

Universidad Siglo 21



Carrera: Contador Público

Trabajo Final de Grado

Reporte de Caso

“Control Interno, Sostenibilidad y Gestión de Petro-Neu,

Un Enfoque desde la Contabilidad Aplicada”

Autor: Colasante, Lorena Jael

Legajo: VCPB042303

DNI: 28.614.765

Director de TFG: Muñoz, Vanesa

Neuquén, Junio 2025.-

Resumen

El presente trabajo analizó la situación contable y financiera de Petro-Neu S.A., una pyme neuquina del sector hidrocarburífero, como parte de la Práctica Profesional Supervisada. A partir de herramientas de diagnóstico como PESTEL, FODA, y análisis horizontal y vertical sobre los ejercicios 2023, 2024 y un flujo proyectado para 2025, se identificaron debilidades importantes vinculadas a la liquidez, la informalidad operativa y futura sostenibilidad. La construcción del marco teórico, fundamentada en autores reconocidos y normativa vigente, integró conceptos de contabilidad aplicada, control interno y modelo COSO, como ejes para la toma de decisiones. El diagnóstico reveló una marcada informalidad en los circuitos de pagos y cobranzas, con ausencia de trazabilidad, de controles y planificación financiera. Como respuesta, se diseñó el Plan NEUPAC, orientado a implementar un sistema formal de control interno, redistribución de funciones, capacitación del personal y seguimiento mediante tableros de gestión. La propuesta demostró que es posible reorganizar procesos clave, mejorando la liquidez, la relación con proveedores y la calidad de la información contable junto a la imagen institucional. Se concluyó que fortalecer los procesos contables respaldados en principios técnicos y ética profesional, mejora el desempeño operativo y reafirma el rol estratégico del contador en contextos críticos, aportando mecanismos efectivos para la sostenibilidad de las pymes regionales.

Palabras clave: contabilidad aplicada – control interno – modelo COSO – Pyme

Abstract

This work, developed within the framework of the Supervised Professional Practice, analyzes the accounting and financial situation of Petro-Neu S.A., a small oil and gas company based in Neuquén, Argentina. Through diagnostic tools such as PESTEL, SWOT, horizontal and vertical analysis of the 2023 and 2024 fiscal years, and a projected cash flow for 2025, key weaknesses were identified related to liquidity, operational informality, and future sustainability. The theoretical framework incorporated regulatory and conceptual foundations on applied accounting, internal control, and the COSO model. The diagnosis revealed critical deficiencies in the payments and collections circuit, including a lack of traceability, control mechanisms, and financial planning. In response, the NEUPAC Plan was developed, aimed at professionalizing processes through a formal internal control system, staff training, task redistribution, and performance monitoring using management dashboards. The proposal showed potential improvements in liquidity, supplier relations, and the quality of accounting information, strengthening the institutional image. It is concluded that reorganizing processes based on technical principles and professional ethics enhances operational performance and reaffirms the strategic role of accountants in critical scenarios faced by regional SMEs.

Keywords: applied accounting – internal control – COSO model – SME

Índice

Introducción	5
Marco Institucional	5
Planteo del Problema	5
Fundamentación y relevancia del problema	6
Objetivo general	7
Objetivos específicos	7
Análisis de situación.....	8
Metodología.....	8
Descripción de la Situación.....	8
Análisis del contexto.....	8
Análisis de situación organizacional.....	10
Diagnóstico organizacional	11
Análisis del perfil profesional	12
Marco Teórico	13
Diagnóstico y Discusión.....	16
Declaración del problema.....	16
Justificación del problema.....	16
Conclusión diagnóstica	18
Plan de Implementación	19
Objetivo general de la propuesta	19

Objetivos específicos	19
Alcance de la propuesta	19
Recursos involucrados	20
Acciones específicas para desarrollar	20
Marco de tiempo proyectado	22
Equipo para el Plan NEUPAC	22
Seguimiento y control	23
Propuesta de medición de acciones	24
Conclusión y Recomendaciones	25
Interpretación de los resultados	25
Limitaciones, fortalezas y aportes del trabajo	25
Recomendaciones	26
Referencias.....	28

Introducción

En el presente trabajo se va a analizar la situación contable y financiera de Petro-Neu S.A., una empresa neuquina del sector hidrocarburífero con más de treinta años de trayectoria en servicios de intervención en pozos. A través de un enfoque integral que combina la experiencia práctica obtenida durante la Práctica Profesional Supervisada con herramientas de diagnóstico académico, se busca identificar debilidades estructurales que afectan su sostenibilidad operativa y económica. El estudio se enmarca en un contexto de alta exigencia técnica y financiera como lo es la región de Vaca Muerta, donde muchas pymes regionales enfrentan dificultades similares para adaptarse a los nuevos estándares del mercado. A partir del caso de Petro-Neu, se propone realizar un diagnóstico crítico y formular propuestas de mejora orientadas a fortalecer la gestión contable, el control interno y la planificación financiera de empresas de base regional.

Marco Institucional

Petro-Neu S.A. fue fundada en 1992, por exempleados de YPF, en el marco de un proceso de reconversión laboral. Tiene sede en la ciudad de Plaza Huincul y bases operativas en Rincón de los Sauces y Añelo, y a lo largo de su historia se ha especializado en mantenimiento, reparación y terminación de pozos mediante equipos de *Pulling* y *Workover*. Si bien su trayectoria le permitió trabajar con grandes operadoras como YPF y Oilstone, el paso de la industria petrolera hacia la explotación no convencional, sumado a su estructura limitada y la competencia con grandes prestadoras, ha afectado su posicionamiento en el mercado.

Planteo del Problema

En diciembre de 2024 asumió un nuevo Directorio que se encontró con una compañía en crisis. La misma presenta altos costos fijos, escasa actividad operativa (con

sólo 2 de 5 equipos en funcionamiento), y una dotación de 132 empleados. La pérdida de contratos y el mantenimiento de una estructura sobredimensionada han generado una severa crisis financiera, al punto de la insolvencia total y posibilidades de venta.

Desde el plano contable, se constataron deficiencias significativas, registros incompletos, ausencia de indicadores clave como ROI o EVA y sospechas de desvíos de insumos y contrataciones fraudulentas. Todo esto evidencia falencias críticas en el sistema de control interno, dificultando la toma de decisiones y limitando el acceso a financiamiento, el cual podría constituir una herramienta vital para revertir la situación de insolvencia.

Fundamentación y relevancia del problema

A continuación, se presentan antecedentes que permiten contextualizar, desde una perspectiva contable, la situación de Petro-Neu. Estos estudios se enfocan en los desafíos de las Pymes vinculadas al sector hidrocarburífero, especialmente respecto a la gestión financiera, el control interno y la sostenibilidad en zonas como Vaca Muerta.

Morales (2017) analizó la gestión financiera de Pymes neuquinas de servicios petroleros durante el período 2010-2016, señalando la incorporación de soportes básicos de registro contable y asistencia técnica externa como principales mejoras. Concluyó que la informalidad operativa y la falta de controles de gastos impedían la planificación eficaz. Esta problemática es aplicable al caso de Petro-Neu, cuya estructura contable deficiente impide proyectar un futuro financiero confiable.

Ortiz (2021) abordó el impacto del crecimiento del gas no convencional en Neuquén entre 2010 y 2020, destacando que las empresas sostenibles eran aquellas capaces de vincular inversiones tecnológicas con una contabilidad ordenada. Petro-Neu,

aunque posee activos algo modernos, carece de un sistema contable capaz de evaluar su rendimiento mediante indicadores, condicionando así, la autonomía de gestión.

Por su parte, Fernández de Maussion et al. (2020) estudiaron modelos de financiamiento aplicados a proyectos en Vaca Muerta y en países como México y Canadá. Concluyeron que la falta de estructuras contables sólidas y de reportes financieros confiables limitaba el acceso de las Pymes a esquemas mixtos de inversión pública-privada. En el caso de Petro-Neu, el desorden administrativo restringe su posibilidad de obtener financiamiento y generar confianza institucional.

El caso de estudio refleja problemáticas comunes en pymes de la región, debilidades contables, informalidad financiera y poco control interno. Su análisis permite identificar fallas estructurales y proponer mejoras concretas desde un enfoque contable-financiero.

Objetivo general

Realizar un análisis contable integral de la empresa Petro-Neu S.A., con el fin de detectar debilidades estructurales y proponer recomendaciones orientadas al fortalecimiento de la eficiencia institucional en el contexto actual.

Objetivos específicos

1. Evaluar los estados contables del ejercicio 2024, a través de indicadores financieros y operativos clave.
2. Diagnosticar debilidades en el control interno contable, con énfasis en las áreas de Compras, Finanzas y Recursos Humanos.
3. Identificar los efectos del modelo operativo actual sobre la liquidez y la capacidad de cumplimiento de obligaciones financieras.
4. Formular propuestas que optimicen la estructura contable y financiera.

Análisis de situación

Metodología

La metodología empleada en el presente trabajo es de carácter descriptivo con componentes exploratorios, ya que se propone analizar en profundidad la situación contable, financiera y operativa de Petro-Neu, identificando debilidades estructurales no abordadas previamente desde una perspectiva académica. Se utilizaron fuentes primarias, como registros internos de la empresa y observaciones directas relevadas durante la Práctica Profesional Supervisada, y fuentes secundarias, como estudios previos, normativa contable vigente y documentos institucionales. El análisis combina datos cuantitativos, como indicadores financieros y operativos, con información cualitativa referida al funcionamiento administrativo y al sistema de control interno, lo que permite construir un diagnóstico íntegro que valida las propuestas de mejora formuladas.

Descripción de la Situación

Petro-Neu es una pyme neuquina, dedicada a servicios de intervención, mantenimiento y reparación de pozos petroleros. A lo largo de su evolución, ha trabajado con grandes operadoras nacionales, destacándose su experiencia en el rubro, una importante planta de personal calificado pero sin formación técnica profesional y equipamiento especializado.

Análisis del contexto

A continuación, se presenta un diagnóstico de la situación de Petro-Neu, a partir del análisis de su entorno externo e interno, utilizando herramientas como el modelo PESTEL y la matriz FODA, con un enfoque contable que permite comprender los factores que condicionan su desempeño y sostenibilidad.

Político: El anuncio de inversiones proyectadas por más de USD 10.000 millones en Vaca Muerta para 2025, impulsado en parte por el Régimen de Incentivo para Grandes Inversiones (RIGI), refleja el interés político y económico de consolidar a Neuquén como polo energético estratégico. No obstante, esta expectativa de crecimiento se da en un contexto de baja consistencia institucional y riesgo normativo, lo cual obliga a las empresas a implementar estructuras contables flexibles y diseñar estrategias que les permitan adaptarse ante eventuales cambios legislativos que podrían afectar la previsibilidad y estabilidad del régimen actual (Navazo, 2024).

Económico: La economía argentina enfrenta desafíos como alta inflación, escaso acceso al crédito y presión fiscal. En marzo de 2025, la inflación minorista alcanzó un 3,7%, siendo la más alta desde septiembre de 2024, con una inflación acumulada del 8,6% en el primer trimestre y un 55,9% interanual (Indec, 2025). Además, se han eliminado beneficios fiscales para pymes, estableciendo una tasa de financiación plana equivalente al 100% de los intereses resarcitorios que agravan la liquidez y el equilibrio patrimonial de las empresas (Michel, 2025).

Social: Mantener una estructura de 132 empleados en un contexto de baja actividad requiere de acuerdos de eficiencia y políticas internas que preserven el capital humano. La presión fiscal sobre las pymes complica aún más la sostenibilidad del empleo, exigiendo ajustes internos para sostener la estabilidad laboral (Michel, 2025).

Tecnológico: Si bien se invirtió en tecnología operativa como iluminación Led y motobombas, estas mejoras no alcanzan para responder a las demandas actuales del sector. Además, se identifican falencias en la contabilización y amortización de activos, así como la ausencia de indicadores que evalúen su rendimiento.

Ambiental: Un aspecto distintivo de la empresa, es su certificación Trinorma (ISO 9001, 14001 y 45001), la cual garantiza el cumplimiento de estándares en calidad, medio ambiente y seguridad laboral y representa una ventaja competitiva clave en un entorno cada vez más exigente. Las certificaciones ISO permiten demostrar de manera tangible el compromiso de una organización con la excelencia, actuando como sello de garantía frente a clientes e inversores. Este tipo de certificaciones deberían reconocerse como un activo intangible en los informes contables, ya que refuerzan la imagen corporativa y mejoran la proyección a largo plazo de la empresa (Arrieta, 2025).

Legal: Una adecuada contabilización de provisiones para cargas sociales, pasivos laborales y contingencias es indispensable para reflejar fielmente la situación patrimonial. La RT 54 (T.O. RT 56) establece que las provisiones son pasivos caracterizados por su incertidumbre en cuanto a monto o vencimiento, pero cuya obligación demanda reconocimiento contable. La documentación interna sólida es clave para estimarlas con precisión y evitar distorsiones (FACPCE, 2022, pág. 133).

Análisis de situación organizacional

Se elabora a continuación una matriz FODA, que sintetiza las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que enfrenta Petro-Neu. Este instrumento brinda una visión completa al vincular variables internas y externas con impacto directo en la gestión contable, financiera y operativa, sirviendo de base para la formulación de estrategias de recuperación y sostenibilidad. Para ello, se realizaron entrevistas semiestructuradas a personal administrativo, supervisores de campo y referentes del área contable, orientadas a analizar percepciones internas sobre el funcionamiento y perspectivas futuras. Así, se identificaron fortalezas, como la experiencia técnica acumulada, debilidades asociadas a la informalidad contable, oportunidades relacionadas

con la demanda energética de Vaca Muerta y amenazas vinculadas con competidores de mayor escala. La combinación de estos datos cualitativos con los estados contables disponibles y proyectados, permitió construir un diagnóstico integrado y realista.

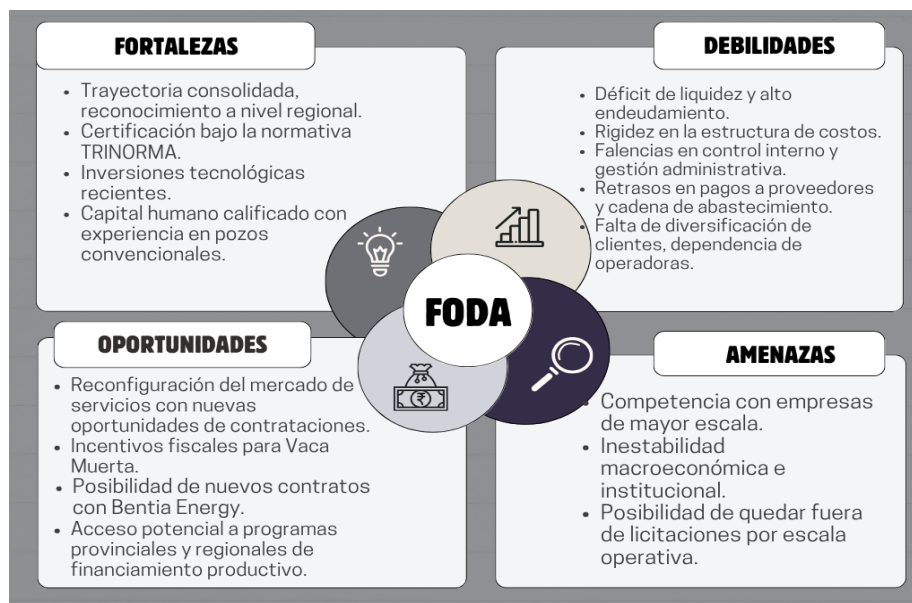


Figura 1. Análisis FODA de Petro- Neu. Fuente: Elaboración Propia

Diagnóstico organizacional

Del análisis interno y externo se concluye que Petro-Neu enfrenta una combinación de fortalezas y debilidades. Aunque posee trayectoria, tecnología y certificaciones, muestra fallas en su estructura contable y operativa. Las oportunidades del sector energético contrastan con amenazas como la presión fiscal y la falta de financiamiento. La baja utilización de su capacidad instalada y los déficits en registros y planificación financiera exponen áreas críticas que deben abordarse de manera urgente para conseguir la sostenibilidad y competitividad.

Análisis del perfil profesional

A continuación, en la Figura 2, se desarrolla el análisis vertical y horizontal de los componentes patrimoniales y financieros, de los años 2023 y 2024 que permitirán evaluar la liquidez y rentabilidad en el diagnóstico contable.

ANÁLISIS HORIZONTAL Y VERTICAL					
	2024		2023		ANÁLISIS HORIZONTAL
	\$	%	\$	%	
ACTIVO					
Activo corriente					
Caja y Bancos	207.778.134,40	2,88%	19.540.008,82	0,23%	963,35%
Créditos por Ventas	2.835.089.852,92	39,32%	3.867.652.852,70	45,18%	-26,70%
Otros Créditos	269.210.997,46	3,73%	335.679.832,21	3,92%	-19,80%
Bienes de Cambio	539.636.509,09	7,48%	441.253.557,37	5,15%	22,30%
TOTAL DEL ACTIVO CORRIENTE	3.851.715.493,87	53,42%	4.664.126.251,10	54,48%	-17,42%
Activo no corriente					
Bienes de Uso	2.999.457.643,70	41,60%	3.319.731.536,46	38,78%	-9,65%
Participac. en Sociedades	359.580.428,13	4,99%	577.602.723,23	6,75%	-37,75%
TOTAL DEL ACTIVO NO CORRIENTE	3.359.038.071,83	46,58%	3.897.334.259,69	45,52%	-13,81%
TOTAL DEL ACTIVO	7.210.753.565,70		8.561.460.510,79		-15,78%
PATRIMONIO NETO (según estado respectivo)					
Aporte de Propietarios	221.593.861,87	5,87%	221.593.861,87	6,82%	0,00%
Resultados Acumulados	3.552.864.285,82	94,13%	3.028.036.671,14	93,18%	17,33%
Otros Resultados					
TOTAL DEL PATRIMONIO	3.774.458.147,69		3.249.630.533,00		16,15%
PASIVO					
Pasivo corriente					
Deudas:					
Comerciales	701.543.412,96	20,42%	616.753.616,07	11,61%	13,75%
Bancarias y Financieras	52.228.220,07	1,52%	537.930.146,44	10,13%	-90,29%
Sociales	1.681.809.357,24	48,94%	1.888.898.737,58	35,56%	-10,96%
Fiscales	955.537.046,15	27,81%	2.018.280.024,44	38,00%	-52,66%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	3.391.118.036,42	98,69%	5.061.862.524,53	95,29%	-33,01%
Pasivo no corriente					
Deudas					
Bancarias y Financieras	45.177.381,59	1,31%	249.967.453,26	4,71%	-81,93%
Fiscales	0,00		0,00		
TOTAL DEL PASIVO NO CORRIENTE	45.177.381,59	1,31%	249.967.453,26	4,71%	-81,93%
TOTAL DEL PASIVO	3.436.295.418,01		5.311.829.977,79		-35,31%

Figura 2. Análisis Horizontal y Vertical de Estados Contables Petro- Neu 2023-2024.

Fuente: Elaboración Propia (2025).

Del análisis vertical del activo, se observa que los créditos por ventas siguen siendo el principal componente del activo corriente, aunque con una reducción del 26,7% respecto al ejercicio anterior. En contraste, los bienes de cambio aumentaron un 22,3%, lo que podría reflejar acumulación de inventarios o menor rotación. Caja y bancos representa solo el 2,9%, indicando limitada liquidez inmediata.

En cuanto al pasivo corriente, representa el 98,7% del total del pasivo, con fuerte peso de deudas sociales (48,9%) y fiscales (27,8%). Las deudas bancarias y financieras se redujeron más de un 90%, lo cual podría limitar el acceso a financiamiento en el corto plazo. El pasivo no corriente es poco significativo, lo que indica que la mayoría de las obligaciones están concentradas en el corto plazo.

El patrimonio neto, por su parte, mejoró en su participación dentro del activo total, pasando del 38% al 52,3%, debido al incremento de los resultados acumulados. Este cambio es positivo, aunque no compensa la exposición financiera observada a corto plazo.

Marco Teórico

La contabilidad, como sistema de información, desempeña un rol crucial en la administración de una empresa. De acuerdo con Fowler Newton (2011), se trata de una disciplina técnica que, a través de la organización de la información patrimonial y su evolución, genera datos valiosos para la toma de decisiones estratégicas y operativas. Para ello se analizan cuatro estados financieros básicos, estado de situación patrimonial, estado de resultados, estado de evolución del patrimonio neto y estado de flujo de efectivo, los cuales no deben interpretarse como un fin en sí mismos, sino como herramientas de análisis e interpretación de la información operativa.

De igual manera, Pahlen Acuña (2017) considera que el sistema contable tiene como finalidad ordenar, clasificar, resumir y registrar hechos económicos facilitando controles y decisiones. Ambos enfoques destacan la función instrumental de la contabilidad para el gobierno corporativo y la eficiencia operativa.

En este sentido, en un análisis cuidadoso de gestión, es primordial examinar las políticas contables adoptadas por la empresa. Según Simaro y Tonelli (2014), dichas políticas deben garantizar comparabilidad, confiabilidad y transparencia de los estados

financieros y sostienen, que la correcta definición de criterios y procedimientos impacta directamente en la calidad de la información generada. Este enfoque se respalda por el marco normativo vigente, a través de las Resoluciones Técnicas de la FACPCE, entre las que se destacan, la RT 17, que establece los criterios de valuación y medición del activo, pasivo y patrimonio neto, la RT 18, sobre normas de exposición contable, la RT 24, que regula el trabajo del auditor y sus responsabilidades frente a la evaluación de los estados contables y la RT 41, que trata sobre el diseño e implementación del control interno contable.

Todas estas normas se integran en el marco conceptual unificado por la RT 54 actualizado por la RT 56, que define los principios de reconocimiento y valuación contable. Su rigurosa aplicación garantiza estados financieros comparables y auditables.

En concordancia con todos estos principios, es esencial que la empresa cuente con circuitos administrativos estructurados, principalmente los de Compras-Pagos y Ventas-Cobranzas, cuya documentación, autorización y registro ordenado permiten garantizar la trazabilidad y el orden interno.

Ahora bien, el fortalecimiento del control de gestión aparece como un complemento necesario a la contabilidad y a los procedimientos administrativos. El modelo COSO, desarrollado en 1992 por el *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*, se consolida como el estándar internacional en materia de control interno. El modelo se basa en cinco componentes: el ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación y las actividades de monitoreo. Su aplicación permite establecer controles eficaces, otorgando transparencia y confiabilidad (Rosado, Loor y Aguilar, 2023). Asimismo, Castillo, Morales y Espinoza (2023) destacan la importancia de contar con políticas claras y

auditorías planificadas, ya que estas prácticas fortalecen la confiabilidad de la información y previenen riesgos administrativos y financieros. En el caso analizado, la falta de procedimientos estandarizados y de control, la concentración de proveedores y la falta de ejecución presupuestaria comprometen visiblemente la eficiencia operativa.

Para abordar estas deficiencias, distintos autores proponen mecanismos de mejora. Barreto (2023), sugiere la incorporación de herramientas de autoevaluación y monitoreo continuo como estrategia preventiva. Confía en que un buen sistema de control interno con constante retroalimentación permite detectar y corregir deficiencias. Esto se traduce en la necesidad de revisar cuentas periódicamente, establecer una clara separación de funciones, entre quienes autorizan o ejecutan los pagos y contrataciones, controlar gastos de funcionamiento y registrar formalmente las autorizaciones, aumentando los mecanismos de comunicación interna.

En relación con lo anterior, Ávila, Cazar y García (2022), vinculan el control interno con la auditoría de gestión y sostienen que esta relación también impacta en la mejora de procesos. En este contexto, resulta urgente para Petro Neu, integrar auditorías internas periódicas como sistema de control con una planificación coherente, la ausencia de estas, les resta efectividad y mal califica a la empresa externamente.

Finalmente, el análisis financiero también juega un papel clave como herramienta de evaluación. El uso de ratios contables, que establecen relaciones cuantitativas entre diferentes partidas de los estados financieros, permite interpretar la situación económica de la empresa con mayor profundidad. De acuerdo con Fowler Newton (2019), estos estados no deben considerarse como un fin en sí mismos, sino como instrumentos de análisis que aportan información relevante para la toma de decisiones estratégicas. Así, los indicadores de liquidez, rentabilidad, solvencia y eficiencia adquieren mayor valor

cuando se aplican en comparaciones inter temporales, permitiendo anticipar desvíos y apoyar decisiones informadas.

Diagnóstico y Discusión

Declaración del problema

La empresa Petro Neu, presenta serias debilidades que afectan la eficiencia y el control de los recursos, especialmente en los circuitos de cobranzas y pagos. La ausencia de procedimientos formalizados, con la falta de controles previos a las compras y la poca planificación financiera generan un entorno de desorganización que impacta directamente en el desempeño económico y el clima laboral.

Justificación del problema

Con el objetivo de evaluar la evolución económica y financiera, durante los ejercicios 2023, 2024 y 2025, se calcularon indicadores basados en información extraída de los estados contables y el flujo de efectivo proyectado. La siguiente tabla resume, los principales ratios contables y permite analizar la capacidad de la empresa para afrontar sus obligaciones o generar utilidades, gestionando sus recursos a largo plazo.

	2025	2024	2023
Índice de Liquidez	0,61	1,14	0,92
Fondo de Maniobra	Negativa	Positiva	Negativa
Índice de solvencia	1,19	2,10	1,61
Liquidez Seca		0,98	0,83
ROE (Rendimiento sobre Patrimonio Neto)	0,72%	13,90%	8,35%
ROA (Rentabilidad sobre activos)	0,12%	7,28%	3,17%
Margen de Utilidad Neta	0,13%	3,77%	1,95%
Capital de Trabajo	-2.231.751.309,5	460.597.457,45	-397.736.273,43
Plazo de cobranzas de ventas	116,47	74,25	101,21
Plazo de pago a proveedores	110,54	20,83	17,78

Figura 3. Ratios Financieros y Contables Petro-Neu 2025-2024-2023.

Fuente: Elaboración Propia (2025).

Se observa, que la liquidez cae a 0,61, con una liquidez seca de 0,47 y un capital de trabajo negativo. Esto refleja la capacidad reducida para afrontar obligaciones en el corto plazo. La solvencia desciende a 1,19, revelando la dependencia del financiamiento externo. En términos de rentabilidad, el ROE y el ROA reflejan importantes caídas, alcanzando valores mínimos de 0,72% y 0,12%, respectivamente, en el 2025, acompañados por un margen de utilidad neta de apenas 0,13%, que remarca la disminución en la eficiencia operativa de la empresa.

De este modo, considerando las ratios contables, el análisis de los plazos operativos revela una prolongación del plazo de cobro en 116,47 días y del plazo de pago a proveedores de 110,54 días. Se desprende que, el uso de una estrategia de financiamiento basada en la extensión de pagos resulta insostenible en el mediano plazo.

Durante la observación directa de los circuitos administrativos, se detectaron situaciones que evidencian la ausencia de control formal. Por ejemplo, en el circuito de pagos, se identificaron compras realizadas sin orden de compra previa, autorizadas de manera verbal, sin respaldo documental ni registro contable inmediato. En el circuito de cobranzas, algunos ingresos por transferencia no han sido conciliados desde el año 2022, dificultando la actualización de saldos y la elaboración de reportes confiables. Además, se detectaron proveedores habituales sin evaluación previa ni contratos formales, generando compromisos asumidos sin previsión presupuestaria. Estas situaciones reflejan una marcada informalidad y confirman la necesidad de implementar controles cruzados, separación de funciones y documentación obligatoria como parte de un sistema de control interno efectivo. La incorporación de tableros de control e indicadores podrían anticipar desequilibrios y ordenar los flujos excesivos.

La metodología antedicha, resulta inoperante e incontrolable para el sector de finanzas, que cubre los pagos bajo reclamo diario, situación que impide realizar conciliaciones eficaces y genera relaciones comerciales tensas, incluso con proveedores fundamentales en la cadena de producción.

En línea con este diagnóstico, Barreto (2023) señala que un sistema de control efectivo requiere retroalimentación constante y documentación organizada, condiciones que, por lo expuesto, están ausentes en la operatoria de Petro Neu.

Por último, la cartera de proveedores sin evaluación previa, con privilegios por vínculos familiares, compromisos verbales y no oficiales, al igual que, la falta de aplicación del componente de evaluación de riesgos del modelo COSO, agravan la exposición de la empresa a situaciones que podrían haberse previsto, como el actual circuito desenfrenado de gastos. Como señalan Rosado, Loor y Aguilar (2023), sin una estructura clara de control, crece el riesgo de errores y fraudes.

Conclusión diagnóstica

El análisis contable y de control de Petro-Neu, permite concluir que su principal debilidad estructural es la informalidad del circuito Compras-Pagos, caracterizada por la falta de documentación, trazabilidad, planificación y la ausencia de una estructura jerárquica adecuada para las autorizaciones. La no aplicación del modelo COSO, junto con la falta de indicadores de gestión y control presupuestario, impide anticipar desequilibrios financieros, limitando la posibilidad de una evaluación eficiente del desempeño. Todas estas debilidades, afectan la confiabilidad de los estados contables y la capacidad de la empresa de cumplir con sus obligaciones inmediatas. Como reflejo de esta situación, en el mes en curso la empresa debió recurrir a un nuevo acuerdo bancario para afrontar pagos operativos básicos, evidenciando el quiebre en la sostenibilidad

financiera. Frente a estas circunstancias, es imprescindible profesionalizar los procesos administrativos mediante controles internos formales, tableros de control e indicadores estratégicos, orientando la cultura organizacional hacia una supervisión y mejora constante. Solo así será posible reducir estas vulnerabilidades y recuperar la capacidad de planificación y estabilidad de la empresa.

Plan de Implementación

Objetivo general de la propuesta

Implementar un proceso estandarizado en la gestión de pagos y cobranzas de la empresa Petro Neu, basado en el rediseño de procesos operativos, un nuevo esquema de funciones y capacitaciones del personal, junto con mecanismos de control interno para mejorar la eficiencia en el uso de los recursos financieros.

Objetivos específicos

1. Afianzar la transparencia organizacional con la asignación de funciones y responsabilidades claras entre los miembros del circuito.
2. Mejorar las relaciones con los proveedores a través de pagos planificados y documentados, potenciando la imagen corporativa.
3. Optimizar el bajo capital y la liquidez, evaluando prioridades y necesidades reales.

Alcance de la propuesta

Se propone implementar el modelo operativo NEUPAC, Sistema de Pagos y Cobranzas de Petro Neu, orientado a ordenar y optimizar los procesos de la organización, en sede central ubicada en la ciudad de Plaza Huincul provincia de Neuquén. Su ejecución se prevé comience en el mes de julio del año 2025 y finalice en diciembre 2025. Se destaca, que esta implementación se desarrollará en un contexto de restricción presupuestaria y riesgo de cesación de pagos, limitando recursos humanos y tecnológicos.

Recursos involucrados

En cuanto al recurso humano, el equipo estará conformado por un director ejecutivo, un coordinador de pagos, un gestor de cobranzas y un operador de registros, todos pertenecientes a la empresa, lo que permite revalorizar el plantel actual sin generar nuevos costos, más el Contador externo a cargo. Como recursos tecnológicos y materiales, se utilizarán los disponibles: computadoras, escritorios, software contable Tango, planillas de Excel, correo corporativo y almacenamiento en Drive o servidor interno. El costo previsto es el que se detalla en la Tabla 1, capacitaciones internas necesarias para rediseñar los circuitos administrativos y honorarios profesionales.

Tabla 1

Tabla de Presupuesto Plan NEUPAC

Cursos	Tango Gestión Aplicado a la Toma de Decisiones	Control Interno y Ética Profesional
Modalidad	Presencial o Virtual	Virtual
Duración en Horas	15	20
Contenido	Manejo de Módulos clave, generación de informes e integración de Datos	Principios de control interno basados en modelo COSO. Ética profesional, prevención de conflictos, responsabilidad en gestión de fondos
Proveedor	Capacitarte	UCEMA
Costo por persona	\$59.400	\$1.650.000
Presupuesto por Capacitación (4 empleados)	\$237.600	\$6.600.000
Honorarios del Contador		\$2.370.000
PRESUPUESTO TOTAL		\$9.207.600

Fuente: Elaboración propia (2025).

Acciones específicas para desarrollar

1. Diagnóstico Interno: se auditarán los pagos efectuados en los últimos 12 meses para detectar fallas, atrasos, informalidades o fraudes. Se clasifican los proveedores según prioridad y se evalúan vínculos de interés y calidad de servicios. Para culminar se elabora un informe de irregularidades y medidas correctivas.

2. Capacitaciones: Se dictarán 2 capacitaciones, uso de Tango Gestión, para generar informes y reportes que faciliten la toma de decisiones y taller de Control Interno y Ética en la Gestión Administrativa con una duración de 30 días cada una de ellas.

3. Implementación progresiva de Circuitos:

✓ Circuito de Pagos: al recibir la factura el operador de registros la carga en el archivo compartido “Registro de Facturas”, con los datos claves, proveedor, concepto, monto, fecha y responsable. El coordinador de pagos clasifica según prioridad, alta (equipos y planta), media (servicios de apoyo) y baja (compras no esenciales).

✓ Circuito de cobranzas: El gestor controla la facturación, actualiza el seguimiento de cobranzas y contacta semanalmente a los clientes. Analiza la morosidad por antigüedad de deuda e informa los casos críticos para acordar planes de pago.

✓ Control de Compras: toda compra requiere solicitud firmada por el responsable del área, según necesidad, urgencia y funcionalidad. El operador de registros gestiona entre 2 y 3 presupuestos. La autorización está a cargo del director ejecutivo.

4. Validación, autorización y ejecución de pagos: El director ejecutivo revisa semanalmente las facturas, elabora informe con proyecciones y recomendaciones, y lo presenta al directorio para su aprobación. Luego, el coordinador de pagos ejecuta los desembolsos, registrándolos digitalmente en la planilla correspondiente.

5. Reporte Mensual: el director ejecutivo, se reúne con el directorio para la evaluación, análisis de cumplimiento y las proyecciones de continuidad.

6. Revisión cruzada y flujo semanal: el director ejecutivo y el coordinador de pagos cotejan planilla de pagos contra cobros y evalúan proyección de flujos semanales.

7. Auditoría interna y controles de ejecución: el director ejecutivo revisa las compras, el gestor de cobranzas los pagos y el operador el cronograma. Cada sector emite un informe mensual y se realiza una revisión para ajustes y controles.

8. Capacitación y Cierre: Se realiza evaluación de resultados, retroalimentación y ajustes del sistema implementado.

Marco de tiempo proyectado

Para garantizar una implementación ordenada y eficaz del plan, se define el siguiente cronograma en Tabla 2, estimado en función de lo proyectado.

Tabla 2

Diagrama de Gantt Plan NEUPAC

	Actividades a desarrollar	Fecha de Inicio	Días	Fecha Final	Habitualidad
1	Diagnóstico Interno	1/7/2025	10	11/7/2025	Única vez
2	Capacitación "Tango Gestión"	7/7/2025	30	6/8/2025	Única vez
	Capacitación Control Interno y ética	7/8/2025	30	6/9/2025	Única vez
3	Implementación Circuitos Claves				
	*Circuito de Pagos	21/7/2025	160	28/12/2025	1º Lunes de c/mes
	*Circuito de Cobranzas	21/7/2025	160	28/12/2025	Semanalmente
	*Control de Compras	21/7/2025	160	28/12/2025	Semanalmente
4	Validación, Autorización y ejecución de pagos	21/7/2025	160	28/12/2025	Semanalmente
5	Reporte Mensual	29/8/2025	121	28/12/2025	Último viernes
6	Revisión Cruzada y flujo semanal	14/7/2025	170	31/12/2025	Todos los Lunes
7	Auditorías internas y controles de ejecución	1/9/2025	118	28/12/2025	1º Lunes de c/mes
8	Capacitación y Cierre	28/12/2025	2	30/12/2025	
Días de ejecución			180		
Fecha Inicio			1/7/2025		
Fecha de culminación			28/12/2025		

Fuente: Elaboración Propia (2025).

Equipo para el Plan NEUPAC

El director ejecutivo del Plan será el responsable de coordinar las áreas de Finanzas, Compras, Carga de Datos y el Directorio. La supervisión general estará a cargo del contador externo, enfocado en los tiempos, la viabilidad y los desafíos prácticos de implementación. A continuación, se presenta la Tabla 3, que resume la ejecución de los circuitos clave del Plan NEUPAC, detallando objetivos, indicadores, metas e impactos esperados en la operatividad, liquidez e imagen institucional de la empresa.

Tabla 3

Implementación de Circuitos Claves del Plan NEUPAC.

Circuito	Objetivo	Indicador a mejorar	Meta	Impacto esperado
Circuito de Pagos	Ordenar registro y prioridad de pagos. Evitar tensiones con proveedores clave.	Plazo medio de pago a proveedores	Reducir de 110,54 días a 60 días	Mejora la imagen institucional. Aumenta cumplimiento contractual del 45% al 85%.
		Capital de trabajo	De negativo a positivo (>\$0)	Impacto directo en la liquidez. se libera flujo para gastos estratégicos.
		Porcentaje de pagos no planificados	De 68% a <15%	Aumenta el control y reduce riesgo de pagos irregulares.
Circuito de Cobranzas	Sistematizar seguimiento de cobros y asegurar ingreso de fondos.	Plazo promedio de cobro	Reducir de 116,47 días a 75 días	Crece liquidez inmediata, crece índice de liquidez de 0,61 a >1,25.
		Tasa de morosidad (>90 días)	Reducir del 42% al 15%	Reduce dependencia del financiamiento externo. Negociar mejores condiciones de proveedores.
		Conciliación bancaria mensual	De bimestral a mensual 100%	Mejor calidad de la información contable, fortalece confianza en los reportes.
Circuito de Compras	Formalizar y priorizar solicitudes para reducir gastos innecesarios y evitar desvíos.	Porcentaje de compras sin orden	Reducir de 53% a <5%	Mejor control presupuestario. Reduce informalidad, clave para auditorías externas e internas.
		Cumplimiento de presupuesto mensual	Aumentar del 38% al 85%	Facilita la planificación financiera. Evita desviaciones.
		Registro digital de solicitudes y autorizaciones	100% implementación	Fortalece control interno y mejor trazabilidad documental. Reduce fraudes y malas prácticas.

Fuente: Elaboración Propia (2025).

Seguimiento y control

Para garantizar una supervisión efectiva, se establecerá una revisión mensual del contador externo y del director ejecutivo. Evaluarán el cumplimiento de las metas definidas en la Tabla 3 y se aplicará la matriz de riesgos que permite monitorear los posibles desvíos. La propuesta considera exitoso el plan si al cabo de los 6 meses, se logra reducir en al menos un 20% los plazos medios de pago y cobro, se elimina la ejecución de pagos sin orden previa y se cuenta con trazabilidad en al menos el 80% de las operaciones. Como factores críticos se destaca la desmotivación del personal y la falta de compromiso frente al panorama incierto de continuidad laboral. Esto puede generar reticencias a los cambios, capacitación y sobre los controles internos, especialmente si

afectan intereses personales. Frente a esto, se buscará generar espacios de participación y comunicación con el equipo en cada instancia del proceso. Se considera articular breves reuniones, con un enfoque práctico para la adaptación al nuevo sistema.

Propuesta de medición de acciones

Durante la implementación del plan semestral se desarrollará un sistema de seguimiento basado en indicadores claves a fin de verificar las mejoras en la gestión. Los indicadores serán los indicados en Tabla 4, en un tablero de control que incluirá:

Tabla 4

Indicadores de Medición acción del Plan NEUPAC

Indicador	jul-25	Porcentaje	Tiempo	Control	dic-25
Plazo de Cobranzas de Ventas	116,5	40%	6 meses	mensual	70
Plazo de Pagos a Proveedores	110,5	30%	4 meses	mensual	77
Gastos Mensuales de operatividad	Confirmar tras auditoría	50%	6 meses	mensual	
Fondo de Maniobra	Negativo	Mayor a 0	6 meses	mensual	
Índice de Liquidez	0,61	50%	6 meses	mensual	0,9 o mayor
% de compras c/orden formal	Confirmar tras auditoría	90%	4 meses	mensual	
Nivel cumplimiento de pagos	Confirmar tras auditoría	50%	4 meses	mensual	

Fuente: Elaboración Propia (2025).

La figura 4, detalla los principales riesgos operativos para la implementación del Plan NEUPAC y las estrategias de mitigación previstas. Esta matriz completa el sistema de seguimiento permitiendo anticipar desvíos que podrían comprometer los resultados.

ESTRATEGIAS DE MITIGACIÓN		
RIESGO DETECTADO	IMPACTO	ESTRATEGIA
Desmotivación del personal	Reticencia al cambio y baja productividad	Capacitaciones y reuniones breves participativas.
Pagos sin documentación	Pérdidas financieras, errores y fraudes	Validación contable obligatoria
Carga incompleta en planillas	Falta de datos para reportes de gestión	Auditoría interna mensual y revisión cruzada.
Vínculos informales con proveedores	Compras poco eficientes y favoritismos	Evaluación previa de proveedores y calificación

Figura 4. Principales riesgos identificados y estrategias de mitigación
Fuente: Elaboración Propia (2025).

Conclusión y Recomendaciones

Interpretación de los resultados

La propuesta presentada en este trabajo se apoya en el marco teórico y en el análisis situacional realizado. Siguiendo a Fowler Newton (2019) y Pahlen Acuña (2017), la contabilidad cumple un rol estratégico al generar información confiable para la toma de decisiones. El rediseño de los circuitos administrativos de Petro-Neu responde a las debilidades estructurales detectadas, como señala Morales (2017), sobre la informalidad contable en las pymes hidrocarburíferas. La aplicación del modelo COSO permitió estructurar un sistema de control interno efectivo, y los principios del análisis financiero dieron marco al diagnóstico y a las soluciones propuestas. Así, el Plan NEUPAC, demuestra la aplicabilidad de la teoría contable en escenarios reales.

Limitaciones, fortalezas y aportes del trabajo

El trabajo permitió validar el aporte concreto de la contabilidad aplicada y la principal fortaleza radica en articular teoría, diagnóstico y propuesta para generar soluciones viables y reales. Como aporte, se ofrece un modelo replicable para otras pymes con problemas similares.

Si bien es cierto que persisten desafíos como la incertidumbre institucional y la resistencia al cambio del personal, el trabajo deja bases para una evolución gradual de la cultura organizacional hacia un modelo más profesional con personal capacitado y participativo.

Se concluye que, con la implementación del Plan NEUPAC, y un contexto de desorganización y riesgo de insolvencia, es posible ordenar y recuperar la capacidad de gestión, aún con recursos limitados. Los nuevos circuitos de pagos y cobranzas propuestos en el Plan generaron mejoras sustanciales en la gestión. Se incrementó la

trazabilidad de las operaciones, se estandarizaron los procesos mediante validaciones y controles documentales, y se redujo el margen de error en las registraciones. Asimismo, se optimizó la programación financiera, lo que permitió un manejo más eficiente del flujo de fondos, con una reducción del 50% de gastos operativos y la mejora en un 40% de los plazos de cobranzas y en un 30% el de cumplimiento con proveedores. Estos resultados consolidaron la base para la toma de decisiones en contextos críticos. Si bien la crisis continúa, profesionalizar los circuitos, agilizó el funcionamiento corporativo y es clave para recuperar empresas como Petro-Neu que aún conservan capital humano valioso.

Recomendaciones

A partir del análisis realizado, resulta primordial implementar durante el próximo semestre estrategias que consoliden los beneficios del Plan NEUPAC y aborden la fragilidad financiera. Se recomienda gestionar un fondo de rescate mediante financiamiento externo para recomponer el capital de trabajo y evitar la cesación de pagos. Complementariamente, se propone aplicar la herramienta de *factoring*, anticipando liquidez sin generar nuevo endeudamiento, permitiendo sostener operaciones en el corto plazo y mejorar la previsibilidad de los flujos. Se sugiere, además, crear un Fondo de Retiros Programado para reducir la dotación de personal y aliviar costos fijos. Por último, se recomienda avanzar en la redacción de un protocolo de ética corporativa como mecanismo para reforzar la cultura organizacional basada en transparencia y participación del equipo.

Estas recomendaciones buscan resolver lo urgente e iniciar una transformación. Con herramientas accesibles, decisiones claras y participación interna, la empresa podrá lograr una gestión más ordenada y sostenible. Petro-Neu aún cuenta con recursos valiosos

tanto en su equipo como en su estructura y si mantiene este rumbo, podrá avanzar hacia una etapa más sólida.

Referencias

- Arrieta, F. (14 de febrero de 2025). La importancia de la certificación ISO en un mundo globalizado: Más que un estándar, una ventaja competitiva. Argentina. Obtenido de <https://fortuna.perfil.com/noticias/opinion/la-importancia-de-la-certificacion-iso-en-un-mundo-globalizado-mas-que-un-estandar-una-ventaja-competitiva.phtml>
- Ávala Rosado, M. X., Molina Loor, E. P., & Recalde Aguilar, L. M. (17 de febrero de 2023). Manejo adecuado del Informe COSO para el control interno de una organización. 8(2), págs. 161-171. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8995435.pdf>
- Cedeño Ávila, G. M., Yungán Cazar, J. C., & Moscoso García, I. P. (6 de junio de 2022). Dialnet. *Polo del Conocimiento: Revista Científico Profesional*, 7(6), págs. 199-215. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/9042523.pdf>
- CPCEN, Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Provincia del Neuquén. (2025). Obtenido de <https://sitio.cpcen.org.ar/escala-de-honorarios-minimos>
- Diario La Mañana del Neuquén. (9 de abril de 2025). Neuquén aprobó la venta de áreas maduras de YPF a la empresa de Iguacel. Obtenido de <https://mase.lmneuquen.com/petroleo/neuquen-aprobo-la-venta-areas-maduras-ypf-la-empresa-iguacel-n1185277>
- FACPCE. (2022). Resolución Técnica N° 54 (T.O. por la RT 56) – Normas contables profesionales: Marco conceptual y de presentación. Argentina. Obtenido de <https://www.facpce.org.ar/wp-content/uploads/2022/07/RT54.pdf>

- Fernández de Maussion, M., Idiart, S. M., Ibañez, W. J., & Sanchez Ginipro, M. C. (diciembre de 2020). "Vaca Muerta: modelos de financiamiento para su explotación". Córdoba. Obtenido de <https://rdu.unc.edu.ar/handle/11086/18144>
- Fowler Newton, E. (2019). *Contabilidad Básica* (Vol. 6ta. Edición). Buenos Aires, Argentina: La Ley, ISBN: 978-987-03-3715-7.
- Guarderas Alvarado, M., & Concha Ramírez, J. (agosto de 2023). Análisis de las cuentas por cobrar y su incidencia en la rentabilidad de la empresa SERIMTEC S.A., de la ciudad de Guayaquil, año 2022. *Polo del Conocimiento. Revista Científica profesional.*, 8(8), págs. 49-77. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9152366>
- Indec. (11 de abril de 2025). Índice de precios al consumidor (IPC). Buenos Aires. Obtenido de https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_04_251F7DF5B2A3.pdf
- Michel, G. (02 de marzo de 2025). Más presión fiscal para las pymes y más beneficios fiscales para grandes contribuyentes. Argentina. Obtenido de <https://www.infobae.com/opinion/2025/03/02/mas-presion-fiscal-para-las-pymes-y-mas-beneficios-fiscales-para-grandes-contribuyentes>
- Morales, P. A. (abril de 2017). "Estrategias de gestión financiera de PyMES neuquinas ante las nuevas demandas de las operadoras del Reservorio Hidrocarburífero Vaca Muerta". *Tesis de Maestría*. Neuquén, Neuquén. Obtenido de <https://rdi.uncoma.edu.ar/bitstream/handle/uncomaid/15240/12-2017%20Morales%20P.Tesis%20de%20Maestr%c3%ada.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Navazo, C. (18 de diciembre de 2024). Vaca Muerta: Neuquén proyecta inversiones por 10 mil millones de dólares en 2025. Argentina. Obtenido de <https://mase.lmneuquen.com/vaca-muerta/vaca-muerta-neuquen-proyecta-inversiones-10-mil-millones-dolares-2025-n1162552>
- Ortiz, M. (diciembre de 2021). Análisis del mercado de Gas No Convencional en Argentina, entre 2010 y 2020, el caso de Vaca Muerta en la provincia de Neuquén. *Tesis de Grado*. Bahía Blanca, Buenos Aires. Obtenido de <https://repositoriodigital.uns.edu.ar/handle/123456789/5935>
- Pacheco Barreto, D. F. (5 de febrero de 2023). Control interno y la gestión administrativa. Una revisión sistemática del 2020 al 2022. *Ciencia Latina. Revista Multidisciplinar*, 7(1), págs. 6697-6712. Obtenido de <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/download/4918/7470>
- Pahlen Acuña, R. (2017). Buenos Aires: La Ley.
- Simaro, J. D., & Tonelli, O. (2014). *Lecturas de Contabilidad Básica. Fundamentos de la Contabilidad Patrimonial* (2da. Edición ed.). Buenos Aires: Osmar D, Buyatti.