

Universidad Siglo 21
Decanato de Administración y Management



Contador Público

Trabajo Final de Graduación
Reporte de Caso

Análisis financiero integral a Pampa Energía S.A.

Apellido y Nombre: Carrizo, Juan Manuel

Legajo: VCPB041737

DNI:43.010.409

Docente TFG: Mariano Salguero

La Rioja, 29 de Junio de 2025

Resumen

El presente reporte de caso se desarrolló en base a los estados contables al cierre de ejercicio 2024 de la empresa Pampa Energía S.A, reconocida por su actividad en el sector energético. Se implementaron diversas herramientas financieras como: Análisis PESTEL, FODA, cinco Fuerzas de Porter, análisis sectorial, análisis vertical, horizontal y finalmente cálculo de ratios financieros, con el fin de detectar si el nivel de endeudamiento adquirido por la empresa era óptimo o resultaba un problema a futuro. Los resultados obtenidos, indicaron que de un año a otro la empresa había aumentado un 199,43% las deudas adquiridas en el corto plazo en consecuencia, se implementarán acciones correctivas con el fin de reestructurar este nivel de deuda aliviando la liquidez de la empresa y no incurrir en demoras en el pago, altos costos por intereses y así evitar que la empresa pierda credibilidad.

Palabras clave: endeudamiento, reestructuración, estados contables.

Abstract

This case report was developed based on the financial statements as of the 2024 fiscal year end of Pampa Energía S.A., a company recognized for its activities in the energy sector. Various financial tools were implemented, such as PESTEL analysis, SWOT analysis, Porter's Five Forces, sector analysis, vertical and horizontal analysis, and finally, the calculation of financial ratios, to determine whether the company's debt level was optimal or posed a problem in the future. The results indicated that, year-over-year, the company's short-term debt had increased by 199.43%. Consequently, corrective actions will be implemented to restructure this debt level and high interest costs, and thus prevent the company from losing credibility.

Keywords: indebtedness, restructuring, financial statements

Índice

Resumen.....	2
Abstract.....	2
Índice	3
Introducción	4
Análisis de situación.....	7
Marco Teórico	10
Diagnóstico y Discusión	12
Plan de Implementación.....	15
Conclusiones	20
Referencias.....	22

Introducción

El presente trabajo final de grado tiene como objetivo principal realizar un análisis financiero integral orientado al corto y al largo plazo de la empresa “Pampa Energía S.A.” Mediante una investigación estructural y global, teniendo como base los estados contables año 2024 y teniendo en cuenta aspectos internos como externos se obtendrá un diagnóstico de la situación del ente.

Pampa Energía es una empresa argentina ubicada en la ciudad de Buenos Aires, liderada desde el 2005 por el “Grupo Emes”. Entre sus actividades principales se encuentra la generación y transmisión de energía eléctrica, producción de gas natural, y también, la refinación y transporte de petróleo. (Pampa Energía, 2024)

Durante el mismo año, adquieren “Frigorífico Pampa”, una empresa inactiva que cotizaba en la bolsa de comercio de Buenos Aires, los socios del grupo decidieron renombrarla a “Pampa Holding”, para canalizar sus adquisiciones en el sector de energía. (Pampa Energía, 2024)

Desde 2006, Pampa Energía se ha expandido en el sector energético argentino, comenzando con la adquisición de Transener, en 2007 sumó nuevas plantas térmicas y tomó el control de Edenor. En 2009 comenzó a cotizar en la Bolsa de Nueva York. A partir del año 2010 amplió su cartera de inversiones con la adquisición de la Transportadora de Gas del Sur, Petrobras Argentina. (Pampa Energía, 2024).

Antecedentes

Walemborg (2023) en su trabajo final de grado “*Análisis de estados contables como herramienta de gestión y control aplicada a EDENOR S.A.*” de la Universidad Siglo 21, identificó que la empresa Edenor SA, reconocida empresa energética, enfrentaba problemas de liquidez con un capital de trabajo comprometido, ante esta situación, implementó un sistema para regular las deudas en el corto plazo y evitar futuras crisis.

López Martín (2024) en “*Análisis de los estados contables de Red Eléctrica Española*” en su trabajo final de grado de la Universidad de Valladolid, buscó identificar si las empresas energéticas podían realizar actualizaciones e inversiones en modernización, la autora concluyó que el sector energético se encuentra muy regulado y para llevar a cabo estas mejoras es imprescindible contar con una estructura financiera eficiente.

Fornieris (2023) en su T.F.G. “*Reestructuración del activo y pasivo de EDENOR S.A.*” de la Universidad Siglo 21 llegó a la conclusión de que la empresa Edenor S.A. podía enfrentar

dificultades al cubrir las deudas contraídas, comprometiendo su solvencia y liquidez por la fuerte regulación de tarifas impuestas por el órgano de contralor.

La elección de los antecedentes se basó en identificar estudios de empresas del sector energético, e identificar puntos en común entre ellas con el fin de poder comparar a posteriori con la empresa bajo estudio del presente reporte de caso. Estas empresas tienen en común que el sector es muy regulado, y necesitan una eficiente gestión de la deuda para funcionar correctamente.

Problema de Investigación

Este reporte de caso se centrará en su nivel de endeudamiento debido a que la empresa utiliza mucha financiación por parte de terceros. Una práctica común en empresas del sector. ¿Por qué se incrementó su pasivo corriente? ¿El nivel de deuda es acorde a las empresas del sector? ¿Qué acciones pueden tomarse para optimizar este indicador? Estas preguntas se responderán a lo largo del reporte de caso.

Identificar si el nivel de deuda adquirido es óptimo o se podría financiar de manera diferente, si es muy elevado la empresa podrá tener problemas a largo plazo no cumpliendo con los compromisos adquiridos.

Objetivos General

Elaborar un análisis integral de los estados contables de Pampa Energía al cierre de ejercicio 31. 12. 2024 desde la mirada financiera para conocer su situación económica y financiera, con el objetivo de optimizar el nivel de deudas contraídas.

Objetivos Específicos:

- Identificar a través de herramientas de análisis financiero si el nivel de endeudamiento de la empresa es un problema.
- Identificar si las empresas del sector utilizar apalancamiento financiero para saldar sus compromisos.
- Implementar acciones específicas con el fin de optimizar este indicador y realizar un seguimiento con el fin de verificar los resultados obtenidos.

Justificación, Importancia y Viabilidad de la Investigación

Este reporte de caso revela la importancia de mantener un nivel óptimo de deuda a fin de que la empresa no contraiga más deudas de las que pueda hacer frente y con una planificación estratégica pueda tener una estructura sólida. La investigación es viable, pero con ciertas limitaciones de información, como por ejemplo datos internos del ente.

Análisis de situación

En el mundo empresarial actual, para que una sociedad logre el éxito y pueda permanecer en el tiempo es necesario que pueda anticiparse y adaptarse a los cambios. Es por ello que la identificación de los factores que afectan a Pampa Energía S.A. se vuelve esencial.

Análisis del contexto.

El análisis PESTEL es un método descriptivo usado para conocer el contexto de una empresa. Busca profundizar en los aspectos económicos, políticos, tecnológicos, ambientales, sociales y/o legales.

Contexto político: En el año 2024 Argentina se caracterizó un cambio de reformas legislativas y ejecutivas. Para reducir el déficit fiscal y atraer inversiones, el presidente Javier Milei presentó una amplia reforma fiscal. Además, de una reforma laboral para flexibilizar contrataciones y facilitar los despidos. (SantanderTrade, 2024)

Contexto económico: El nuevo Gobierno que tomó posesión en diciembre de 2023, se enfrentó a la difícil tarea de fortalecer las finanzas públicas para estabilizar la economía. La medida principal del gobierno es establecer un ajuste fiscal para mantener el tipo de cambio constante y controlar las reservas del Banco Central de la República Argentina. (SantanderTrade, 2024)

Contexto social: Se estima que más del 40% de la población se encuentra en la pobreza y la situación social del país se caracteriza por las tensiones entre el Gobierno y las nuevas propuestas impuestas en el plano laboral. (SantanderTrade, 2024)

Contexto tecnológico: Con la implementación del régimen de incentivos a grandes empresas (R.I.G.I.), se trata de incentivar a empresas que inviertan en Argentina y por ello obtendrán beneficios impositivos, aduaneros y cambiarios, con el fin de que puedan desarrollarse nuevas inversiones y nuevas tecnologías en sectores como petróleo y gas, minería, energías renovables, infraestructura y turismo. (SantanderTrade, 2024).

Contexto ecológico: El gobierno de Javier Milei ha mostrado una postura de minimización sobre la emergencia climática. Ejemplo de esto fue la decisión de retirar a la delegación argentina de la COP 29 en Azerbaiyán, un acto que generó gran controversia. (Alvaredo, 2025)

Contexto legal: Existe un marco jurídico con falta de reglas claras y duraderas que desalientan las inversiones, y un régimen laboral rígido y fuerte presencia sindical, que aumentan los costos operativos.

A continuación, se desarrollan las 5 fuerzas de Porter:

Tabla 1.

Cinco Fuerzas de Porter

1. Poder de Negociación de los Clientes	Pampa Energía distribuye energía eléctrica a grandes distribuidoras como: CAMMESA, Edenor, Edisur y Edelap Techint y Ríos de la Plata El poder de negociación de clientes es “bajo” las tarifas son reguladas por CAMMESA
2. Poder de Negociación de los Proveedores	Proveedores claves de Pampa Energía: General Electric, Siemens Energy, ABB. El poder de negociación es “medio” porque existen mucha oferta con respecto a proveedores que prestan servicios informáticos.
3. Amenazas de Productos o Servicios Sustitutos	Si se realiza la comparación con productos obtenidos a partir de hidrocarburos la producción es difícil, se necesita mucha infraestructura, en cambio, si es energía renovable existen más oportunidades de ingreso.
4. Amenaza de nuevos Competidores	La amenaza de nuevos competidores es “baja/ media” existen reglamentación, infraestructuras, permisos que son de difícil acceso, además, de la autorización del Gobierno para participar.
5. Rivalidad entre los competidores actuales	La rivalidad entre competidores es “alta” con infraestructuras y un posicionamiento en el mercado muy fuerte, ejemplo: YPF, Central Puerto, Genneia, etc.

Fuente: Elaboración Propia

Análisis de situación organizacional

El Análisis FODA es una herramienta que muestra la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

Tabla 2.

Matriz FODA de Pampa Energía 2024

Fortalezas	Debilidades
Líder en la generación y transmisión de energía eléctrica. Alta capacidad de inversión y gran flexibilidad para adaptarse a nuevas tecnologías. Inversiones significativas en energías renovables y expansión de la misma. Gran diversificación de productos y sectores industriales (producción de energía, gas y petróleo con sus respectivos derivados)	Contexto inflacionario y de transición entre gobiernos. Fuertes cuestionamientos por cartelización de la energía en Argentina y cuestionamiento de los socios por lavado de dinero. Fuerte control de precios y volatilidad de los mismos. Regulación de tarifas. Dependencia del mercado local y poca participación en mercados externos.
Oportunidades	Amenazas
Constante crecimiento de la demanda energética. Fuertes incentivos del gobierno nacional para expandir los sectores energéticos y petroleros. (R.I.G.I) Incentivos para proyectos de energía renovable. Abundantes recursos naturales para explotar y mayor flexibilidad laboral.	Cambios en las regulaciones y control de precios. Competencia de los mercados externos (ejemplo Paraguay) Nuevos actores en el mercado energético argentino. Volatilidad de los precios de la energía, del petróleo y del gas.

Fuente: Elaboración propia.

Análisis Específico según el perfil profesional

La metodología que se utilizada permitirá obtener dos tipos de resultados: datos cualitativos y datos cuantitativos.

Los datos cualitativos se obtienen por medio de la matriz FODA, PESTEL y cinco fuerzas de Porter, que permitió analizar los datos de la empresa para poder clasificarlos e identificar claramente sus ventajas y desventajas. El análisis Horizontal (Anexo I) indica que el activo corriente aumentó un 90,47% en comparación al año 2023, la cuenta efectiva aumentó un 753,3%, de la misma manera también los instrumentos financieros en un 320,4%, esta mejora se logró por políticas tributarias del Gobierno que concedieron amnistía fiscal. Por su parte, el activo no corriente aumentó en un 64,11% con respecto al año anterior debido a la expansión de la empresa con nuevas plantas y maquinarias.

La problemática de la empresa se encuentra en el Pasivo que sigue incrementándose, el corriente se incrementó en un 199,43 %, producto de un aumento significativo de los prestamos adquiridos por parte de la empresa, esto podría indicar que la empresa utiliza endeudamiento para crecer e invertir. El Pasivo no corriente aumentó en una menor proporción, 24,69%, saldó deudas adquiridas anteriormente.

El análisis vertical (Anexo I) permite identificar cuanto representa el rubro en el total, así el activo corriente representa el 27,15% del total del activo, es decir, la mayor parte del activo es no corriente. El pasivo corriente representa el 42,89% con respecto al 100% del pasivo, por ende, el pasivo no corriente represente el 57,11%, la variación no es muy grande, pero indica que la empresa utiliza muchos préstamos y dinero por parte de terceros para poder financiarse.

Marco Teórico

En este apartado se desarrollan los conceptos teóricos más relevantes:

Pérez (2005) señala que el estudio de los estados contables tiene como objetivo identificar la situación financiera – a corto y largo plazo – y económica de un ente, en base a la información brindada en los estados contables, comparando con otras profesiones el autor entiende que es como un “paciente” en el campo medicinal, los doctores para tratar un paciente primero por medio de diferentes herramientas como radiografías, ecografías, etc. puede realizar un diagnóstico, lo mismo sucede con una empresa, para poder tratar el problema primero se debe realizar un análisis integral. Coincidiendo con el autor, (Barreto Granda, 2020) indica que el análisis integral permite realizar planificaciones a corto, mediano y largo plazo.

Newton (2021) refiere que el análisis de los estados contables está dirigido a:

1. Acreedores que deben evaluar el riesgo crediticio que asumirían si les prestan un crédito, postergan vencimientos de deudas, etc.
2. Inversores que deberán decidir si participaran, compraran o venderán
3. Propietarios que deben evaluar las gestiones de sus directores y/o administradores
4. Auditoria o Supervisión por parte del Estado
5. A un competidor
6. Interno, es solicitado por los directores administradores u asesores para evaluar la eficacia y eficiencia del ente.

Ante ello, el autor propone que se debe realizar una lectura crítica de los estados financieros, realizar comparaciones con estados financieros de años anteriores u otras empresas del sector, calcular razones, revisar los indicadores calculados, y sacar conclusiones.

Macías Arteaga y Sánchez Arteaga (2022) conceptualizan que se debe implementar para un análisis más completo un análisis vertical que permite identificar cuán importante es cada rubro en el total de los estados contables y un análisis horizontal que permite identificar que variación tuvo cada cuenta entre períodos.

Dentro del análisis integral de estados contables, se puede distinguir el análisis de corto plazo o de liquidez. Analizar la liquidez de las empresas, permite identificar si la empresa tiene recursos suficientes para hacer frente a las obligaciones contraídas y un flujo positivo de caja. (Vega Cubas y Villanueva Obregón, 2020). En relación a ello, Newton (2021) conceptualiza la solvencia como la capacidad del ente para generar fondos. Así mismo, Lamattina (2014) opina que la solvencia es la garantía que un ente ofrece a inversionistas. El autor Holded (2021) conceptualiza que el endeudamiento de una empresa representa el nivel de financiamiento por

parte de terceros y muestra información importante acerca de su estructura, un nivel adecuado permite invertir y crecer, mientras que un nivel muy elevado de deuda puede generar una situación complicada. La rentabilidad según Newton (2021) puede ser medida como la productividad de los fondos de los propietarios también conocido como ROE y la eficiencia en la gestión de los activos se conoce como ROA.

En relación a los conceptos descriptos anteriormente, y en base a lo problemática del sector, un concepto que no se puede dejar de mencionar es: Apalancamiento Financiero. Orellana (2023) lo define como el uso de financiamiento externo para financiar sus actividades, se utiliza como estrategia para aumentar el rendimiento económico al poder utilizar oportunidades comerciales para crecer. La desventaja que puede presentarse si la empresa no es rentable y no puede abonar las deudas en tiempo genera intereses y pérdidas económicas.

Luego de analizar los conceptos antes descriptos se concluye que una empresa debe realizar un análisis integral de los estados contables de manera periódica para tomar decisiones adecuadas y cuán importante es mantener un nivel adecuado de financiamiento externo y controlar el endeudamiento general. Finalmente, se incorporan conceptos que serán necesarios para la incorporación del plan de implementación. Entre ellos podemos mencionar a:

Díaz (2012) La empresa debe conocer con exactitud como saldrá deudas de corto plazo y con que ingresos. Por su parte, Lamattina (2014) indica que, mejorando el indicador de endeudamiento y con una buena planificación, el ente reduciría el riesgo de no pagar los préstamos antes del vencimiento y por ende pagar mayores intereses. El autor opina también que existen situaciones donde un endeudamiento elevado no es algo negativo cuando se obtiene financiación externa a baja tasa de interés y/o buena rentabilidad. Esto último es lo que se buscaría lograr con la reestructuración de la deuda de corto plazo.

Se estima que para lograr un endeudamiento óptimo las deudas con proveedores sean canceladas con los ingresos por venta de la empresa y los préstamos deberían cancelarse con el flujo de caja, salvo que no se cumpla con los vencimientos establecidos y los intereses a pagar sean muy elevados. Lamattina (2014)

En base a los conceptos analizados y la importancia que representa tener un nivel óptimo de endeudamiento el reporte de caso se orientará a optimizarlo.

Diagnóstico y Discusión

Declaración del Problema

El análisis integral de los Estados Contables de la empresa Pampa Energía al 31.12.2024 indica que la empresa puede enfrentar desafíos en cuanto al endeudamiento. Las deudas adquiridas en el corto plazo representan un 42,89% del total del pasivo, con un incremento del 199,43 con respecto al año 2023, en consecuencia, resulta necesario optimizarlo.

Tabla 3

Ratio de Endeudamiento

Ratio	Fórmula	2024	2023
Solvencia	PN / Pasivo Total	1,12	1,06
Endeudamiento	Pasivo/Patrimonio Neto	0,896	0,940
Endeudamiento a corto plazo	Pasivo Corriente/ Patrimonio Neto	0,384	0,224
Endeudamiento a largo plazo	Pasivo no Corriente / Patrimonio Neto	0,512	0,716

Fuente: Elaboración Propia en base a estados contables Pampa Energía 2024

Tabla 4

Ratio de Liquidez

Ratio	Fórmula	2024	2023
Liquidez corriente	Activos Corrientes / Pasivos Corrientes	1,34	2,11
Liquidez seca	(Activos Corrientes -Inventarios / Pasivos Corrientes)	1,16	1,73
Antigüedad de bienes de cambio	(Inventarios Promedio/ costo ventas) *365	63,42	114,99
Antigüedad de créditos por venta	(promedio de credito por ventas / Ventas netas anuales) * 365	82,03	141,69
Ciclo operativo bruto	Antigüedad de bienes de cambio + Antigüedad de créditos por venta	145,45	256,68
Antigüedad de proveedores	(Cuentas por pagar promedio /Gastos Operativos) *365	188,78	249,52
Ciclo operativo neto	Ciclo Operativo Bruto - Antigüedad de proveedores	-43,33	7,15
Plazo de realización de activos corrientes	(Activo Corriente/ventas) *365	387,71	675,56
Plazo de exigibilidad de pasivos corrientes	(Pasivo corriente/costo de ventas) * 365	419,90	515,82
Rotación del capital corriente	Ventas Netas / Capital Corriente	3,71	1,03
Capital de trabajo	Activo Cte - Pasivo Cte	\$ 442.505,00	\$ 481.255,00

Fuente: Elaboración Propia en base a estados contables Pampa Energía 2024.

Tabla 5
Ratio de Rentabilidad

Índice	formula	2024	2023
Rentabilidad del Activo (ROA)	Resultado Ejercicio/ Activo Total	0,088	0,009
Rentabilidad del PN (ROE)	Resultado Ejercicio/ Total del PN	0,166	0,018
Rentabilidad Operativa	Resultado Operativo / Activo Total	0,065	0,027
Margen Bruto	Utilidad bruta/Ventas Netas	0,311	0,378
Margen Operativo	Resultado Operativo /Ventas Netas	0,254	0,205
Margen Neto	UN /Ventas Netas	0,344	0,070
Rotación de Inventarios	Costo de Ventas / Inventario Promedio	5,755	3,174
Rotación de Activos	Ventas Totales/Activo Total	0,256	0,131
Rotación de Cuentas a Cobrar	Ventas Totales/Cuentas a Cobrar	3,801	1,617

Fuente: Elaboración Propia en base a estados contables Pampa Energía 2024

Tabla 6
Comparación con empresas del Sector.

Indicador	Pampa Energía	Central Puerto	YPF Energía	Edesur	Edenor
ROE	0,21	0,03	0,23	-0,02	0,13
ROA	0,09	0,02	0,09	-0,01	0,07
Liquidez Corriente	1,34	1,15	0,73	0,41	0,89
Solvencia	1,12	5,43	0,98	0,74	0,61
Endeudamiento Total	0,9	0,18	1,02	1,34	1,64
Endeudamiento a Corto Plazo	0,38	0,11	0,4	0,63	0,72

Fuente: Elaboración Propia

Justificación del problema

El ratio de liquidez corriente es de 1,34, lo recomendable en una organización es un indicador por encima de 1 para hacer frente a las obligaciones cotidianas y tener un flujo positivo de caja, lo que representa un buen margen de liquidez para Pampa Energía. Además, disminuyó el tiempo en que la empresa retiene los bienes antes de ser vendidos pasando de 114,99 a 63,42 días, así también disminuyó la antigüedad del ciclo operativo pasando de 256,68 a 145,45 días, la antigüedad de créditos por ventas disminuyó de 141,69 a 82,03 días, representando que la empresa mantiene en términos generales una estructura de liquidez positiva, más efectiva que el año 2023.

El indicador de Solvencia se incrementó de 1,06 a 1,12 con respecto al año anterior, un indicador mayor a 1 indica que la empresa mantiene una estructura sólida.

El ROA aumentó considerablemente de un año a otro, de 0,009 pasó a 0,088 indicando que la empresa gestiona de manera más eficiente los activos, coincidiendo con los resultados antes obtenidos. El ROE aumentó de 0,018 a 0,166 indicando el uso más eficiente por parte de la empresa para obtener rentabilidad.

El endeudamiento para la empresa en el año 2024 fue de 0,896, es decir que por cada peso la empresa tiene 0,896 de deuda; a corto plazo aumentó de 0,224 a 0,384 es decir, se adquirió una mayor cantidad de préstamos siendo el aumento un 199,43 % con respecto al año 2023. A través del análisis vertical se pudo verificar que el pasivo corriente representa un 42,89% con respecto al 100% del total, esto fortalece el concepto de que de un año a otro aumentaron de manera significativa las deudas adquiridas, en cuanto al pasivo no corriente de 0,716 disminuyó a 0,512 coincidiendo con lo expuesto anteriormente que el pasivo no corriente disminuyó con respecto al año anterior por deudas saldadas, representando el 57,11% con respecto al total del pasivo.

Para complementar los resultados, se realizó una comparación de los indicadores más relevantes de empresas del sector energético que tienen una infraestructura similar a Pampa Energía, las elegidas fueron: Central (Tabla 4)

A través de la página CNMV se descargaron los Estados Contables año 2024 de Central Puerto, YPF Energía, Edesur y Edenor con el fin de comparar los indicadores principales.

El relevamiento indica que se encuentran con parámetros similares, existiendo algunas diferencias por ejemplo en cuanto a liquidez corriente, Pampa Energía presenta el mejor indicador con 1,34 y el indicador más bajo es 0,41 de Edisur. En cuanto a Rentabilidad la empresa mejor posicionada es YPF con 0,23 y Edisur con -0,02, por último, en endeudamiento la empresa menos comprometida es Central Puerto con 0,11 y la más comprometida es Edenor con 0,72. Para identificar los motivos de cada empresa se debería realizar un análisis más profundo de cada una de ellas, esta comparación es con motivo de identificar como Pampa Energía se encuentra con respecto a otros competidores.

Conclusión Diagnostica

Pampa Energía enfrenta desafíos a nivel endeudamiento, las deudas a corto plazo aumentaron de 0,224 a 0,384 representando un incremento de las deudas en un 199,43 % con respecto al año 2023, si se compara con el total del pasivo, el corriente representa un 42,89% coincidiendo con los datos obtenidos de que la empresa se financia con fondos de terceros en mayor medida. Este indicador debe ser monitoreado para evitar situaciones críticas.

El objetivo general del reporte de caso y así también, sus objetivos específicos se pudieron comprobar en el presente reporte de caso a través del análisis integral de los Estados Contables.

Plan de Implementación

Partiendo del análisis realizado y del diagnóstico es recomendable implementar acciones tendientes a dar solución al problema central: Endeudamiento.

Propuestas

En este apartado se presentan tres propuestas con el fin de corregir este punto:

1. Establecer un fondo de reserva para emergencias financieras, en el caso de que surjan situaciones imprevistas que deba enfrentar la empresa.
2. Buscar fuentes de financiamiento externo, como por ejemplo nuevos socios y/o inversores.
3. Negociar nuevas condiciones de préstamos contraídos y así mismo, reducirla a través del uso de efectivo, y así optimizar la estructura del pasivo corriente.

La propuesta elegida es la número 3, teniendo en cuenta que es una propuesta práctica y alcanzable.

Objetivo General

Mejorar el endeudamiento en el corto plazo de la empresa generadora y distribuidora de energía eléctrica Pampa Energía con el objeto de optimizar la estructura financiera, durante el período junio 2025 a mayo 2026.

Objetivo Específicos

1. Identificar las causas que incidieron en el crecimiento de la deuda que mantiene la empresa con sus proveedores con el objeto de optimizar este indicador.
2. Reducir la deuda mediante uso de efectivo disponible con el objeto liberar presión del activo corriente.
3. Reestructuración de deuda de corto Plazo con el fin de optimizar la estructura financiera.
4. Relevamiento de las acciones llevadas a cabo con el objeto de verificar el cumplimiento del plan.

Alcance Geográfico

La implementación de las acciones se realiza en base al estudio de los Estados Contables y Estado de Resultado de Pampa Energía al cierre de ejercicio año 2024, la proyección tiene un alcance local y a posterior podrá implementarse a Nación.

Limitaciones

El reporte de caso presenta limitaciones de información al no contar con datos internos de la organización.

Temporal

La implementación se realiza en la oficina principal ubicada en la Ciudad de Buenos Aires desde junio año 2025 a mayo del año 2026.

Recursos:

Resulta necesario distinguir los recursos que son necesarios para dicha implementación, entre ellos, se encuentran:

Recursos Humanos: Personal que desempeña tareas en las áreas de Contabilidad y Tesorería, no será necesaria la contratación de personal adicional.

Recursos Materiales: Oficina Coworking para realizar capacitaciones y/o reuniones periódicas, computadores, escritorios, sillas y cuadernillos para toma de notas.

La utilización de estos recursos conlleva un costo asociado:

Tabla 7

Recursos

Recursos	Detalle	Costo Mensual	Costo Anual
Humanos	Personal de Contabilidad y Tesorería	\$0	\$0
Materiales	Espacio Coworking - Alquiler Mensual	\$ 300.000	\$3.800.000
	Computadoras / Escritorios	\$0	\$0
	Cuadernillos (20 aprox) Unitario \$10.000	\$ 200.000	\$0
Tecnológicos	Nuevo Software Implementación	\$800.000	\$0
	Software Mantenimiento Mensual	\$200.000	\$2.400.000
Total Mensual		\$ 1.500.000	\$6.200.000

Fuente: Elaboración Propia.

Es decir, para la implementación de las acciones la empresa debe invertir \$1.500.000 para comenzar la ejecución, luego, a lo largo de 12 meses el costo será de \$6.200.000.

Acciones Específicas

En base al diagnóstico, la deuda del pasivo corriente aumentó un 199,43 % con respecto al año 2023, por un monto de \$716.304 millones, compuesta principalmente por bonos internacionales y préstamos bancarios en dólares.

Dando respuesta al primer objetivo del plan de implementación se identificaron las causas de este incremento: El principal componente corresponde al tipo de cambio, la empresa adquiriría dólares para sus actividades y sus ingresos son en pesos, la gran fluctuación e inestabilidad económica incidieron de manera negativa en saldar la deuda en tiempo y forma y evitar intereses. Además, muchos de los préstamos adquiridos son internacionales y tasa variable, siendo el riesgo mayor. Otro componente relevante es que uno de los proveedores que mantiene un margen mayor de deuda con Pampa Energía es CAMMESA, el ente regulador, por lo que la posibilidad de que esta deuda se salde es baja.

Acción 1: Aplicar excedente de efectivo a saldar deuda: La empresa al cierre de ejercicio en efectivo y equivalentes cerró en \$494.988 millones, de este monto, se destinaría solo un 20% a anticipar deuda y así disminuir su composición total. Este porcentaje no afectaría el ciclo normal del negocio y reduciría los gastos financieros en el futuro. Se debe emitir orden de cancelación anticipada y registrar el asiento contable. Esta acción estaría a cargo del director de Finanzas.

Acción 2: Renegociar préstamos de corto plazo: El objetivo de esta acción es identificar todas las obligaciones, realizar una clasificación según tasa, intereses y plazo. En base a ello, extender los plazos de pago y reducir las tasas de interés variables y/o cambiar las deudas en dólares a pesos, si sigue la estabilidad cambiaria esto permitiría reducir la presión sobre el efectivo y una mayor posibilidad de inversión.

Esta acción debe ser abordada por el Directorio en reuniones con máximas autoridades bancarias llevando una planificación detallada de cómo esta reducción sería beneficiosa para ambas partes y haciendo hincapié en el respaldo crediticio que la empresa ha demostrado.

Acción 3: Por medio de un software de tableros de controles el director de Finanzas debe identificar todas aquellas deudas próximas a vencer, aquellas con intereses más elevados si no se gestionan a tiempo, calcular el costo financiero de cada obligación para priorizar los más costosos, ante ello, el sistema informará mediante alertas que deben ser abonadas y así evitar costos adicionales y pago de intereses.

Acción 4: El director de Finanzas es quien debe establecer un cronograma que consistirá en una capacitación interna para el personal de tesorería y Contabilidad que deberá manejar el

software de control, actualizar de manera permanente los vencimientos y plasmarlo en el sistema para que las áreas subsiguientes conozcan si esa deuda se ha saldado.

Acción 5: Proyecciones del flujo de caja cada tres meses con el fin de evitar comprometer el efectivo en el pago anticipado de obligaciones. El personal del área finanzas es el encargado de llevarlo a cabo.

Acción 6: Finalmente el director de finanzas debe realizar un control periódico de las acciones llevadas a cabo. Además, se presenta un informe final comparando los datos obtenidos y las proyecciones realizadas.

Se estima que la deuda inicial de \$716 millones en corto plazo en el año 2024 y para el año 2026 el 90% de las deudas será a largo plazo.

Serán ejecutadas de la siguiente forma:

Tabla 8
Diagrama de Gantt

Acciones	Meses											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Acción 1												
Acción 2												
Acción 3												
Acción 4												
Acción 5												
Acción 6												

Fuente: Elaboración Propia.

En la siguiente tabla se mencionan riesgos asociados al plan de implementación y que acción se tomarían para mitigarlos:

Tabla 9
Riesgos Asociados

El plan contempla riesgos internos y externos que podrían comprometer su ejecución:			
Riesgo identificado	Probabilidad	Impacto	Acción de mitigación
Devaluación del tipo de cambio	Alta	Alta	Revisión mensual de deuda en moneda extranjera.
Falta de acuerdo con bancos	Media	Alta	Presentación de plan financiero sustentado con ratios mejorados.
Fallas técnicas del software	Media	Media	Capacitación previa y soporte técnico permanente.
Reformas regulatorias imprevistas	Baja	Alta	Seguimiento normativo a través del área legal.

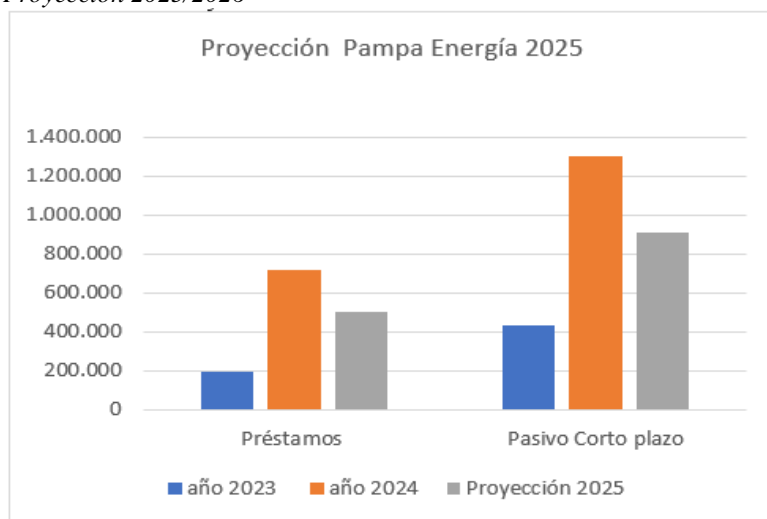
Fuente: Elaboración Propia

Medición y Evaluación

Teniendo en cuenta que el objetivo general de este trabajo es reducir el endeudamiento de Pampa Energía las herramientas que se utilizan estarán enfocadas a ello, la medición y

evaluación del impacto que produzca este plan de implementación, estará dada por las ratios financieras. Con las acciones llevadas a cabo se espera que la cuenta préstamos se reduzca en un 20% pasando de \$716.304 millones a \$573.043, si bien este monto sigue siendo superior a las deudas del año 2023, las acciones elegidas no son tan agresivas por la limitación de contar solo con estados estables para realizar las proyecciones.

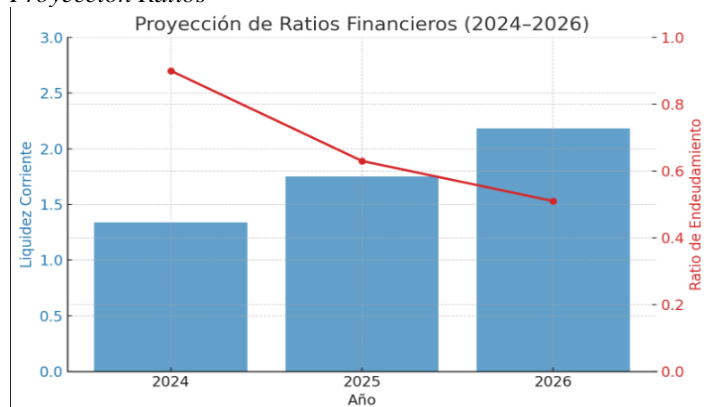
Tabla 10
Proyección 2025/2026



Fuente: Elaboración Propia.

Se espera además que este impacto incida en la liquidez de la empresa incrementándola de 1,34 a 2,18 debido a la disminución en la presión del activo corriente para saldar las deudas en el corto plazo y mejorar su flujo de caja impactando directamente en el problema central que es el endeudamiento disminuyendo su ratio de 0,90 a 0,51:

Tabla 11
Proyección Ratios



Fuente: Elaboración Propia.

Conclusiones

Pampa Energía es una empresa argentina reconocida en el sector energético, entre sus actividades principales se encuentra la generación y transmisión de energía eléctrica. Fue elegida para la elaboración de este reporte de caso que tiene como objeto realizar un análisis integral de los estados contables al cierre de ejercicio 31.12.2024 y desde un punto de vista financiero se busca identificar si el nivel de deudas que adquirió la empresa es óptimo.

El análisis se llevó a cabo mediante herramientas como: Análisis PESTEL con el fin de identificar factores externos a la organización que repercuten en ella, Análisis FODA para identificar amenazas y/o fortalezas tanto externas como internas, reconocimiento de las cinco fuerzas de Porter, y un Análisis horizontal y vertical con el fin de comparar cómo los rubros, que conforman el estado contable, han variado de un año a otro y dentro de las mismas cuentas, este primer análisis permitió identificar que el pasivo corriente de la empresa creció un 199,43% con respecto al año 2023, en consecuencia, resultó imprescindible centrarse en este punto.

Las empresas del sector energético recurren a financiamiento externo, es una práctica habitual, pero en línea con los autores expuestos en el Marco Teórico, Lamattina (2014) es necesario que exista una buena planificación para no incurrir en moras ni cobro extra por intereses, además, la empresa pierde credibilidad. Lo más importante es lograr una estructura con baja tasa de interés y rentabilidad.

Siguiendo con el análisis de los estados contables, se realizó el cálculo de ratios de liquidez, endeudamiento, rentabilidad y solvencia con el fin de poder lograr un diagnóstico específico de la empresa y poder dar respuesta al objetivo general y los objetivos específicos indicados previamente. Este identificó que la empresa presenta desafíos en cuanto a su financiamiento, este ratio indicó que por cada peso que la empresa posea, \$0,896 es de deuda. A corto plazo aumentó de 0,224 a 0,384 es decir, se incrementaron las deudas adquiridas representado por un 42,89% con respecto al 100% del total del pasivo. Ante ello, se elaboró un plan de implementación enfocado en este punto.

Las acciones propuestas tienen como objetivo general mejorar el endeudamiento en el corto plazo durante el período junio 2025 a mayo 2026. A través del mismo se plantea reducir la deuda mediante el uso del efectivo disponible, reestructurar la deuda en el corto plazo y realizar un relevamiento periódico de las acciones propuestas. Identificando las obligaciones contraídas, realizar una clasificación según tasas, intereses y plazos; se busca, además, extender los plazos de pago y reducir las tasas de interés variables y/o cambiar las deudas en dólares a

pesos. Con esta implementación se espera que las deudas se reduzcan en un 20% pasando de \$716.304 millones a \$573.043 millones.

En síntesis, resulta fundamental que una empresa realice un análisis integral de sus estados contables de manera periódica a fin de poder identificar áreas problemáticas y cuáles pueden ser optimizadas con el objeto de mantener una salud financiera estable.

Este reporte de caso tiene como limitación la información brindada en los estados contables, memorias, publicaciones científicas, marco teórico y análisis cuantitativo, pero no se contó con información interna del ente. Los objetivos generales y específicos fueron resueltos a lo largo del reporte de caso.

Recomendaciones

Luego de la implementación de las propuestas, se recomiendan líneas de investigación que en este reporte de caso no han sido abordadas.

Analizar de manera exhaustiva los procedimientos operativos a fin de verificar los costos asociados y determinar si existen gastos que no son necesarios o están generando pérdidas.

Otro aspecto que resulta fundamental y que debe tenerse en cuenta en grandes empresas, es el análisis comparativo con el sector. Si se realiza un monitoreo semestral de los competidores será posible ajustar las estrategias en la empresa y ofrecer mejores condiciones a clientes y proveedores.

Referencias

Alvaredo, A. (2025) *El Informe del Clima en Argentina 2024: El Gobierno eliminó el cambio climático*. Obtenido de <https://lapoliticambiental.com.ar/contenido/5853/el-informe-del-clima-en-argentina-2024-el-gobierno-elimino-el-cambio-climatico>

Barreto Granda, N. B. (2020) *Análisis financiero: factor sustancial para la toma de decisiones en una empresa del sector comercial*. Revista Universidad y sociedad.

Filippini Riera, J. (2023) *Análisis financiero a corto plazo para mejorar la liquidez de la empresa Edenor, durante el 2023*. [Tesis de grado, Universidad Siglo 21] Recuperado de: repositorio.21.edu.ar

Fowler Newton, E. (2021) *Análisis de estados contables*. Ed La Ley S.A.E

Gardel, L. (2024) *Menos fondos para ambiente en el gobierno de Javier Milei: el presupuesto 2024 destinado a la subsecretaría se redujo un 65%*. Obtenido de <https://chequeado.com/investigaciones/menos-fondos-para-ambiente-en-el-gobierno-de-javier-milei-el-presupuesto-2024-destinado-a-la-subsecretaria-se-redujo-un-65/>

Holded, E. (2021) *Ratios para analizar la situación financiera*. Recuperado de: <https://www.holded.com/es/blog/ratios-analizar-situacionfinanciera-empresas>

Lamattina, O. (2014) *“Análisis de los estados financieros. Enfoque Integral.”* 2da Ed. Osmar Buyatti.

López Martín, M. (2024) *Análisis de los estados contables: Red Eléctrica española*. Recuperado de: <https://uvadoc.uva.es/handle/10324/71586>

Macías Arteaga, M. y Sánchez Arteaga, A. (2022). *El análisis financiero: Un instrumento de evaluación financiera en la empresa La Fabril*. Revista Científica Multidisciplinaria SAPIENTIAE

Molina Sanchez, H. (2015) *Análisis de estados financieros para la toma de decisiones: descubrir lo que los numeros esconden*. Madrid. Recuperado de:

https://www.researchgate.net/publication/340070194_Análisis_de_los_estados_financieros_para_la_toma_de_decisiones_Descubrir_lo_que_los_numeros_esconden

Pampa Energía. (2024) *Nuestra historia*. Obtenido de: <https://pampa.com/nosotros/#nuestra-historia>

Pérez, J. (2005) *Análisis de Estados Contables: un enfoque de gestión*. 2da ed. Universidad Católica de Córdoba.

Polanco Lopez de Mesa, J. (2017) *Evaluación de la sostenibilidad en empresas de energía: una investigación aplicada a centrales de generación hidroeléctrica*. [Tesis de Grado, Universidad de Medellín] Recuperado de: repository.udem.edu.co

Santos, D. (2025) *Análisis PESTEL: qué es, cómo se hace y ejemplos útiles*. Recuperado de <https://blog.hubspot.es/marketing/crear-analisis-pestel>

Vega Cubas, P. y Villanueva Obregon, A. (2020) *La gestión financiera y la importancia de los mecanismos financieros en la obtención de liquidez para la toma de decisiones respecto a la compra en Pymes*. Recuperado de: repositorio.utp.edu.pe

Walemberg, A. (2023) *Análisis de estados contables como herramienta de gestión y control aplicada a EDENOR S.A.* [Tesis de Grado, Universidad Siglo 21] Recuperado de: <https://repositorio.21.edu.ar/handle/ues21/2791>

Anexo I – Análisis Horizontal y Vertical

Tabla 1. Análisis Horizontal y Vertical

Cuenta	2024 (millones)	2023 (millones)	% Horizontal 24-23	% Vertical 2024
ACTIVO NO CORRIENTE				
Propiedades, planta y equipo	\$ 2.536.025,00	\$ 1.928.237,00	31,52%	39,45%
Activos intangibles	\$ 38.301,00	\$ 30.319,00	26,33%	0,60%
Derechos de uso	\$ 11.330,00	\$ 17.259,00	-34,35%	0,18%
Activos biológicos	\$ 213,00	\$ 172,00	23,84%	0,00%
Activo por impuesto diferido	\$ 148.702,00	\$ -		2,31%
Participaciones en subsidiarias	\$ 831.472,00	\$ 308.922,00	169,15%	12,93%
Participaciones en asociadas y negocios conjuntos	\$ 1.026.668,00	\$ 523.684,00	96,05%	15,97%
Activos financieros a valor razonable con cambios en resultados	\$ 16.317,00	\$ 17.128,00	-4,73%	0,25%
Otros créditos	\$ 74.600,00	\$ 28.213,00	164,42%	1,16%
Total activo no corriente	\$ 4.683.628,00	\$ 2.853.934,00	64,11%	72,85%
ACTIVO CORRIENTE				
Inventarios	\$ 230.094,00	\$ 163.545,00	40,69%	3,58%
Inversiones a costo amortizado	\$ 82.628,00	\$ 84.749,00	-2,50%	1,29%
Activos financieros a valor razonable con cambios en resultados	\$ 504.400,00	\$ 303.665,00	66,10%	7,85%
Instrumentos financieros derivados	\$ 1.051,00	\$ 250,00	320,40%	0,02%
Créditos por ventas y otros créditos	\$ 432.371,00	\$ 306.211,00	41,20%	6,73%
Efectivo y equivalentes de efectivo	\$ 494.988,00	\$ 58.007,00	753,32%	7,70%
Total activo corriente	\$ 1.745.532,00	\$ 916.427,00	90,47%	27,15%
Total activo	\$ 6.429.160,00	\$ 3.770.361,00	70,52%	100,00%
PATRIMONIO				
Capital social	\$ 1.360,00	\$ 1.360,00	0,00%	0,02%
Ajuste de capital	\$ 7.126,00	\$ 7.126,00	0,00%	0,11%
Prima de emisión	\$ 19.950,00	\$ 19.950,00	0,00%	0,31%
Acciones propias en cartera	\$ 4,00	\$ 4,00	0,00%	0,00%
Ajuste de capital de acciones propias en cartera	\$ 21,00	\$ 21,00	0,00%	0,00%
Costo de acciones propias en cartera	-\$ 211,00	-\$ 211,00	0,00%	0,00%
Reserva legal	\$ 46.616,00	\$ 37.057,00	25,80%	0,73%
Reserva facultativa	\$ 1.708.688,00	\$ 1.157.389,00	47,63%	26,58%
Otras reservas	\$ 2.475,00	\$ 711,00	248,10%	0,04%
Otro resultado integral	\$ 839.025,00	\$ 539.702,00	55,46%	13,05%
Resultados no asignados	\$ 766.073,00	\$ 180.627,00	324,12%	11,92%
Total patrimonio	\$ 3.391.127,00	\$ 1.943.736,00	74,46%	52,75%
PASIVO NO CORRIENTE				
Participaciones en subsidiarias	\$ 4.507,00	\$ 3.165,00	42,40%	0,07%
Provisiones	\$ 141.436,00	\$ 119.859,00	18,00%	2,20%
Pasivo por impuesto a las ganancias e impuesto a la ganancia mínima	\$ 54.920,00	\$ 37.142,00	47,86%	0,85%
Pasivo por impuesto diferido	\$ -	\$ 185.927,00	-100,00%	0,00%
Planes de beneficios definidos	\$ 31.293,00	\$ 13.172,00	137,57%	0,49%
Préstamos	\$ 1.416.980,00	\$ 997.865,00	42,00%	22,04%
Otras deudas	\$ 85.870,00	\$ 34.323,00	150,18%	1,34%
Total pasivo no corriente	\$ 1.735.006,00	\$ 1.391.453,00	24,69%	57,11%
PASIVO CORRIENTE				
Provisiones	\$ 5.926,00	\$ 3.691,00	60,55%	0,09%
Pasivo por impuesto a las ganancias	\$ 256.590,00	\$ -		3,99%
Cargas fiscales	\$ 28.333,00	\$ 10.943,00	158,91%	0,44%
Planes de beneficios definidos	\$ 7.077,00	\$ 2.695,00	162,60%	0,11%
Remuneraciones y cargas sociales a pagar	\$ 38.347,00	\$ 14.750,00	159,98%	0,60%
Instrumentos financieros derivados	\$ 2,00	\$ 191,00	-98,95%	0,00%
Préstamos	\$ 716.304,00	\$ 194.893,00	267,54%	11,14%
Deudas comerciales y otras deudas	\$ 250.448,00	\$ 208.009,00	20,40%	3,90%
Total pasivo corriente	\$ 1.303.027,00	\$ 435.172,00	199,43%	20,27%
Total pasivo	\$ 3.038.033,00	\$ 1.826.625,00	66,32%	42,89%
Total pasivo y patrimonio	\$ 6.429.160,00	\$ 3.770.361,00	70,52%	100,00%

Fuente: Elaboración Propia