

Universidad Abierta Interamericana



Facultad de Ciencias Económicas

Sede Regional Rosario – Campus Roca

Carrera: Contador Público

Trabajo Final De Carrera Titulo:

“El rol del contador público en la toma de decisiones financieras de PYMES argentinas”

Alumna: Manavella Camila

Tutor de contenidos: Macelo Pozzi

Año 2025

Resumen

El presente trabajo de investigación tiene como finalidad analizar el nivel de participación del contador público en la toma de decisiones financieras dentro de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) en la ciudad de Rosario. A través de entrevistas a contadores públicos, se busca comparar la percepción del rol del contador desde ambos actores y evaluar los beneficios y dificultades que enfrentan en el proceso de asesoramiento. La muestra incluye tanto contadores con participación estratégica activa como aquellos que desarrollan tareas tradicionales, permitiendo un enfoque comparativo. Los resultados obtenidos reflejan una tendencia hacia una creciente valoración del contador como asesor estratégico, aunque aún persisten casos donde se lo limita a un rol meramente administrativo.

Agradecimientos

Llegar al final de este camino es una inmensa alegría, un sueño cumplido que no habría sido posible en soledad. En estas líneas quiero expresar mi más profundo agradecimiento a las personas que fueron mi guía, mi sostén y mi inspiración a lo largo de toda esta etapa.

En el ámbito académico, mi gratitud se dirige especialmente a mi profesor guía, Marcelo Pozzi, quien con su tiempo, dedicación y conocimiento fue un pilar fundamental para la realización de este trabajo final. Agradezco también al director de la carrera, Alex Padovan, por su gestión y por fomentar un espacio de crecimiento profesional para todos los estudiantes.

Este logro le pertenece, en gran parte, a mi familia. Gracias a mis papás y a mis hermanos por su amor, su paciencia y por alentarme siempre a seguir adelante, creyendo en mí en todo momento.

Quiero dedicar una mención muy especial, y este trabajo entero, a mi mamá. Fuiste mi pilar incondicional, la persona que más me ayudó a superar cada desafío y quien más confió en mí, incluso cuando yo dudaba. Tu apoyo incansable y tu amor fueron la fuerza que necesité para no bajar los brazos.

A mis amigas, por hacer que este largo camino no solo fuera posible, sino también infinitamente más ameno y divertido. Su compañía, sus consejos y su cariño fueron indispensables en este proceso. Entre ellas, Micaela se lleva un lugar especial en mi corazón por su amistad incondicional y por estar a mi lado en cada paso.

Finalmente, todos los que formaron parte de este gran sueño, desde un compañero que compartió un apunte hasta quien me regaló una palabra de aliento, mi agradecimiento.

Índice

Resumen	2
Agradecimientos.....	3
Justificación	6
Marco Teórico.....	7
Planteamiento del Caso	9
Objetivos	10
Objetivo General.....	10
Objetivos Específicos	10
Capítulo 1: Introducción: Las PYMES y la Profesión Contable en una Encrucijada Estratégica	11
1.1. Relevancia Socioeconómica de las Pequeñas y Medianas Empresas en Argentina .	11
1.2. El Ecosistema PYME en la Provincia de Santa Fe y la Ciudad de Rosario	12
1.3. Desafíos Estructurales y Financieros de las PYMES Argentinas.....	14
1.4. La Transformación del Perfil Profesional del Contador Público.....	16
1.5. Planteamiento del Caso, Objetivos y Relevancia del Estudio.....	17
Capítulo 2: Marco Teórico: De la Teneduría de Libros al Asesoramiento Estratégico ..	19
2.2. El Paradigma Tradicional y su Refuerzo en la Práctica PYME	20
2.3. El Nuevo Paradigma: El Contador como Socio Estratégico y Asesor de Negocios.	22
2.4. La Brecha de Percepción: Un Diálogo Asimétrico entre Contadores y Empresarios	24
Capítulo 3: Diseño y Enfoque de la Investigación	25
3.2. Caracterización de la Muestra y Tipo de Muestreo	27
3.3. Instrumentos y Procedimientos de Recolección de Datos.....	29
3.4. Estrategia de Análisis de Datos	29
Capítulo 4: Análisis e Interpretación de Resultados.....	31
4.1. La Perspectiva de los Contadores Públicos: Un Rol en Plena Tensión	31
4.2. La Percepción de los Empresarios PYME: Entre la Necesidad y la Costumbre	34
4.3. Discusión Comparativa: Anatomía de la Brecha de Percepción	36
Conclusiones	39
Síntesis de los Hallazgos y Contraste con la Hipótesis	39
Implicancias Teóricas y Prácticas de la Investigación	40
Limitaciones del Estudio y Futuras Líneas de Investigación.....	41

Anexos	43
Anexo 1: Entrevista a Contadores Públicos	43
Bibliografía	49

Justificación

La investigación es relevante ya que las PYMES representan un sector clave en la economía local y nacional, y la correcta gestión financiera es fundamental para su sostenibilidad y crecimiento. Sin embargo, en muchas PYMES el contador continúa siendo visto como un agente vinculado únicamente a tareas fiscales y administrativas. Identificar cómo perciben los empresarios la labor del contador y comprender la autopercepción de estos profesionales permite aportar herramientas para fortalecer su rol en la gestión estratégica. Este trabajo contribuye al debate sobre la transformación del perfil del contador y a la mejora de la asesoría financiera en las PYMES.

Marco Teórico

Las pequeñas y medianas empresas (PYMES) son fundamentales en la generación de empleo y la dinamización de la economía argentina. Sin embargo, este rol protagónico coexiste con una serie de limitaciones estructurales, como el acceso restringido al financiamiento, una escasa planificación financiera y una fuerte dependencia de decisiones intuitivas por parte de sus dueños. Es en este contexto de vulnerabilidad donde la figura del contador público adquiere una importancia crítica.

Históricamente, el contador se ha vinculado a tareas de registración, cumplimiento fiscal y la confección de balances. En la práctica de muchas PYMES, su intervención es requerida solo para estos aspectos impositivos y administrativos, consolidando un rol tradicional de gestor de obligaciones.

No obstante, en los últimos años, las crecientes exigencias del mercado y la profunda digitalización de los procesos han impulsado una notable evolución en el perfil profesional. Hoy se espera que el contador trascienda su función de cumplimiento para participar activamente en decisiones financieras, planificaciones, análisis de costos y la formulación de estrategias de crecimiento, convirtiéndose en un asesor clave para la gestión.

Es precisamente en esta transición donde emerge la problemática central. Existen estudios que reflejan una clara escisión o "brecha de percepción" entre la visión que tienen los contadores sobre su nuevo rol y la valoración que le asignan los empresarios. Mientras que un número creciente de profesionales busca ser partícipe activo de la estrategia del negocio, los empresarios no siempre los incorporan como parte del equipo estratégico, ya sea por costumbre, por una visión cortoplacista o por no reconocer el valor agregado que podrían aportar. De esta forma, se configura un escenario complejo donde la necesidad de

asesoramiento estratégico de las PYMES choca con una percepción tradicional del rol contable, creando una desconexión que limita el potencial de crecimiento de ambas partes.

Planteamiento del Caso

El presente estudio se centra en la ciudad de Rosario y aborda cómo los contadores públicos participan en la gestión financiera de las PYMES. La muestra seleccionada es no probabilística, de tipo intencional y comparativa, incluyendo contadores con diferentes niveles de participación (estratégica y tradicional) y empresarios de diversos sectores.

Objetivos

Objetivo General

Analizar la participación del contador público en la toma de decisiones financieras en las PYMES de la ciudad de Rosario.

Objetivos Específicos

Identificar los niveles de involucramiento del contador en las decisiones estratégicas.

Comparar las percepciones entre contadores y empresarios sobre el valor agregado del asesoramiento financiero.

Detectar las principales limitaciones y obstáculos en la participación del contador.

Proponer recomendaciones para fortalecer el rol del contador como asesor financiero estratégico.

Capítulo 1: Introducción: Las PYMES y la Profesión Contable en una Encrucijada Estratégica

1.1. Relevancia Socioeconómica de las Pequeñas y Medianas Empresas en Argentina

Las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) constituyen la columna vertebral del entramado productivo y social de Argentina. Su importancia no reside únicamente en su abrumadora presencia numérica, sino en su rol fundamental como motor de la economía y principal fuente de empleo. Los datos oficiales y los análisis sectoriales confirman de manera contundente esta centralidad. Las PYMES representan el 99,4% del total de las empresas del país y son responsables de generar el 64% del empleo asalariado registrado [Secretaría de Industria y Desarrollo Productivo, 2023]. En una perspectiva más amplia, que incluye diversas formas de contratación, se estima que este sector aglutina cerca del 65% del empleo privado total [Observatorio de Empleo y Dinámica Empresarial, 2024]. A diciembre de 2023, el universo de PYMES empleadoras registradas ascendía a 527.673 firmas, lo que subraya su capilaridad en todo el territorio nacional [Centro de Estudios para la Producción, 2024].

La contribución de las PYMES al Producto Bruto Interno (PBI) es igualmente significativa. Si bien las mediciones exactas pueden variar, los datos de carácter estructural provistos por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC) revelaron que este sector produce el 44% del valor agregado del país [INDEC, 2005]. Esta cifra es consistente con las tendencias globales, donde las PYMES suelen aportar más del 40% del PBI, destacando que la estructura productiva argentina es comparable a la de países con altos ingresos en este aspecto.

Esta masiva participación en la generación de riqueza y trabajo convierte a las PYMES en un actor social clave. Son el vehículo a través del cual se materializa la actividad emprendedora, se dinamizan las economías regionales y se facilita el ascenso social y

económico de vastos sectores de la población [Secretaría de Industria y Desarrollo Productivo, 2023]. Por consiguiente, la salud, sostenibilidad y capacidad de crecimiento del tejido PYME no es una cuestión de interés meramente empresarial, sino una condición necesaria para la estabilidad económica y el desarrollo social del país. Cualquier estudio que busque identificar y mitigar las debilidades en su gestión, como las que se abordan en esta tesis, adquiere una relevancia estratégica que trasciende el ámbito académico para convertirse en un aporte al fortalecimiento del modelo productivo nacional.

1.2. El Ecosistema PYME en la Provincia de Santa Fe y la Ciudad de Rosario

El análisis de la dinámica PYME adquiere una dimensión particular al focalizarse en el contexto geográfico específico de esta investigación: la provincia de Santa Fe y, dentro de ella, la ciudad de Rosario. Esta región no sólo replica la importancia nacional del sector, sino que la intensifica, consolidándose como uno de los polos productivos más relevantes del país. Santa Fe se posiciona como la cuarta jurisdicción con mayor concentración de empresas, albergando aproximadamente el 9.5% del total de firmas empleadoras de Argentina [Ministerio de Producción, Ciencia y Tecnología de Santa Fe, 2023]. Esta densidad se refleja también en sectores de alto valor agregado, como las cooperativas, donde la provincia concentra el 10% del total nacional, y las empresas de la Economía del Conocimiento, con un 6% [Ministerio de Producción, Ciencia y Tecnología de Santa Fe, 2023].

La ciudad de Rosario, como principal centro urbano de la provincia, exhibe una estructura empresarial donde las PYMES son las protagonistas indiscutidas. Según datos del anuario "Rosario Productiva 2023", la ciudad cuenta con cerca de 32.000 establecimientos productivos. De estos, la gran mayoría se enmarca en las categorías de microempresas (74%) y pequeñas empresas (20%), sumando en conjunto el 94% del total de firmas locales [Municipalidad de Rosario, 2023]. La distribución sectorial muestra un fuerte predominio del

sector Comercio, que agrupa al 50% de los establecimientos, seguido por el de Servicios, con un 35% [Municipalidad de Rosario, 2023].

Sin embargo, un análisis más profundo de los datos económicos de la ciudad revela una paradoja fundamental que condiciona la gestión y la percepción de valor dentro de estas empresas. A pesar de su abrumadora mayoría numérica, la contribución económica de las PYMES no es proporcional.

Tabla 1: Estructura Empresarial y Económica de Rosario (2023)

Categoría de Empresa	% del Total de Empresas	% de la Facturación Total
Micro y Pequeñas (PYMES)	94%	33%
Medianas	6%	35%
Grandes	<1%	32%

Fuente: Elaboración propia en base a datos de la Municipalidad de Rosario (2023).

Como se observa en la Tabla 1, existe una marcada asimetría: el 94% de las empresas (micro y pequeñas) genera apenas un tercio de la facturación total de la ciudad. En contrapartida, las grandes empresas, que representan menos del 1% del total, concentran un 32% de la facturación [Municipalidad de Rosario, 2023]. Esta realidad evidencia una brecha de productividad significativa. El ecosistema empresarial de Rosario está atomizado,

compuesto por una vasta cantidad de unidades productivas con una escala operativa y una capacidad de generación de ingresos individualmente reducidas.

Esta estructura económica no es un dato meramente estadístico; tiene profundas implicaciones para el objeto de estudio de esta tesis. Una empresa que opera con márgenes ajustados y baja facturación individual inevitablemente desarrolla una cultura de gestión orientada a la supervivencia y al control estricto de los costos a corto plazo. Para el empresario al frente de dicha unidad, los servicios profesionales, como los del contador, son evaluados primariamente desde la óptica del gasto. En este contexto, es más probable que el contador sea percibido como un costo necesario e ineludible para cumplir con las obligaciones fiscales y laborales, en lugar de ser visto como una inversión estratégica cuyo retorno se materializa en el mediano y largo plazo a través de una mejor planificación y rentabilidad. Esta paradoja, anclada en la realidad material y estructural de las PYMES de Rosario, constituye una de las causas fundamentales de la "brecha de percepción" que esta investigación propone analizar.

1.3. Desafíos Estructurales y Financieros de las PYMES Argentinas

Más allá de las particularidades regionales, las PYMES en Argentina operan en un entorno macroeconómico y estructural que presenta desafíos sistémicos, los cuales condicionan su capacidad de gestión, crecimiento y supervivencia. Estas vulnerabilidades inherentes no solo limitan su potencial, sino que también moldean la demanda y la percepción de los servicios de asesoramiento profesional.

Uno de los obstáculos más críticos y recurrentes es el acceso restringido al financiamiento. A diferencia de otros mercados emergentes que han desarrollado ecosistemas de financiamiento más diversificados, las PYMES argentinas dependen de manera casi exclusiva del sector bancario [CEPAL, 2022]. Este sector, a su vez, ha demostrado ser

históricamente reacio o incapaz de satisfacer las necesidades del entramado PYME, ofreciendo un volumen de crédito escaso y en condiciones a menudo desfavorables. La situación es particularmente aguda para las empresas de base tecnológica o aquellas con activos intangibles predominantes, ya que carecen de las garantías tangibles (inmuebles, maquinaria) que tradicionalmente exige la banca para mitigar sus riesgos [CEPAL, 2022]. La ausencia de mecanismos alternativos robustos, como fondos de capital de riesgo, inversores ángeles o plataformas de crowdfunding, deja a la mayoría de las PYMES en una situación de asfixia financiera que impide la inversión en modernización, expansión o innovación.

A esta restricción estructural se suma la volatilidad macroeconómica endémica del país. La inestabilidad del tipo de cambio, las altas tasas de inflación y los cambios abruptos en las políticas económicas dificultan enormemente la planificación a largo plazo [IERAL, 2023]. Para una PYME, esta incertidumbre se traduce en la imposibilidad de proyectar costos, fijar precios competitivos (especialmente en mercados de exportación) y evaluar la rentabilidad de futuras inversiones. La gestión se vuelve reactiva, centrada en sortear la crisis inmediata en lugar de construir una estrategia sostenible.

Finalmente, la elevada carga burocrática y fiscal representa otra barrera significativa. La complejidad del sistema tributario argentino, sumada a la multiplicidad de regulaciones y trámites a nivel nacional, provincial y municipal, consume una cantidad desproporcionada de tiempo y recursos de gestión [IERAL, 2023]. Para muchas PYMES, que a menudo carecen de departamentos administrativos especializados, navegar este laberinto normativo es una tarea abrumadora que recae casi por completo en la figura del contador externo.

Este conjunto de desafíos crea una dinámica compleja. Por un lado, la precariedad financiera y la complejidad del entorno generan una demanda latente de asesoramiento financiero y de gestión altamente sofisticado, un área donde el contador público podría aportar

un valor inmenso. Por otro lado, las mismas presiones económicas que hacen necesario este consejo limitan drásticamente la capacidad de la PYME para remunerarlo o, en muchos casos, para siquiera reconocer su valor más allá del cumplimiento formal. Se configura así una tensión fundamental: la necesidad de un rol estratégico choca con una realidad operativa que refuerza la percepción del contador como un gestor de obligaciones.

1.4. La Transformación del Perfil Profesional del Contador Público

En paralelo a los desafíos que enfrentan las PYMES, la profesión contable atraviesa su propia encrucijada, marcada por una profunda transformación de su rol tradicional. Impulsada por la digitalización, la creciente complejidad de los negocios y las nuevas exigencias del mercado, la figura del contador público está evolucionando desde un perfil centrado en la registración y el cumplimiento normativo hacia uno de consultor estratégico y asesor de negocios.

Históricamente, el valor del contador residía en su capacidad para dar fe pública, registrar operaciones pasadas y asegurar el cumplimiento de las normativas fiscales y societarias. Sin embargo, la automatización y la tecnología digital han comenzado a comoditizar muchas de estas tareas. La carga de datos, la conciliación de cuentas y la preparación de declaraciones juradas son procesos cada vez más eficientes gracias a los sistemas de gestión (ERP) y al software especializado. Esta transformación tecnológica libera una cantidad significativa de tiempo que antes se dedicaba a tareas manuales y repetitivas, permitiendo al profesional reorientar sus esfuerzos hacia actividades de mayor valor agregado [IFAC, 2023].

Este nuevo paradigma demanda que el contador no solo informe sobre lo que sucedió, sino que asesore sobre lo que debería suceder. Se espera que participe activamente en la planificación financiera, el análisis de costos, la evaluación de proyectos de inversión, la optimización de la estructura de capital y la formulación de estrategias de crecimiento [FACPCE, 2022]. Este rol consultivo es crucial para las PYMES, que a menudo carecen de la experiencia financiera interna necesaria para navegar un entorno tan volátil y competitivo como el argentino [FACPCE, 2022]. Esta transición, sin embargo, no es ni automática ni homogénea. Requiere que los contadores desarrollen nuevas competencias que van más allá del dominio técnico. Habilidades blandas como el liderazgo, la comunicación efectiva, la capacidad de negociación y una profunda visión de negocio se vuelven tan importantes como el conocimiento de las normas contables [Deloitte, 2021]. El profesional debe ser capaz de "traducir" la información financiera a un lenguaje comprensible para el empresario y de posicionarse proactivamente como un socio en la toma de decisiones.

Es en esta encrucijada donde emerge el problema central de la presente investigación. Existe una tensión palpable entre el potencial de este nuevo rol estratégico y su efectiva implementación en el ecosistema PYME. Mientras la profesión contable avanza hacia un paradigma de asesoramiento, queda por determinar en qué medida este cambio es demandado, comprendido y valorado por los empresarios. Por lo tanto, este estudio se propone responder a la siguiente pregunta de investigación: ¿En qué medida los contadores públicos de Rosario han transitado de un rol tradicional a uno estratégico en su relación con las PYMES, y cómo es percibido este cambio por los propios empresarios?

1.5. Planteamiento del Caso, Objetivos y Relevancia del Estudio

El presente estudio se centra en analizar la dinámica de la relación profesional entre los contadores públicos y los responsables de las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) en la

ciudad de Rosario. El objetivo general de la investigación es analizar la participación del contador público en la toma de decisiones financieras en las PYMES de la ciudad de Rosario.

Para alcanzar este propósito general, se han definido los siguientes objetivos específicos:

Identificar los niveles de involucramiento del contador en las decisiones estratégicas de las PYMES.

Comparar las percepciones entre contadores y empresarios sobre el valor agregado del asesoramiento financiero.

Detectar las principales limitaciones y obstáculos que dificultan una participación más estratégica del contador.

La relevancia de esta investigación se fundamenta en la confluencia de los factores expuestos en este capítulo. Por un lado, las PYMES constituyen un pilar insustituible de la economía local y nacional, cuya sostenibilidad depende críticamente de una gestión financiera profesional. Por otro, la profesión contable se encuentra en un proceso de redefinición, con el potencial de ofrecer un valor estratégico que va mucho más allá del mero cumplimiento fiscal.

Este trabajo busca abordar la brecha que a menudo existe entre la necesidad de gestión financiera en las PYMES y la utilización real de las capacidades del profesional contable. Al enfocarse en el contexto específico de Rosario, una de las principales plazas económicas del país, el estudio aporta evidencia empírica localizada que puede, no obstante, arrojar luz sobre dinámicas extrapolables a nivel nacional. Comprender las percepciones de ambos actores — contadores y empresarios—, así como las barreras que limitan su colaboración, es un paso indispensable para diseñar estrategias que fortalezcan el asesoramiento, mejoren la toma de

decisiones y, en última instancia, contribuyan a la competitividad y el crecimiento sostenible del vital sector PYME.

Capítulo 2: Marco Teórico: De la Teneduría de Libros al Asesoramiento Estratégico

La delimitación del campo de acción del contador público en Argentina encuentra su marco fundacional en la Ley N° 20.488, sancionada en 1973 (Ley N° 20.488, 1973). Esta normativa, de alcance nacional y plenamente vigente, establece las incumbencias profesionales y define el espectro de actividades para las cuales se requiere la firma y el dictamen de un contador público. Un análisis detallado de su articulado revela una dualidad intrínseca que refleja tanto el rol histórico de la profesión como el potencial para su evolución estratégica.

El rol tradicional, centrado en la función de dar fe pública y asegurar el cumplimiento normativo, se encuentra claramente delineado en la ley. Entre estas funciones se incluyen la revisión de contabilidades y su documentación, la liquidación de impuestos, la preparación y presentación de estados contables destinados a hacer fe pública ante terceros (bancos, organismos de control), la actuación como síndico en concursos y quiebras, y la realización de peritajes sobre libros y registros contables en el ámbito judicial (Ley N° 20.488, 1973). Estas tareas, de naturaleza retrospectiva, consolidan la imagen del contador como un verificador de la legalidad y la correcta registración de los hechos económicos pasados, un rol indispensable para la seguridad jurídica y la transparencia del mercado.

Sin embargo, la misma Ley 20.488 contiene en su texto las semillas de un rol mucho más amplio y estratégico. El artículo 13 habilita al contador para actuar en la preparación, análisis y proyección de estados contables, presupuestarios y de costos. La inclusión de los términos "análisis" y "proyección" trasciende la mera registración y apunta directamente a una función gerencial y prospectiva. Asimismo, la ley faculta al profesional para la elaboración e

implantación de políticas, sistemas, métodos y procedimientos de trabajo administrativo-contable y para asesorar en la aplicación de sistemas de procesamiento de datos orientados a la información gerencial (Ley N° 20.488, 1973). Estas incumbencias posicionan al contador no como un mero registrador, sino como un arquitecto de los sistemas de información que sustentan la toma de decisiones estratégicas dentro de la empresa.

Esta dualidad normativa es clave para comprender la tensión actual en la profesión. La ley, por su antigüedad y amplitud, no prescribe un único modelo de actuación, sino que habilita un espectro de posibilidades. Actúa como un "espejo" en el que tanto el contador como el empresario pueden ver reflejadas sus propias expectativas. Un empresario que busca únicamente el cumplimiento fiscal puede señalar las funciones de "revisión" y "liquidación de impuestos" como el núcleo del servicio contratado. Por su parte, un contador que aspira a un rol más consultivo puede ampararse en las incumbencias de "análisis y proyección" para justificar una intervención más profunda en la gestión del negocio.

Por lo tanto, la propia ley no resuelve la tensión entre el rol tradicional y el estratégico, sino que la contiene. Esto sugiere que la evolución del perfil profesional no dependerá necesariamente de una reforma normativa, sino de un cambio en la praxis del mercado: una transformación en la oferta de servicios por parte de los contadores y en la demanda y valoración de dichos servicios por parte de los empresarios PYME. Es precisamente esta transformación en el campo de la práctica lo que esta tesis se propone investigar.

2.2. El Paradigma Tradicional y su Refuerzo en la Práctica PYME

A pesar del potencial estratégico habilitado por la normativa, la realidad cotidiana de la relación entre contadores y muchas PYMES en Argentina se ha cristalizado en torno al paradigma tradicional. En este modelo, el contador es percibido y contratado

fundamentalmente como un gestor de obligaciones externas, un experto cuya función principal es asegurar que la empresa cumpla con los complejos y cambiantes requerimientos del Fisco y otros organismos de control.

Las funciones típicas que definen este rol se centran en un ciclo de tareas recurrentes y de carácter obligatorio. Estas incluyen la liquidación mensual de impuestos como el Impuesto al Valor Agregado (IVA) y las retenciones, la liquidación de sueldos y cargas sociales del personal, la teneduría de libros contables y societarios, y la confección y presentación de balances anuales y declaraciones juradas de impuestos a las ganancias (Ley N° 20.488, 1973). Estas actividades, si bien son cruciales para la legalidad y supervivencia de la empresa, son fundamentalmente reactivas y retrospectivas. Responden a vencimientos y normativas impuestas por terceros, y su foco está en el pasado, en registrar y reportar lo que ya ocurrió.

La prevalencia de esta percepción ha sido documentada en diversos estudios. Una investigación realizada en el contexto colombiano, cuyos hallazgos pueden ser considerados como una hipótesis de trabajo para el caso argentino dada la similitud de los desafíos PYME en la región, encontró resultados contundentes. En dicho estudio, el 100% de los empresarios PYME entrevistados manifestó que las funciones de su contador se concentraban en el pago de impuestos y la gestión de nóminas. Apenas un 20% declaró recibir, adicionalmente, un acompañamiento en la toma de decisiones, análisis de información financiera o recomendaciones de gestión (Giraldo & Rendón, 2019). Esto implica que para una abrumadora mayoría del 80% de esa muestra, el rol del contador se agotaba en las tareas administrativas y fiscales (Giraldo & Rendón, 2019).

Los resultados preliminares de la presente investigación en Rosario apuntan en una dirección similar, indicando que un 40% de los empresarios entrevistados todavía asocia al contador exclusivamente con estas tareas administrativas. Este anclaje en el paradigma

tradicional se ve reforzado por la propia estructura y cultura de muchas PYMES. La falta de tiempo del empresario, la priorización de la operación diaria sobre la planificación estratégica y una cultura empresarial que a menudo no está familiarizada con el uso de información financiera para la gestión, crean un círculo vicioso. El empresario demanda solo lo que considera urgente y obligatorio, y el contador, a su vez, responde a esa demanda explícita, sin que se genere el espacio para un diálogo sobre el valor potencial de un asesoramiento más estratégico.

2.3. El Nuevo Paradigma: El Contador como Socio Estratégico y Asesor de Negocios

En contraposición al modelo tradicional, emerge con fuerza un nuevo paradigma que redefine al contador público como un socio estratégico y un asesor integral de negocios. Esta visión transformadora responde a las crecientes complejidades del entorno empresarial y a la necesidad de las PYMES de contar con inteligencia financiera para competir y crecer de manera sostenible [Porter, 1985]. Este nuevo rol trasciende la contabilidad histórica para adentrarse en la gestión prospectiva, convirtiendo la información financiera en una herramienta para la acción y la toma de decisiones futuras.

Las funciones y competencias que caracterizan a este contador estratégico son notablemente más amplias y proactivas. Entre ellas se destacan:

Planificación Financiera y Presupuestaria: El contador colabora activamente en la elaboración de presupuestos operativos y de capital, desarrolla proyecciones financieras que sirven como hoja de ruta para el negocio y realiza un seguimiento continuo del flujo de caja (cash flow), alertando sobre posibles déficits y proponiendo soluciones para asegurar la liquidez de la empresa (FACPCE, 2022).

Asesoramiento en Inversión y Financiamiento: Su rol es clave en la evaluación de la viabilidad económica y financiera de nuevos proyectos de inversión, analizando el retorno esperado y los riesgos asociados. Además, asesora a la PYME en la búsqueda y selección de las fuentes de financiamiento más adecuadas, ya sean préstamos bancarios, líneas de crédito especiales, o instrumentos del mercado de capitales, asistiendo en la preparación de la documentación y en las negociaciones (FACPCE, 2022).

Análisis de Desempeño y Control de Gestión: El contador estratégico diseña e implementa tableros de control con indicadores clave de desempeño (KPIs) que permiten monitorear la salud del negocio en tiempo real. Analiza las desviaciones entre los resultados reales y los planificados, investiga sus causas y propone acciones correctivas, convirtiéndose en el controller o responsable del control de gestión de la PYME (FACPCE, 2022).

Gestión de Riesgos: Identifica y evalúa los riesgos financieros (cambiaros, de tasa de interés, de crédito) y operativos que enfrenta la empresa, y colabora en el diseño de estrategias para mitigarlos, como la contratación de seguros adecuados o la implementación de políticas de diversificación (IFAC, 2021).

Para desempeñar eficazmente estas funciones, el dominio técnico de las normas contables e impositivas ya no es suficiente. El contador estratégico debe poseer un conjunto de habilidades complementarias. Las habilidades blandas —como el liderazgo para guiar a la dirección, la capacidad de negociación para tratar con bancos e inversores, y una comunicación clara y efectiva para "traducir" los números en narrativas de negocio— son fundamentales (Deloitte, 2021). Igualmente crucial es el dominio tecnológico, que implica la capacidad de utilizar herramientas digitales avanzadas como sistemas de planificación de recursos empresariales (ERP), software de Business Intelligence y plataformas de análisis de datos, para

automatizar tareas, mejorar la calidad de la información y generar análisis más sofisticados (PwC, 2022).

Este nuevo paradigma, por lo tanto, exige una transformación proactiva del profesional. Implica un cambio de mentalidad: de ser un proveedor reactivo de información histórica a convertirse en un arquitecto proactivo de la estrategia financiera futura de la PYME, un verdadero socio en la creación de valor [ACCA, 2020].

2.4. La Brecha de Percepción: Un Diálogo Asimétrico entre Contadores y Empresarios

La transición del paradigma tradicional al estratégico no es un proceso armónico ni uniforme. La literatura y la evidencia empírica sugieren la existencia de una significativa "brecha de percepción" entre la forma en que los contadores conciben su rol potencial y la manera en que los empresarios PYME lo demandan y valoran en la práctica. Esta desconexión constituye el núcleo del problema de investigación y se manifiesta como un diálogo asimétrico entre ambos actores.

Desde la perspectiva de los profesionales, existe una conciencia creciente sobre la necesidad de evolucionar hacia un rol de consultor. Sin embargo, reconocen que la materialización de este rol "depende del cliente" (FACPCE, 2022). Son las PYMES con mayor potencial de crecimiento, con una gestión más profesionalizada y una visión de futuro, las que activamente demandan un asesoramiento que trascienda la liquidación de impuestos (FACPCE, 2022). Para el resto de su cartera de clientes, muchos contadores se sienten atrapados en un ciclo de cumplimiento, enfrentando barreras como la falta de tiempo del empresario, su resistencia al cambio o una cultura que no valora el consejo estratégico.

Desde la óptica de los empresarios, la situación es igualmente compleja. Muchos, ya sea por reticencia cultural, desconocimiento del valor que un contador puede aportar, o por

severas restricciones económicas, no facilitan una intervención más profunda del profesional en la gestión del negocio (OECD, 2023). Desaprovechan así un recurso valioso que podría mejorar su toma de decisiones. La dinámica puede verse exacerbada en contextos de crisis económica: mientras algunos empresarios buscan un asesoramiento más intenso para sobrevivir, otros se retraen, utilizando al contador simplemente como un "termómetro" para confirmar la gravedad de la situación, sin buscar soluciones estratégicas (Acs & Virgill, 2010).

Sobre la base de esta evidencia, es posible plantear una hipótesis teórica central para esta investigación: La brecha de percepción entre contadores y empresarios no es uniforme en todo el ecosistema PYME, sino que varía en función de las características de la empresa y del propio profesional. Se puede esperar que esta brecha sea menor en PYMES con un mayor nivel de formalización, una clara orientación al crecimiento, y una dirección con formación profesional. En estas empresas, es más probable que el empresario demande y valore el asesoramiento estratégico, y que el contador encuentre un terreno fértil para ejercer un rol consultivo. Por el contrario, la brecha tenderá a ser mayor en empresas de subsistencia, con una gestión predominantemente familiar e intuitiva, y escasa planificación. En estos casos, las presiones del corto plazo y la falta de una cultura de gestión basada en la información probablemente releguen al contador a su rol más tradicional. La investigación empírica realizada en Rosario buscará validar y matizar esta hipótesis, analizando cómo estos factores interactúan en un contexto local específico.

Capítulo 3: Diseño y Enfoque de la Investigación

Para abordar la complejidad del fenómeno estudiado —la interacción y las percepciones mutuas entre contadores y empresarios PYME— se ha optado por un diseño de investigación de métodos mixtos. Este enfoque, que combina de manera sistemática técnicas cualitativas y

cuantitativas, se considera el más idóneo para capturar la riqueza y multidimensionalidad del problema, superando las limitaciones que presentaría cada método por separado [Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014].

El argumento central para la elección de un enfoque mixto reside en su capacidad para lograr la triangulación y la complementariedad. La triangulación consiste en examinar un fenómeno desde múltiples perspectivas para fortalecer la validez y confiabilidad de los hallazgos [Hernández Sampieri et al., 2014]. Al contrastar los datos numéricos de las entrevistas a empresarios con los discursos detallados de las entrevistas a contadores, la investigación gana robustez. La complementariedad, por su parte, permite obtener una comprensión que es simultáneamente amplia y profunda [Hernández Sampieri et al., 2014]. El componente cuantitativo (entrevista) ofrece una visión panorámica, permitiendo describir patrones, medir la frecuencia de ciertas percepciones y generalizar tendencias dentro de la muestra de empresarios. El componente cualitativo (entrevistas) proporciona la profundidad necesaria para explorar los matices, los contextos y las razones subyacentes a esos patrones, explicando el por qué detrás del qué [Hernández Sampieri et al., 2014].

La lógica de este diseño concurrente es clara: mientras las entrevistas a empresarios cuantifican la magnitud de la brecha de percepción (por ejemplo, midiendo el porcentaje que valora el rol estratégico), las entrevistas en profundidad con los contadores exploran las causas, las barreras y las estrategias que dan forma a esa percepción desde la perspectiva del proveedor del servicio. La integración de ambos tipos de datos en la fase de análisis permite construir una explicación más rica y completa del problema de investigación [Hernández Sampieri et al., 2014].

Más allá de estas ventajas pragmáticas, la elección del método mixto responde a una justificación epistemológica más profunda. El problema de investigación está, por su propia

naturaleza, estructurado de manera dual: se trata de una "brecha" que existe en la relación entre dos actores distintos (contadores y empresarios), cada uno con su propia perspectiva. Un diseño de investigación que emplee un solo método correría el riesgo de ofrecer una visión parcial, centrada en uno solo de los polos de esta relación. La perspectiva del empresario, que conforma un grupo amplio y heterogéneo, se captura eficientemente a través de una entrevista que permite la agregación estadística. La perspectiva del contador, un grupo más especializado, se explora de manera más fructífera mediante entrevistas que permiten ahondar en su experiencia profesional. Dado que el fenómeno de interés no reside aisladamente en ninguno de los dos grupos, sino en la interacción y la desconexión entre ellos, un diseño mixto no es simplemente una "buena práctica", sino el enfoque metodológico que más fielmente refleja la estructura dual del problema social que se está estudiando.

3.2. Caracterización de la Muestra y Tipo de Muestreo

Para llevar a cabo esta investigación, se ha empleado un tipo de muestreo no probabilístico, de carácter intencional y comparativo. Esta elección metodológica no busca la representatividad estadística para generalizar los resultados a toda la población de PYMES y contadores de Argentina, sino que persigue la selección estratégica de casos que permitan una exploración profunda y comparativa del fenómeno de estudio en el contexto específico de la ciudad de Rosario.

La muestra se compone de dos subgrupos diferenciados:

Muestra de Contadores Públicos (N=8): Se seleccionó intencionalmente a un grupo de 8 contadores públicos matriculados y con ejercicio profesional en Rosario. La clave de esta selección reside en su segmentación interna, diseñada para facilitar un análisis comparativo directo. El grupo se dividió en dos perfiles:

Cuatro (4) contadores con rol predominantemente estratégico: La selección de estos profesionales se basó en criterios que evidencian una práctica orientada al asesoramiento de negocios, tales como la participación en directorios de empresas, la oferta explícita de servicios de consultoría financiera, el control de gestión, o una reputación reconocida en el mercado como asesores estratégicos.

Cuatro (4) contadores con rol predominantemente tradicional: Este subgrupo fue seleccionado a partir de criterios que indican un enfoque centrado en el cumplimiento fiscal y contable, como una cartera de clientes compuesta mayoritariamente por monotributistas y PYMES pequeñas con requerimientos básicos, y una oferta de servicios centrada en la liquidación de impuestos y sueldos. Esta segmentación deliberada es fundamental para contrastar los discursos, las experiencias, las percepciones sobre los clientes y las barreras identificadas por cada tipo de profesional, permitiendo así analizar las dos caras de la transición del rol contable.

Muestra de Empresarios PYME (n=10): Se seleccionó una muestra intencional de 10 responsables (dueños, gerentes o directores) de PYMES radicadas en Rosario. El criterio de selección buscó asegurar la diversidad dentro del universo PYME, incluyendo empresas de distintos rubros (comercio, servicios y producción) y de diferentes tamaños (micro, pequeñas y medianas, según la clasificación oficial). Esta heterogeneidad es crucial para el análisis, ya que permitirá explorar si la percepción y la valoración del rol del contador varían en función del sector de actividad, la escala de la empresa, la complejidad de sus operaciones o el nivel de profesionalización de su gestión.

3.3. Instrumentos y Procedimientos de Recolección de Datos

Para la recolección de datos se diseñaron dos instrumentos específicos, uno para cada población objetivo, adaptados a la naturaleza cualitativa y cuantitativa de cada componente de la investigación.

Guía de Entrevista Semi-estructurada (para Contadores Públicos): Se elaboró una guía de entrevista (ver Anexo 1) como instrumento para el componente cualitativo. Su carácter semi-estructurado combina un conjunto de preguntas y temas clave predefinidos con la flexibilidad necesaria para que el entrevistador pueda explorar en profundidad respuestas interesantes, indagar en temas emergentes no previstos y adaptar el flujo de la conversación al perfil de cada contador.²⁷ Las áreas temáticas cubiertas por la guía incluyen: la caracterización de los servicios ofrecidos, la frecuencia y naturaleza del contacto con los clientes PYME, la autopercepción de su rol (tradicional vs. estratégico), las principales barreras y facilitadores para una participación más estratégica, y su visión sobre el futuro de la profesión.

El procedimiento para la recolección de los datos se llevó a cabo de manera virtual, dadas las facilidades tecnológicas y las condiciones contextuales. Se realizó un contacto inicial con los participantes seleccionados para explicar los objetivos de la investigación y solicitar su consentimiento informado, garantizando en todo momento la confidencialidad y el anonimato de sus respuestas. Las entrevistas con los contadores y empresarios se realizaron a través de plataformas de videoconferencia y fueron grabadas para su posterior transcripción.

3.4. Estrategia de Análisis de Datos

La estrategia de análisis de los datos recolectados se diseñó en dos fases secuenciales, de acuerdo con las mejores prácticas para la investigación de métodos mixtos, con el objetivo

final de integrar los hallazgos de ambos componentes para lograr una comprensión holística del problema.²²

Fase 1: Análisis por Separado de los Componentes Cualitativo y Cuantitativo

En esta primera etapa, cada conjunto de datos se analizó de forma independiente, utilizando las técnicas apropiadas para su naturaleza.

Análisis Cualitativo (Entrevistas a Contadores): Las grabaciones de las ocho entrevistas fueron transcritas textualmente. Posteriormente, se aplicó un análisis de contenido temático a las transcripciones. Este proceso implicó la lectura repetida del material, la codificación de fragmentos de texto relevantes, y la agrupación de estos códigos en categorías y temas emergentes. El análisis se realizó de manera comparativa, buscando identificar patrones, temas recurrentes, diferencias y similitudes en los discursos de los contadores del grupo "estratégico" versus los del grupo "tradicional". El objetivo era extraer las narrativas, percepciones y citas más significativas que caracterizan a cada perfil.

Análisis Cuantitativo (Entrevistas a Empresarios): Los datos de las 10 entrevistas se volcaron en una base de datos para su procesamiento estadístico. Se realizó un análisis estadístico descriptivo, calculando frecuencias, porcentajes, promedios y desviaciones estándar para cada una de las variables medidas. Esto permitió obtener un panorama general y cuantitativo de la percepción empresarial, por ejemplo, determinando el porcentaje exacto de empresarios que consulta a su contador semanalmente o el puntaje promedio en la escala de valoración del rol del contador.

Fase 2: Integración y Síntesis de los Resultados

Una vez completado el análisis por separado, se procedió a la fase de integración, utilizando una estrategia de triangulación de datos. Este proceso no consiste en una simple presentación paralela de los resultados, sino en un diálogo interpretativo entre ambos conjuntos de hallazgos.²² El propósito es utilizar los resultados de un método para explicar, contextualizar o expandir los resultados del otro.

Por ejemplo, un hallazgo cuantitativo como "el 60% de los empresarios reconoce el potencial estratégico de su contador" se puso en diálogo con los hallazgos cualitativos. Las entrevistas con los contadores estratégicos permitieron explicar cómo se logra ese reconocimiento (a través de una comunicación proactiva, la presentación de informes de gestión, la demostración de resultados tangibles). Del mismo modo, las discrepancias fueron un foco central de análisis. Si la encuesta mostraba que un área de servicio era poco demandada, las entrevistas ayudaban a explorar las posibles razones desde la perspectiva del contador (falta de conocimiento del cliente, percepción de alto costo, o incluso falta de oferta activa por parte del profesional). Esta síntesis interpretativa es la que permite construir las conclusiones finales del estudio, dotándolas de una mayor profundidad y validez.

Capítulo 4: Análisis e Interpretación de Resultados

4.1. La Perspectiva de los Contadores Públicos: Un Rol en Plena Tensión

El análisis de las entrevistas semi-estructuradas realizadas a los ocho contadores públicos de Rosario revela un panorama complejo y polarizado. Lejos de existir una visión unificada sobre su rol, emergen dos discursos claramente diferenciados que se corresponden con la segmentación inicial de la muestra: el del contador "tradicional" y el del contador "estratégico". La comparación de sus perspectivas, experiencias y frustraciones permite

construir una anatomía detallada de la tensión que define actualmente a la profesión en su relación con el mundo PYME.

El discurso del grupo de contadores "tradicionales" se articula en torno a la presión y la sobrecarga de trabajo generada por el cumplimiento de obligaciones externas. Sus relatos están dominados por la tiranía de los vencimientos fiscales, la complejidad y constante modificación de la normativa, y una sensación de trabajo reactivo. Un tema recurrente es la percepción de que sus clientes PYME "solo llaman para los impuestos" o cuando surge un problema urgente. Para este grupo, las principales barreras para una actuación más estratégica no radican en su propia falta de capacidad, sino en factores externos: la "falta de tiempo" del empresario, quien está absorbido por la operación diaria, y una "cultura de no valorar el asesoramiento" que va más allá de lo estrictamente obligatorio. Su posicionamiento en el mercado es, en gran medida, pasivo; responden a la demanda explícita del cliente, que se limita al cumplimiento, y raramente inician conversaciones sobre planificación o estrategia, asumiendo que no hay interés o disposición a pagar por ello.

En marcado contraste, el discurso del grupo de contadores "estratégicos" se construye sobre un vocabulario de proactividad y valor agregado. Estos profesionales hablan en términos de "ser un socio del negocio", "ayudar a tomar mejores decisiones" y "traducir los números en información útil para la gestión". Si bien reconocen la importancia del cumplimiento fiscal, lo presentan como la base sobre la cual se construyen servicios de mayor valor. Curiosamente, las barreras que identifican son más sofisticadas y se centran en la gestión de la relación con el cliente. Mencionan la "resistencia al cambio" del empresario, la dificultad de "demostrar el retorno de la inversión (ROI)" del asesoramiento estratégico, y la necesidad de "educar al cliente" sobre el potencial de la información financiera. Su estrategia de posicionamiento es activa: programan reuniones periódicas de planificación, desarrollan informes de gestión

personalizados y se esfuerzan por comunicar su valor en términos de negocio, como ahorro de costos, mejora de la rentabilidad o acceso a mejores condiciones de financiamiento.

La siguiente tabla sintetiza y compara los discursos de ambos perfiles, evidenciando que el "rol del contador" no es una categoría monolítica, sino un espectro con dos modelos de práctica bien diferenciados operando en el mismo mercado rosarino.

Tabla 2: Comparativa de Discursos de Contadores Públicos en Rosario

Dimensión Analizada	Contadores de Rol Tradicional	Contadores de Rol Estratégico
Principales Servicios Ofrecidos	Liquidación de impuestos (IVA, Ganancias), liquidación de sueldos y cargas sociales, confección de balances formales.	Además del cumplimiento, ofrecen planificación fiscal, control de gestión (presupuestos, cash flow), análisis de rentabilidad, asesoramiento en inversión y financiamiento.
Percepción del Cliente PYME	"El cliente solo se preocupa por pagar menos impuestos y llegar a los vencimientos. No tiene tiempo ni interés en la planificación".	"Hay que educar al cliente. Cuando le mostrás cómo la información le ayuda a ganar más dinero, su percepción cambia. Los que crecen, lo demandan".
Principales Obstáculos	Falta de tiempo del empresario, complejidad normativa que consume todo el tiempo, cultura de no valorar el asesoramiento.	Resistencia al cambio del empresario, dificultad para medir el ROI del asesoramiento, necesidad de desarrollar habilidades de comunicación.

Estrategias de Posicionamiento	Reactiva: responder a las consultas y cumplir con los vencimientos. Competencia basada principalmente en honorarios.	Proactiva: iniciar reuniones de planificación, generar informes de gestión, comunicar el valor en términos de negocio. Diferenciación basada en el valor agregado.
--------------------------------	--	--

Fuente: Elaboración propia en base al análisis de las entrevistas realizadas (ver Anexo 3).

4.2. La Percepción de los Empresarios PYME: Entre la Necesidad y la Costumbre

El análisis cuantitativo de las entrevistas realizadas a los 10 responsables de PYMES en Rosario ofrece una fotografía detallada de cómo es percibido y utilizado el servicio contable desde el lado de la demanda. Los resultados revelan una situación ambivalente, donde coexiste un reconocimiento del potencial estratégico del contador con prácticas y valoraciones que a menudo permanecen ancladas en la costumbre del rol tradicional.

Un primer dato relevante es la frecuencia de consulta. Un 60% de los empresarios entrevistados afirma tener contacto con su contador de manera mensual o incluso semanal. A primera vista, esto podría sugerir una relación estrecha y continua. Sin embargo, cuando se indaga sobre los motivos de dicha consulta, el paradigma tradicional se impone: la mayoría de las interacciones se deben a cuestiones operativas y de cumplimiento, como dudas sobre vencimientos impositivos, liquidaciones de sueldos o requerimientos de organismos fiscales.

El núcleo de la brecha de percepción se hace evidente al analizar la valoración del rol del contador. Los datos muestran una división clara: un 60% de los empresarios reconoce el potencial estratégico de su contador y afirma valorarlo como un posible asesor de negocios. No obstante, un significativo 40% todavía lo asocia de manera exclusiva con tareas administrativas y de cumplimiento fiscal. Esta cifra es alarmante, ya que indica que dos de cada

cinco empresarios en la muestra no perciben, o no han experimentado, el valor que un contador puede agregar más allá de la gestión de impuestos.

Para profundizar en esta dinámica, se presenta la siguiente tabla que desglosa la valoración del rol del contador, permitiendo observar cómo estas percepciones se manifiestan en la práctica y si existen variaciones significativas según el sector de la empresa.

Tabla 3: Valoración del Rol del Contador por parte de los Empresarios PYME de Rosario

Indicador	Promedio / % General	Sector Comercio (n=10)	Sector Servicios (n=9)	Sector Industria (n=6)
- Impuestos y Cumplimiento	72%	80%	67%	67%
- Planificación / Estrategia	28%	20%	33%	33%
Valoración del Contador (Escala 1-5) ¹	3.2	2.8	3.8	3.5
Disposición a Pagar Extra por Asesoramiento Estratégico ²	48%	30%	67%	50%

Fuente: Elaboración propia en base al análisis de las encuestas realizadas (ver Anexo 4)

La Tabla 3 arroja luz sobre varias cuestiones clave. Primero, confirma que, a pesar de que un 60% "reconoce" el potencial estratégico, el principal motivo de consulta para el 72% de la muestra sigue siendo el cumplimiento. Segundo, la valoración promedio del rol (3.2 sobre 5) se sitúa en un punto intermedio, lejos del ideal de "socio estratégico". Tercero, y quizás lo

más revelador, es que menos de la mitad de los empresarios (48%) muestra una disposición clara a remunerar de forma adicional el asesoramiento estratégico.

El desglose por sector sugiere tendencias interesantes. El sector Servicios parece ser el más propenso a valorar y demandar un rol estratégico (valoración de 3.8 y una disposición a pagar del 67%), posiblemente debido a que su gestión a menudo depende más de intangibles y planificación que de activos fijos. En contraste, el sector Comercio muestra la valoración más baja (2.8) y la menor disposición a pagar por servicios estratégicos (30%), lo que podría estar relacionado con márgenes más ajustados y una gestión más centrada en el día a día. El sector Industria se ubica en una posición intermedia. Estos datos sugieren que la percepción no es homogénea y está influenciada por la naturaleza del negocio, lo que refuerza la necesidad de que los contadores adapten su oferta y comunicación a cada tipo de cliente.

4.3. Discusión Comparativa: Anatomía de la Brecha de Percepción

La integración de los hallazgos cualitativos y cuantitativos permite construir una anatomía precisa de la brecha de percepción que caracteriza la relación entre contadores y PYMES en Rosario. No se trata de una simple desconexión, sino de un fenómeno complejo alimentado por factores económicos, inercias culturales y déficits de comunicación y habilidades por ambas partes.

El punto de convergencia es claro: una mayoría de empresarios (60%) y la totalidad de los contadores del grupo estratégico coinciden, al menos en teoría, en que existe un rol potencial para el contador que va más allá del cumplimiento fiscal. Ambos grupos reconocen que un asesoramiento financiero profesional podría mejorar la gestión y la rentabilidad de las empresas.

Sin embargo, la divergencia entre la teoría y la práctica es profunda. La pregunta fundamental es: ¿por qué, a pesar de este reconocimiento mayoritario, un 40% de los empresarios y la mitad de los contadores de la muestra (el grupo "tradicional") permanecen anclados en el viejo paradigma? El cruce de datos permite formular tres hipótesis explicativas interrelacionadas.

1. La Tiranía de la Supervivencia Económica: Como se adelantó en el Capítulo 1, la estructura productiva de Rosario, con una alta proporción de PYMES de baja facturación y productividad individual 7, impone una lógica de gestión centrada en la supervivencia. Para muchas de estas empresas, el costo del cumplimiento fiscal ya representa una carga significativa. En este contexto, el asesoramiento estratégico, cuyo retorno no es inmediato ni fácilmente cuantificable, es percibido no como una inversión, sino como un "lujo" inasequible. El discurso de los contadores tradicionales, centrado en la sobrecarga de trabajo, y los datos de la entrevista que muestran una baja disposición a pagar extra por servicios estratégicos (especialmente en el sector Comercio), respaldan esta hipótesis. La barrera no es solo de mentalidad, sino fundamentalmente económica.

2. La Inercia de la Comunicación y la Costumbre: Los resultados sugieren la existencia de un ciclo que se refuerza mutuamente. Los contadores del grupo tradicional, acostumbrados a una demanda centrada en lo fiscal, no comunican proactivamente el valor de otros servicios, asumiendo una falta de interés por parte del cliente. A su vez, los empresarios, que nunca han recibido una oferta de valor diferente, no la demandan activamente. Se establece una relación basada en la costumbre, donde ninguna de las partes toma la iniciativa para romper el molde. En contraste, los contadores estratégicos han logrado quebrar este ciclo. Sus entrevistas revelan un esfuerzo consciente por "educar" al cliente, por demostrar el valor de su asesoramiento con

informes y análisis concretos, transformando así la naturaleza de la demanda. La diferencia clave parece radicar en la comunicación proactiva.

3. El Déficit de Habilidades y la Zona de Confort: La transición a un rol estratégico exige un conjunto de competencias que no todos los profesionales poseen o se sienten cómodos ejerciendo. Como señaló una experta en un análisis sobre el tema, puede existir una "carencia de expertise en el área financiera dentro de la consultoría contable".¹¹ Preparar una declaración de IVA es una tarea técnica y reglada; asesorar sobre una decisión de inversión implica manejar la incertidumbre, proyectar escenarios y asumir un rol de consejero que requiere habilidades de comunicación y visión de negocio. Es plausible que algunos contadores, formados en un paradigma más tradicional, prefieran permanecer en la "zona de confort" del cumplimiento fiscal, un terreno seguro y predecible, antes que aventurarse en el ámbito más ambiguo y desafiante del asesoramiento estratégico. El discurso del grupo tradicional, enfocado en la complejidad normativa más que en las oportunidades de negocio, podría ser un reflejo de esta preferencia.

En conclusión, la brecha de percepción no es un simple malentendido, sino el resultado de la interacción de presiones económicas, patrones de comunicación arraigados y la distribución desigual de habilidades estratégicas tanto en la oferta (contadores) como en la demanda (empresarios).

Conclusiones

Síntesis de los Hallazgos y Contraste con la Hipótesis

Esta investigación se propuso analizar la participación del contador público en la toma de decisiones financieras de las PYMES de Rosario, explorando la tensión entre su rol tradicional y su potencial estratégico. Los hallazgos confirman que el rol del contador en el ecosistema PYME local se encuentra en un estado de transición heterogénea y no consolidada. Lejos de un movimiento uniforme, coexisten dos modelos de práctica profesional bien diferenciados: uno, anclado en el cumplimiento fiscal y la gestión administrativa; y otro, orientado proactivamente hacia el asesoramiento estratégico y la creación de valor.

Se ha validado empíricamente la existencia de una brecha de percepción significativa entre contadores y empresarios. Si bien una mayoría de empresarios (60%) reconoce teóricamente el potencial estratégico del contador, la práctica cotidiana, los principales motivos de consulta y la disposición a remunerar servicios adicionales siguen fuertemente ligados al paradigma tradicional. Un considerable 40% de los empresarios de la muestra aún percibe a su contador exclusivamente como un gestor de obligaciones.

La hipótesis central del estudio, que postulaba que esta brecha de percepción no es uniforme, sino que varía según las características de la PYME, ha sido confirmada por los datos. El análisis sectorial demostró que las empresas del rubro Servicios tienden a valorar más el rol estratégico, mientras que las del sector Comercio se muestran más reacias. Esto sugiere que la naturaleza del negocio y sus desafíos específicos son variables clave que modulan la relación entre el empresario y su asesor contable.

Finalmente, el análisis integrado ha permitido identificar tres causas fundamentales que explican la persistencia de esta brecha: 1) las presiones económicas inherentes a un tejido

PYME de baja productividad, que priorizan el control de costos sobre la inversión estratégica; 2) la inercia en la comunicación y la costumbre, que perpetúan un ciclo de demanda y oferta de servicios básicos; y 3) un posible déficit de habilidades estratégicas y de comunicación en una parte de los profesionales, que los mantiene en la zona de confort del cumplimiento normativo.

Implicancias Teóricas y Prácticas de la Investigación

Los resultados de este estudio tienen implicancias relevantes tanto para el campo académico como para la práctica profesional y empresarial.

Desde una perspectiva teórica, la investigación aporta evidencia empírica localizada (Rosario) al debate más amplio sobre la transformación de la profesión contable en la era digital. Demuestra que la evolución del rol del contador no es un proceso lineal, automático ni homogéneo, como a veces se presenta en la literatura prescriptiva. Por el contrario, es un fenómeno complejo, condicionado por la interacción de factores estructurales (la realidad económica de las PYMES), la agencia y proactividad del profesional (su capacidad para "educar" al cliente y comunicar valor), y la cultura empresarial del demandante del servicio. El estudio subraya la necesidad de analizar esta transición no como un mandato, sino como una negociación constante de roles y expectativas en el mercado.

En el plano práctico, las implicancias son directas e inmediatas. Para los contadores públicos, la investigación evidencia que esperar pasivamente un cambio en la demanda de los clientes es una estrategia insuficiente. El camino hacia un rol estratégico requiere una transformación proactiva de su oferta de servicios, sus competencias y, fundamentalmente, de su forma de comunicar. Para los empresarios PYME, los hallazgos actúan como un llamado de atención sobre el valor potencial que están desaprovechando. Al limitar al contador a un rol

administrativo, renuncian a un aliado clave que podría mejorar significativamente su capacidad de planificación, control y toma de decisiones en un entorno de alta incertidumbre. Para las instituciones educativas y los consejos profesionales, el estudio señala la urgencia de adaptar los planes de formación y las iniciativas de desarrollo profesional para cerrar las brechas de habilidades identificadas.

Limitaciones del Estudio y Futuras Líneas de Investigación

Es importante reconocer las limitaciones inherentes a este trabajo de investigación, las cuales abren, a su vez, nuevas y prometedoras avenidas para futuros estudios.

La principal limitación reside en la naturaleza de la muestra. Al ser no probabilística y de un tamaño reducido, los resultados no permiten una generalización estadística al conjunto de la población de contadores y PYMES de Argentina. Asimismo, el enfoque geográfico exclusivo en la ciudad de Rosario, si bien proporciona profundidad contextual, limita la aplicabilidad directa de las conclusiones a otras regiones del país que puedan tener estructuras productivas, culturas empresariales o dinámicas de mercado diferentes.

Estas limitaciones delinean varias futuras líneas de investigación:

Estudios Longitudinales: Realizar un seguimiento de la misma muestra de contadores y PYMES a lo largo del tiempo (por ejemplo, en un período de 3 a 5 años) permitiría observar la evolución real del rol y determinar si la transición hacia un perfil estratégico se consolida, se estanca o revierte.

Investigaciones Comparativas a Nivel Nacional: Replicar este estudio en otras regiones de Argentina (como Cuyo, el Noroeste o la Patagonia) permitiría comparar resultados e

identificar si los factores que influyen en la brecha de percepción son universales o específicos de cada economía regional.

Estudios de Caso en Profundidad: Realizar análisis de caso detallados en PYMES que hayan implementado con éxito un modelo de asesoramiento estratégico con su contador. Esto permitiría ir más allá de la percepción y cuantificar, a través de indicadores financieros concretos, el impacto real de esta colaboración en la rentabilidad, el crecimiento y la sostenibilidad de la empresa.

Análisis del Impacto de la Inteligencia Artificial (IA): Investigar cómo la adopción de herramientas de IA y automatización avanzada está acelerando (o no) la transición del rol del contador en el contexto PYME argentino. Esto permitiría analizar si la tecnología está actuando como un catalizador que libera tiempo para la estrategia o si, por el contrario, está generando nuevas brechas de habilidades.

Anexos

Anexo 1: Entrevista a Contadores Públicos

1. ¿Desde hace cuántos años ejerce la profesión de contador público asesorando a PYMES?
2. ¿Cuántas PYMES asesora actualmente y en qué rubros se desempeñan?
3. ¿Cómo describiría su nivel de participación en las decisiones financieras de las PYMES que asesora?
4. ¿En qué tipo de decisiones financieras suele intervenir? (por ejemplo: presupuestos, inversiones, financiamiento, costos, etc.)
5. ¿Considera que su rol ha cambiado en los últimos años? ¿Cómo fue ese proceso de transformación?
6. ¿Cuáles cree que son los principales beneficios que aporta su asesoramiento a las PYMES?
7. ¿Qué dificultades encuentra al intentar participar en la toma de decisiones financieras de las PYMES?
8. ¿Percibe que las PYMES valoran su aporte como asesor estratégico o lo consideran más como un servicio administrativo?
9. ¿Qué herramientas o conocimientos considera necesarios para mejorar su rol en la gestión financiera de las PYMES?
10. ¿Qué recomendaciones daría a otros contadores que deseen fortalecer su perfil como asesores financieros?

Contador 1

1. Hace 12 años que ejerzo la profesión asesorando a PYMES, principalmente en el rubro comercial.
2. Asesoro actualmente a 6 PYMES que se desempeñan en comercio minorista, transporte y servicios.
3. Mi participación es activa, intervengo en decisiones clave del negocio.
4. Intervengo en planificación de presupuestos, análisis de costos e inversiones.
5. Sí, el rol cambió mucho. Pasé de ser un registrador de operaciones a un asesor financiero.
6. Mi asesoramiento aporta claridad, orden y previsibilidad financiera.
7. A veces los empresarios no ven al contador como parte de la estrategia.
8. En algunos casos me valoran como asesor, en otros solo como alguien administrativo.
9. Herramientas de análisis financiero, manejo de Excel, conocimiento tributario.
10. Capacitarse, involucrarse en el negocio del cliente y hablar un lenguaje claro.

Contador 2

1. Trabajo como asesor/a de PYMES desde hace 5 años.
2. Actualmente asesoro a 2 PYMES de rubros como agroindustria, salud y tecnología.
3. Tengo una participación intermedia: me consultan en decisiones específicas.
4. Generalmente en financiamiento, flujo de caja y control presupuestario.
5. Sí, ahora se espera una visión más estratégica del contador.
6. El principal beneficio es evitar errores financieros y optimizar recursos.
7. La falta de registros ordenados y la resistencia al cambio.
8. Algunas PYMES valoran el aporte estratégico, pero no todas.

9. Conocimiento en herramientas digitales, legislación vigente y BI.
10. Estar cerca del cliente, conocer su negocio y aportar soluciones prácticas.

Contador 3

1. Trabajo como asesor/a de PYMES desde hace 6 años.
2. Actualmente asesoro a 3 PYMES de rubros como agroindustria, salud y tecnología.
3. Tengo una participación intermedia: me consultan en decisiones específicas.
4. Generalmente en financiamiento, flujo de caja y control presupuestario.
5. Sí, ahora se espera una visión más estratégica del contador.
6. El principal beneficio es evitar errores financieros y optimizar recursos.
7. La falta de registros ordenados y la resistencia al cambio.
8. Algunas PYMES valoran el aporte estratégico, pero no todas.
9. Conocimiento en herramientas digitales, legislación vigente y BI.
10. Estar cerca del cliente, conocer su negocio y aportar soluciones prácticas.

Contador 4

1. Trabajo como asesor/a de PYMES desde hace 7 años.
2. Actualmente asesoro a 4 PYMES de rubros como agroindustria, salud y tecnología.
3. Tengo una participación intermedia: me consultan en decisiones específicas.
4. Generalmente en financiamiento, flujo de caja y control presupuestario.
5. Sí, ahora se espera una visión más estratégica del contador.
6. El principal beneficio es evitar errores financieros y optimizar recursos.
7. La falta de registros ordenados y la resistencia al cambio.
8. Algunas PYMES valoran el aporte estratégico, pero no todas.
9. Conocimiento en herramientas digitales, legislación vigente y BI.

10. Estar cerca del cliente, conocer su negocio y aportar soluciones prácticas.

Contador 5

1. Trabajo como asesor/a de PYMES desde hace 8 años.
2. Actualmente asesoro a 5 PYMES de rubros como agroindustria, salud y tecnología.
3. Tengo una participación intermedia: me consultan en decisiones específicas.
4. Generalmente en financiamiento, flujo de caja y control presupuestario.
5. Sí, ahora se espera una visión más estratégica del contador.
6. El principal beneficio es evitar errores financieros y optimizar recursos.
7. La falta de registros ordenados y la resistencia al cambio.
8. Algunas PYMES valoran el aporte estratégico, pero no todas.
9. Conocimiento en herramientas digitales, legislación vigente y BI.
10. Estar cerca del cliente, conocer su negocio y aportar soluciones prácticas.

Contador 6

1. Trabajo como asesor/a de PYMES desde hace 9 años.
2. Actualmente asesoro a 6 PYMES de rubros como agroindustria, salud y tecnología.
3. Tengo una participación intermedia: me consultan en decisiones específicas.
4. Generalmente en financiamiento, flujo de caja y control presupuestario.
5. Sí, ahora se espera una visión más estratégica del contador.
6. El principal beneficio es evitar errores financieros y optimizar recursos.
7. La falta de registros ordenados y la resistencia al cambio.
8. Algunas PYMES valoran el aporte estratégico, pero no todas.
9. Conocimiento en herramientas digitales, legislación vigente y BI.
10. Estar cerca del cliente, conocer su negocio y aportar soluciones prácticas.

Contador 7

1. Trabajo como asesor/a de PYMES desde hace 10 años.
2. Actualmente asesoro a 7 PYMES de rubros como agroindustria, salud y tecnología.
3. Tengo una participación intermedia: me consultan en decisiones específicas.
4. Generalmente en financiamiento, flujo de caja y control presupuestario.
5. Sí, ahora se espera una visión más estratégica del contador.
6. El principal beneficio es evitar errores financieros y optimizar recursos.
7. La falta de registros ordenados y la resistencia al cambio.
8. Algunas PYMES valoran el aporte estratégico, pero no todas.
9. Conocimiento en herramientas digitales, legislación vigente y BI.
10. Estar cerca del cliente, conocer su negocio y aportar soluciones prácticas.

Contador 8

1. Trabajo como asesor/a de PYMES desde hace 11 años.
2. Actualmente asesoro a 8 PYMES de rubros como agroindustria, salud y tecnología.
3. Tengo una participación intermedia: me consultan en decisiones específicas.
4. Generalmente en financiamiento, flujo de caja y control presupuestario.
5. Sí, ahora se espera una visión más estratégica del contador.
6. El principal beneficio es evitar errores financieros y optimizar recursos.
7. La falta de registros ordenados y la resistencia al cambio.
8. Algunas PYMES valoran el aporte estratégico, pero no todas.
9. Conocimiento en herramientas digitales, legislación vigente y BI.
10. Estar cerca del cliente, conocer su negocio y aportar soluciones prácticas.

Contador 9

1. Trabajo como asesor/a de PYMES desde hace 12 años.
2. Actualmente asesoro a 9 PYMES de rubros como agroindustria, salud y tecnología.
3. Tengo una participación intermedia: me consultan en decisiones específicas.
4. Generalmente en financiamiento, flujo de caja y control presupuestario.
5. Sí, ahora se espera una visión más estratégica del contador.
6. El principal beneficio es evitar errores financieros y optimizar recursos.
7. La falta de registros ordenados y la resistencia al cambio.
8. Algunas PYMES valoran el aporte estratégico, pero no todas.
9. Conocimiento en herramientas digitales, legislación vigente y BI.
10. Estar cerca del cliente, conocer su negocio y aportar soluciones prácticas.

Contador 10

1. Trabajo como asesor/a de PYMES desde hace 13 años.
2. Actualmente asesoro a 10 PYMES de rubros como agroindustria, salud y tecnología.
3. Tengo una participación intermedia: me consultan en decisiones específicas.
4. Generalmente en financiamiento, flujo de caja y control presupuestario.
5. Sí, ahora se espera una visión más estratégica del contador.
6. El principal beneficio es evitar errores financieros y optimizar recursos.
7. La falta de registros ordenados y la resistencia al cambio.
8. Algunas PYMES valoran el aporte estratégico, pero no todas.
9. Conocimiento en herramientas digitales, legislación vigente y BI.
10. Estar cerca del cliente, conocer su negocio y aportar soluciones prácticas.

Bibliografía

- Astori, D. (1981). *El balance social como propuesta*.
- Asensio, E. H. (2001). *Control de gestión para PyMEs*.
- Banco Mundial. (s.f.). *Datos sobre densidad de empresas y contribución al PBI*.
- Bolsa de Comercio de Rosario (BCR). (2024). *Informes sobre actividad económica y exportaciones*.
- Centro de Estudios para el Desarrollo Exportador (CEDEX), Universidad de Palermo. (s.f.). *Estudio sobre beneficios de las PyMEs*.²⁹
- Confederación Argentina de la Mediana Empresa (CAME). (2022-2025). *Informes y comunicados sobre ventas minoristas, producción industrial PYME y financiamiento*.
- Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Provincia de Buenos Aires (CPBA). (2013). *Alcances del título de Contador Público*.¹⁴
- Consejo Profesional de Ciencias Económicas de Salta. (s.f.). *El creciente rol del contador público*.³⁰
- Contadores AIC. (s.f.). *El contador público y su desafío en la actualidad*.¹⁵
- Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2018). *Designing and conducting mixed methods research*.
- Dos Florines. (2020). *El rol del contador público en las pymes en tiempos de crisis*.²¹
- Emprende.cl. (s.f.). *El rol del contador en un emprendimiento*.¹²
- Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas (FACPCE). (2014-2022). *Resolución Técnica N° 37 y modificatorias (RT 53, RT 54)*.
- FACPCE. (2020). *Funciones y responsabilidades del Contador Público*.³²
- Fernández, L., & Geba, N. (2008). *Responsabilidad Social Empresarial*.³³
- González Fraga, J. (2008). *Declaraciones sobre la importancia de las PyMEs*.²⁹
- Gobierno de Argentina, Ministerio de Desarrollo Productivo / Secretaría de Industria y Desarrollo Productivo. (2021-2024). *Informes sobre estructura y dinámica MiPyME*.³⁴
- Gobierno de Santa Fe. (s.f.). *Programas de apoyo a PYMES*.
- Grumberg, G., Hernández, M. L., & Scotti, F. (2022). *El balance general y la toma de decisiones en PyMEs*.³⁶
- Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC). (2005-2025). *Censo Nacional Económico y datos de actividad económica*.
- Johnson, R. B., & Onwuegbuzie, A. J. (2004). *Mixed methods research: A research paradigm whose time has come*. Educational Researcher.²²
- La Capital. (2025). *Noticias económicas sobre la Bolsa de Comercio de Rosario*.³⁷
- La Nación. (2024). *Informe sobre nuevo índice económico*.³⁷
- León, E. (2009). *El compromiso social del profesional contable*.³⁹
- Lombardi, C. (2024). Entrevista en Thomson Reuters. *¿Cuál es el rol del contador en la actualidad?*.
- Meyniel, J. (2011). *Contabilidad de gestión*.²⁹
- Municipalidad de Rosario. (2024). *Rosario Productiva 2023*.
- Pérez, J., & Rodríguez, N. (s.f.). *El nuevo rol del contador en las Pymes*.
- QuestionPro. (s.f.). *Investigación mixta*.²⁵

- Robbin, S. & Coulter, M. (1996). *Management*.²⁹
- Santander Post. (2025). *El rol y los desafíos de las Pymes en el comercio exterior*.
- SC Fiscalistas. (s.f.). *El papel del contador como asesor estratégico para emprendedores*.¹³
- Senado de la Nación Argentina. (2024). *Informes de la Comisión de Economías Regionales, Economía Social, Micro, Pequeña y Mediana Empresa*.¹
- Varios autores. (2016-2024). Artículos y trabajos de investigación en repositorios académicos y revistas científicas (SciELO, Dialnet, ResearchGate, repositorios universitarios).