



**Universidad  
Nacional  
Villa María**

**Biblioteca Central "Vicerrector Ricardo A. Podestá"**  
Repositorio Institucional

# **El estudio de casos reales como generador de una gestión contable orientada a la toma de decisiones**

---

---

Año  
2021

Autoras  
Cristaldo, Ana Carolina; Desoindre, Alejandra Liliana y Pujol,  
Griselda

Este documento está disponible para su consulta y descarga en el portal on line de la Biblioteca Central "Vicerrector Ricardo Alberto Podestá", en el Repositorio Institucional de la **Universidad Nacional de Villa María**.

#### CITA SUGERIDA

Cristaldo, A. C.; Desoindre, A. L. y Pujol, G. (2021). *El estudio de casos reales como generador de una gestión contable orientada a la toma de decisiones*. VI Congreso de Ciencias Económicas. X Congreso de Administración. VII Encuentro Internacional de Administración del Centro de la República. Las Ciencias Económicas ante los nuevos escenarios. Desafíos para el desarrollo y oportunidades para innovar. Villa María: Universidad Nacional Villa María



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución 4.0 Internacional



**Título: EL ESTUDIO DE CASOS REALES COMO GENERADOR DE UNA  
GESTIÓN CONTABLE ORIENTADA A LA TOMA DE DECISIONES.**

**Eje 7: La gestión de las Pymes frente a los nuevos escenarios.**

**Autores:**

**Cristaldo Ana Carolina - Facultad de Ciencias Económicas – Universidad Nacional del Nordeste - [carolina\\_cristaldo@yahoo.com](mailto:carolina_cristaldo@yahoo.com).**

**Desoindre Alejandra Liliana - Facultad de Ciencias Económicas – Universidad Nacional del Nordeste - [aledesoindre@hotmail.com](mailto:aledesoindre@hotmail.com)**

**Pujol Griselda - Facultad de Ciencias Económicas – Universidad Nacional del Nordeste - [griseldapujol@yahoo.com.ar](mailto:griseldapujol@yahoo.com.ar)**

**Palabras clave: Estudio de casos – Ejercicio Profesional – Contabilidad**

**RESUMEN**

El estudio forma parte de un proyecto de investigación que se titula “La contabilidad como ventaja competitiva” y se orienta a definir necesidades en este aspecto en particular y el impacto que una adecuada instrumentación generaría en la organización como un todo.

La contabilidad es una disciplina que se ocupa de la generación de información patrimonial, económica y financiera que resulte útil para la toma de decisiones, sin embargo, ha sido duramente cuestionada bajo el argumento de no cumplir su función adecuadamente.

Nuestro estudio se realizó con el objeto de indagar las problemáticas que las organizaciones enfrentaron estos últimos tres años, pandemia mediante, y que podrían ser resueltas desde las ciencias económicas para delimitar las actuales demandas al profesional, con particular énfasis en la disciplina contable.

Se realizó la sistematización de los estudios de caso realizados entre 03/2019-06/2021, por los alumnos de la asignatura Taller de Integración, espacio curricular de quinto año de la carrera de Contador Público y Licenciatura de Administración de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNNE. En esta materia, se propone a los estudiantes el desarrollo de un estudio de caso real y la generación de una propuesta de intervención a partir de las problemáticas detectadas.

En las organizaciones pertenecientes a la muestra, hemos detectado poco desarrollo en la instrumentación de un proceso contable orientado a la toma de decisiones, lo que nos llevó a preguntarnos las razones de este escaso desarrollo.

Algunas de las respuestas que encontramos son: falta de valoración de los sectores responsables de la utilidad de la contabilidad por un lado y orientación de los profesionales a la generación de registros destinados a objetivos de cumplimiento impositivo y/o societario.

A partir de estos análisis, hemos elaborado pautas útiles de instrumentación contable orientada a la toma de decisiones en los escenarios actuales.

## **Introducción**

La presente ponencia se inscribe en el marco del proyecto de investigación que se titula “La contabilidad como ventaja competitiva” y se orienta a definir necesidades en los aspectos contables y los beneficios que una adecuada instrumentación generaría en la organización como un todo.

La contabilidad de gestión constituye un elemento de vital importancia para las pequeñas y medianas empresas, dado que brinda a la organización información fundamental para un adecuado control y toma de decisiones, toda vez que el éxito empresarial se visualiza a través de una buena administración de los recursos materiales, económico- financieros y humanos, como así también en el impacto que éstos pueden causar en el medio

empresarial. Las actividades comerciales se tornan complejas, debido a que cada operación monetaria, se da en un escenario de alta incertidumbre.

Sin embargo, los estudios de casos reales que hemos utilizado para nuestro análisis, reflejan que es justamente en el aspecto contable donde las organizaciones presentan dificultades de desarrollo e implementación.

### **Desarrollo**

La contabilidad es una disciplina que se ocupa de la generación de información patrimonial, económica y financiera que resulte útil para la toma de decisiones, sin embargo, ha sido duramente cuestionada bajo el argumento de no cumplir su función adecuadamente.

Como formadoras de profesionales de ciencias económicas nos hemos preguntado por las circunstancias que determinan que la instrumentación de un adecuado sistema contable se dificulte en las organizaciones de nuestra región.

Por otro lado, nuestro estudio nos permitió indagar sobre las problemáticas que las organizaciones enfrentaron en estos últimos tres años, pandemia mediante, y cómo desde las ciencias económicas se puede contribuir a su resolución, con el objeto de delimitar las actuales demandas al profesional hoy, con particular énfasis en la disciplina contable.

Se han tomado los Trabajos Integradores Finales que elaboran los estudiantes a través de la metodología de estudio de casos reales y la generación de una propuesta de intervención sobre los problemas detectados, llevado a cabo en la asignatura Taller de Integración que pertenece al quinto año de las carreras de Contador Público y de Licenciatura en Administración de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Nordeste.

A fin de contextualizar el análisis se realizará una breve descripción de la asignatura y de la aplicación del método de casos para el análisis de situaciones problemáticas y la posterior generación de propuestas de intervención.

El “Taller de Integración” es una propuesta pedagógica de aprendizaje activo, centrado fundamentalmente en el trabajo autónomo de los alumnos, reunidos en pequeños grupos, cuya tarea consiste en el análisis de un caso real, desde la óptica disciplinar de las Ciencias Económicas, con el fin de proponer mejoras a la organización bajo estudio.

Metodológicamente, la experiencia se inscribe en la línea de investigación-acción, siguiendo los aportes de Schön (1992), cuya teoría de la reflexión en la acción representa una nueva epistemología de la práctica, ya que replantea la función del profesional de la educación y promueve un cambio profundo en el proceso de su desarrollo profesional.

Se trabaja fundamentalmente con el “Estudio o Método de Casos” aplicando para su análisis, diagnóstico y resolución de problemas, herramientas tales como: el árbol de problemas y el árbol de soluciones, el FODA y sus estrategias consecuentes, el aprendizaje Basado en Problemas, la espinadepescado, la curva de Pareto, las cinco fuerzas de Porter, el análisis de índices y ratios, la elaboración de proyectos, entre otras.

El Estudio de Casos contribuye a desarrollar en los estudiantes la capacidad de enfrentar situaciones nuevas, describirlas y analizarlas. Además de constituir investigación apropiada para estudiar una situación concreta: con cierta intensidad, en un período corto de tiempo e indagar las complejidades problemáticas de organizaciones del medio.

Es un tipo de investigación particularmente apropiado para estudiar una situación, con cierta intensidad, en un período corto de tiempo. El potencial del estudio de casos permite centrarse en la situación concreta e identificar los distintos procesos interactivos que la conforman.

El diseño se articula en torno a una serie de fases o pasos que siguen un enfoque progresivo, de complejidad creciente e interactivo:

- Explorar y focalizar la unidad de estudio
- Diseñar el estudio: sujetos o unidades de estudio, personas a entrevistar, estrategias que se van a utilizar, duración del estudio
- Recoger y analizar la información
- Elaborar el informe

- Tomar decisiones

Los estudios de casos incluyen datos procedentes de la observación, las entrevistas, documentos, terceras personas, y todos ellos en su seguimiento a lo largo del tiempo, con lo que llegará a almacenarse gran cantidad de información.

Con la información obtenida de distintas fuentes primarias y secundarias, será necesario indagar las complejidades problemáticas, para aprender a identificar los distintos nudos o núcleos problemáticos que pueden presentar las situaciones en las que intervienen los seres humanos en general y los profesionales trabajando en campos disciplinares en particular.

El contador, en tanto profesional de la información, despliega todo su quehacer en prácticas concretas que requieren de un saber integrado. Sin embargo, seguramente debido a la especificidad que el estudio de cada una de las ramas de su formación requiere, a lo largo de la carrera prácticamente no se plantean espacios donde estos saberes confluyan y se entrecrucen como de hecho sucede en el ejercicio de la profesión.

En todos los casos analizados, independientemente de la forma jurídica de las organizaciones fueron detectados inconvenientes en el aspecto contable.

Sabido es que en los escenarios actuales es fundamental, que las pequeñas y medianas empresas puedan contar con información confiable, clara, íntegra y en tiempo real a fin de una adecuada toma de decisiones.

El sistema de información se torna de vital importancia para el buen funcionamiento de una organización. La contabilidad como disciplina cobra un papel fundamental, sobre todo en las funciones de control y organización de las diferentes acciones que se llevan a cabo en una empresa a efectos de tener un conocimiento real de la situación en que ésta se encuentra.

Es así que el sistema de información contable debe brindar información útil y además ofrecer datos que surjan de una base confiable que posibilite la correcta toma de decisiones.

Se puede afirmar entonces que la información es un elemento imprescindible para el funcionamiento de la organización, un recurso básico e importante que requiere por tanto que se le apliquen las tradicionales técnicas de gestión, es decir, planificación, organización, dirección y control. (Vega García, 2006).

### **Metodología**

El presente trabajo se llevó a cabo mediante el análisis de los trabajos integradores finales de la asignatura Taller de Integración, realizados durante los años 2019 - 2020 y principios de 2021, focalizándose en las problemáticas detectadas por los estudiantes desde su perfil de futuros profesionales de las ciencias económicas específicamente en el aspecto contable.

El recorte de trabajos integradores finales (muestra) está compuesto por los 79 casos que estuvieron bajo análisis entre los que se encuentran, sociedades formalmente constituidas, organizaciones sin fines de lucro, cooperativas, emprendimientos, empresas unipersonales en el período de tiempo señalado previamente.

El diseño metodológico es de tipo descriptivo, longitudinal dado que se circunscribe a un plazo de tiempo determinado y de línea cualitativa.

Las variables analizadas fueron: la forma jurídica, el sector económico al que pertenecen y el tipo de problemática detectada.

Las organizaciones analizadas se encuentran radicadas en las provincias

- Chaco (57%),
- Corrientes (41%),
- Santa Fé (1%) y
- Formosa (1%)

A partir del análisis de los casos (entidades-empresas) sistematizados por las variables definidas, hemos detectado la preponderancia de la figura unipersonal (73%) y sólo el 24% organizadas con alguna de las formas jurídicas vigentes por la Ley de Sociedades Comerciales (S.R.L., S.A., S.A.S.) y el porcentaje restante son asociaciones civiles y cooperativas. Esto constituye un elevado riesgo desde lo patrimonial por la responsabilidad



ilimitada que tiene el sujeto (persona física) en responder frente a eventuales contingencias laborales, económicas, financieras e impositivas.

El porcentaje más alto de problemáticas detectadas son de tipo contable (63%), luego le siguen las administrativas y de gestión (29%), de incorrecta determinación de costos (4%) y en el mismo porcentaje (4%) las relacionadas al marketing.

Con respecto a la problemática contable, la mayoría de los casos analizados corresponden a la deficiente y/o inadecuada gestión del proceso contable en el ciclo operativo de captación, registración y archivo de comprobantes para la obtención de información útil, íntegra y oportuna para la toma de decisiones.

Por lo expuesto, desde los aportes teóricos y desde nuestro discurso profesional la disciplina contable es tan importante y útil, desde allí el interrogante central de la presente ponencia es ¿por qué las organizaciones no la instrumentan adecuadamente? Algunas de las respuestas que encontramos son: la falta de valoración de los sectores responsables de la utilidad de la contabilidad por un lado y la concentración del trabajo profesional del contador público en la generación de registros destinados a objetivos de cumplimiento impositivo y/o societario.

Entre las problemáticas vinculadas con la ineficiente e inadecuada gestión del proceso contable pudimos identificar las siguientes:

- Imprecisión en la determinación de inventarios: es una consecuencia directa por no contar con información relacionada con la cuantificación y valuación de las existencias. Además, esto obstaculiza conocer la rotación de las mismas y por ende el momento oportuno en el cual realizar los pedidos como así también la cantidad óptima a solicitar.
- Desconocimiento de costos: la imprecisa información contable de la que dispone el ente, hace que se dificulte la identificación de los elementos componentes de los costos, tanto fijos como variables.
- Desconocimiento de valuación y depreciación de bienes de uso: la escasa información contable no permite conocer el desgaste producido en los bienes de uso incluyendo su vida útil y el valor que se podría obtener producto de su venta.

- Imposibilidad de determinación de márgenes y rentabilidad: al no establecer la contribución marginal que se pretende obtener por la venta de los productos y/o servicios a raíz de no poder individualizar el costo de cada uno. Al no conocer dichos costos, así como también el volumen de ventas, el rendimiento obtenido es muy difícil de cuantificar.
- Inexistencia o inadecuada actividad de control interno que dificulta la generación de una información contable organizada y correcta para la toma de decisiones.
- Deficiente o incompleto registro de las operaciones lo que obstaculiza la obtención de información útil y oportuna para una gestión eficaz y eficiente.
- Toma de decisiones en situación de incertidumbre: todos los efectos mencionados anteriormente confluyen en este último, el cual se considera que es de carácter global, ya que el problema central provoca que las decisiones se tomen sin el respaldo de la información pertinente y necesaria.

## **Resultados**

Se puede concluir luego del análisis, que las Pymes de nuestra zona nordeste tienen serias dificultades para la implementación de un sistema de información contable, cuyas causas son las que se mencionan a continuación:

1. Resistencia al cambio: todo cambio implica una alteración en el diseño organizativo y en la estrategia, o cualquier otro intento de influir en los miembros de una organización para que se comporten de diferente manera. En función de lo expuesto se puede afirmar que la resistencia al cambio es una forma de obstaculizar el desarrollo de una empresa. Se genera un dilema entre lo antiguo y lo nuevo; debido a que en numerosas oportunidades los empresarios, trabajadores, ejecutivos, y otros, resisten al cambio, pensando que como vienen haciendo las cosas les da buenos resultados, sin embargo, esto hoy no es posible y resulta necesario mantenerse actualizado y cambiante según los nuevos escenarios. Se pudo verificar a su vez que la resistencia al cambio se produce en un alto porcentaje en las empresas de familia, cuando los padres representan la resistencia y los hijos el cambio.

2. Capacidad de inversión: Los costos para incorporar sistemas de información contable son elevados y muchas veces son muy altos y merecen una especial atención, ya que no sólo significa erogaciones de productos intangibles como es el software contable, sino también en equipos de hardware, adecuados y sofisticados al alcance de la tecnología,

como así también los costos en su implementación, desarrollo, capacitación, mantenimiento, tiempo de carga y controles de los mismos.

**3. Asesoramiento Profesional:** Es importante destacar que el asesor por excelencia para la implementación de un sistema de información contable es el contador público de la empresa, vale decir que es el analista y usuario a su vez, de la información que circula en la organización. Dicho asesor, debe estar capacitado y orientado para comunicar a los directivos sobre la implementación de un sistema adecuado a los objetivos del ente, y no actuar conforme la decisión que toma la competencia, pues la mejor solución para el vecino no siempre es la mejor para el ente en cuestión que desea implementar. Para ello, no sólo deberá estar seguro que ha sabido interpretar esos objetivos, sino que también deberá estar dotado de conocimientos científicos y técnicos para llevar a cabo dicho sistema. De modo que el problema aquí presente es la falta de metodología propuesta por el asesor de sistemas, en este caso el Contador, quien debe dar a conocer una forma eficiente y eficaz para la implementación y desarrollo del mismo.

En síntesis, según nuestro análisis, algunas de las circunstancias que pueden explicar tal situación son:

- El tamaño de los negocios: en nuestra región la gran mayoría de los negocios pueden caracterizarse como pymes y muchos son comercios de pequeño tamaño administrados por sus dueños, quienes conocen el rubro al que pertenecen y toman muchas de sus decisiones de manera intuitiva.
- La preponderancia de tipos societarios a los que no se les exige en los hechos que lleven libros contables: empresas de tipo unipersonal.
- Una vinculación de tipo externa de los asesores contables que tienen a circunscribir sus funciones en entes pequeños a la materia laboral e impositiva.
- Cierta dificultad de gran parte de los contadores para ofrecer dentro de sus servicios la sustanciación de un proceso contable abordado desde la integración de las subramas dentro de ella: contabilidad de gestión, de costos, presupuestaria.

## **Reflexiones finales**

Algunas conclusiones a las que podemos arribar surgen del análisis de las distintas situaciones que se fueron abordando y nos permite sugerir pautas útiles de instrumentación contable orientada a la toma de decisiones en los escenarios actuales.

Las PyMEs deben tomar decisiones, en escenarios cuyas características principales ocurren bajo circunstancias cambiantes y con recursos escasos afrontando constantes cambios en la economía, de allí la importancia de contar con información útil, completa y oportuna.

Pautas útiles:

1. Organizar la información de cada uno de los subsistemas del proceso contable
2. Establecer políticas de stock, pagos, cobranzas y comerciales
3. Implementar controles internos
4. Usar sistemas o software específicos
5. Completitud en los registros

La información ingresada al sistema de la organización debe ser verificada por adecuados controles internos implementados, dado que la misma será luego utilizada para la confección de balances operativos de tipo financiero. A su vez la generación de informes periódicos, proporcionará a los responsables de las organizaciones información que será imprescindible para introducir mejoras continuas sin tener que esperar los balances de estados contables anuales para conocer su situación financiera y la evolución de su patrimonio.

La falta de organización en la información que maneja una PyME, acarrea problemas de difícil solución, dado que, al no contar con un sistema de información eficiente, el proceso de toma de decisiones se torna más engorroso. Los efectos en las dificultades de la implementación de adecuados sistemas de información contable, producen serios inconvenientes que se traducen en una ineficiencia e ineficacia en el desarrollo de la PyME, que sostenga la maximización de beneficios y su sustentabilidad en el tiempo.

La ineficiencia produce que la organización emplee de manera incorrecta sus recursos, tome malas decisiones y dificulte la planeación.

La base para que una empresa maneje su información contable organizada y adecuadamente, son las actividades de control correctamente establecidas, por lo que es

necesario contar con un eficiente proceso contable como así también un adecuado manejo de su stock. Dichas actividades ayudan a conseguir una seguridad razonable de la información, que facilita la toma de decisiones en tiempo oportuno, constituye una herramienta esencial para el cumplimiento de los objetivos, permitiendo lograr efectividad y eficiencia en las operaciones, confiabilidad de la información financiera y cumplimiento de la normativa aplicable.

Implementación de un software específico para la actividad que realiza la empresa, que le permita registrar toda la información generada por la realización del ciclo operativo (Compra - Producción - Venta - Cobro).

Establecer políticas de stock que permitan determinar apropiadas actividades de control, para detectar a tiempo posibles falencias (faltantes o sobredimensión) y encontrar alternativas de solución acordes a las necesidades de la empresa permitiendo mejorar su gestión contable.

Llevar un sistema de costeo específico conforme a la normativa vigente (RT N°17, costeo completo), que le permita tener conocimiento actualizado de todos los costos relacionados con la actividad específica de cada ente, y los demás costos incurridos en la organización.

En este sentido cobra vital importancia implementar sistemas de información contable, que incluyan módulos que sirvan de base para la confección de los balances operativos de tipo financiero, dado que como todo proceso es de carácter continuo y dinámico de recopilación, actualización y análisis de información permanente.

Pudimos verificar que las pymes no llevan registros contables y en caso de llevarlos son sistemas contables tradicionales que no emiten informes contables internos que posibiliten la medición de la capacidad de la empresa para generar liquidez, la solvencia, el nivel de endeudamiento y la rentabilidad, entre otras cuestiones.

Aquí cobra importancia la visión de los empresarios respecto de que la contabilidad no solo genera estados financieros, sino resulta una herramienta para la medición de la gestión

y que necesariamente se traduce en la toma de decisiones, que sostiene a la organización como un ente en marcha.

Para finalizar podemos afirmar que las múltiples decisiones que se desprenden de la moderna concepción de la contabilidad, tal como la contabilidad de gestión, produce mejoras sustanciales en los productos, en los procesos productivos, en las decisiones sobre compras, en los precios, en clientes.

### **Referencias Bibliográficas**

- Bisordi de Gutiérrez, T. y Marín de Innocente, T. (2005). *Teoría Contable – Introducción al Marco Contextual y Conceptual*. Resistencia, Argentina: La Paz.
- Fowler Newton, E. (2011). *Contabilidad Básica*. Buenos Aires, Argentina: La Ley.
- Lipman, M. (1997). *Pensamiento complejo y educación*. Madrid, Ediciones de la Torre.
- Pahlen Acuña, R. J. M. *La Currícula Homogenea*. Condiciones imprescindibles para el Contador Público del Siglo XXI”. Trabajo XXX Conferencia Interamericana de Contabilidad
- Plan de Estudios de la Carrera de Contador Público. Resolución N° 142/18-CS
- Priotto, H. (2010). *Sistema de Información Contable Básica*. Córdoba, Argentina: Eudecor
- Programa: Taller de Integración. Resolución Nro. 878/18-CD. Ciclo Lectivo 2019
- Programa de Práctica Profesional Supervisada: Contable, Impositiva y Laboral. Resolución n° 883/18-CD. (2023)
- Stake, R.E. (2010). *“Investigación con estudio de casos”* Madrid, Ediciones Morata. (Quinta edición)