

**Contabilidad Administrativa para Definición de Estrategias en PYMES del Sector  
Relojero de Bogotá en Tiempos de Covid-19.**

**Edgar Andrés Ibañez Morales**

**Edward Hernando Preciado Gutiérrez**

**Juan Pablo Cruz Rojas**

**Tutor: Antonio Rodríguez Peña**

**Seminario de Investigación  
Especialización en Gerencia de Proyectos  
Universidad EAN  
Bogotá, 2020**

## TABLA DE CONTENIDO

<b>Resumen .....</b>	<b>3</b>
<b>Problema de Investigación .....</b>	<b>4</b>
<b>Objetivos .....</b>	<b>6</b>
<b>Objetivo General.....</b>	<b>6</b>
<b>Objetivos Específicos .....</b>	<b>6</b>
<b>Justificación .....</b>	<b>7</b>
<b>Marco Teórico .....</b>	<b>8</b>
<b>Metodología general o de primer nivel .....</b>	<b>11</b>
<b>Enfoque, diseño de la investigación y alcance o tipo de estudio .....</b>	<b>11</b>
<b>Definición de variables .....</b>	<b>11</b>
<b>Definición conceptual de variables.....</b>	<b>12</b>
<b>Definición operacional de variables .....</b>	<b>12</b>
<b>Población y muestra.....</b>	<b>13</b>
<b>Metodología particular o de segundo nivel.....</b>	<b>13</b>
<b>Selección de métodos o instrumentos para recolección de información .....</b>	<b>13</b>
<b>Prueba Piloto .....</b>	<b>14</b>
<b>Análisis de Resultados .....</b>	<b>15</b>
<b>Conclusiones .....</b>	<b>24</b>
<b>Anexo I – Instrumento de medición para recolección de información .....</b>	<b>24</b>
<b>Lista de Referencias.....</b>	<b>27</b>

## RESUMEN

La presente investigación pretende evaluar y analizar el estado actual del sistema de costos administrativos en las PYMES de relojes del sector de San Victorino, en la localidad de Santa Fé, de la ciudad de Bogotá, con el fin de diseñar un manual informativo que sintetice la importancia de la Contabilidad Administrativa en sus organizaciones y constituya una herramienta de apoyo en la toma de decisiones estratégicas para los comerciantes de este importante sector comercial de la capital Colombiana, en torno a los cambios logísticos y operativos que han tenido que desarrollar, en medio de la crisis que atraviesan como consecuencia de la pandemia por el COVID-19 y las medidas gubernamentales implementadas para la contención de la propagación del virus.

*Palabras clave:* Costos Administrativos, Decisiones Estratégicas, PYMES Comerciales de relojes, San Victorino, Enfoque cuantitativo, Encuesta tipo Likert.

## PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

La pandemia de COVID-19 representa una perturbación sin precedentes de la economía y el comercio mundiales, de acuerdo a las declaraciones de Roberto Azevêdo, Director General de la Organización Mundial del Comercio, las primeras proyecciones del volumen mundial de mercancías, presentadas por los economistas de la OMC, en el mes de junio, se estima una caída del 18,5% en el segundo trimestre de 2020 en comparación con el año anterior. Organización Mundial del Comercio (OMC, 2020); el DANE por su parte en su más reciente encuesta mensual de comercio, reportó que las ventas reales del comercio minorista en el país tuvieron una disminución del 14,2% y el personal ocupado disminuyó 4,9%. Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE, 2020, p. 2), cifras alarmantes que tienen en vilo a este sector por las graves consecuencias sociales y económicas que implican las medidas gubernamentales a los comerciantes de todos los niveles, según lo han manifestado a través de su agremiación. Federación Nacional de Comerciantes (FENALCO, 2020).

Así pues, resulta evidente el impacto negativo del coronavirus sobre el comercio y para estudiar los efectos que este ha tenido sobre las personas y organizaciones que se dedican a estas actividades, el presente estudio centrará su atención en las PYMES comercializadoras de relojes del sector de San Victorino, en el centro de Bogotá, que a Diciembre de 2018 constaba de 58 centros comerciales, distribuidos en 17 manzanas a los que en las temporadas altas del comercio llegan alrededor de 400.000 personas diariamente, lo que convierte el sector en el mayor centro comercial mayorista de Colombia. (Rodríguez, 2018). Justamente esta alta afluencia de personas en el sector, ha ocasionado que el lugar se convierta en uno de los principales epicentros de contagio de Covid-19, reportando las mayores tasas por cada 100.000 habitantes en la ciudad de Bogotá (Reinoso, 2020) y como consecuencia, la Administración Distrital, dentro de sus planes de contención del pico de la pandemia, se vio en la obligación de decretar cuarentenas estrictas en dos oportunidades en la localidad de Santa Fe, en la que se encuentra ubicado el sector de San Victorino, durante los periodos del 13 al 26 de julio y nuevamente del 16 al 30 de agosto (Giraldo, 2020).

A pesar de la eficacia de estos planes en la mitigación de la propagación del virus, los efectos socioeconómicos resultantes sobre el sector han sido devastadores, “Desde Fenalco vemos con una gran preocupación esta nueva cuarentena especialmente en las localidades donde ya se había hecho este ejercicio, justamente porque muchos de esos negocios apenas acaban de reincorporarse a sus actividades productivas, y el nuevo cierre hace que sea muy complejo y muy oneroso, esto terminará generando un cierre definitivo de empresas y la terminación de muchos contratos de trabajo, dijo el presidente del gremio, Juan Esteban Orrego”. (Serrano, 2020). Ante las dificultades que supone esta situación, las PYMES comercializadoras de relojes del sector de San Victorino han tenido que implementar cambios logísticos y organizacionales en sus negocios, para poder continuar con sus operaciones, ya que han tenido que enfrentarse a cierres temporales debido a tratarse de comercio no esencial, además de otras restricciones, enfrentándose al problema adicional de que no cuentan con sistemas de costos eficientes y su toma de decisiones obedece principalmente a un elemento empírico, lo cual supone dificultades para la toma de decisiones eficientes, lo que nos conduce a la pregunta: ¿Cómo puede ayudar la Contabilidad Administrativa a la toma de decisiones en las PYMES de comercio de relojes del sector de San Victorino en Bogotá en torno a las condiciones actuales por la pandemia de COVID-19?.

## OBJETIVOS

### OBJETIVO GENERAL

Diseñar un manual de decisiones estratégicas en función de la Contabilidad Administrativa para los comerciantes de las PYMES de comercio de relojes del sector de San Victorino, Bogotá.

### OBJETIVOS ESPECÍFICOS

-Identificar los cambios logísticos a los que se enfrentan los comerciantes de relojes del sector de San Victorino, Bogotá, a consecuencia de las medidas locales de distanciamiento social para el manejo de la pandemia de Covid-19.

-Sintetizar la fundamentación conceptual de la Contabilidad Administrativa y su aplicación a la toma de Decisiones Estratégicas para mejorar la competitividad de las organizaciones.

- Examinar el estado actual del sistema de costos en las PYMES de comercialización de relojes del sector de San Victorino.

-Justificar las ventajas de la aplicación de un sistema de Contabilidad Administrativa, mediante la simulación de escenarios en las PYMES comercializadoras de relojes del sector de San Victorino.

## JUSTIFICACIÓN

El desarrollo de este proyecto tiene una importancia significativa debido a la magnitud de la problemática económica y social que ha desencadenado la pandemia por el COVID-19, siendo el sector comercial uno de los más afectados. Asimismo, el sector de San Victorino es uno de los epicentros comerciales más importantes del país, en el que se aglomera gran parte de la actividad mayorista que alimenta esta sección de la Economía (Cantini, 2017), por lo que los efectos negativos sobre este sector trascienden a otros niveles del comercio nacional. Finalmente, el objetivo de este proyecto es diseñar un manual informativo que sintetice las mejores prácticas de la Contabilidad Administrativa para el sector relojero y constituya una herramienta de apoyo en la toma de decisiones estratégicas para los comerciantes del sector de San Victorino en medio de la crisis que atraviesan.

Por su parte, la gestión adecuada de costos y presupuestos dentro de una organización es un elemento fundamental de la gerencia de proyectos, ya que una adecuada estructuración de la información y del sistema de contabilidad de la empresa sustentará una apropiada toma de decisiones que le permitan obtener una ventaja competitiva a la compañía sobre sus competidores y garantizaran su supervivencia en un mercado globalizado y constantemente cambiante. (Ramírez, 2008). Sin lugar a dudas, la crisis sin precedentes a la que el sector comercial se enfrenta, hace que la gestión de costos adquiera un valor adicional al convertirse en una herramienta indispensable para el proceso de reinversión en el que estas empresas se encuentran.

### **Tabla 1.**

*Campo, grupo y línea de investigación del proyecto.*

Categoría	Categoría
Campo de investigación:	Emprendimiento y gerencia.
Grupo de investigación:	Dirección y Gestión de Proyectos
Línea de investigación:	Proyectos de competitividad Pymes

## MARCO TEÓRICO

En la actualidad, las empresas se encuentran en un ambiente globalizado de alta exigencia y competitividad, que supone grandes desafíos estratégicos para permanecer en el mercado de manera exitosa y rentable. Esta situación lleva a los equipos gerenciales de las organizaciones a enfrentarse de forma permanente a la toma de decisiones que les permitan optimizar sus recursos y enfrentarse a los mercados constantemente cambiantes. En este orden de ideas, resulta indispensable un conocimiento claro de las fuerzas competitivas que determinan la capacidad de generar utilidades en la empresa, desarrolladas por el economista Norteamericano Michael Porter, (Porter, 1980). y ampliamente utilizadas en el ámbito empresarial, así como de la ubicación de la empresa dentro del sector al que pertenece, determinada por elementos estratégicos de diferenciación, que le permitirán optimizar sus rendimientos incluso en condiciones desfavorables.

En este orden de ideas, al reconocer la importancia fundamental de la toma de decisiones en los procesos gerenciales, resulta evidente que los criterios de decisión escogidos, jugaran un papel determinante en estas elecciones, y en la consecución de los resultados esperados de las mismas. Sin lugar a dudas, hay un elemento empírico asociado a la experiencia profesional involucrado en estos procesos, sin embargo, centraremos nuestra atención en el otro elemento que completa la ecuación, y se trata de la *información contable*, siendo el propósito de la contabilidad, el suministrar información financiera sobre una entidad económica, de modo que quienes toman las decisiones administrativas puedan realizar una planeación y control efectivos de las actividades de la organización. (Ojeda, 2005).

De este modo, la contabilidad administrativa se constituye como un sistema de información al servicio de las necesidades de la organización con fines pragmáticos orientados a la planeación control y toma de decisiones y la contabilidad de costos, para registrar los costos de explotación de una empresa, de modo que las cuentas permitan a los administrativos determinar los costos unitarios y totales de sus productos o servicios con el fin de lograr una explotación económica eficiente y lucrativa. (Ramírez, 2008).

Este último enfoque de la contabilidad en términos de los costos, nace ante la imperiosa necesidad de las empresas industriales de contabilizar la función de producción, con el objetivo de llevar un control sobre los gastos de sus operaciones, determinar con exactitud sus costos unitarios y contar con información amplia y oportuna sobre toda su cadena productiva.

Asimismo, el término costo, se refiere a la suma de esfuerzos y recursos que se invierten para producir algo y obtener una utilidad o beneficio, por tanto, una correcta identificación y clasificación de los costos provee un mejor panorama del funcionamiento de la empresa indispensable para la fijación de precios, el control de las operaciones y la toma de decisiones, como por ejemplo el mantenimiento o abandono de una línea de producción. (Merlo, Reinoso, Rubino & Ruggeri, 2013).

Por tanto, “El sistema de contabilidad de costos se ocupa directamente del control de los inventarios, activos de planta y fondos gastados en actividades funcionales y los costos sirven, en general para tres propósitos:

1. Proporcionar informes relativos a costos para medir la utilidad y evaluar el inventario (estado de resultados y balance general).
2. Ofrecer información para el control administrativo de las operaciones y actividades de la empresa (informes de control).
3. Proporcionar información a la administración para fundamentar la planeación y la toma de decisiones (análisis y estudios especiales).” (Sandino, 2017).

De acuerdo con (Serrato, 2018). las pymes en Colombia han tenido una tendencia creciente en términos de creación y constitución, pero enfrentan problemas a la hora de generar sostenibilidad y crecimiento, razón por la cuál la mayoría de estas no logra superar los cinco años de estar constituidas, lo cuál obedece en gran medida a carencias en sus procesos de planeación y gestión administrativas.

Por su parte, según (Argueta, Agudelo & Cardona, 2016) uno de los principales retos a los que se enfrentan los directivos de estas empresas es la incertidumbre sobre las tendencias del mercado y el entorno empresarial en el que se encuentran las compañías, razón por la cual deben reconsiderar el concepto de que la efectividad operacional es suficiente para sobresalir en el mercado y profundizar sus esfuerzos en la planeación estratégica.

Asimismo, en materia de competitividad y en conformidad con (Gómez, 2013) la logística consiste en la planificación y puesta en marcha de las actividades necesarias para llevar a cabo cualquier proyecto, lo que requiere la determinación de las variables que lo definen, para el establecimiento de relaciones entre dichas variables. Desde el punto de vista empresarial, la logística se refiere a la forma de organización que adoptan las empresas en lo referente al aprovisionamiento, producción, almacén y distribución de productos.

La finalidad de la función logística en las organizaciones es la optimización de los recursos, atributos y conocimientos con los que la empresa cuenta, para lograr una ventaja competitiva y una diferenciación respecto a sus competidores por sus costes y por la percepción que tienen sus clientes de sus productos, respecto a los que reciben de la competencia. (Gómez, 2013). Con el propósito de diferenciar las actividades logísticas esenciales o primarias de las no esenciales (de apoyo), Michael Porter introdujo el modelo que se observa en la Tabla 2, en el que la cadena de valor de la empresa se compone de estas dos categorías de actividades.

## **Tabla 2.**

*Clasificación de las actividades logísticas según el enfoque de la cadena de valor de Porter.*

Actividades primarias	Actividades de apoyo
El aprovisionamiento	La previsión de infraestructuras
La producción	Los recursos humanos
La distribución	El desarrollo tecnológico
El marketing y las ventas	Las finanzas
La prestación posventa	

Recuperado de: Gestión Logística y Comercial, Gómez, J, 2013, Mc Graw Hill, p.11.

Cabe resaltar la representatividad del costo logístico de distribución de un producto en una compañía, entendiéndose este concepto como “todo costo que desde que el momento en que el producto entra en el almacén de producto terminado, hasta que llega al consumidor o cliente final no incrementa el valor de dicho producto, pero sí hace que su margen se vea reducido. Incluye elementos tales como: costo financiero del stock, costo de manipulaciones, transporte...”

(Mauleón, 2006).

## METODOLOGÍA GENERAL O DE PRIMER NIVEL

### ENFOQUE, DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN Y ALCANCE O TIPO DE ESTUDIO

En conformidad con el problema planteado que se pretende abordar en el presente proyecto, referente a la exigüidad de planeación estratégica fundamentada en la contabilidad administrativa, dentro de las PYMES comercializadoras de relojes del sector de San Victorino, y la identificación de su importancia ante las condiciones de exigencia logística resultantes por la pandemia de COVID-19, el proyecto se desarrollará desde la perspectiva cuantitativa, puesto que las variables que se medirán obedecen a una naturaleza cuantificable y los propósitos de la investigación están orientados a la exploración de dichas variables, su descripción y la evaluación de su aplicación en la población de interés, los cuales corresponden a objetivos de los planteamientos cuantitativos como lo describe (Hernandez, 2018). Adicionalmente el diseño del proyecto es de tipo no experimental, por lo que no habrá manipulación de las variables y transversal debido a que la recolección de datos se realizará en un único momento durante el mes de octubre de 2020. Finalmente cabe puntualizar que el alcance de la investigación es de tipo descriptivo, ya que se pretende especificar, definir y medir las variables de estudio en el contexto previamente descrito, pero incluirá componentes correlacionales puesto que se espera conocer la relación entre las mismas, dentro de las organizaciones objeto de estudio.

### DEFINICIÓN DE VARIABLES

En concordancia con el diseño de la investigación previamente descrito, y como lo estipula (Hernandez, 2018) se realizará una recolección transversal de las variables de estudio, con el fin de describirlas, evaluar su situación dentro de las empresas de interés de la investigación, y analizar su incidencia dentro de estas organizaciones y su interrelación, ya que al tratarse de un estudio descriptivo con componentes correlacionales se puede preestablecer que existe interdependencia entre estas variables. A continuación, se realizará la definición conceptual y operacional de las variables de estudio, con el fin de esclarecer los elementos que se pretenden medir durante la investigación.

## DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE VARIABLES

La definición conceptual de las variables que se estudiarán en el desarrollo de la investigación se muestra en la Tabla 3.

**Tabla 3.**

*Definición conceptual de variables.*

Variable	Definición Conceptual
Contabilidad Administrativa	Sistema de información al servicio de las necesidades de la organización con fines pragmáticos orientados a la planeación control y toma de decisiones (Ramírez, 2007).
Decisiones Estratégicas	Las decisiones estratégicas son aquellas que definen políticas, objetivos y metas a mediano y largo plazo de la empresa, en definitiva, comprometen el futuro de la empresa, sus miembros y el entorno (Pacheco, 2016).
Gestión Logística	La logística consiste en planificar y poner en marcha las actividades necesarias para llevar a cabo cualquier proyecto. Para ello se tienen en cuenta las variables que lo definen, estableciendo las relaciones que existen entre ellas (Gómez, 2013).

## DEFINICIÓN OPERACIONAL DE VARIABLES

El proceso de recolección de las variables de estudio se llevará a cabo mediante un instrumento diseñado por el equipo de investigación con base en los lineamientos de la guía para validar un instrumento en 10 pasos (Supo, 2013), como se describirá posteriormente en el presente documento. El instrumento consiste en una encuesta con escala Likert que permita determinar el estado actual de las variables de estudio dentro de la población de interés.

De esta manera, la contabilidad administrativa será medida como la existencia o ausencia de un sistema de costos administrativos y su importancia dentro de las organizaciones comercializadoras de relojes del sector de San Victorino, las decisiones estratégicas serán evaluadas según el grado en el que estas herramientas gerenciales son implementadas en las empresas estudiadas y la gestión logística se medirá en función de la variación en el volumen de ventas dentro de las PYMES y sus actividades (Ver Tabla 2) durante el periodo de cuarentena en la ciudad de Bogotá.

## **POBLACIÓN Y MUESTRA**

El universo de interés para este proyecto, corresponde a las PYMES comercializadoras de relojes del sector de San Victorino, en el centro de Bogotá, la cuál esta compuesta por 25 comercios encargados de la importación, distribución y venta al por mayor y por menor de estos accesorios, información que se conoce debido a la cercanía de uno de los miembros del equipo de investigación a una de estas empresas. Debido al tamaño reducido de esta población, no se aplicará ninguna acotación mediante muestreo probabilístico, sino que se pretende trabajar con la totalidad de este segmento poblacional de interés, tratándose por lo tanto de una investigación tipo censo.

## **METODOLOGÍA PARTICULAR O DE SEGUNDO NIVEL**

### **SELECCIÓN DE METODOS O INSTRUMENTOS PARA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

El proceso de revisión de literatura relacionada a las decisiones estratégicas empresariales con base en la contabilidad administrativa para compañías dedicadas a actividades comerciales permitió constatar la importancia de esta herramienta en materia de competitividad de las compañías (Evia, 2006), de manera consistente, con los supuestos desarrollados en el planteamiento del problema de investigación; Sin embargo, a la hora de buscar un instrumento de medición pertinente, se encontró el escenario de que “existen circunstancias en las cuales podemos encontrar teoría medianamente consistente sobre un concepto, pero no hay instrumentos y tampoco hay un consenso acerca del concepto que deseamos medir.” (Supo, 2013). Por esta razón se decidió diseñar un instrumento de medición particular para la recolección de la información.

En este orden de ideas, continuando con la metodología propuesta por (Supo, 2013), se realizó una entrevista a profundidad a cinco gerentes de las PYMES pertenecientes a la población de interés del proyecto, con el fin de contextualizar la situación actual del sector, los desafíos a los que se han enfrentado como consecuencia del COVID-19, los cambios logísticos y

organizacionales que han tenido que implementar y los criterios de decisión utilizados para el desarrollo de estos planes de contingencia. En conformidad con la metódica, como punto de partida se formuló la pregunta: ¿Cuáles son las modificaciones operativas más relevantes que ha tenido que implementar en su empresa, como consecuencia de la aparición del COVID-19 y las políticas gubernamentales para la contención de la pandemia? y posteriormente se plantearon interrogantes adicionales que surgieron conforme los entrevistados respondían este recurso holístico.

Con base en los resultados obtenidos durante este proceso, y continuando con la metodología previamente referenciada, se construyó el instrumento de medición que se utilizará para la recolección de la información del proyecto de investigación. (Ver Anexo I)

## **PRUEBA PILOTO**

Una vez finalizada la construcción del instrumento de medición que se utilizará para la recolección y el análisis de la información de la investigación, se procedió a realizar una prueba del cuestionario sobre un pequeño grupo de la población de interés. Como lo establece (Corral, 2009), esta prueba piloto se llevó a cabo bajo las mismas condiciones de realización que el trabajo de campo final, y se aplicó con la finalidad de determinar la claridad de la estructura de las preguntas de la encuesta, así como para establecer si cumple con los estándares deseables de confiabilidad, siendo esta cualidad, la consistencia o estabilidad de una medida, expresada como el grado de error de medición que existe en el instrumento, que determinará en que medida este será poco o más confiable (Quero, 2010).

En este orden de ideas, la determinación de la confiabilidad del instrumento se llevó a cabo mediante el cálculo del coeficiente  $\alpha$  de Cronbach, el cual corresponde a un indicador de la de la homogeneidad o consistencia interna de instrumentos de medición, en las que se utilizan medidas de varios elementos, ampliamente utilizado en las ciencias sociales y la psicología (Schmitt, 1996).

La aplicación de esta prueba piloto se llevó a cabo sobre cinco de las PYMES objeto del presente estudio, siendo estas una muestra representativa, equivalente al veinte por ciento (20%) de la totalidad de nuestra población de interés. El cálculo del coeficiente  $\alpha$  se llevó a cabo mediante el desarrollo de la Ecuación 1. con ayuda de la herramienta computacional Microsoft Excel utilizando los resultados de la prueba piloto que se muestran en la Tabla 4.

**Tabla 4.**

*Resultados Prueba Piloto.*

	Ítem 1	Ítem 2	Ítem 3	Ítem 4	Ítem 5	Ítem 6	Ítem 7	Ítem 8	Ítem 9	Ítem 10
Empresa 1	5	4	5	4	2	3	5	4	4	5
Empresa 2	4	4	4	3	1	1	4	5	5	3
Empresa 3	5	5	4	5	2	3	4	5	5	3
Empresa 4	4	5	4	4	1	1	5	4	4	4
Empresa 5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5

**Ecuación 1. Cálculo del Alpha de Cronbach.**

$$\alpha = \frac{K}{K - 1} \left[ 1 - \frac{\sum V_i}{V_t} \right]$$

Donde:

$\alpha$  = Alpha de Cronbach.

$K$  = número de ítems.

$V_i$  = varianza de cada ítem.

$V_t$  = varianza total.

El cálculo en Excel del coeficiente Alpha, dio como resultado un valor de ( $\alpha = 0,82$ ), el cual corresponde a un valor de alta consistencia para el instrumento de medición, por lo cual se logra determinar que su confiabilidad le permite ser usado para la recolección de la información pertinente a la investigación.

## ANÁLISIS DE RESULTADOS

Una vez determinada la confiabilidad del instrumento de medición, se procedió a realizar su aplicación a la totalidad de la población de interés, ya que como se mencionó anteriormente debido a su tamaño reducido de la misma, la recopilación de información se llevará a cabo a manera de censo de las 25 empresas, que conforman el universo de comercialización de relojes del sector de San Victorino. De igual manera, como ya se contó en un capítulo anterior, la cercanía de uno de los miembros del equipo de investigación a una de las PYMES objeto de estudio, facilitó la obtención de la información de contacto de las demás empresas, mediante los datos consignados en los Registros Únicos Tributarios de estas compañías, de manera que al

aplicar el instrumento de medición desarrollado para la investigación, se obtuvieron los datos que se observan en la Tabla 5. Cabe resaltar que la población de interés esta compuesta por contribuyentes de diversas naturalezas jurídicas, algunos de los cuales solicitaron confidencialidad en el tratamiento de sus datos como requisito para participar de la encuesta, razón por la cuál se identifican en la tabla de resultados enumerados de manera aleatoria desde la Empresa 1 hasta la Empresa 25.

**Tabla 5.**

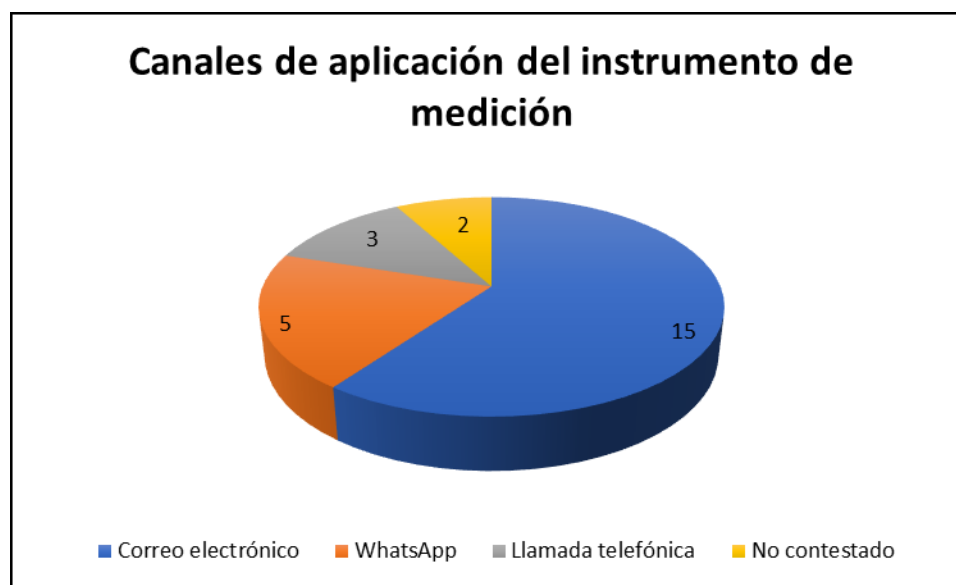
*Resultados Instrumento de Medición.*

	Ítem 1	Ítem 2	Ítem 3	Ítem 4	Ítem 5	Ítem 6	Ítem 7	Ítem 8	Ítem 9	Ítem 10
Empresa 1	5	4	5	4	2	3	5	4	4	5
Empresa 2	4	4	4	3	1	1	4	5	5	3
Empresa 3	5	5	4	5	2	3	4	5	5	3
Empresa 4	4	5	4	4	1	1	5	4	4	4
Empresa 5	5	4	5	4	5	5	3	5	5	5
Empresa 6	5	4	4	3	3	3	4	5	5	3
Empresa 7	5	4	4	4	2	4	3	3	4	2
Empresa 8	4	3	5	4	2	3	4	4	5	4
Empresa 9	4	5	4	5	4	5	3	3	3	5
Empresa 10	5	4	4	5	1	1	5	5	5	3
Empresa 11	4	4	3	3	1	2	5	5	4	5
Empresa 12	4	4	4	4	5	5	3	3	4	5
Empresa 13	4	5	4	5	1	1	5	4	4	4
Empresa 14	5	4	4	5	1	1	4	4	5	3
Empresa 15	5	4	5	3	2	2	4	5	5	4
Empresa 16	3	3	4	4	2	3	4	4	4	3
Empresa 17	5	4	4	4	4	4	3	3	3	5
Empresa 18	4	4	4	4	5	5	3	3	4	2
Empresa 19	4	5	4	3	1	2	5	5	5	4
Empresa 20	5	4	5	4	1	1	5	4	4	4
Empresa 21	4	4	3	4	2	3	4	4	5	3
Empresa 22	4	4	4	5	5	5	3	5	5	5
Empresa 23	4	4	4	4	2	2	5	4	4	4
Empresa 24	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Empresa 25	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

La realización de las encuestas correspondientes para la recolección de la información se llevó a cabo a través de correos electrónicos, (15 encuestas), chats de WhatsApp (5 encuestas) y llamadas telefónicas (3 encuestas), en este mismo orden descrito, y a medida que no se lograba obtener una respuesta por el método anteriormente aplicado. Una vez agotados todos los datos de contacto disponibles, hubo dos empresas con las que no se logró establecer comunicación, identificadas como empresas 24 y 25 en la tabla de resultados, que corresponden al 8% de la población de interés del proyecto, como se muestra en la Figura 1, en la que se presenta una representación gráfica de los canales de aplicación del instrumento de medición.

## Figura 1.

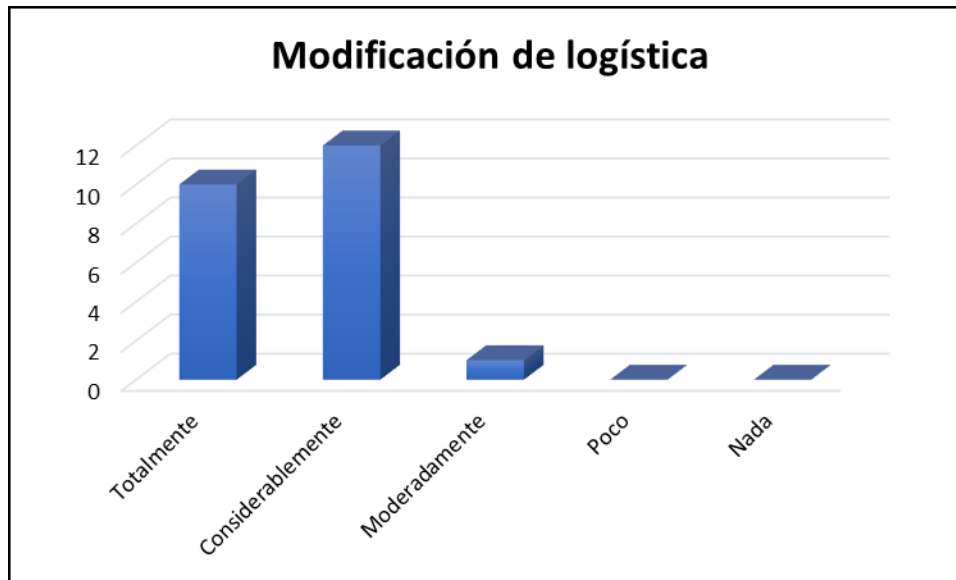
*Canales de aplicación del instrumento de medición*



Los primeros tres ítems del instrumento de medición para recolección de información, están diseñados para mensurar el estado de la variable gestión logística dentro de las empresas estudiadas, así como el impacto de la cuarentena decretada en la ciudad de Bogotá sobre dicha variable; los resultados obtenidos mediante la aplicación de la encuesta se pueden apreciar en las Figuras 2, 3 y 4.

**Figura 2.**

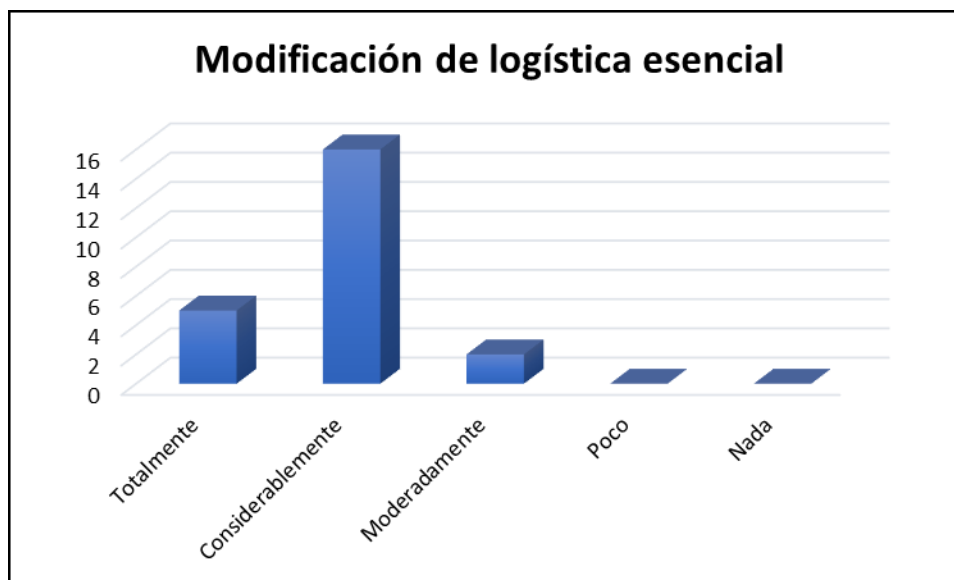
*Modificación de la logística en función de las ventas.*



Como se puede observar en la Figura 2, la logística comercial expresada como una función de la venta de relojes en las empresas comercializadoras de estos accesorios se vio altamente afectada como consecuencia de la cuarentena y las demás restricciones gubernamentales.

**Figura 3.**

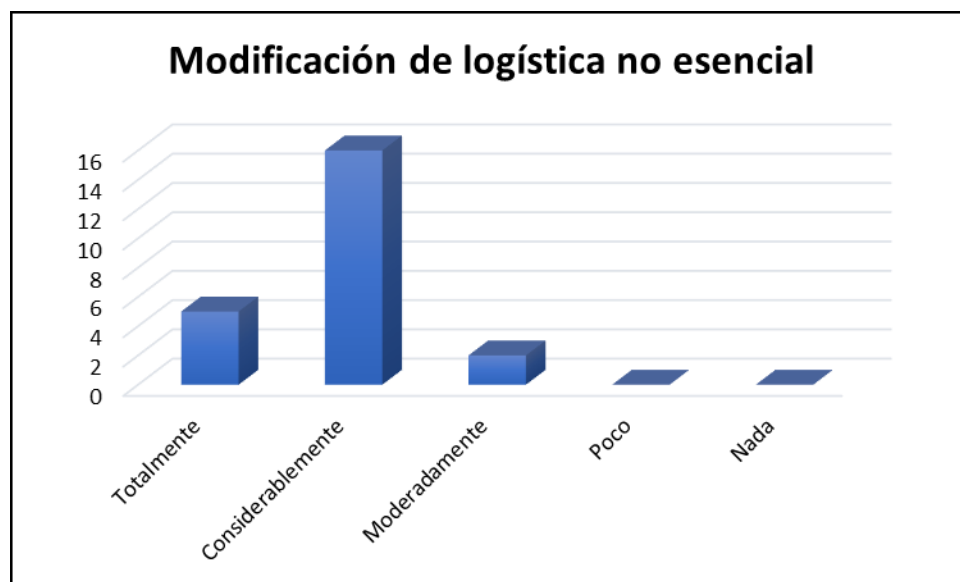
*Modificación de la logística esencial.*



Por su parte, la logística esencial o primaria, identificada por las actividades de aprovisionamiento, distribución, ventas y prestación posventa, también se vió altamente afectada como consecuencia de la pandemia y sus consecuencias, aunque en menor magnitud que el ítem 1, ya que como vemos en la Figura 3, esta se ubica mayoritariamente en el segundo quintil: considerablemente.

#### Figura 4.

*Modificación de la logística no esencial.*



Coincidentalmente con la modificación de la logística esencial, la no esencial o de apoyo, identificada por las actividades de previsión de infraestructuras, recursos humanos y finanzas de las organizaciones, se vieron afectadas en el mismo grado, siendo predominante de nuevo el segundo quintil de la escala, como se puede apreciar en la Figura 4.

Las preguntas correspondientes a los ítems 4, 5 y 6 del instrumento de medición, están diseñadas para medir la variable contabilidad administrativa, mediante la determinación de la existencia o ausencia de sistemas de costos administrativos dentro de las PYMES analizadas y ponderar la importancia que tiene esta herramienta gerencial para estas organizaciones.

**Figura 5.**

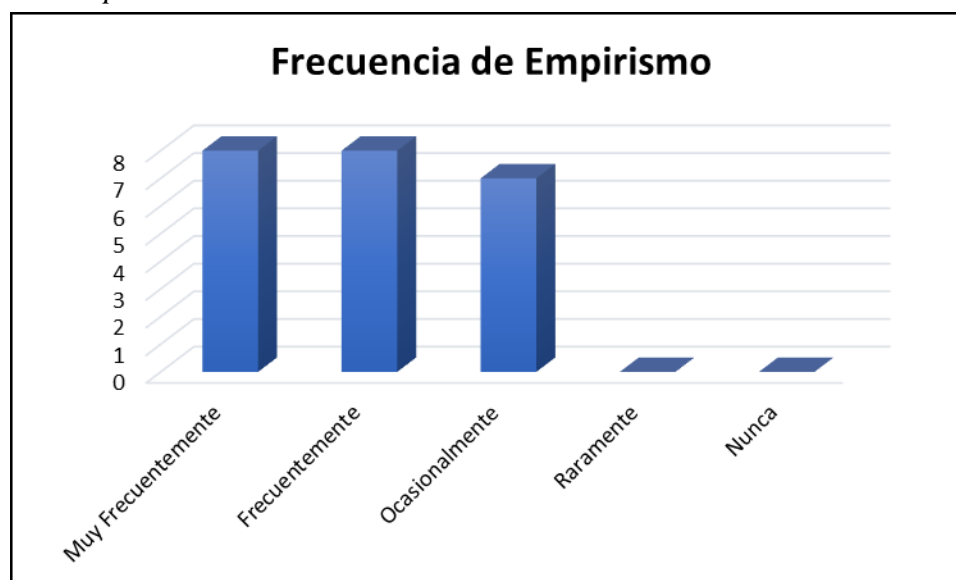
*Frecuencia de Contabilidad Administrativa.*



La Figura 5 muestra la frecuencia con la que se han implementado sistemas de costos administrativos dentro de las empresas objeto de investigación, en donde a pesar de la heterogeneidad de las respuestas, se puede evidenciar una predominancia de los quintiles 4 y 5, que corresponden a que raramente o nunca se han implementado estas herramientas dentro de estas organizaciones.

**Figura 6.**

*Frecuencia del empirismo en la toma de decisiones.*



Consecuentemente con las frecuencias de la contabilidad administrativa y con las premisas establecidas durante el planteamiento del problema de investigación, la toma de decisiones dentro de estas organizaciones, tiene un componente empírico bastante relevante, como se puede observar en la Figura 6. De igual manera se puede establecer una correlación implícita entre las carencias contables y el grado de influencia del empirismo.

Las preguntas correspondientes a los ítems 7, 8 y 9, están diseñadas para establecer el estado de la variable decisiones estratégicas según su grado de implementación dentro de las empresas de interés del proyecto.

### Figura 7.

*Frecuencia de Planeación Estratégica.*



La Figura 7 muestra la frecuencia con la que se implementa la planeación estratégica en estas empresas como una herramienta para definir su situación actual con miras al cumplimiento de sus metas y objetivos, de manera que se puede deducir que la totalidad de las organizaciones tienen identificada y usan esta herramienta como un elemento importante en sus procesos gerenciales, en concordancia con las respuestas de la Figura 8.

**Figura 8.**

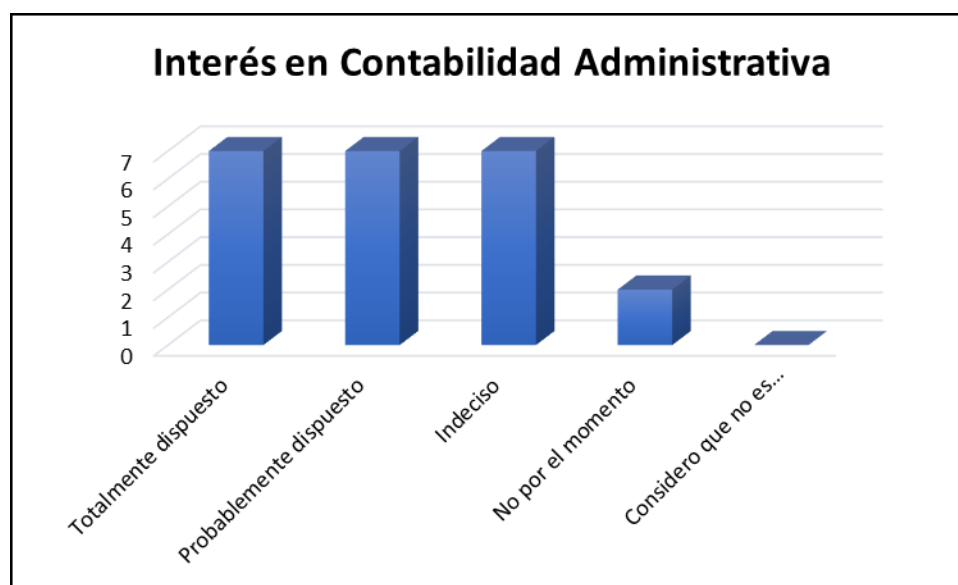
*Importancia de Planeación Estratégica.*



Finalmente, la pregunta 10 esta diseñada para medir el interés de las PYMES estudiadas de implementar un sistema de contabilidad administrativa dentro de sus organizaciones mediante su disposición de implementarlo, en donde se puede identificar una buena disposición de aplicar la herramienta, únicamente equiparable con las empresas que manifestaron encontrarse indecisas al respecto.

**Figura 9.**

*Interés en Contabilidad Administrativa*



## CONCLUSIONES

El desarrollo del presente seminario de investigación permitió evaluar la situación en la que se encontraron las PYMES comercializadoras de relojes del sector de San Victorino en la localidad de Santa Fé de Bogotá, como consecuencia de la aparición de la pandemia de COVID-19 y las regulaciones locales para la contención de la emergencia sanitaria resultante.

En primer lugar, resultó evidente que estas organizaciones tuvieron que enfrentar cambios logísticos de gran magnitud, tanto en el desarrollo de sus actividades logísticas esenciales como en el de las no esenciales, que a su vez tienen implicaciones directas sobre sus costos operacionales y sus finanzas en general.

Por otra parte, se logró corroborar la premisa establecida en el planteamiento del problema de investigación que planteaba la carencia de sistemas de contabilidad administrativa dentro de la población de interés, siendo un porcentaje muy bajo de las empresas encuestadas las que manifestaron haber hecho uso de esta herramienta gerencial.

Asimismo, se consiguió establecer una correlación entre las carencias previamente mencionadas y la frecuencia con la que las decisiones estratégicas de la organización obedecen a la experiencia empírica de sus gerentes, puesto que, al no contar con otros recursos, el empirismo adquiere un papel fundamental en la toma de decisiones.

Adicionalmente se pudo determinar la importancia que tiene la planeación estratégica con miras al cumplimiento de sus metas y objetivos, para la mayoría de las empresas encuestadas, a pesar de que la frecuencia de uso de esta herramienta resultó heterogénea y de menor magnitud que la importancia que le atribuyeron.

Finalmente se logró establecer la interdependencia entre las variables de estudio: *contabilidad administrativa*, *gestión logística* y *decisiones estratégicas* que se había planteado a manera de hipótesis, mediante las correlaciones que fueron resultando al analizar los resultados de la aplicación del instrumento de medición lo cual se respalda con la disposición manifiesta de las PYMES comercializadoras de relojes de implementar sistemas de contabilidad administrativa a sus organizaciones.

Debido a que no se lograron satisfacer los objetivos inicialmente planteados en su totalidad, se recomienda desarrollar un trabajo correlacional sobre las variables de estudio.

## ANEXO I – INSTRUMENTO DE MEDICIÓN PARA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

1. Determine en la siguiente escala, en que magnitud se modificó la logística de su organización (en función del volumen de ventas de relojes durante la cuarentena), como consecuencia del COVID-19 y las restricciones locales:
  - a. Totalmente.
  - b. Considerablemente.
  - c. Moderadamente.
  - d. Poco.
  - e. Nada.
  
2. Determine en la siguiente escala, en que magnitud se modificaron las actividades logísticas esenciales o primarias (aprovisionamiento, distribución, ventas y prestación posventa) de su organización, como consecuencia del COVID-19 y las restricciones locales:
  - a. Totalmente.
  - b. Considerablemente.
  - c. Moderadamente.
  - d. Poco.
  - e. Nada.
  
3. Determine en la siguiente escala, en que magnitud se modificaron las actividades logísticas no esenciales o de apoyo (previsión de infraestructuras, recursos humanos y finanzas) de su organización, como consecuencia del COVID-19 y las restricciones locales:
  - a. Totalmente.
  - b. Considerablemente.
  - c. Moderadamente.
  - d. Poco.
  - e. Nada.

4. Siendo el costo logístico de distribución: “todo costo que desde que el momento en que el producto entra en el almacén de producto terminado, hasta que llega al consumidor o cliente final”; determine en la siguiente escala, en que magnitud se conoce y administra este criterio en su organización.
  - a. Totalmente.
  - b. Considerablemente.
  - c. Moderadamente.
  - d. Poco.
  - e. Nada
  
5. ¿Utiliza su empresa un sistema de contabilidad administrativa? (Esta contabilidad suministra datos para uso interno a diferencia de la contabilidad financiera que se usa con fines tributarios)
  - a. Muy frecuentemente.
  - b. Frecuentemente.
  - c. Ocasionalmente.
  - d. Raramente.
  - e. Nunca.
  
6. ¿Qué tan importante es la contabilidad administrativa dentro de su organización, para la administración de actividades y la toma de decisiones?
  - a. Muy importante.
  - b. Importante.
  - c. Moderadamente Importante.
  - d. De poca importancia.
  - e. Sin importancia.
  
7. ¿Con que frecuencia usa su experiencia como criterio fundamental para tomar las decisiones administrativas de su empresa?
  - a. Muy frecuentemente.
  - b. Frecuentemente.
  - c. Ocasionalmente.
  - d. Raramente.

- e. Nunca.
8. ¿Con que frecuencia implementa la planeación estratégica en su empresa como una herramienta para definir su situación actual con miras al cumplimiento de sus metas y objetivos?
- a. Muy frecuentemente.
  - b. Frecuentemente.
  - c. Ocasionalmente.
  - d. Raramente.
  - e. Nunca.
9. ¿Qué tan importante es en su organización la planeación estratégica para la competitividad en su sector?
- a. Muy importante.
  - b. Importante.
  - c. Moderadamente Importante.
  - d. De poca importancia.
  - e. Sin importancia.
10. ¿Estaría dispuesto a implementar un sistema de contabilidad administrativa en su organización para hacerla más competitiva?
- a. Totalmente dispuesto.
  - b. Probablemente dispuesto.
  - c. Indeciso.
  - d. No por el momento.
  - e. Considero que no es importante.

## LISTA DE REFERENCIAS

Argueta, C. Agudelo, I. Soto, O. (2016). Planeación por escenarios: un caso de estudio en una empresa de consultoría logística en Colombia. Cali. Colombia. Universidad ICESI.

Azevêdo, R. (23 de junio de 2020). Previsiones de la OMC sobre el comercio en 2020 (actualización de junio). [Archivo de vídeo]. Recuperado de <https://youtu.be/INeRB332P4g>

Cantini, M. (12 de diciembre de 2017). San Victorino: el corazón del comercio en Bogotá. Modaes latinoamérica. Recuperado de: <https://www.modaes.com/back-stage/san-victorino-el-corazon-del-comercio-en-bogota.html>

Corral, Y. (2009). Validez y confiabilidad de los instrumentos de investigación para la recolección de datos. Valencia. Venezuela. Universidad de Carabobo. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales.

Departamento de Administración Nacional y Estadística. DANE. (2020) Encuesta mensual de comercio (EMC). Información junio 2020. Recuperado de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/comercio-interno/encuesta-mensual-de-comercio-emc>

Evia, M. (2006). ¿Es la contabilidad administrativa una herramienta útil para desarrollar la competitividad de las empresas?. Distrito Federal. México. Universidad Nacional Autónoma de México. Contaduría y Administración.

Federación Nacional de Comerciantes. FENALCO. (2020). FENALCO manifiesta su preocupación por las graves consecuencias sociales y económicas que traerá el nuevo confinamiento en Bogotá. Recuperado de: <http://www.fenalcobogota.com.co/index.php/11-noticias/826-fenalco-manifiesta-su-preocupacion-por-las-graves-consecuencias-sociales-y-economicas-que-traera-el-nuevo-confinamiento-en-bogota>

Giraldo, M. (26 de agosto de 2020). ¿En qué consistió la cuarentena por localidades y las Zonas de Cuidado Especial? Alcaldía de Bogotá. Recuperado de: <https://bogota.gov.co/mi-ciudad/salud/para-que-sirvieron-las-cuarentenas-en-bogota>

Gómez, J. (Ed.3) (2013). Gestión Logística y Comercial. Madrid. España. Mc Graw Hill.

Hernandez, R. Mendoza, C. (2018). Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta Ciudad de México. Mc Graw Hill.

Lobato, F. Villagra, F. ( 2013). Gestión Logística y Comercial. Iberia. España. Macmillan Profesional.

Mauleón, M. (2006). Logística y Costos. Madrid – Buenos Aires. Diaz de Santos.

Merlo, E. Reinoso, N. Rubino, M. Ruggeri, Y. (2013). Los costos y la toma de decisiones. Mendoza. Argentina. Universidad Nacional de Cuyo.

Ojeda, C. (2005). Gestión de Costos y Presupuestos. Bogotá, D.C. Universidad EAN. Escuela de Administración de Negocios. Facultad de Postgrados.

Pacheco, C. (Ed. 1). (2016). La información financiera y administrativa: enlace estratégico para la toma de decisiones. Ciudad de México. Instituto Mexicano de contadores públicos.

Porter, M. (Ed. 38). (2008). Estrategia Competitiva. Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia. México, D.F. Grupo Editorial Patria.

Quero, M. (2010). Confiabilidad y coeficiente Alpha de Cronbach. Maracaibo. Venezuela. Universidad Rafael Beloso Chacín. TELOS. Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales.

Ramirez, D. (Ed. 8). (2008). Contabilidad Administrativa. México, D.F. Mc Graw Hill.

Reinoso, G. (23 de junio de 2020). El preocupante crecimiento del virus en el centro de Bogotá. El Tiempo. Recuperado de: <https://www.eltiempo.com/bogota/casos-de-coronavirus-en-el-centro-de-bogota-crecen-y-preocupan-509824>

Rodriguez, J. (20 de diciembre de 2018). San Victorino, el popular mercado donde se consiguen regalos desde \$4.000. RCN Radio. Recuperado de: <https://www.rcnradio.com/bogota/san-victorino-el-popular-mercado-donde-se-consiguen-regalos-desde-4000>

Sandino, R. (Ed. 1). (2017). Costos y Presupuestos. Bogotá D.C. Fondo Editorial Areandino. Fundación Universitaria del Área Andina. Programa de Especialización en Gerencia Financiera.

Schmitt, N. (1996). Uses and abuses of Coefficient Alpha. Michigan. United States of America. Michigan State University. Psychological Assessment.

Serrato, A. (2018). Aproximaciones teóricas a la planeación estratégica y la contabilidad gerencial como elementos clave en la gestión de las pymes en Colombia. Bogotá D.C. Corporación Universitaria Minuto de Dios. Dirección de Investigaciones. Programa de Contaduría Pública.

Serrano, C. (15 de agosto de 2020). Comerciantes de San Victorino protestan por la nueva cuarentena en Bogotá. RCN Radio. Recuperado de: <https://www.rcnradio.com/bogota/comerciantes-de-san-victorino-protestan-por-la-nueva-cuarentena-en-bogota>

Supo, J. (2013). Como validar un instrumento – La guía para validar un instrumento en 10 pasos. Perú.

Velásquez, A. (2013). Modelo de Intervención e Innovación para la Gestión de Organizaciones. Guía para la gestión logística (MIIGO). Bogotá D.C. Universidad EAN. Colección en Gerencia e Innovación Organizacional.