CAPÍTULO VIII

PRESUPUESTO 2020-2021 EN LAS EMPRESAS PEQUEÑAS EN TIEMPO DE LA PANDEMIA COVID -19

Gloria Patricia Pérez Saavedra.

Magister en Ciencias de la educación Mención en Docencia e Investigación Universitaria de la Universidad Central de Chile, Docente de Pregrado de la Institución Universitaria Marco Fidel Suárez. Correos electrónico: gloria.perez@iumafis.edu.co gloria.patriciaps@hotmail.com
ORCID: 0000-0002-4984-7945.

Gustavo Moreno López.

PhD (c) en Administración de la Universidad de Medellín-Colombia, Magister en Educación y Desarrollo Humano de la Universidad de Manizales. Rector de la Institución Universitaria Marco Fidel Suárez. Integra el grupo de Investigación Grieso de la Institución Universitaria Marco Fidel Suarez, Bello – Antioquia. rectoria@iumafis.edu.co
ORCID: 0000-0002-4094-0940.

Ledy Gómez Bayona.

PhD en Administración de la Universidad de Medellín-Colombia, Integra el Grupo de Investigación en Casos y Estudios Organizacionales CEO de la Universidad de San Buenaventura, Medellín-Colombia ledy.gomez@usbmed.edu.co. ORCID: 0000-0003-4122-0344.

Olga Vélez Bernal.

PhD (c) en Administración de la Universidad de Medellín-Colombia, , Vicerrectora Académica y de Investigación de la Institución Universitaria Marco Fidel Suarez, Bello - Antioquia. Integra el grupo de Investigación XXXX de la Institución Universitaria Marco Fidel Suarez, Bello – Antioquia. viceacademica@iumafis.edu.co ORCID: 0000-0002-2291-0908.

Resumen

La pandemia fue el principal marco nacional de gestión de riesgos en muchos países, la influenza pandémica encabeza la matriz de riesgos naturales del Registro Nacional de Riesgos del Reino Unido, y las enfermedades infecciosas emergentes estaban marcadas como motivo de gran preocupación. Por causa del COVID-19 las empresas tuvieron que adoptar mecanismos que no estaban planeados para afrontar los cambios y acoplamiento drásticos en todo el ámbito empresarial. La información contable no pudo mostrar resultados planeados, y en espe-

cial el presupuesto no pudo ser ejecutado como se tenía previsto antes de terminar el 2019, las empresas empezaron a tomar decisiones en escenarios de incertidumbre, sin embargo, la realidad era generalmente más perturbadora, ya que los gobiernos nacionales y las agencias supranacionales equilibraban la seguridad sanitaria, y los imperativos económicos y sociales con el respaldo de una inteligencia imperfecta y en evolución. El objetivo de este artículo es conocer cómo se ha afectado el presupuesto 2020-2021 en las empresas pequeñas colombianas, en tiempo de la pandemia Covid -19 y qué planeaciones presupuestarias deberían realizarse para enfrentar los escenarios de incertidumbre; la ruta metodológica es bajo un enfoque cualitativo de tipo descriptivo, la técnica de recolección de datos es el sondeo bibliográfico, se aborda para ello referentes conceptuales de artículos publicados, opiniones de expertos, noticieros, lecturas de controversia entre otros. Los resultados indican que las pequeñas empresas deben realizar una planificación estratégica cuantitativa e indicar la forma de desarrollar las acciones necesarias y, finalmente, debe indicar el tiempo en el que se debe dar cada paso para que se alcancen los objetivos, se concluye que las empresas deben gestionar la planeación presupuestal con flexibilidad de los presupuestos que está relacionada de forma directa con la disposición de la gerencia para realizar modificaciones a las cifras y a los planes establecidos.

Palabras claves: cadena de suministro, imperativos económicos, pandemias, presupuesto, riesgo comercial.

BUDGET 2020-2021 IN SMALL COMPANIES IN TIME OF THE COVID -19 PANDEMIC

Abstract

Pandemics were the main national risk management frameworks in many countries, pandemic influenza tops the natural hazards matrix of the UK National Risk Register, and emerging infectious diseases were flagged as a major concern. Because of COVID-19, companies had to adopt mechanisms that were not planned to face the drastic changes and couplings throughout the business environment. The accounting information can not show planned results, and especially the budget could not be executed as planned before the end of 2019, companies began to make decisions in uncertain scenarios, however, the reality was generally more disturbing, since that national governments and supranational agencies were balancing health security and economic and social imperatives with the support of imperfect and evolving intelligence. The objective of this article is to know how the 2020-2021 budget has been affected in Colombian small companies, in time of the Covid -19 pandemic and what budget planning should be carried out to face uncertainty scenarios the methodological route is under a qualitative approach of a descriptive type, the data collection technique is the bibliographic survey, conceptual references of published articles, expert opinions, newscasts, controversial readings, among others, are addressed. The results indicate that small companies must carry out quantitative strategic planning and indicate how to develop the necessary actions and, finally, it must indicate the time in which each step must be taken so that the objectives are achieved, it is concluded that companies They must manage budget planning with budget flexibility that is directly related to management's willingness to make changes to figures and established plans.

Keywords: budget, business risk, economic imperatives, pandemics, supply chain.

Introducción

La pandemia de Covid-19 fue sorpresiva, por causa de ella las personas cambiaron en cuanto a hábitos personales, sociales y laborales. La nueva realidad de la economía global obligó a revisar los planes y proyectos definidos para el año 2020 y ahora 2021, de acuerdo con el escenario al que se veían enfrentados en la actualidad, es necesario replantear actividades y ajustar los presupuestos para cubrir todas las áreas de impacto.

Las empresas han establecido y activado su equipo o comité de gestión de crisis, los empleadores toman las precauciones para ayudar al control de la enfermedad en los sitios de trabajo. En la parte financiera toman medidas a corto, mediano y largo plazo, realizan la evaluación de riesgos contractuales, no se descuida el impacto en la cadena de suministros; es decir, cómo se está abasteciendo el mercado, activan la protección al cliente y marca; es decir se tiene una comunicación clara y transparente con los clientes.

Cuando en la primera semana del mes de marzo se detectó el primer caso se inició la toma de las medidas necesarias, donde Colombia se enfrentó a la decisión de paralizar la economía nacional o preservar la salud Pública de los colombianos; llegando la crisis de la pandemia cuando existía una inestabilidad sociopolítica, tras las protestas masivas contra el gobierno en noviembre y diciembre de 2019. A ello se suman las malas perspectivas económicas para 2020 donde el precio del petróleo estaba bajando, la desaceleración económica regional y la realidad de una desigualdad estructural, que puede hacer que la pandemia tenga un impacto desproporcionado en algunos sectores sociales.

El desespero por la protección humana hizo que en algunas localidades se diera el toque de queda ordenado por algunos alcaldes, pero ya el 18 de marzo el gobierno nacional por medio de un decreto que establecía que las disposiciones de orden público de las autoridades regionales y locales debían estar previamente coordinadas con las instrucciones del presidente de la República (CEPAL, 2020).

Con esta situación de un panorama incierto las empresas empiezan a cuestionarse sobre la

planeación presupuestaria realizada por cada empresa, si los rubros podrán desarrollarse, el papel de los presupuestos en las empresas, a estos interrogantes no se les encuentra respuesta, así las cosas, los más emprendedores iniciaron a construir planes A, B y C para que esta barrera no terminara por acabar con la empresa.

Lo descrito es el motivo por el cual se construye este artículo, el mismo tiene como propósito conocer cómo se ha afectado el presupuesto 2020-2021 en las empresas pequeñas colombianas, en tiempos de la pandemia Covid -19 y qué planeaciones presupuestarias deberían realizarse para enfrentar los escenarios de incertidumbre, para ello se indaga la teoría sobre el tema y se elabora este escrito recopilando varias técnicas metodológicas para al final enunciar conclusiones al respecto.

Fundamentación teórica

Según García (2016), el presupuesto empresarial no es más que una planificación en la que el objetivo es detallar los ingresos, gastos e inversiones de una empresa en un período futuro determinado, se puede realizar mediante una hoja de cálculo digital o mediante el sistema adecuado para tal fin. El propósito del presupuesto corporativo es permitir que la empresa asuma sus gastos/ingresos, estableciendo metas y objetivos, evaluando la necesidad de apalancamiento en búsqueda de oportunidades, capital de trabajo, aplicación de utilidades, inversiones, compras de activos fijos, recortes en gastos.

Cuando se hace una proyección a través de un presupuesto corporativo, la empresa contará con cifras y bases cada vez más sólidas para la toma de decisiones, al tiempo que gana mayor control sobre sus finanzas, el presupuesto corporativo debe ir de la mano de la planificación estratégica de la empresa.

Los presupuestos de cada entidad o empresa se han salido de control, no ha sido posible manejar la ejecución presupuestaria, ya que los rubros se han visto afectados para su manejo. Todos los gastos que tienen que ver con la emergencia sanitaria deben llevarse a la cuenta de reserva fiscal, ya que es realmente un imprevisto y ninguna empresa estaba preparada para enfrentar este gasto, así las cosas, no se vería afectado el presupuesto.

La planificación presupuestaria según Carballo (2015), es una etapa trascendental en la gestión empresarial, se dan posibilidades de mejora en los procesos de la empresa, generando impactos positivos directamente en el resultado, según Romero (2018), la empresa debe conocer diversas herramientas, teorías, modelos, metodologías y técnicas que bien ejecutadas, pueden generar grandes ganancias, contribuyendo al incremento de las utilidades de la empresa.

Por otra parte, la planificación presupuestaria, es uno de los pilares de la gestión presupuestaria, que a su vez es la disciplina que estudia cómo monitorear sistemáticamente los resultados financieros de la empresa, se tienen cuatro fases principales:

- Planificación presupuestaria
- Simulaciones de escenarios
- Seguimiento presupuestario
- Revisiones de presupuesto

En el Gráfico 1, se detalla con mayor claridad dicha planificación, haciendo más comprensible la secuencia de lo que deben realizar las empresas:

Gráfico 1. Secuencia de la planificación presupuestaria

Fuente: elaboración propia tomando como referencia a Romero (2018).

Conforme a la teoría de la Rentabilidad y del Riesgo en el Modelo de Markowitz, citado por Romero (2018), la planificación presupuestaria se une con la contabilidad para beneficiar los ingresos, costos, gastos e inversiones de una empresa y sus estimaciones para los próximos

meses del año, es una buena forma para anticiparse al futuro, esto no puede confundirse con las conjeturas, ya que es una disciplina que siempre busca apoyarse en hechos y argumentos para realizar las predicciones más precisas y exactas posibles, para ello se debe partir de la planificación estratégica, táctica y operativa, utilizando un presupuesto basado en la historia de años anteriores.

Es importante comprender bien el modelo de negocio de la empresa y definir en cuál de los elementos anteriores se debe hacer el mayor esfuerzo, por ejemplo si la empresa tiene muchos empleados y la inversión en salarios y beneficios representa el mayor porcentaje de gastos, aquí es donde se debe hacer ajustes en nuevas oportunidades, pero si, por ejemplo, la empresa es una industria que tiene sus costos de producción asociados a un pequeño grupo de materias primas, es posible que las mejores posibilidades sean reducir costos con una buena planificación presupuestaria, finalmente siempre es necesario evaluar y reflexionar.

Luego de la elaboración del presupuesto por las áreas, con la información disponible, es posible generar informes que se consideran imprescindibles para la gestión de cualquier empresa

1. Proyección de flujo de caja
2. Proyección de balance

La proyección de flujo de caja muestra cuánto efectivo tendrá la empresa para cumplir con sus compromisos con los empleados y proveedores, mientras que la proyección del balance general indica cuánta riqueza acumulará la empresa en el período proyectado, expanda o no su patrimonio.

Además de los tres enunciados, una vez que la Planificación Presupuestaria esté lista, también se puede extraer algunos de los Indicadores Fundamentales de Desempeño que sean proyectados, eso ayuda a entender de una manera muy objetiva si los planes trazados para la empresa tienen sentido o no, los siguientes pasos son crear algunas simulaciones de escenarios (al menos un escenario pesimista y un escenario optimista) y monitorear regularmente los resultados para identificar qué está yendo de acuerdo al plan y qué puede desviarse de los planes y necesitará acciones correctivas, además, la planificación nunca es para siempre y las revisiones

de presupuestos siempre son bienvenidas para actualizar los planes con el nuevo escenario en el que se inserta la empresa.

Metodología

Con respecto a la metodología y el diseño metodológico utilizado para construir este capítulo se realiza un abordaje cualitativo, para ello se toma en cuenta referentes conceptuales de artículos publicados, opiniones de expertos (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018) e información relevante de empresas que han enfrentado la crisis, adicional a ello al interactuar con contadores, se tuvo la oportunidad de conocer los retos a los que se enfrentan las pequeñas empresas en la construcción del presupuesto y ejecución de los años 2020-2021, aplicando las técnicas de la observación y el análisis que permite ir de lo general a lo específico con el propósito de examinar con responsabilidad y razonabilidad en que las operaciones y cálculos porcentuales se ajusten con las políticas, procedimientos y manuales de la entidad.

Como instrumentos para obtener la información se utilizaron la lectura, los noticieros, lecturas de controversia, además de todo lo relacionado con la información de la actualidad que atraviesa nuestro país y el mundo, que de alguna manera todas las personas no están en condiciones de entender las explicaciones que el gobierno nacional día a día transmite en una forma sencilla y coherente de los hechos, causas y consecuencias; además de los beneficios y compromisos que cada uno de los colombianos debemos asumir porque esta no es tarea de unos, o de los dirigentes de nuestro país, sino de todos es responsabilidad y comprensión, y donde todos somos responsables del resultado de la situación.

Resultados

Profundización de la crisis económica

El gobierno nacional, frente a la pandemia presentada en el año 2020, se encuentra en una encrucijada que ha venido atendiendo al día a día y aunque se ve el movimiento de parte de la Presidencia de la República y de los organismos de control en cuanto a los ministros y de cada una de las autoridades locales, es un problema que aún no muestra solución, pues a octubre de 2020 las estadísticas evidenciadas seguían siendo preocupantes, porque la apertura de la parte

comercial en Colombia hace que se propague el virus sin ningún control, aunque las directrices impartidas sean buenas en la realidad los ciudadanos, en su mayoría les falta percepción sobre la gravedad del asunto, de este modo se realizan comportamientos poco adecuados ante la realidad enfrentada (Fedesarrollo, 2020).

Países de toda Europa están viendo un resurgimiento de los casos de COVID-19 después de controlar con éxito los brotes a principios de año 2020, tras un estricto confinamiento que había conseguido frenar la epidemia, pero la realidad es otra y se presenta la posibilidad de un rebrote tanto a nivel mundial, como del país y regional.

Según Ramírez et al., (2020), el Estado colombiano, mediante sus estructuras administrativas realiza agenda y elabora un presupuesto, disponiendo así de los recursos necesarios para atender las necesidades según la realidad social, económica, cultural y política. En enero de 2020, las perspectivas económicas de Colombia no eran las mejores de los últimos años. Se preveía que la desaceleración de la economía mundial y el bajo precio del petróleo iban a afectar gravemente sobre los ingresos del Estado.

Así, aun suponiendo que Colombia no experimentara el peor escenario epidemiológico, su estructura económica hará que sufra enormemente el impacto de la crisis internacional, al menos en el corto y mediano plazo. También podríamos tratar la responsabilidad de las élites del país, que se han mostrado apáticas y no han estado a la altura de lo que podría haberse esperado de ellas. Por efecto de la crisis, va a producirse un proceso de transformación del sistema internacional en el que se requiere el concurso de los más poderosos. Entre ellos, del sistema bancario, un sector bastante concentrado y sólido, pero que hasta ahora ha puesto poco de su parte para afrontar la crisis (Bancolombia, 2020).

El año 2020, aparece marcado en la historia de la economía como uno de los más difíciles de la crisis, esto se debe a que, con la pandemia del nuevo coronavirus y la necesidad de distanciamiento social, varias empresas no soportaron la caída de ingresos y tuvieron que cerrar sus puertas.

Al realizar el análisis de esta problemática en Colombia se puede identificar cómo el presu-

puesto de las pequeñas, medianas y grandes empresas a nivel nacional se ha visto afectado, ocasionando la pérdida de puestos de trabajo y aunque el Gobierno ha asignado prerrogativas y beneficios a las empresas esto ha sido insuficiente, de este modo y conforme a la información oficial suministrada por FENALCO entre los meses de marzo a septiembre de 2020 se vieron afectadas el 90.5% de las empresas grandes y PYME's, ante todo porque las ventas disminuyeron, se entraron a deudas para cumplir las obligaciones inherentes al sostenimiento de los negocios (arriendo, servicios, pago a empleados, pago de seguridad social), adicional a ello las empresas no tuvieron un régimen definido que les brindara protección patrimonial, ya que todo dependía de soluciones improvisadas de préstamos en bancos, no existía un amparo jurídico ni mercantil que resguardara a las pequeñas, medianas y grandes empresas, de esta manera consolidar su propia economía y la de la nación (Portafolio, 2020).

Adicional a lo descrito con antelación, las empresas no contaban con un programa de mantenimiento de puestos de trabajo, por ello se pasó a la suspensión de los contratos laborales o la reducción de salarios sin pago de beneficios por parte del gobierno.

Según Curristine et al.,(2020) en su informe denominado “elaboración de presupuestos en tiempos de crisis” dicen que en aproximadamente el setenta por ciento de los países miembros del FMI, el ejercicio fiscal coincide con el año calendario, en el caso de Colombia las empresas tenían una asignación de presupuesto que estaba iniciando su ejecución, ya se había de este modo priorizado el monto de dinero para el ejercicio del 2020 y el 2021, alterándose las asignaciones por la contingencia llevando a planear estrategias de último momento, sin tener oportunidad de realizar la orientación y negociación presupuestaria

Por lo general, las empresas tienen centros de costos para cada departamento, de la misma forma, cada sector tiene el responsable de gestionar el presupuesto y de responder por sus objetivos empresariales, para que la base presupuestaria se confronte con la base real, tanto el sector financiero como el contable deben generar informes oficiales de la empresa, en estos se incluyen: flujo de caja, estado de resultados del año y balance general. Habitualmente las empresas tienen en cuenta una serie de factores a la hora de componer su presupuesto: si la empresa está capitalizada y con posibilidad de expansión, si su crecimiento de capital está estancado o si está disminuyendo en relación a su capital (Oneto, 2020).

Las pequeñas empresas, emprendimientos y empresas familiares fueron las más afectadas con la asignación de presupuesto ante la crisis, entre tantos retos estas pequeñas empresas no cuentan con un alto nivel de control de la información sobre sus negocios. Los resultados financieros de una empresa no son suficientes, en otras palabras, sin un control y proyecciones futuras de estos resultados, el mercado, las negociaciones, las utilidades y la expansión de la pequeña empresa se vuelve una labor compleja. En este sentido, ante esta demanda de conocimiento para la mejor gestión de las empresas, se deben conocer los principales mecanismos de control y el presupuesto empresarial, los mecanismos para sobrevivir, gestionar sus pérdidas y déficits en ese período.

Referente a los escenarios de incertidumbre en el 2021, el objetivo no solo es predecir, sino también prepararse para afrontar esta nueva realidad, la pandemia ha provocado varios cambios y pérdidas para la mayoría de las empresas, más que nunca, el presupuesto corporativo será crucial para cualquier gerente. En este sentido, la posibilidad de asumir ingresos, gastos y evaluar la necesidad de apalancamiento, le dará a la empresa información relevante para la toma de decisiones que pueden o no ser exitosas durante este período de crisis, preguntas como: ¿En qué sector debería recortar el gasto? ¿Cuánto gasto debo recortar? ¿Cuántos gastos tendré que cubrir en el futuro? Con las herramientas adecuadas, las incertidumbres no afectarán al negocio de manera tan significativa, por ello en todos los casos mencionados, es posible crear un presupuesto empresarial.

Gráfico 1. Vigencia 2021 con incertidumbre

Fuente: elaboración propia basado en informe Bancolombia (2020).

En la Gráfica 1, se muestra como se debe plantear un presupuesto en tiempos de incertidumbre, para ello se tiene que hacer uso de la planificación estratégica, con ella se logra saber qué esperar del futuro de la empresa, como todo plan es necesario detallarlo para que los pasos estén bien pensados y ejecutados, contando siempre con los recursos disponibles para alcanzar los objetivos.

La relevancia de la planificación está determinada por su impacto en la empresa y en el proceso de toma de decisiones, este plan sirve como guía para dejar claro cómo proceder ante los desafíos, es, por tanto, una especie de guía para todas las demás acciones que realiza la empresa.

Además, es importante mencionar que esta etapa tiene la capacidad de brindar pautas globales para la gestión de toda la organización y aun así, apuntar específicamente a los subsectores existentes, como marketing, ventas, recursos humanos, entre otros, lo que hace la planificación es mantener todas las acciones específicas en línea con objetivos comunes.

La planificación estratégica debe ser cuantitativa y definir los números a alcanzar, descriptiva e indicar la forma de desarrollar las acciones necesarias y, finalmente, debe indicar el tiempo en el que se debe dar cada paso para que se alcancen los objetivos (Manayay, 2020).

¿Por qué las empresas deberían invertir en la resiliencia pandémica?

El coronavirus COVID-19 es una razón para que las pequeñas, grandes y medianas empresas reorganicen sus sistemas, revisen su suministro y hagan regulaciones que les permita proteger su capital, y verifiquen su exposición al riesgo. Más allá de las preocupaciones estándar relacionadas con la continuidad operativa de las empresas, la protección de los empleados y la preservación del mercado, los negocios, y los países, deben analizar nuevamente su exposición a interdependencias complejas y en evolución que podrían agravar los efectos de las pandemias y otras crisis. Dado el ciclo de pánico y negligencia de la preparación para una pandemia, una vez que el COVID-19 esté controlado, es probable que gran parte del mundo regrese a la complacencia y permanezca poco preparado para el próximo brote inevitable (Smith y Hariharan, 2020).

Las empresas que inviertan en resiliencia estratégica, operativa y financiera para controlar los riesgos globales emergentes estarán mejor posicionadas para responder y recuperarse porque algunas siguieron recibiendo sus ingresos de forma normal como son las entidades prestadoras de servicios públicos y las propiedades horizontales, aunque en esta última si los residentes forman parte de las empresas afectadas estos ingresos quedan en cuentas por cobrar, frente a los gastos algunos disminuyen, pero otros aumentan en virtud de los cumplimientos en los protocolos de bioseguridad (Smith y Hariharan, 2020).

Todo lo expuesto se queda corto para el material que puede encontrarse y que guarda mucha similitud, sin embargo, lo más relevante que debe exponerse es que a finales del año 2019, cuando se preparaba el presupuesto que serviría de parámetro y guía para el desarrollo de las actividades en general de cada empresa, no se alcanzó a ejecutar ni una cuarta parte porque ya que en el mes de marzo del año 2020 la propagación del virus fue muy rápida, de este modo las empresas no tuvieron tiempo para tomar decisiones o ajustar un presupuesto que no se sabía en qué porcentaje se debía ajustar (Bancolombia, 2020).

Así las cosas, para el mes de octubre de 2020 que es cuando se debía estar reuniendo la información sobre la ejecución del presupuesto de 2021 lo que ocupa a las empresas en general es analizar el ajuste presupuestario 2020, ya que todas las partidas se han visto afectadas por la pandemia. El presupuesto 2020 no es factible punto de partida para la realización del presupuesto 2021, pero si podría decirse hasta qué punto fue ejecutado y partir de uno nuevo para 2021. Es importante tomarse tiempo para revisar la actual capacidad de resiliencia empresarial y poder desarrollar así estrategias para afrontar la situación, tanto ahora como en el futuro (Actualícese, 2021).

Discusión

Algunos países exhiben fragilidades económicas preexistentes, otros tienen sistemas de salud débiles y, por lo tanto, una menor resistencia a las pandemias. Muchos países asiáticos y africanos carecen de capacidades de vigilancia, diagnóstico y hospital para identificar, aislar y tratar pacientes durante un brote. Los sistemas débiles en cualquier lugar son un riesgo para la seguridad de la salud en todas partes, lo que aumenta la posibilidad de contagio y las conse-

cuencias sociales y económicas resultantes

También es importante señalar que los precios de los productos básicos han disminuido en respuesta a una caída en el consumo de materias primas y los productores están considerando reducir la producción. La movilidad y las interrupciones en el trabajo han llevado a marcados descensos en el consumo, exprimiendo a las empresas multinacionales en varios sectores, incluidos la aviación, la educación en el extranjero, la infraestructura, el turismo, el entretenimiento, la hospitalidad, la electrónica, los bienes de consumo y de lujo, (Hernández, 2020).

Sin embargo, cuando se considera necesaria una respuesta política estricta, las empresas se verán afectadas, con efectos a corto plazo y consecuencias a largo plazo menos esperadas. Las restricciones de viaje y las cuarentenas que afectan a cientos de millones de personas han dejado a las empresas en un estado de desorientación, interrumpiendo las cadenas de suministro justo a tiempo y desencadenando advertencias de ventas en las industrias de tecnología, automotriz, bienes de consumo, farmacéutica y otras. Estos son factores imprescindibles para la coexistencia de tres elementos socio-motores del desarrollo, en ciencia, tecnología e innovación (CTI) tan necesarios para el desarrollo de un país, (Piña, 2020).

En la actualidad, las organizaciones se enfrentan a un futuro mucho más complejo de prever que en otras épocas y a un entorno que limita la velocidad con que se generan utilidades. Ojalá se puedan tomar decisiones acertadas sobre el presupuesto que guiará el desempeño financiero de las empresas en 2021.

Ante la incertidumbre que todavía reina en el entorno por la pandemia del COVID-19, y la falta de variables claras sobre las cuales basarse, hoy los presupuestos se deben enfocar en dos palabras clave: seguridad y resguardo. En esencia, hay que proyectar el menor nivel de gastos posible, asegurar un control estricto del flujo de caja y apuntarle a unas mayores ventas.

De acuerdo con Javier Arévalo encargado para Latinoamérica de Goldratt, firma israelí de consultoría y asesoría a empresas (Bancolombia, 2020), cuando se hace un presupuesto, se decide qué requiere cada área de la empresa para procesar la carga de trabajo que habrá en el futuro y se hacen las asignaciones económicas a los diferentes departamentos para lograr la

meta en ventas. Para este mismo asesor empresarial hay que romper con ciertos mitos:

Complejidad: generalmente, las compañías piensan que, si cada departamento o persona hace lo máximo posible, se logrará un resultado positivo global. No obstante, en el entorno actual, el máximo rendimiento de una compañía se logra a través de la interacción, colaboración y sincronización entre sus partes. Así se logran controlar los costos.

Incertidumbre: para reducirla los expertos hacen proyecciones financieras detalladas con la falsa sensación de poder anticiparse. Pero el covid-19 demostró que predecir el desempeño financiero es imposible y, por eso mismo, los presupuestos deben ser una herramienta flexible. ¿No se lograrán las ventas estimadas? En lugar de flagelarse, es conveniente evaluar cómo se desempeña el sector en el que está su empresa para ver si guarda alguna relación con su negocio.

Conflictos: como las proyecciones financieras detalladas son las más comunes, las empresas tratan de encontrar un punto medio que las satisfaga. Así, se dedican a “apagar incendios” constantemente, cuando deberían concentrarse en revisar cómo se están analizando los indicadores y encontrar un método que se acomode más a su realidad.

Mientras que para otros asesores financieros aplicar la metodología llamada ‘Teoría de restricciones’ sería lo mejor. Las teorías son conocimientos que ayudan a comprender cómo se comporta la realidad, predecir, tomar decisiones efectivas para reaccionar ante ella y lograr el mejor resultado para la compañía. Las restricciones, por su parte, impactan la velocidad con la que se generan utilidades o resultados. Y aunque tienen diferentes orígenes, generalmente están dentro del ámbito de control de la gerencia, es decir que sobre ellas se puede actuar.

Conclusiones

La llegada del COVID-19 resultó ser desfavorable para la ejecución presupuestal del sector empresarial en Colombia y muchos otros países del mundo, así pues, durante el 2020 se dio prioridad a formular respuestas que a corto plazo resultaran efectivas. Las modificaciones pre-

supuestarias, como las proyecciones de ventas, de recaudos y fuentes de financiación, fueron constantes ante la incertidumbre del sector empresarial en el país; teniendo en cuenta la nueva cepa del virus y el crecimiento de contagios ralentizado a través de las cuarentenas obligatorias, el final de virus no parece cercano, a pesar de la llegada de la vacuna al territorio nacional.

En cuanto a las medidas relacionadas con los procesos de vacunación, el Ministerio de Salud de Colombia estableció el Plan Nacional de Vacunación contra el COVID-19, sin embargo, la información que se ha dado a conocer por el Gobierno nacional no detalla la duración de las etapas de vacunación, por ello, las empresas en Colombia no podrán descuidar su planeación para este 2021.

Por su parte la flexibilidad de los presupuestos que está relacionada de forma directa con la disposición de la gerencia para realizar modificaciones a las cifras y a los planes establecidos, implica que las empresas tomen decisiones con mayor autonomía, pero con altos riesgos, lo que ha sido común, dados los escenarios de alta incertidumbre que han tenido lugar desde la llegada del COVID-19, lo que contribuye a que las empresas logren pronosticar sus ingresos, costos y gastos para controlar el desarrollo de sus actividades, teniendo en cuenta que pueden surgir modificaciones.

Referencias

- Actualícese. (2021). *Elaboración de presupuestos en tiempos de COVID-19*. Disponible en: <https://actualicese.com/elaboracion-de-presupuestos-en-tiempos-de-covid-19/>
- Bancolombia. (2020). *¿Cómo hacer un presupuesto en un entorno de incertidumbre?* <https://www.grupobancolombia.com/wps/portal/negocios/actualizate/administracion-y-finanzas/como-hacer-un-presupuesto-en-un-entorno-de-incertidumbre>
- Carballo, J. (2015). *La gestión financiera de la empresa*. ESIC Editorial.
- CEPAL. (2020). *América Latina y el Caribe ante la pandemia del COVID-19: efectos econó-*

micos y sociales. Informe especial n° 1, Santiago, Naciones Unidas.

Currístine,T; Doherty, L; Imbert, B; Sheik,F; Tang, V y Wendling, C. (2020). *Elaboración de presupuestos en tiempos de crisis: Guía para preparar el presupuesto de 2021- FMI* | Finanzas Públicas. [www.inf.org>convid-19-especial-note](http://www.inf.org/convid-19-especial-note)>Spainsh

FEDESARROLLO. (2020). *COVID-19: costos económicos en salud y en medidas de contención para Colombia*. Bogotá. Disponible <https://www.repository.fedesarrollo.org.co/handle/11445/3920>.

García, P. (2016). El presupuesto habilitante del decreto-ley ante la crisis económica. *Revista de Derecho Constitucional Europeo*,

Hernández, K. J. (2020). *El presupuesto de producción como herramienta para la toma de decisiones caso fábrica muebles COVID 19 SA*. Disponible en: <http://repositorio.utmachala.edu.ec/handle/48000/15912>

Hernández-Sampieri y Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw Hill México.

Piña, L. (2020). *Factores para el desarrollo con apreciación en ciencia, tecnología e innovación*. En Chirinos, Ramírez, Godínez, Barbera y Rojas (2020). *Tendencias En La Investigación Universitaria. Una Visión desde Latinoamérica*. Volumen IX, Pp 84-96. www.doi.org/10.47212/tendencias2020vol.ix.7

Manayay Reynoso, C. A. (2020). *La nueva normalidad: plan estratégico de comunicación para el Banco Corporativo Americano en el marco de la emergencia sanitaria por Covid-19 durante el año 2020*. (Tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en Comunicación, Universidad de Lima). Repositorio Institucional. <https://hdl.handle.net/20.500.12724/11788>

Oneto, A. (2020, June 23). COVID-19: Continuidad del negocio, gestión de crisis y gobierno corporativo. Caracas: CAF. <http://scioteca.caf.com/handle/123456789/1596>

- Portafolio. (2020). Ley de Insolvencia podría salvar empresas en riesgo por Covid-19 <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/ley-de-insolvencia-podria-salvar-empresas-en-riesgo-por-covid-19-539637>
- Ramírez, I. R. V., Murcia, L., y Rodríguez, C. (2020). *Nueva gobernanza de la convivencia, concepto innovador, necesario y constructivista en la coyuntura de seguridad en Colombia por el COVID-19*. En Chirinos, Ramírez, Godínez, Barbera y Rojas (2020). *Tendencias En La Investigación Universitaria. Una Visión desde Latinoamérica*. Volumen XII, Pp 430-449. www.doi.org/10.47212/tendencias2020vol.xii.25
- Romero, M. C. (2018). *Nivel planificación presupuestaria y su incidencia en la rentabilidad de la empresa Gavic SRL Cajamarca-2018*.
- Smith y Hariharan. (2020). *El impacto del coronavirus COVID-19 en los negocios (2020)* <https://www.marsh.com/co/insights/research/coronavirus-impacto-negocios.html>