



EE: **PRESUPUESTOS**

**Planeación y Control de Utilidades
PCU**

Docente: Alejandra Salas Ramírez

FEBRERO 2016

PANORAMA GENERAL DE LA PCU

La Planeación y Control de Utilidades, se percibe como un proceso cuyo fin es ayudar a la administración a realizar eficazmente las fases de las funciones de planificar y controlar.

El modelo de PCU comprende:

- 1) **El desarrollo de la aplicación de objetivos generales y de largo alcance de la empresa;**
- 2) **La especificación de las metas de la compañía;**
- 3) **El desarrollo de un plan estratégico de utilidades, de largo alcance;**
- 4) **La especificación de un plan táctico de utilidades, de corto plazo;**
- 5) **El establecimiento de un sistema de informes periódicos de desempeño detallados por responsabilidades asignadas; y**
- 6) **El desarrollo de procedimientos de seguimiento.**

Aspectos más relevantes del concepto de PCU

ENFOQUES

La PCU requiere de importantes decisiones de planificación por la alta administración

Entraña penetrantes actividades de control administrativo

Reconoce muchas de las críticas consecuencias del comportamiento dentro de toda organización.



Conceptos Fundamentales de la Planificación y Control de Utilidades

1. **Proceso Administrativo** que comprende Planificar, organizar, proveer el personal, dirigir y controlar
2. Un **compromiso de la alta administración** de promover la eficaz participación por todos los niveles en la entidad
3. Una **estructura organizacional** que claramente especifique las asignaciones de autoridad y la responsabilidad a todos los niveles de la organización
4. Un **proceso de planeación** por la alta administración
5. Un **proceso de control** administrativo
6. Una continua y congruente **coordinación** de todas las funciones de la administración



Conceptos fundamentales de la Planificación y Control de Utilidades

7. En forma continua, alimentación adelantada, retroalimentación, seguimiento y replanificación a través de **canales de comunicación** definidos (tanto en sentido descendente como ascendente) .

8. Un plan **estratégico** de utilidades (de largo alcance)

9. Un plan **táctico** de utilidades (de corto plazo).

10. Un sistema de **contabilidad por áreas (o centros) de responsabilidad**

11. Un uso continuo del **principio de excepción**

12. Un programa de administración del **comportamiento**.



OBJETIVOS DE LA ENTIDAD
(Generales y de largo alcance)

Económicos
Clientes
Dueños
Sociales

Empleados
Producciones

METAS DE LA ENTIDAD

Lineas de productos
Participación en el mercado
Rentabilidad
Tasa de crecimiento

Lineas de servicios
Rendimiento
sobre la inversión

PLANES DE UTILIDADES
(Estructurados y cuantificados)

Plan estratégico (largo alcance) de utilidades

- General
- Largo plazo
- Responsabilidades generales
- Cuantificado

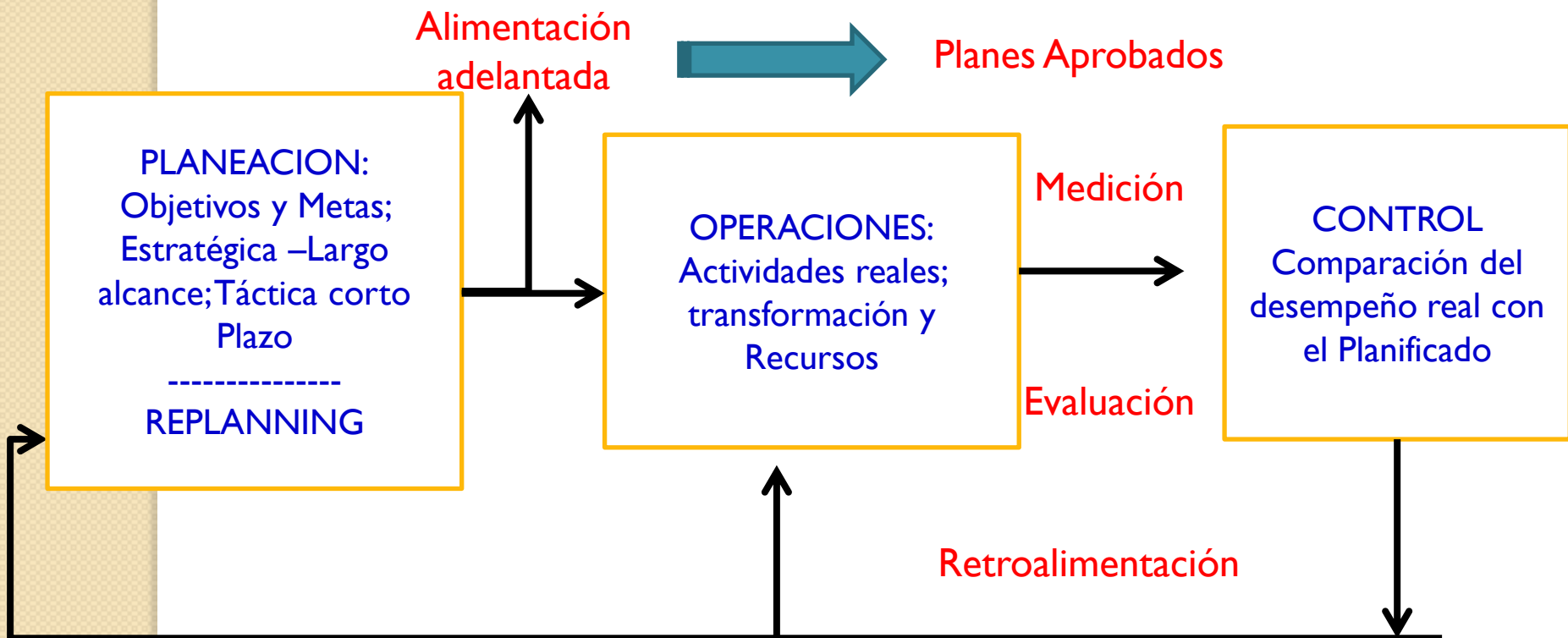
Plan táctico (corto plazo) de utilidades

- Detallado
- Corto plazo
- Responsabilidades en todos los niveles
- Cuantificado

Planificación de la Administración Empleando La PCU

El propósito fundamental de la planificación por la administración es generar un proceso de **alimentación adelantada** para las operaciones y para el control.

La **retroalimentación** también nos ayuda en la replanificación y el control



Dimensiones de Tiempo en la PCU

- El horizonte de planificación es el periodo de tiempo en el futuro para el cual la administración debe planificar.

Calendario de planificación

- Los tiempos de las actividades de planificación sugieren que debe haber un calendario preciso que establezca la administración para, iniciar y cumplir ciertas fases del proceso de planificación.



Control Administrativo

Su propósito principal es asegurar el cumplimiento de los objetivos, metas y normas de la empresa.



Adaptación organizacional a la PCU

Debe apoyarse en una buena estructura organizacional de la empresa y la asignación de autoridad, el propósito de estas dos es establecer un marco dentro del cual puedan cumplirse los objetivos de la empresa en forma coordinada y efectiva y sobre una base de continuidad.



**Todas las empresas
deben dividirse en
subunidades
organizacionales**



**Al gerente de cada
subunidad debe
asignársele autoridad y
responsabilidad.**

**A ESTAS SUBUNIDADES FRECUENTEMENTE
SUELE LLAMÁRSELES CENTROS DE DECISIÓN O
ÁREAS O CENTROS DE RESPONSABILIDAD**

La compañía como un todo es un área de responsabilidad, al igual que lo es cada división, departamento y distrito de ventas.

Las áreas (centros) de responsabilidad se clasifican, a su vez, atendiendo al grado de responsabilidad como sigue:

- 1) Centro de costos**
- 2) Centro de ingresos**
- 3) Centro de utilidades**
- 4) Centro de inversión**



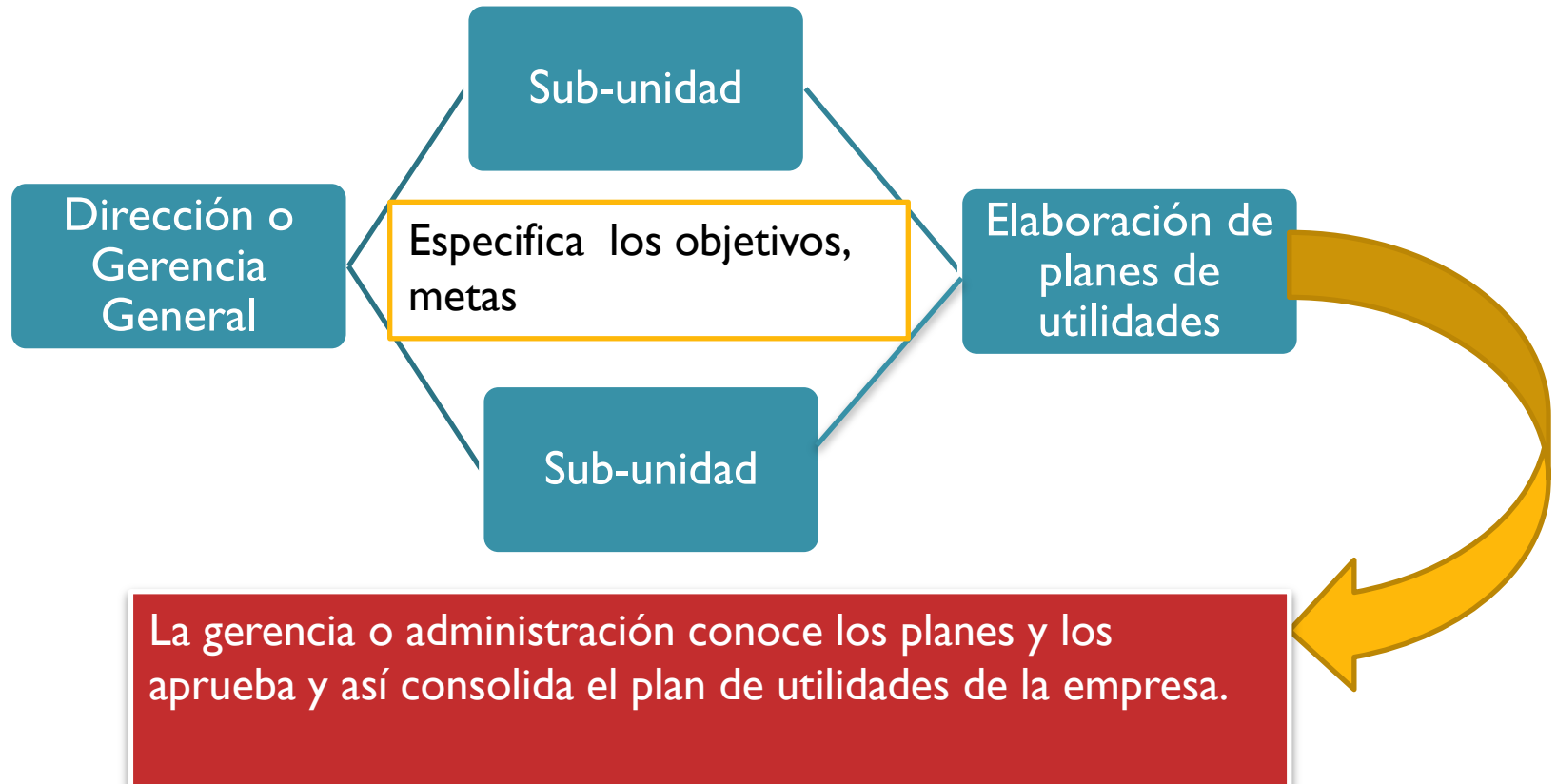
Se les identifica como subsidiarias, divisiones, departamentos, plantas, unidades de negocios, distritos y funciones.

Un programa de planificación y control integral de utilidades debe conformarse a las unidades organizacionales y a las correspondientes características estructurales de la empresa .

Los planes de los diversos centros de responsabilidad se incorporan a las metas y los planes de la empresa en su conjunto

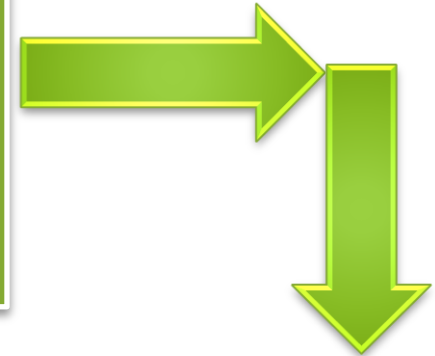


Se desarrollan planes integrales de utilidades:



Departamentos VS Gerentes de departamento

En un sistema de contabilidad por áreas de responsabilidad es importante hacer una distinción entre los departamentos y los gerentes de departamento.



Es importante, por lo tanto, que el sistema de contabilidad por áreas de responsabilidad distinga a los gerentes eficaces de los gerentes que no lo son, así como a las inversiones sanas de las inversiones débiles.

Coordinación empleando la PCU

Es la sincronización de los actos individuales, con el resultado de que cada subdivisión de una entidad trabaja eficazmente hacia los objetivos comunes

CONGRUENCIA DE METAS

Desarrollar y mantener las distintas actividades dentro de la empresa en apropiada relación unas con otras

¿Como se logra?

- Eficaz desempeño de las funciones de la administración
- Relaciones interpersonales de la gente en la situación de trabajo
- La comunicación (hacia arriba, hacia abajo; y horizontalmente)

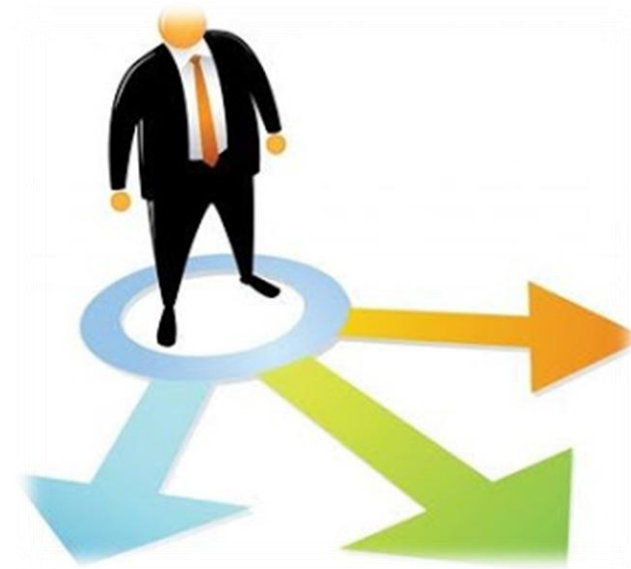
Las razones principales para la formalización son:

1. El proceso administrativo no puede realizarse con efectividad si se hace completamente al azar;
2. El medio ambiente debe caracterizarse por un grado razonable de estabilidad y consistencia en el que la gente pueda confiar día con día.
3. Los objetivos, los planes y las metas, si no se consignan por escrito y en términos de los futuros probables impactos financieros sobre la empresa, a menudo resultan ser "ideas a medias" y rumores de una o más personas sin ninguna comunicación.
4. Para lograr una efectiva comunicación y un mutuo entendimiento, es esencial la formalización de ciertos objetivos, metas, políticas y procedimientos.
5. La formalización exige el establecimiento y la observancia de fechas límite para los actos de toma de decisiones, de planificación y de control.
6. La formalización constituye una base lógica para una flexibilidad racional, importante y congruente en la implantación de los procesos de planificación y control.

Numerosos aspectos del proceso administrativo no pueden implantarse de un modo formal. Y de modo que la informalidad tiene un valor en todos los niveles de la administración, y el ejecutivo debe procurar alcanzar un grado apropiado de equilibrio entre ambos extremos.



Los planes formales proveen las directrices básicas conforme a las cuales se toman las decisiones. Más todavía, a medida que se toman las decisiones, con frecuencia deben modificarse los planes.



Flexibilidad en la disciplina de la CPU

En las áreas de control no debe emplearse ni interpretarse con rigidez los presupuestos de gastos y de costos.

El enfoque de la planificación y el control en la administración no debe ser instrumento para restringir los actos de la administración en aprovechamiento de oportunidades, estén o no planeados, que incrementen el bienestar de la empresa.



Expectativas realistas en la PCU – Un Problema de comportamiento

En la planificación y control de utilidades, la administración debe mostrarse realista y evitar ser indebidamente conservadora o irracionalmente optimista.

Las metas que se fijan demasiadas altas, que prácticamente sean imposibles de alcanzar, desalientan a los serios esfuerzos para cumplirlas.



Por lo contrario, las metas que se fijan demasiadas bajas, que no exijan ningún esfuerzo especial, no representarán ninguna motivación.

Expectativas realistas en la PCU – Un Problema de comportamiento

Los objetivos de la empresa y las metas específicas del presupuesto, para que sean expectativas realistas, deben representar un verdadero reto para los gerentes y las unidades operacionales.

La administración general de la empresa tiene la responsabilidad directa de definir el nivel de reto que debe estar representado por expectativas realistas.



Impacto de los presupuestos sobre el comportamiento de la gente.

Los empleados procuran no excederse en el cumplimiento del presupuesto con el fin de disminuir la probabilidad de que el nivel de desempeño presupuestado , en el fondo, sea fijado aun más alto.

- Empleados resentidos
- Empleados nerviosos

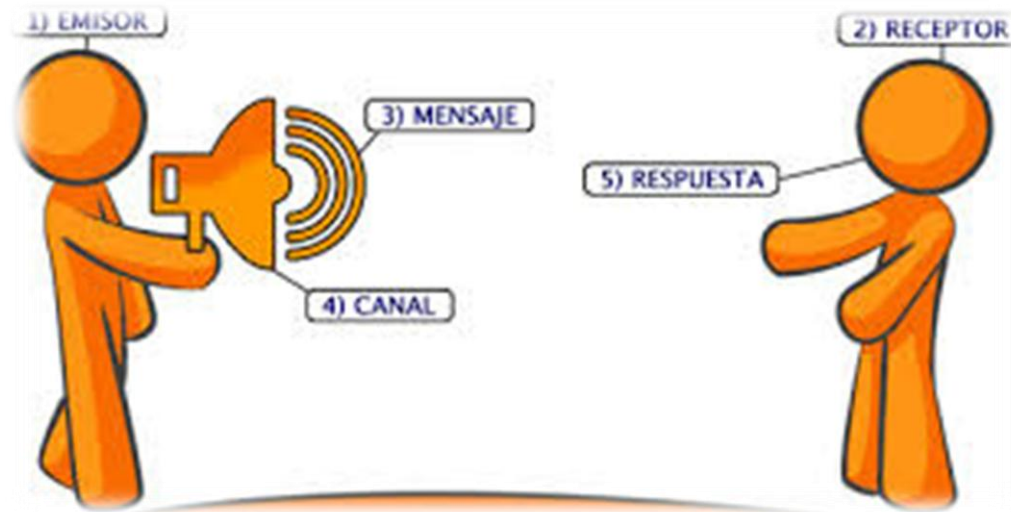
Creación de grupos informales.

Holguras (Acolchonamiento), del presupuesto: un problema de comportamiento.



- 1) Las estimaciones del presupuesto de ventas están su expresadas "para protegernos y, ciertamente, no puede criticárse nos el que nos excedamos en el presupuesto de ventas".
- 2) Sobreestimar los gastos "para que así tengamos mucho dinero y el gastar menos de lo presupuestado sea bien visto por la administración".
- 3) Solicitar más efectivo que el que se necesita "con el fin de que no tengamos que pedir más y, devolvemos algo, se verá bien".

La comunicación es el propio proceso administrativo: Repercusiones en el comportamiento



Los planes de utilidades, si se desarrollan a través de una plena participación y armonía con las responsabilidades asignadas, aseguran un grado de entendimiento que no es posible bajo otras circunstancias.

Diferencias entre:

Planeación Estratégica.

Es la planeación de tipo general proyectada al logro de los objetivos institucionales de la empresa y tienen como finalidad básica el establecimiento de guías generales de acción de la misma.

Planeación Táctica

Parte de los lineamientos sugeridos por la planeación estratégica y se refiere a las cuestiones concernientes a cada una de las principales áreas de actividad de las empresas y al empleo más efectivo de los recursos que se han aplicado para el logro de los objetivos específicos.

La diferencia entre las dos anteriores consiste en el elemento tiempo implicado en los diferentes procesos; **mientras más largo es el elemento tiempo, más estratégica es la planeación.** Por tanto, una planeación será **estratégica** si se refiere a **toda la empresa**, será **táctica**, si se refiere a gran parte de la planeación de un **producto o de publicidad**

Planeación Operativa.

Se refiere básicamente a la asignación previa de las tareas específicas que deben realizar las personas en cada una de sus unidades de operaciones.

Características

Estratégica	Tacita	Operacional
Es original, en el sentido que constituye la fuente u origen para los planes específicos subsecuentes	Se da dentro de las orientaciones producidas por la planeación estratégica.	Se da dentro de los lineamientos sugeridos por la planeación estratégica y táctica.
Es conducida o ejecutada por los más altos niveles jerárquicos de dirección	Es conducida y ejecutada por los ejecutivos de nivel medio	Es conducida y ejecutada por los jefes de menor rango jerárquico
Establece un marco de referencia general para toda la organización	Se refiere a un área específica de actividad de las que consta la empresa	
Se maneja información fundamentalmente externa	Se maneja información externa e interna	
Su parámetro principal es la eficiencia	Sus parámetros principales son efectividad y eficiencia	Su parámetro principal es la eficiencia

Estructura del presupuesto empresarial

