



MINISTERIO DE CULTURA Y EDUCACION
UNIVERSIDAD NACIONAL DE ENTRE RIOS
FACULTAD DE CIENCIAS
ECONOMICAS

INDICE GENERAL

PRIMERA PARTE

ORGANIZACIÓN

VICENTE L. PEREL

Capítulo I

QUE SON LAS EMPRESAS Y QUIENES SON LOS EMPRESARIOS ARGENTINOS

1. El proceso de formación de las empresas argentinas	3
2. Objetivos de las empresas nacionales y su problemática	9
3. La formación del empresario argentino	11
4. Un análisis de la situación al finalizar la década del '90	14

Capítulo II

LAS ORGANIZACIONES Y SUS CARACTERISTICAS

1. Definiendo las organizaciones	19
2. La situación en nuestros días. La organización como un sistema sociotécnico	24
3. El estado actual del conocimiento teórico	30
4. El management del siglo XX no cumplió con su misión	32

Capítulo III

COMO SE DIRIGEN LAS ORGANIZACIONES

La conducción y la gestión	35
----------------------------------	----

Capítulo IV

EL CONTROL DE GESTION

1. El enunciado de una realidad	41
2. El método	46
3. Esquema para control de gestión	49 X
4. Experiencia profesional	55
5. La integración del control de gestión	67
6. La estructura para el control de gestión	72

Capítulo V

LOS MANUALES

1. Generalidades	75
2. Contenidos comunes a responsables de línea y de unidades estratégicas de negocios	78
3. Los manuales como parte de la arquitectura organizacional	84
3.1. Manual del gerente de administración	84
3.2. Manual del gerente de finanzas	85
3.3. Manual del contador	86
3.4. Manual del tesorero	87
3.5. Manual del responsable de presupuesto y control presupuestario	88
3.6. Manual del responsable de impuestos	89
4. Los manuales como instrumento para el mejoramiento permanente de la organización	90
4.1. El manual como instrumento para el cambio	91
4.2. El manual como herramienta de organización para preservar la seguridad y la calidad de vida laboral	92
4.3. El manual como guía para el mejoramiento continuo	96
4.4. El manual como parte del planeamiento estratégico	97

PUNTO FINAL

La calidad total	99
Ahora comenzamos la historia	100
De la organización al planeamiento	103

SEGUNDA PARTE

AUDITORÍA ESTRATÉGICA

 JESÚS D. LÓPEZ CASCANTE

Capítulo I

¿QUE ES LA AUDITORIA ESTRATEGICA?

1. Los cambios producidos en la administración en la década del '90	107
2. La administración estratégica y la necesidad de adaptación de los sistemas internos a las variaciones de contexto	108
3. La auditoría estratégica	113
4. Definición de auditoría estratégica	116
5. La auditoría estratégica como fuente de recursos de la organización	118
6. El tamaño de la empresa y la aplicación de la auditoría estratégica	119
7. La auditoría estratégica y la auditoría operativa o de gestión	120
8. Razón de ser de este trabajo	126

Capítulo II

¿QUIEN REALIZA LA AUDITORIA ESTRATEGICA?

1. Los responsables de la auditoría estratégica	127
2. La puesta en marcha de la auditoría estratégica	129
2.1. El "diagnóstico estratégico" como integrante de la "auditoría estratégica"	130
2.2. El "análisis estratégico"	131
3. La actuación del auditor frente a la empresa y sus ejecutivos	133
4. La cuantificación de las propuestas	143
5. El informe auditor	144
6. Autoridad y responsabilidad del auditor estratégico	150

Capítulo III

¿CUANDO Y DONDE SE LLEVA A CABO LA AUDITORIA ESTRATEGICA?

1. El programa de auditoría	155
1.1. El respeto de los principios de economía, rapidez, homogeneidad y elasticidad del control en la preparación del programa	159

1,2. La puesta en marcha del programa	159
2. Análisis particular de los subsistemas a auditar	161
3. Análisis de cada uno de los subsistemas de la organización	162
3,1. Punto a revisar: los cambios en el concepto de "organización"	162
3,2. Punto a revisar: los cambios en el sistema político	168
3,3. Punto a revisar: los cambios en el sistema decisorio	173
3,4. Punto a revisar: los cambios en el sistema de planeamiento	174
3,5. Punto a revisar: los cambios en el sistema de estructura	178
3,6. Punto a revisar: los cambios en el sistema de gestión	180
3,7. Punto a revisar: los cambios en el sistema de control	184

Capítulo IV

¿COMO SE DETECTAN LAS FALLAS POR LA AUDITORIA ESTRATEGICA?

1. Puntos de referencia para el diagnóstico de la empresa	189
1,1. Puntos de referencia a investigar en el análisis de cada subsistema	190
2. Sistemas sujetos a revisión	191
2,1. El concepto de organización	191
2,2. El sistema político	193
2,3. El sistema decisorio	194
2,4. El planeamiento	195
2,5. La estructura	197
2,6. La gestión	199
2,6,1. La innovación	199
2,6,2. La clientela	204
2,6,3. La gente	211
2,6,4. Las operaciones	216
2,7. El control	220
2,7,1. Control de cada sector	220
2,7,2. La calidad	222
2,7,3. Control económico-financiero	223

Capítulo V

SINTESIS

1. Variables contextuales vigentes	227
2. Consecuencias del contexto vigente en los años '90	229
3. Cambios que se originaron en el concepto de organización y en sus subsistemas a fin de adecuarse a la nueva situación	229
4. Síntesis de la nueva concepción de la auditoría basada en los cambios producidos en las organizaciones y en sus subsistemas	231

4,1. La estrategia	231
4,2. La misión de la organización	231
4,3. Cambio, incertidumbre y riesgo	231
4,4. La estructura	231
4,5. La toma de decisiones	232
4,6. El sistema de control	232
5. Base sobre la que se desarrolla la auditoría estratégica en la década del '90: la integración total de la organización	232
6. Conclusión final	234
6,1. Aspectos a verificar por la auditoría estratégica	234

TERCERA PARTE

PLANEAMIENTO Y CONTROL EMPRESARIO

DOMINGO J. MESSUTI

Capítulo I

EL PLANEAMIENTO EMPRESARIO

1. Conceptos de planeamiento	239
2. Tipología	243
3. Herramientas	248
4. Sistemas	250
5. El caso de la compañía ABC	251
5,1. Misión, objetivos y políticas	252
5,2. Plan estratégico	254
5,3. Plan de largo plazo	257
5,4. Plan anual de operaciones y presupuestos	264

Capítulo II

PLANEAMIENTO Y CONTROL FINANCIERO

1. Estados proyectados	279
1,1. Premisas externas e internas de proyección	280
1,2. Acopio de la información necesaria	281
1,3. Modelo de proyección de estados	281
1,4. Presentación de la información	285

2. Pronósticos	285
3. Organización. Periodicidad	287
4. Análisis de variaciones y control	293
5. Análisis de sensibilidad	301

Capítulo III

SISTEMAS DE INFORMACION PARA LA DIRECCION

1. Arquitectura	303
1,1. Periodicidad	303
1,2. Información relevante	304
1,2,1. Aspectos financieros	304
1,2,2. Otros aspectos	304
1,3. Tópicos a cubrir	305
2. Costos/beneficios	312
3. Flexibilidad de los sistemas	313

Capítulo IV

RESUMEN Y CONCLUSIONES BASICAS

(315)

CUARTA PARTE

SISTEMAS

FERNANDO A. MAGDALENA

Capítulo I

ASPECTOS GENERALES

1. El modelo de organización bajo el enfoque de sistemas	321
2. El sistema organizacional	323
3. Descripción sistémica del funcionamiento organizacional	331

4. Los sistemas y los modernos enfoques de calidad / <i>just in time</i> / marketing directo	336
5. Atributos de los sistemas	339
6. Características y problemas que afectan a los sistemas	342

Capítulo II

CONFORMACION DE SISTEMAS

1. Elementos que componen los sistemas	349
a) Nodos	349
b) Soportes	350
c) Red de canales	351
d) Diseño de red	351
e) Diseño de soportes	352
f) Programas y procedimientos	352
2. Diferentes tipos de procesadores	352
3. ¿Tiene sentido hablar de sistemas?	362
4. Configuración de sistemas	365

Capítulo III

EL ANALISIS DE SISTEMAS

1. Enfoque de sistemas	371
1,1. Enfoque integrador	373
1,2. Enfoque fragmentador	376
1,3. Enfoque operacional	381
2. Metodología de análisis de sistemas administrativos	383
2,1. Introducción	383
2,2. Premisas conceptuales	384
2,3. Etapas del análisis de sistemas	387
2,3,1. Relevamiento	387
2,3,2. Diseño	398
2,3,3. Implementación	406
2,4. Metodología de diseño	414
2,4,1. Aspectos generales	414
2,4,2. Esquema de funcionamiento de sistemas de información	415
2,4,3. Lógica de diseño de un sistema de información	419

Capítulo IV

SISTEMA DE GESTION COMERCIAL

1.	Alcances del sistema de gestión comercial	427
2.	Sistema comercial. Estructura	429
3.	Sistema comercial. Normas de control interno	436
3,1.	Normas de control interno aplicables a la operación de venta	436
3,2.	Normas de control interno referidas a las operaciones financiadas	438
3,3.	Normas de control interno aplicables a la facturación	440
3,4.	Normas de control interno aplicables a los movimientos y stocks de productos terminados	447
3,5.	Normas de control interno aplicables al sistema de cobranzas	452
3,6.	Normas de control interno aplicables al registro en cuenta corriente ..	458
3,7.	Normas de control interno aplicables a las recaudaciones	461
3,8.	Normas de control interno aplicables a los sistemas de contabilidad general en los aspectos relacionados con el movimiento comercial	473
4.	Sistema comercial. Módulos	476
4,1.	Introducción	476
4,2.	Módulo de planeamiento comercial	479
4,2,1.	Descripción global	479
4,2,2.	Funcionamiento del módulo	479
4,2,3.	Objetivos del módulo	480
4,2,4.	Elementos	481
4,3.	Módulo de clientes nuevos	487
4,4.	Módulo de aprobación comercial de nota de pedido	496
4,5.	Módulo de aprobación crediticia de nota de pedido	503
4,6.	Módulo de aprobación de stock de nota de pedido	508
4,7.	Módulo de facturación. Registro	510
4,8.	Módulo de expedición/despacho	518
4,9.	Módulo de control de cobranza	521
4,10.	Módulo de cobranza	522
4,11.	Módulo de registro de cobranza	526