

ÍNDICE GENERAL

CAPÍTULO I	2
INTRODUCCIÓN	2
1.1 LUGAR DE APLICACIÓN	3
1.2 PROBLEMÁTICA	5
1.3 OBJETIVO GENERAL.....	8
1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	8
CAPÍTULO II.....	10
MARCO TEÓRICO.....	10
2.1.- DEFINICIÓN DE SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN.....	11
2.1.1.- Definición de Sistema	11
2.1.2.- Definición de Control.....	11
2.1.3.- Definición de Gestión.....	12
2.1.4.- Sistema de Control de Gestión	12
2.2.- OBJETIVOS.....	14
2.3.- MÉTODO DE CONTROL DE GESTIÓN	15
2.3.1.- Dimensiones de un Sistema de Control de Gestión.....	15
2.3.1.1.- Dimensión Estratégica	16
2.3.1.2.- Dimensión táctica / operativa	19
2.3.1.3.- Dimensión Económica.....	20
2.4.- SISTEMA DE INFORMACIÓN	21
2.5.- HERRAMIENTAS DE CONTROL DE GESTIÓN	22
2.5.1.- Sistema de Indicadores	22
2.5.2.- Sistema de Costos.....	23
CAPÍTULO III	24
METODOLOGÍA.....	24
3.1.- TEMAS A TRATAR.....	25
3.2.- ANÁLISIS ACTUAL DE LA EMPRESA.....	27
3.2.1.- Análisis Global de la Empresa:	27
3.2.2.- Análisis del Área de Producción:	28

3.3.- SISTEMA DE COSTOS	28
3.3.1.- Cálculo del Costo Unitario	29
3.4.- SISTEMA DE INDICADORES	29
3.5.- SISTEMA DE INFORMACIÓN	30
3.6.- PLAN DE IMPLEMENTACIÓN	32
CAPÍTULO IV.....	33
ANÁLISIS ACTUAL DE LA EMPRESA.....	33
4.1- CURTIEMBRES EN CHILE.....	34
4.2.- FLUJO DEL PROCESO	41
4.2.1.- SALADERO.....	43
4.2.1.1 RECEPCIÓN DE MATERIA PRIMA	43
4.2.1.2 SALAR PIELES	44
4.2.2.- RIBERA	48
4.2.2.1- REMOJO Y PELAMBRE	48
4.2.2.2.- DESCARNE	49
4.2.3.- CURTIDO	50
4.2.3.1.- PROCESO DE CURTIDO	50
4.2.3.2.- DESAGUADO	51
4.2.3.3.- PARTIDO.....	52
4.2.3.4.- RASPADO	53
4.2.4.- RECURTIDO	54
4.2.4.1.- PROCESO DE RECURTIDO	55
4.2.4.2.- RETENEDOR	55
4.2.4.3.- VACÍO SECO	56
4.2.5 PLANTA DE TRATAMIENTO DE AGUAS.....	57
4.3.- ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA	58
4.4.- ESTRATEGIA DE LA EMPRESA	58
4.5.- DIAGNÓSTICO DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN.....	59
CAPÍTULO V	63
SISTEMA DE COSTOS	63
5.1.- CONCEPTUALIZACIÓN DEL SISTEMA DE COSTOS.....	64
5.2.- DISEÑO DEL SISTEMA DE COSTOS.....	67
5.2.1.- Estructuración del Sistema de Costos por Procesos	68
5.2.1.1 Costo de Proceso en Saladero	70
5.2.1.2.- Costo de Proceso en Ribera	70
5.2.1.3.- Costo de Proceso en Curtido.....	71
5.2.1.4.- Costo de Proceso en Recurtido	72
5.2.2 INSTRUMENTOS DE REGISTRO DE ELEMENTOS DE COSTO.....	73
5.2.2.1.- Planilla Área Saladero	73

5.2.2.2.- Planilla Área Ribera.....	75
5.2.2.3.- Planilla Área Curtido	76
5.2.2.4.- Planilla Área Recurtido.....	77
5.2.3.- PROCESAMIENTO DE DATOS	78
5.2.4.- RESULTADOS DEL SISTEMA DE COSTOS	84
5.2.4.1.- Costo por Centro de Trabajo.....	84
5.2.4.2.- Costo Unitario de Producción.....	85
CAPÍTULO VI.....	87
SISTEMA DE INDICADORES	87
6.1 SISTEMA DE INDICADORES PARA EL ÁREA DE PRODUCCIÓN.....	88
6.2.- INSTRUMENTOS DE REGISTRO	95
CAPÍTULO VII.....	98
SISTEMATIZACIÓN DEL CONTROL DE GESTIÓN.....	98
7.1 INTRODUCCIÓN.....	99
7.2.- PROCEDIMIENTOS DE USO.....	100
7.2.1.- Centro de Trabajo Saladero	100
7.2.2.- Centro de Trabajo Ribera	102
7.2.3.- Centro de Trabajo Curtido.....	103
7.2.4.- Centro de Trabajo Recurtido	104
7.3.- SISTEMA DE INFORMACIÓN	104
7.4.- ADAPTACIÓN DEL SISTEMA.....	109
CAPÍTULO VIII	111
CONCLUSIONES	111
8.1 CONCLUSIONES	112
8.2 BENEFICIO DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA	113
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	115
ANEXO 1.....	116
Insumos en la Producción de Cuero	116
ANEXO 2.....	118
Algunos Tipos de Cuero y su Composición	118

ÍNDICE FÍGURAS

Figura 1: <i>Estimación porcentual de producción de cuero para cada una de sus clasificaciones</i>	7
Figura 2: <i>Dimensiones de un Sistema de Control de Gestión</i>	16
Figura 3: <i>Metodología de Solución</i>	25
Figura 4: <i>Dimensiones de un Sistema de Control de Gestión</i>	26
Figura 5: <i>Metodología de Indicadores</i>	30
Figura 6: <i>Flujo del proceso del Cuero (Elaboración propia)</i>	42
Figura 7: <i>Layout área Saladero</i>	43
Figura 8: <i>proceso de salar pieles</i>	44
Figura 9: <i>Proceso descarne</i>	50
Figura 10: <i>Proceso desaguado</i>	52
Figura 11: <i>Proceso partido</i>	53
Figura 12: <i>Proceso Raspado</i>	54
Figura 13: <i>Proceso de Secado</i>	56
Figura 14: <i>Proceso de Vacío Seco</i>	57
Figura 15: <i>Organigrama de la Empresa</i>	58
Figura 16: <i>Triángulo de Gestión centrado en la parte Estratégica</i>	59
Figura 17: <i>Triángulo de Gestión centrado en la parte Económica</i>	65
Figura 18: <i>Diagrama de pasos a seguir Sistema de Costos</i>	86
Figura 19: <i>Triángulo de gestión centrado en la parte operativo.</i>	88
Figura 20: <i>Problemas detectados en el área de producción</i>	89
Figura 21: <i>Pantalla Esperada de Indicadores de Gestión</i>	108

ÍNDICE TABLAS

Tabla 1: <i>Exportaciones e Importaciones Empresa Corta desde año 2000 hasta el 2008</i>	4
Tabla 2: <i>Principales Proveedores y cantidad de pieles mensuales requeridas</i>	6
Tabla 3 : <i>Beneficio Ganado en Chile 1991-1995</i>	34
Tabla 4: <i>Evolución de Mercado Nacional de Calzado periodo 1991-1995</i>	35
Tabla 5: <i>Diez empresas exportadoras de Cuero Nacional</i>	37
Tabla 6: <i>Diez países de destino del cuero nacional</i>	38
Tabla 7: <i>Componentes utilizados para el proceso de Curtido</i>	51
Tabla 8: <i>Algunos tipos de Cueros</i>	54
Tabla 9: <i>Tiempos de proceso y cantidad de trabajadores utilizados en el proceso de una partida de cueros Agreste</i>	60
Tabla 10: <i>Planilla correspondiente al centro de trabajo Saladero</i>	101
Tabla 11: <i>Planilla correspondiente al centro de trabajo Ribera</i>	102
Tabla 12: <i>Planilla correspondiente al centro de trabajo Curtido</i>	103
Tabla 13: <i>Planilla correspondiente al centro de trabajo Recurtido</i>	104

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: <i>Cantidad de cuero (%KN) exportados por las 59 curtiembres en Chile</i>	38
Gráfico 2: <i>Cantidad de materia prima en Stock y enviada a producción.</i>	47
Gráfico 3: <i>Remanente o Stock Mensual.</i>	47