

PROPUESTA DE APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA DE COSTEO INTEGRAL
PARA LA EMPRESA TUTEMPORAL S.A. E.S.T.

DIANA MARCELA GIL LÓPEZ

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA DE CONTADURÍA PÚBLICA
SANTIGO DE CALI

2017

PROPUESTA DE APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA DE COSTEO INTEGRAL
PARA LA EMPRESA TUTEMPORAL S.A. E.S.T.

DIANA MARCELA GIL LÓPEZ

PRACTICA EMPRESARIAL

DIRECTOR: CARLOS ALBERTO ÁNGEL URUEÑA

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA DE CONTADURÍA PÚBLICA
SANTIAGO DE CALI

2017

Dedicado a Dios por ser mi guía y a mi familia por ser el motor que me impulsa a lograr todas mis metas.

AGRADECIMIENTOS

A Dios por llenarme de bendiciones en esta etapa de mi vida y permitirme lograr este objetivo propuesto a nivel profesional.

A mi Madre Angela Pillimuè, por haberme dado la oportunidad de crecer en un hogar, por apoyarme en todas mis metas propuestas, por ser el pilar de mis ejemplos, por haber estado conmigo durante todo mi proceso educativo y por haber guiado mi camino con sus sabios consejos.

A mi esposo Oscar Iván Gamboa, por haberme acompañado durante las largas noches de estudio, por no dejarme desfallecer en los momentos difíciles, por tener siempre un consejo o una palabra amable, por su compañía, colaboración y enseñanza.

A mi hija Grace Sofía Gamboa Gil, por ser el motor que me impulsa a seguir adelante cada día, por sus abrazos y caricias de cada mañana que hacen que cada día sea más feliz que el anterior.

A mi amiga, compañera, confidente y comadre Karen Viviana Ortiz, por todos esos momentos disfrutados en esta etapa de nuestras vidas, por esa sonrisa amable en todo momento y por hacer más ameno este proceso de formación.

Al profesor Carlos Alberto Angel por apoyar este proyecto y atender a mis dudas cuando necesite durante este trayecto.

Contenido

AGRADECIMIENTOS.....	4
INTRODUCCIÓN.....	13
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.	15
1.1. Contexto del Problema.....	15
1.2. Descripción del Problema	17
1.3. Justificación	21
1.4. Objetivo General.....	23
1.5. Objetivos Específicos	23
2. DISEÑO METODOLOGICO	24
2.1. Tipo de investigación.....	24
2.2. Metodología	25
2.3. Fuentes de Información	25
2.3.1. Fuentes de Información Primarias.....	25
2.3.2. Fuentes de Información Secundarias.....	26
2.4. Técnicas de recolección de la información.....	26
2.5. Instrumentos.....	26
2.6. Cuadros metodológicos.....	27
2.7. Resultados esperados de estudio.....	29
2.8. Formas de divulgación.....	30
3. MARCO REFERENCIAL DE LOS COSTOS.....	30
3.1. Marco Teórico.....	30
3.2. Marco Conceptual de los Costos.	34
3.2.1. Definición de Costos.	34
3.2.2. Elementos del costo	35
3.2.2.1. Materiales Directos.	35
3.2.2.2. Mano de Obra Directa.....	35
3.2.2.3. Costos Indirectos de Fabricación.	36
3.2.2.4. Contratación con Terceros.....	36
3.2.3. Clasificación de los Costos.....	36
3.2.3.1. De acuerdo con la capacidad de asociación.....	37
3.2.3.2. De acuerdo a su lugar de Consumo.....	37
3.2.3.3. De acuerdo con el tiempo de cálculo.	37

3.2.3.4.	De acuerdo a su comportamiento.....	38
3.2.3.5.	De acuerdo al periodo en que se van a cargar a los ingresos.....	38
3.2.3.6.	De acuerdo con su control.	39
3.2.4.	Bases de Costeo.....	39
3.2.4.1.	Base de Costeo histórico.....	39
3.2.4.2.	Base de Costos predeterminados.	40
3.2.5.	Sistemas de Costeo.....	41
a)	Sistemas de costos por órdenes de producción.....	41
b)	Sistemas de Costos por procesos.	42
3.2.6.	Metodologías de costeo.....	42
3.2.6.1.	Costeo tradicional.....	42
3.2.6.2.	Método por absorción.....	43
3.2.6.3.	Método directo.....	44
3.2.6.2.	Costeo integral - costeo por actividades.....	44
3.2.7.	Cadena de valor.....	46
3.2.7.1.	Modelo de estructura de cadena de valor.....	48
3.2.8.	Diamante de competitividad.....	49
3.2.9.	Definición de proceso.....	51
3.2.9.1.	Jerarquía de los procesos.....	52
3.2.10.	Diagrama de flujo.....	53
3.2.10.1.	Símbolos estándares para los diagramas de flujo.....	54
4.	MARCO JURÍDICO.....	56
5.	EMPRESAS DE SERVICIOS TEMPORALES.....	58
5.1.	Antecedentes.....	58
5.2.	Clasificación de los Trabajadores.....	59
5.3.	Requisitos para constituir una empresa de servicios temporales.....	60
6.	TUTEMPORAL S.A. E.S.T.....	61
6.1.	Reseña Histórica.....	61
6.2.	Misión.....	61
6.3.	Visión.....	62
6.4.	Objetivos.....	62
6.5.	Servicios.....	62

7. FASES PARA LA APLICACIÓN DE LA METODOLOGIA DE COSTEO INTEGRAL.	63
7.1. Fase I: Reconocimiento Institucional.	64
7.2. Fase II: Recolección de la información.	64
7.2.1. Organigrama:	64
7.2.2. Distribución de planta:	65
7.2.3. Información estadística:.....	66
7.2.4. Levantamiento de actividades:	66
7.3. Fase III: Organización y Asociación.	68
7.3.1. Información contable:.....	68
7.3.2. Plan de cuentas –Estructura de la cadena de valor:	68
7.3.3. Asociación de los conceptos contables de costo y gasto a la cadena de valor:	69
7.4. Fase IV: Calculo del Costo Integral.....	75
7.4.1. Definición de inductores de recursos:	75
7.4.2. Definición de inductores de actividad	76
7.4.3. Cálculo del costo y el gasto unitario.....	76
7.4.4. Calculo del costo integral	76
7.5. Fase V: Documentación y Seguimiento.....	78
8. PRACTICA.	79
8.1. Fase I: Reconocimiento Institucional.	79
8.1.1. Sistema existente.	79
8.1.1.1. Diagnostico Interno.....	79
a) Recursos Humanos.	79
b) Financiero, sistemas de información y control interno.....	79
c) Físico y Operacional.	79
d) Mercadeo.	79
e) Tributario.	80
8.1.1.2. Diagnostico Externo Cercano.	80
a) Poder de negociación con los proveedores.	80
b) Poder de negociación con los compradores.	80
c) Presión de productos sustitutos.....	81
d) Ingreso potencial de nuevos competidores.	81

e) Rivalidad de competidores.....	81
8.1.1.3. Diagnostico Externo Lejano.	81
a) Entorno social	81
b) Entorno normativo y legal	82
c) Entorno ambiental.....	83
d) Entorno político.	83
e) Entorno económico	84
f) Entorno Demográfico.	85
g) Entorno cultural.	85
h) Entorno Tributario.	85
i) Entorno Tecnológico.....	85
8.1.1.4. MATRIZ DOFA DE LA EMPRESA TUTEMPORAL S.A. E.S.T.	86
8.1.2. Tendencias.	87
8.1.2.1. Ingresos.	87
8.1.2.2. Gastos.....	87
8.1.2.3. Costos.....	88
8.1.2.4. Estadísticas por producto o servicio. (Q/\$).....	89
8.1.3. Productos y Servicios.	91
8.1.3.1. Selección a costear.	91
8.2. Fase II: Recolección de la información.	92
8.2.1. Organigrama.....	92
8.2.2. PUC Organizacional.....	101
8.2.3. Distribución de Planta.	102
8.2.4. Unidades Estratégicas de Tutemporal S.A. E.S.T.....	103
8.2.5. Proceso del servicio.....	104
8.2.5.1. Diagrama de Bloques del Servicio de un Empleado en Misión.	104
8.2.5.2. Diagrama Funcional del Servicio de un Empleado en Misión.	105
8.2.6. Plan de Mercadeo.	108
8.2.7. Activos.	109
8.2.8. Nómina.	110
8.2.9. Cadena de Valor.	112
8.2.10. Clasificación de la cadena de valor: Actividades de Apoyo.	113

8.3.	Logística Bulevar.....	114
8.3.1.	Fase III: Organización y Asociación Logística Bulevar.	114
8.3.1.1.	Diagrama de procesos: Logística Bulevar.	114
8.3.1.2.	Tabla de actividades de personal: Logística Bulevar.	116
8.3.1.3.	Diagrama funcional: Logística Bulevar.....	117
8.3.1.4.	Descripción de actividades: RP-Logística Bulevar	119
8.3.1.5.	Descripción de actividades: CYA Logística Bulevar.	120
8.3.1.6.	Descripción de actividades: PNM Logística Bulevar.....	122
8.3.1.7.	Descripción de actividades: FV Logística Bulevar.	123
8.3.1.8.	Descripción de actividades: PSS Logística Bulevar.....	124
8.3.1.9.	Descripción de actividades: LQ Logística Bulevar.	125
8.3.1.10.	Costos Directos y Mano de Obra: Logística Bulevar.	127
8.3.1.11.	Estructura de la Cadena de Valor.	129
8.3.1.12.	Agrupaciones y distribuciones por componente.....	130
8.3.2.	Fase IV: Calculo del costo Integral: Logistica Bulevar.	131
8.3.2.1.	Gasto abastecimiento promedio: Logistica Bulevar.....	131
8.3.2.2.	Gasto Infraestructura promedio: Logistica Bulevar.	134
8.2.3.3.	Gasto Recurso Humano promedio: Logistica Bulevar.	137
8.2.3.4.	Diamante de la Competitividad: Logística Bulevar.	141
8.4.	Logística Acuaparque.	142
8.4.1.	Fase III: Organización y Asociación Logística Acuaparque.....	142
8.4.1.1.	Diagrama de procesos: Logística Acuaparque.	142
8.4.1.2.	Tabla de actividades de personal: Logistica Acuaparque.....	144
8.4.1.3.	Diagrama funcional: Logística Acuaparque.	145
8.4.1.4.	Descripción de actividades: RP-Logística Acuaparque.....	147
8.4.1.5.	Descripción de actividades: CYA Logística Acuaparque.	148
8.4.1.6.	Descripción de actividades: PNM Logística Acuaparque.	150
8.4.1.7.	Descripción de actividades: FV Logística Acuaparque.....	151
8.4.1.8.	Descripción de actividades: PSS Logística Acuaparque.	152
8.4.1.9.	Descripción de actividades: LQ Logística Acuaparque.	153
8.4.1.10.	Costos Directos y Mano de Obra: Logística Acuaparque.	155
8.4.1.11.	Estructura de la Cadena de Valor.	157

8.4.1.12.	Agrupaciones y distribuciones por componente.....	158
8.4.2.	Fase IV: Calculo del costo Integral: Logística Acuaparque.....	159
8.4.2.1.	Gasto abastecimiento promedio: Logística Acuaparque.	159
8.4.2.2.	Gasto Infraestructura promedio: Logística Acuaparque.....	162
8.2.3.5.	Gasto Recurso Humano promedio: Logística Acuaparque.	165
8.2.3.6.	Diamante de la Competitividad: Logística Acuaparque.....	169
8.5.	Operarios de Producción.....	170
8.5.1.	Fase III: Organización y Asociación Operarios de Producción.	170
8.5.1.1.	Diagrama de procesos: Operarios de Producción.....	170
8.5.1.2.	Tabla de actividades de personal: Operarios de Producción.	172
8.5.1.3.	Diagrama funcional: Operarios de Producción.	173
8.5.1.4.	Descripción de actividades: RP-Operarios de Producción.	175
8.5.1.5.	Descripción de actividades: CYA Operarios de Producción.....	176
8.5.1.6.	Descripción de actividades: PNM Operarios de Producción.....	178
8.5.1.7.	Descripción de actividades: FV Operarios de Producción.	179
8.5.1.8.	Descripción de actividades: Operarios de Producción.	180
8.5.1.9.	Descripción de actividades: LQ Operarios de Producción.	181
8.5.1.10.	Costos Directos y Mano de Obra: Operarios de Producción.....	183
8.5.1.11.	Estructura de la Cadena de Valor: Operarios de Producción.	184
8.5.1.12.	Agrupaciones y distribuciones por componente.....	185
8.5.2.	Fase IV: Calculo del costo Integral: Operarios de Producción.	186
8.5.2.1.	Gasto abastecimiento promedio: Operarios de Producción.....	186
8.5.2.2.	Gasto Infraestructura promedio: Operarios de Producción.	189
8.5.2.3.	Gasto Recurso Humano promedio: Operarios de Producción.....	192
8.5.2.4.	Diamante de la Competitividad.	196
8.6.	Vendedores	197
8.6.1.	Fase III: Organización y Asociación Vendedores.....	197
8.6.1.1.	Diagrama de procesos: Vendedores.	197
8.6.1.2.	Tabla de actividades de personal: Vendedores.....	199
8.6.1.3.	Diagrama funcional: Vendedores.	200
8.6.1.4.	Descripción de actividades: RP-Vendedores.....	202
8.6.1.5.	Descripción de actividades: CYA Vendedores.	203

8.6.1.6.	Descripción de actividades: PNM Vendedores.	205
8.6.1.7.	Descripción de actividades: FV Vendedores.	206
8.6.1.8.	Descripción de actividades: PSS Vendedores.	207
8.6.1.9.	Descripción de actividades: LQ Vendedores.	208
8.6.1.10.	Costos Directos y Mano de Obra: Vendedores.	210
8.6.1.11.	Estructura de la Cadena de Valor: Vendedores.	211
8.6.1.12.	Agrupaciones y distribuciones por componente.	212
8.6.2.	Fase IV: Calculo del costo Integral: Vendedores.	213
8.6.2.1.	Gasto abastecimiento promedio: Vendedores.	213
8.6.2.2.	Gasto Infraestructura promedio: Vendedores.	216
8.6.2.3.	Gasto Recurso Humano promedio: Recursos Humanos.	219
8.6.2.4.	Diamante de la Competitividad: Vendedores.	223
8.7.	Documentación y seguimiento.	224
9.	CONCLUSIONES.	225
10.	RECOMENDACIONES.	237
11.	ANEXOS.	239
11.1.	Reconocimiento Institucional.	239
11.1.1.	Diagnostico interno.	239
11.1.1.1.	Anexo A. Cuestionario del recurso Humano.	239
11.1.1.2.	Anexo B. Cuestionario financiero, Sistemas de información y control interno.	244
11.1.1.3.	Anexo C. Cuestionario físico y operacional.	247
11.1.1.4.	Anexo D. Cuestionario de mercadeo.	249
11.1.1.5.	Anexo E. Cuestionario tributario.	251
11.1.2.	Diagnostico externo cercano.	252
11.1.2.1.	Anexo F. Cuestionario de diagnostico externo cercano.	252
11.1.3.	Diagnostico externo lejano.	258
11.1.3.1.	Anexo G. Cuestionario del entorno social.	258
11.1.3.2.	Anexo H. Cuestionario del entorno legal.	260
11.1.3.3.	Anexo I. Cuestionario del entorno ambiental.	261
11.1.3.4.	Anexo J. Cuestionario del entorno político.	263
11.1.3.5.	Anexo K. Cuestionario del entorno económico.	265
11.1.3.6.	Anexo L. Cuestionario del entorno cultural.	267

11.1.3.7. Anexo M. Cuestionario del entorno tributario.....	268
11.1.3.8. Anexo N. Cuestionario del entorno tecnológico.....	269
11.2. Tendencias.	270
11.2.1. Estadísticas Q/I.....	270
11.2.1.1. Anexo Ñ. Estadísticas empleados en misión en empresas prestadoras de servicios.....	270
11.2.1.2. Anexo O. Estadísticas empleados en misión en empresas manufactureras.	272
11.2.3. Anexo P. Estadísticas empleados en misión en empresas del sector comercial.	273
11.2.4. Anexo Q. Estadísticas empleados en misión en empresas de otros sectores.	274
12. Bibliografía.....	275

Listado de Gráficos.

Gráfico 1: Unidades Estratégicas.....	48
Gráfico 2: Jerarquía de los procesos.	52
Gráfico 3: Fases para la aplicación de la Metodología de costeo Integral.....	63
Gráfico 4: Recolección de la Información.	67
Gráfico 5: Diamante de la competitividad.	71
Gráfico 6. Organización y Asociación.	74
Gráfico 7: Calculo del costeo integral.	77
Gráfico 8. Organigrama Tutemporal SA EST.....	92
Gráfico 9. Cargos Vs. Remuneración.....	94
Gráfico 10. Clasificación de empleados.....	95
Gráfico 11. Nivel de Ingresos empleados.	95
Gráfico 12. Calcificación por género.	96
Gráfico 13. Estrato socioeconómico.	97
Gráfico 14. Nivel educativo empleados.	97
Gráfico 15. Estado civil de los trabajadores.....	98
Gráfico 16. Rango de edades.....	99
Gráfico 17. Cantidad de hijos por trabajador.	99
Gráfico 18. Distribución de planta.	102
Gráfico 19.Unidades Estratégicas.	103
Gráfico 20.Diagrama de bloques del servicio.	104
Gráfico 21. Diagrama funcional del servicio.	106

Listado de Tablas.

Tabla 1: Clasificación de las empresas.....	31
---	----

Tabla 2. Estructura de la Cadena de Valor.(Angel Ureña, 2013).....	49
Tabla 3: Estándares de los diagramas de flujo. (Angel Ureña, 2013).....	56
Tabla 4: Estructura Cadena del Valor. (Angel Ureña, 2013).....	69
Tabla 5. Categorías de las Actividades.(Angel Ureña, 2013).	70
Tabla 6: Descripción de las actividades. (Angel Ureña, 2013)	73
Tabla 7. Matriz Dofa. (Construcción propia)	86
Tabla 8. Ingresos Promedio (Recolección de Información).....	87
Tabla 9. Gastos promedio. (recolección de datos)	87
Tabla 10.Costos promedio (Recolección de datos)	88
Tabla 11. Estadísticas empresas de servicios. (Recolección de información).....	89
Tabla 12. Estadísticas empresas manufactureras. (Recolección de información)	90
Tabla 13. Estadísticas empresas comerciales. (Recolección de información)	90
Tabla 14. Estadísticas empresas comerciales. (Recolección de información)	91
Tabla 15. Nomina Tutemporal SA EST.	93
Tabla 16. Promedio salarial.....	94
Tabla 17. Clasificación de empleados.....	94
Tabla 18. Nivel de Ingresos empleados.	95
Tabla 19. Calcificación por género.	96
Tabla 20. Estratos socioeconómicos.	96
Tabla 21.Nivel educativo empleados.	97
Tabla 22. Estado de civil de los trabajadores.	98
Tabla 23. Edades de los trabajadores.	98
Tabla 24. Cantidad de Hijos por trbajador	99
Tabla 25. identificación de variables no financieras.	100
Tabla 26. Puc Organizacional.	101
Tabla 27. Detalle de actividades.	107
Tabla 28. Activos.	109
Tabla 29. Calcificación de la cadena de valor.....	113

INTRODUCCIÓN

A pesar de todas las innovaciones en tecnología que diariamente se gestan, y facilitan la clasificación de los costos, todavía existen organizaciones que no han logrado definir un modelo de costos adecuado, que a partir de sus necesidades, les permita generar factores claves de éxito para una buena toma de decisiones.

Los costos se están configurando como uno de los pilares básicos de las empresas, ya que un adecuado manejo y control de estos, pueden optimizar la eficiencia en la utilización de los recursos y conseguir que sean competitivas y generadoras de valor.

El presente trabajo pretende proponer una propuesta de aplicación de metodología de costeo integral para la empresa TUTEMPORAL S.A. E.S.T, dedicada al suministro del recurso humano, bajo la modalidad de trabajadores en misión, la cual hasta el momento no presenta ninguna clase de costeo. Actualmente la empresa calcula el costo de cada suministro de un colaborador en misión sumando cada uno de los siguientes conceptos:

- Todos los devengos que el trabajador reciba en su periodo de trabajo como contraprestación de la labor realizada.
- Suministro en dotación.
- Las provisiones de Prestaciones Sociales del trabajador, según corresponda.
- Las provisiones por seguridad social del colaborador, según corresponda.
- Las provisiones por parafiscales del colaborador, según corresponda.

Los modelos de costos dentro de las organizaciones se hacen necesarios para establecer los lineamientos generales que permitan a las entidades establecer el costo de los servicios o productos, con el fin de facilitar la toma de decisiones y optimizar el uso de los recursos.

Este trabajo se iniciará realizando un diagnóstico estratégico de la empresa apoyados en el análisis de las variables que conforman cada uno de los entornos que rodean la organización, con el fin de establecer las posibles amenazas para la empresa y las oportunidades que el mercado le ofrece.

A la par se analiza y evalúa la empresa TUTEMPORAL S.A. E.S.T partiendo del levantamiento del proceso de suministro del recurso humano. En la parte final se presenta una descripción de la metodología de costeo integral empleada para la determinación del costo de los servicios ofrecidos por la empresa.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

1.1. Contexto del Problema

Actualmente la economía vive un momento en el cual se ejecutan transacciones entre organizaciones de diferentes sectores, las cuales se sostienen en información financiera confiable y comparable. Los cambios que está afrontando el sector económico con respecto a las condiciones del mercado, las presiones regulatorias, la tercerización de procesos, el

énfasis actual en la eficiencia y transparencia en el manejo de los recursos, entre otros aspectos, traen consigo inevitables renovaciones en la estructura de los negocios. Colombia no ha sido ajena a esta problemática, los impactos han sido tan recios que muchas empresas del sector enfrentan profundas crisis o han desaparecido. Estos cambios que se han originado a nivel mundial, determinan condiciones diferentes para que las empresas puedan ser competitivas, obtener éxito, redistribuir su riqueza y considerarse líderes en el mercado. (Contaduría General de la República)

Para lograr sus objetivos y obtener éxito, las organizaciones deben contar con un manejo adecuado de sus operaciones, resaltando las actividades administrativas y contables que permitan conocer la situación financiera y ejercer un control de los recursos por medio de los sistemas implementados de información financiera, de costos y demás, que ofrecen a los administradores información veraz para la toma de decisiones.

El óptimo cumplimiento del objeto social de una organización depende de la adecuada utilización de sus recursos, no solo los financieros sino también los no financieros, una forma de hacerlo es a través de la gestión de sus costos; para ello se debe entender cómo éstos se configuran y cómo se pueden utilizar para mejorar no solo la calidad del servicio sino la eficiencia económica de las mismas.

Para que exista una buena gestión de los costos en una organización es necesario contar con información oportuna y veraz, dicha información se obtiene mediante una buena práctica contable dentro de la empresa, se hace necesario contar con adecuados modelos de información financiera y de costos, preparados bajo unos estándares de contabilidad que partan de criterios homogéneos y que sean comprensibles en el entorno económico mundial, que garanticen a las entidades permanecer en el mercado y suministrar un servicio de excelente calidad, permitiéndoles calcular de manera acertada el costo de desarrollar sus actividades, fabricar bienes o prestar servicios y medir e identificar la rentabilidad alcanzada cuando corresponda, todo lo anterior con el objetivo de que la administración tome decisiones acertadas.

La importancia de un sistema de costos es servir como un elemento de apoyo para la toma de decisiones de tipo financiero de tal manera que se asegure el equilibrio entre las necesidades y los recursos financieros. Dicha gestión financiera debe ser igualmente eficiente en organizaciones manufactureras, de servicios o comerciales.

Por lo expuesto anteriormente se hace necesario que las organizaciones, independientemente de su naturaleza, implementen un modelo de costeo integral que les permita obtener el costo unitario de cada uno de los bienes o servicios ofrecidos y por consiguiente una mejor asignación en los precios de los mismos.

1.2. Descripción del Problema

La empresa TUTEMPORAL S.A. E.S.T, ubicada en el barrio Santa Mónica residencial en la Avenida 7 norte No. 23 N 57 de la ciudad de Cali, fue constituida en día 23 de mayo de 2013 y su objeto social es la prestación de servicios de empleos temporales, es decir, una organización especializada en subcontratación y administración del talento humano, en donde su principal objetivo es dar respuesta efectiva a las necesidades coyunturales de una economía globalizada y a los continuos cambios del mercado, en el que empresas públicas y privadas requieren de personal idóneo para atender sus actividades cuando se trate de las labores ocasionales, accidentales o transitorias.

Los servicios que ofrece la empresa son:

1. Suministro de personal.
2. Manejo de nómina y seguridad social.
3. Proceso de selección.
4. Suministro de hojas de vida.
5. Ejecución de procesos disciplinarios.

La empresa TUTEMPORAL S.A. E.S.T, cuenta con personal competitivo, proactivo y con preparación profesional o técnica, dependiendo de las necesidades de cada cliente, para suministrar a quien a la luz de la normatividad comercial se denomina Empresa Usuaria. El

proceso de la prestación del servicio de suministro de recurso humano se realiza de la siguiente forma:

1. Se recibe la solicitud de la empresa usuaria (cliente), en donde se especifica que cantidad de personal requiere, cuáles son las características que se requieren para las vacantes solicitadas.
2. La empresa TUTEMPORAL S.A. E.S.T hace la respectiva cotización de la prestación del servicio.
3. La Empresa usuaria acepta la propuesta enviada.
4. Se realizan los trámites legales entre la empresa prestadora del servicio y la empresa usuaria, como lo es la firma del contrato, requisición de documentos, entre otras.
5. Se selecciona el personal disponible para que desempeñe la labor en la empresa usuaria, de no contar con el personal calificado para la requisición se inicia un proceso de selección.
6. El colaborador inicia labores con la empresa usuaria.
7. Se factura quincenal o mensualmente, dependiendo de lo pactado en el contrato, los servicios prestados por los colaboradores en la empresa usuaria.

La empresa TUTEMPORAL S.A. E.S.T, no tiene claridad en el costeo real de la prestación del servicio de suministro de personal, lo que le impide determinar de manera adecuada los precios de dicho servicio. Actualmente el precio de la prestación del servicio del suministro del personal se asigna sumando cada uno de los siguientes conceptos:

1. El salario de cada uno de los colaboradores que están en misión en la empresa usuaria.
2. El valor de la seguridad social de cada uno de los colaboradores que están en misión en la empresa usuaria, dependiendo de sus salarios.
3. El valor de las prestaciones sociales de cada uno de los colaboradores que están en misión en la empresa usuaria, dependiendo de sus salarios.
4. El valor de la administración dependiendo del porcentaje pactado en el contrato entre ambas empresas.

El resultado de esta sumatoria será el precio de cada empleado en misión.

En la anterior asignación no se tiene en cuenta los demás costos y gastos en los que incurre la empresa para prestar el servicio a cada una de sus empresas usuarias, como lo son el costo de las actividades que demandan de tiempo del personal administrativo encargado de llevar a cabo el manejo de la nómina y demás actividades del recurso humano, gastos como arrendamientos, asesorías, y demás costos que son necesarios para una eficaz prestación del servicio. Por consiguiente, el costo real de la prestación del servicio de suministro del recurso humano está siendo calculado de forma inadecuada, lo que puede incidir en la rentabilidad de la organización, además influir en la toma de malas decisiones que afecten la continuidad de la empresa.

En consecuencia de la identificación del problema expuesto anteriormente en la empresa TUTEMPORAL S.A. E.S.T, se piensa realizar una propuesta de aplicación de la metodología de costeo integral, enmarcado en los componentes de los modelos de costeo de las organizaciones prestadoras de servicios, que le permita determinar el costo integral de prestar el servicio de suministro de recurso humano, pero que a su vez pueda ser desarrollado en otras organizaciones del sector de los servicios, buscando hacer de dicha investigación, una herramienta base para los modelos de costeo en dicho sector de la economía.

Por tal razón el interrogante se plantea de la siguiente manera: ¿Cuál es la propuesta de aplicación de la metodología de costeo integral que le permita a la empresa TUTEMPORAL S.A. E.S.T. conocer los costos incurridos en la prestación del servicio de tercerización del recurso humano bajo la modalidad de empleados temporales.?

1.3. Antecedentes

Este apartado pretende visualizar como otros autores han diseñado un sistema de costos, que metodología han utilizado, en qué sector se hizo el diseño entre otros aspectos.

López Gamboa & Trochez Tello (2013), en su tesis propuesta de diseño de costeo integral basada en costeo por Actividades y cadena de valor para el laboratorio clínico del Servicio médico de la universidad del valle, identificaron la necesidad del laboratorio clínico de la Universidad del Valle, de contar con unas bases que le permitieran la toma de decisiones acertadas y mejor manejo financiero y administrativo, las cuales le permitieran conocer realmente y de forma confiable la rentabilidad real de la prestación de los servicios, se identificó que estas bases es posible adquirirlas mediante un sistema de costeo que le servirá de apoyo a la gestión. En su propuesta de investigación se utilizó un tipo de investigación descriptiva y la observación y la metodología empleada es de tipo aplicativo.

Se seleccionaron los cuatro exámenes más representativos de los diferentes exámenes que se trabajaban en el laboratorio, que son: Colesterol, Triglicéridos, Creatinina, Colesterol HDL. Se realizó el levantamiento cada uno de los procesos y se identificó cuáles eran las actividades creadoras de valor, se seleccionaron los inductores de recurso y de actividades para calcular el costo integral de la prestación del servicio de la muestra de exámenes antes mencionadas y por último se realizó de cada uno exámenes de laboratorio el diamante de la competitividad.

Por otro lado, en el año (2012) el grupo de investigación de costeo integral, en vigencia del acuerdo de cooperación con la Universidad del Valle y HUV, realizó la Aplicación del Modelo de Costeo Integral en el Hospital universitario del valle, en los centros de costos de Ginecología, clínica de pensionados, servicios ambulatorios de otorrinolaringología, urología, Quimioterapia, Odontología y laboratorio clínico. Lo anterior dado al problema encontrado por los investigadores en el Hospital, de no contar con una metodología aplicable a las bases de costeo reales, no existía una comparación entre las bases de costeo predeterminado y costeo real. En ese entonces la determinación que se realizaba del cálculo de los costos, se efectuaba de manera manual en Excel, no contaban con un software o un dispositivo electrónico (en línea) para la contabilidad de gestión

El objetivo principal del proyecto consistió en que la universidad a través de la facultad de ciencias de la administración brindo apoyo al hospital en la aplicación del modelo de

costeo integral por los centros de costos seleccionados, como aplicación de un programa piloto para cinco meses del segundo semestre del año 2011, como utilización de la información de costos y levantamiento de las actividades del proceso de facturación incluyendo las glosas.

Para el diseño de costeo integral para los procesos seleccionados se llevaron a cabo los siguientes pasos: el levantamiento de los procesos de los centros de costos seleccionados para el proyecto, se determinaron los Costos Directos en los diferentes centros de costos acordados; se asignaron los Conceptos Contables (de la dependencia, del área o de la Administración Central) de costos y gastos indirectos a través de inductores de recursos y actividades; se realizó la distribución de planta y organigrama, y su respectiva determinación de las unidades creadoras de valor, creadoras de costos y unidades de apoyo, y se elaboró para cada producto o servicio del diamante de la competitividad para los centros de costos asignados, en el periodo determinado y finalmente se hicieron las recomendaciones pertinentes.

El informe del proyecto de investigación hecho por el grupo de investigación de costeo integral, concluyó que era necesario la adquisición de un (1) software que alimente los diferentes subsistemas, en la posibilidad de que sea parametrizado dinámico, usando elementos de los sistemas de información como las bases de datos relacionales y que sean integrales en términos de los tres (3) factores de la integralidad. (GRUPO DE INVESTIGACION DE COSTEO INTEGRAL, 2012)

1.4. Justificación

El presente trabajo pretende elaborar una propuesta de aplicación de la metodología de costeo integral, mediante la utilización del costeo basado en actividades, que le permita a la empresa TUTEMPORAL S.A. E.S.T determinar el costo integral del suministro de personal.

1.4.1. Justificación Personal.

La realización de este trabajo, inicia un camino en miras de mi especialización profesional, ya que el área en la cual pienso ser experta es en los costos. Debido a que pienso que los costos de la producción de un bien o de la prestación de un servicio, son un factor determinante para establecer la eficiencia de las organizaciones.

1.4.2. Justificación Social.

La aplicación de una metodología de costeo integral en la empresa TUTEMPORAL S.A. E.S.T resultaría benéfico para la organización, ya que le aportará a la administración una herramienta que le permitirá ser más eficientes y eficaces en sus operaciones, garantizando así su viabilidad y capacidad de competencia con el mercado. Además por medio de este sistema de costos el administrador de la empresa obtendrá información pertinente sobre los costos incurridos en los procesos, la veracidad en las ganancias o pérdidas presentes en sus operaciones, desarrollando la capacidad de prestar mejores servicios con alta calidad y menores costos, estos beneficios conllevaran a la toma de decisiones más asertiva.

1.4.3. Justificación Académica.

La aplicación de una metodología de costeo integral en la empresa TUTEMPORAL S.A. E.S.T resultaría benéfico para el Programa de Contaduría dado que adelantar un proceso de recolección, sistematización y análisis de la información real de costos permite llevar a la práctica los conocimientos construidos en el componente curricular de procesos de costos del programa, lo que fortalece las competencias investigativas y propositivas de los estudiantes con miras al reconocimiento de las realidades del entorno y la capacidad de proponer soluciones alternativas a las organizaciones del entorno.

1.5. Objetivo General

Elaborar una propuesta de aplicación de la metodología de costeo integral –costeo basado en actividades y cadena de valor- para la empresa TUTEMPORAL S.A. E.S.T que permita determinar el costo integral de la prestación del servicio de suministro del personal.

1.6. Objetivos Específicos

- Desarrollar el levantamiento de los procesos necesarios para la prestación del servicio de suministro de recurso humano.
- Determinar la estructura organizativa en unidades creadoras de valor, unidades creadoras del costo y unidades de apoyo.
- Identificar los inductores de recursos para asignar los costos a las actividades y las actividades al servicio de suministro del recurso humano, bajo la modalidad de trabajador en misión.
- Identificar los inductores de actividad.
- Calcular los costos y gastos directos e indirectos y por último el costo integral de la prestación del servicio de recurso humano.

2. DISEÑO METODOLOGICO

2.1. Tipo de investigación

El tipo de investigación que se usará en este proyecto es la descriptiva, la cual identifica características de investigación, señala formas de conducta y actitudes, establece comportamientos concretos, descubre y comprueba la asociación entre variables de investigación.

En este proyecto de investigación se pretende describir el levantamiento de los procesos de la empresa, identificando las actividades creadoras de valor y de costos, para lograr diseñar un modelo de costos en la empresa TUTEMPORAL S.A. E.S.T, establecer los lineamientos para llevar a cabo este sistema y la documentación final del proyecto.

2.2. Metodología

La metodología empleada es de tipo descriptiva ya que, la aplicación de la metodología de costeo integral permitirá medir el valor real de la prestación del servicio de suministro del recurso humano, identificando las actividades y los recursos que se involucran con la unidad del servicio prestado; de tal manera que permita contar con bases claras y confiables para iniciar el proceso de describir el modelo de costeo integral para la empresa TUTEMPORAL S.A. E.S.T.

2.3. Fuentes de Información

La información será tomada de los testimonios o evidencias directas que encuentre en la empresa TUTEMPORAL S.A. E.S.T que permitan llegar al valor real de cada servicio prestado por la organización, los cuales nos servirán para realizar la práctica y el escrito durante la investigación y dar solución al problema planteado.

2.3.1. Fuentes de Información Primarias.

Los tipos de fuentes de información primarias que se utilizaran son las personas:

- Martha Cecilia Sánchez, que se desempeña como Gerente de la organización.
- Margarita Osorio, quien se desempeña como Jefe de Contabilidad.

2.3.2. Fuentes de Información Secundarias.

Los tipos de fuentes de información secundaria que se utilizarán son los documentos que se encuentren a disposición en la Institución, como:

- Libros, Tesis, Artículos, Entre otros.
- Documentos legales de la organización
- Documentos contables de la organización Facturas, Pagos de nómina, etc.

2.4. Técnicas de recolección de la información.

Las técnicas para la recolección de las fuentes de información primarias son las entrevistas estructuradas, que son aquellas que se basan en una serie de preguntas predeterminadas e invariables que deben responder todos los entrevistados. Para el caso de la empresa TUTEMPORAL S.A. E.S.T, se van a realizar dos entrevistas estructuradas, una para el jefe de contabilidad y otra para el gerente de la organización. (Ver Cuestionario 1 y 2)

Las técnicas para la recolección de las fuentes de información secundarias es el análisis documental, el cual consiste en una operación intelectual que da lugar a un subproducto o documento secundario que actúa como intermediario o instrumento de búsqueda obligado entre el documento original y el usuario que solicita información. El calificativo de intelectual se debe a que el documentalista debe realizar un proceso de interpretación y análisis de la información de los documentos y luego sintetizarlo (CASTILLO, 2004-2005). Para el caso de la empresa TUTEMPORAL S.A. E.S.T, se realizará un cuadro de análisis para interpretar los siguientes documentos: Balance General, Facturación y Estados de Resultados. (Ver Cuadro de Análisis No. 1)

2.5. Instrumentos

El instrumento utilizado para realizar las entrevistas estructuradas, serán unos cuestionarios elaborados para cada una de las personas a entrevistar. Dichos cuestionarios deberán contener preguntas que sean pertinentes para cada uno de los entrevistados.

El instrumento utilizado para el análisis documental será un cuadro análisis en donde se recopila los documentos que necesito de la empresa y sinteticen los datos requeridos de ellos para llegar a una conclusión final que me de lo que necesito para el proceso de investigación.

2.6. Cuadros metodológicos.

En el siguiente cuadro metodológico se enuncia las fuentes, técnicas e instrumentos utilizados, para acceder a la información necesaria para diseñar el sistema de costeo integral en la empresa TUTEMPORAL S.A. E.S.T.

Cuadro metodológico de Información		
Fuente	Técnica	Instrumentos
Gerente	Entrevista Estructurada	Cuestionario 1.
Jefe de Contabilidad		Cuestionario 2.
Balance auxiliar de cuentas	Análisis documental	Cuadro comparativo 1.

Facturación		Cuadro Análisis.
Estado de Resultados		
Libros, Tesis, Artículos y demás.	Análisis documental	Comprensión de lectura.

Los cuestionarios mencionados en el cuadro anterior se relacionan a continuación con las preguntas que se le van a realizar a cada una de las fuentes de información seleccionadas:

Cuestionario No. 1. Gerente.

1. ¿Qué servicios presta la empresa?
2. ¿La empresa está cumpliendo con el objetivo planteado?
3. ¿Cuál es la fuente de información financiera?
4. ¿Conoce usted el precio de la prestación del servicio de recurso humano para cada uno de sus clientes?
5. ¿Conoce usted el costo real de la prestación del servicio de recurso humano para cada uno de sus clientes?
6. ¿Se sabe cuánto se gasta y el costo total de tener este negocio?
7. ¿Los procesos son adecuados o necesitan redefinirse?
8. ¿La empresa está generando rentabilidad o pérdidas? ¿Sabe por qué?
9. ¿Quién toma las decisiones en la empresa?
10. ¿Cuáles son los criterios para fijar los precios en las empresas?
11. ¿Utilizas información financiera para tomar decisiones y para el control gerencial?

Cuestionario No. 2. Jefe de Contabilidad.

1. ¿Para quién se publican los informes de información financiera?
2. ¿Elabora Estado de Costos? Si lo hace ¿Cada cuánto? ¿Con que alimenta la información?
3. ¿Conoce el costo real de cada uno de los servicios prestados?

4. ¿Cómo se calcula el costo de la prestación del servicio?
5. ¿Cómo clasifica los gastos en los que se incurren para la prestación de los servicios?
6. ¿Sabes usted cuál es el punto de equilibrio operativo y financiero de la empresa?

Cuadro de Análisis No.1

El cuadro comparativo consiste en evaluar los documentos que necesite de la organización entre un periodo y otro, las lecturas deben ser bajo los mismos parámetros, con el objetivo de sintetizar el análisis del documento y dar respuesta a lo que se buscaba en ellos.

A continuación se enuncia un ejemplo del cuadro.

Concepto Año	Balance General	Facturación	Estado de Resultados
Periodo 1			
Periodo 2			
Periodo 3			
Análisis	Información	Información	Información

2.7. Resultados esperados de estudio.

Del proyecto de realizar una propuesta de aplicación de la metodología de costos en la empresa TUTEMPORAL S.A. E.S.T., se espera que la organización quede conforme con el estudio hecho, que el diseño de este sistema sea útil, para el desarrollo de los procesos de la prestación del servicio de suministro de recurso humano.

Por otro lado se espera con la realización de este proyecto que otras organizaciones puedan adoptar la aplicación del modelo de costos y obtener los mismos beneficios mencionados anteriormente. Además que todos los conocimientos aplicados en el proyecto, ayuden al fortalecimiento de mi conocimiento como profesional de la contaduría pública.

2.8. Formas de divulgación.

Los medios de divulgación que se emplearan serán ponencias en otras instituciones educativas, paginas académicas de internet y la biblioteca de la Universidad del Valle. Con el objetivo de que la información del proyecto sea útil para los todos aquellos que estén interesados en profundizar en la temática de los sistemas de costos.

3. MARCO REFERENCIAL DE LOS COSTOS.

3.1. Marco Teórico

Según Munch (2007), la empresa es la unidad económica-social, en donde a través del capital, el trabajo y el recurso humano, se producen bienes y/o servicios para satisfacer las necesidades de la sociedad.

La empresa o unidad económica-social pueden ser clasificadas atendiendo a diferentes criterios:

- Por su tamaño: las empresas pueden ser clasificadas en micro, pequeña, mediana o grande. Sin embargo existen diversos criterios para clasificar el tamaño de las empresas, de acuerdo al volumen de ventas, de producción y personal ocupado, este último es el más usado.

Tamaño	Activos Totales SMLV	Número de Trabajadores
Microempresa	Hasta 500 (\$344.727.500)	Hasta 10
Pequeña	Superior a 500 y hasta 5.000 (\$3.447.275.000)	Entre 11 y 50
Mediana	Superior a 5.000 y hasta 30.000 (\$20.683.650.000)	Entre 51 y 200
Grande	Superior a 30.000 (20.683.650.000)	Superior a 200

Tabla 1: Clasificación de las empresas.

- Por su finalidad: se pueden clasificar en privadas o públicas. Las privadas a su vez se clasifican en nacionales, extranjeras, globalizadas, controladoras, maquiladoras, franquiciatarias y familiares; y las empresas públicas se clasifican en centralizadas, descentralizadas y mixtas.
- Por su actividad económica: de acuerdo a la actividad que realicen se clasifican en industriales, comerciales y de servicios. Estas a su vez son susceptibles de clasificar de la siguiente manera, las industriales en extractivas o manufactureras; las comerciales se clasifican en comercializadoras, mayoristas, minoristas,

comisionistas o de autoservicios; por último las empresas de servicios pueden ser de salud, educación, transporte, financiera o de outsourcing.

- Por su filosofía o valores: se pueden clasificar en tradicionales u orgánicas.
- Por su régimen jurídico: se clasifican en sociedades, asociaciones o cooperativas.
(Munch, 2007)

Las empresas de servicios temporales son aquellas que contratan la prestación de servicios con terceros beneficiarios para colaborar temporalmente en el desarrollo de sus actividades, mediante la labor desarrollada por personas naturales, contratadas directamente por la empresa de servicios temporales, la cual tiene con respecto de éstas el carácter de empleador.

Los trabajadores vinculados a las empresas de servicios temporales se clasifican en dos categorías:

- Trabajadores de planta: Que son los que desarrollan su actividad en las dependencias propias de las empresas de servicios temporales.
- Trabajadores en misión: Que son aquellos que la empresa de servicios temporales envía a las dependencias de sus usuarios a cumplir la tarea o servicio contratado por éstos.

Los usuarios de las empresas de servicios temporales sólo podrán contratar con éstas en los siguientes casos:

1. Cuando se trate de las labores ocasionales, accidentales o transitorias a que se refiere el artículo 6o del Código Sustantivo del Trabajo.
2. Cuando se requiere reemplazar personal en vacaciones, en uso de licencia, en incapacidad por enfermedad o maternidad.
3. Para atender incrementos en la producción, el transporte, las ventas de productos o mercancías, los períodos estacionales de cosechas y en la prestación de servicios, por un término de seis (6) meses prorrogable hasta por seis (6) meses más

Un sistema de costos está relacionado principalmente con la producción de resultados finales para los usuarios internos que utilizan los insumos y los procesos necesarios para satisfacer los objetivos de la administración. La importancia de un sistema de costos es servir como un elemento de apoyo para la toma de decisiones de tipo financiero, de tal manera que se asegure el equilibrio entre las necesidades y los recursos de cada organización. La bondad de un sistema de costos, permea aspectos que van desde la valoración de inventarios, la determinación del costo de servicios individualizables, la determinación de precios y/o tarifas, hasta el control, la planeación y toma de decisiones en el corto, mediano y largo plazo. Asimismo, los costos se han convertido en una de las principales herramientas no sólo de la Contabilidad Pública en general, sino de la Contabilidad de Gestión.

La implantación de adecuados sistemas de costos, conlleva al mejoramiento en la calidad de la información que servirá como base en la toma de decisiones gerenciales, tales como la reducción o ampliación de la entidad, los niveles de endeudamiento, la adquisición de nuevos y mejores equipos, la calidad de los productos o servicios, la contratación con terceros o la producción interna, entre muchas otras.

BRINSOM (1996) sostiene que el enfoque de la contabilidad por actividades para la gestión de costos divide la empresa en actividades. La contabilidad por actividades identifica las actividades que se ejecutan en una organización y determina sus costos y su rendimiento (tiempo y calidad).

Según HORNGREN (1996) el costeo basado en actividades (ABC) mejorará un sistema de costeo al identificar las actividades individuales como los objetos de costos fundamentales. Una actividad es un evento, una tarea o una unidad de trabajo que tiene un propósito específico. De una manera más informal, las actividades son verbos: algo que hace una empresa. Para ayudar en la toma de decisiones estratégicas, los sistemas ABC identifican las actividades individuales y asignan los costos a los objetos de costos, con base en la mezcla de actividades necesarias para producir cada producto o servicio.

Al focalizar su interés en las actividades, ABC ofrece, entre otras, las siguientes ventajas: Señala las actividades que no agregan valor, identifica los procesos caros o ineficientes, facilita el mejoramiento continuo, y permite reducir costos. Esta es una de las metodologías más utilizadas en la actualidad por grado de aceptación y mayor credibilidad en el cálculo de los costos.

Partiendo de las definiciones de Hellriegel, Slocum (2004) y Stoner, (2003), la toma de decisiones es una parte importante de la labor del gerente. Sin embargo, cuando se toma una decisión o cuando el coste de buscar y evaluar las alternativas es bajo, el modelo racional proporciona una descripción moderadamente precisa del proceso de decisión. En el ámbito organizacional, las mayorías de las decisiones significativas se realizan mediante el juicio, más que por un modelo prescriptivo definido, por tal razón es importante tener las herramientas necesarias que permitan el buen uso de la información de la empresa.

Como se ha descrito anteriormente, los costos constituyen una herramienta gerencial de mucha importancia para la toma de decisiones y un elemento esencial dentro de la información financiera de las empresas que provee información para que usuarios internos y externos puedan tomar diferentes decisiones relacionadas con los costos de los productos o servicios, rentabilidad financiera o pérdida en los procesos de producción y venta, y otros controles sobre las operaciones que se desarrollan en las entidades.

3.2. Marco Conceptual de los Costos.

3.2.1. Definición de Costos.

Los costos son los esfuerzos económicos a la producción o comercialización de bienes o a la prestación de servicios. (Cuervo Tafur & Osorio Agudelo, 2006)

Según el decreto 2649 de 1993 en su artículo No. 39 *“los costos representan erogaciones y cargos asociados clara y directamente con la adquisición o la producción de los bienes o la prestación de los servicios, de los cuales un ente económico obtuvo sus ingresos”*.

Desde la teoría económica el concepto de costo se define como toda erogación o desembolso de dinero, o su equivalente, para obtener algún bien o servicio. Contablemente la definición antes mencionada, se divide estructuralmente dependiendo del lugar o la dependencia que realiza la erogación, y el momento en que dicha erogación se reconoce dentro de la información financiera. Es por esto que en la teoría contable se hace la diferenciación entre costo y gasto. (Florez, 2004)

3.2.2. Elementos del costo

En la fabricación o prestación de un servicio intervienen varios elementos, los representan aquellos rubros necesarios en la producción o comercialización de viene o prestación de servicios y se clasifican de la siguiente forma:

3.2.2.1. Materiales Directos.

Son aquellos elementos físicos de consumo que conforman un producto terminado del cual conocemos la cantidad necesaria para desarrollar el producto terminado, tienen comportamiento variable ya que son directamente proporcionales a los cambios en la producción, es decir que a mayor, producción mayor costo total de los materiales. (ANGEL UREÑA, 2010)

En las empresas de servicios, generalmente no existen o no integran físicamente el producto, pero existen situaciones en las que se hace necesaria utilizar materiales para prestar un servicio adecuado. (ANGEL UREÑA, 2010)

3.2.2.2. Mano de Obra Directa.

“La mano de obra directa está constituida por la labor realizada por los empleados, operarios o personal contratado; que ayuda a convertir, con o sin maquinaria y equipos de producción, los materiales directos en un bien económico terminado”. (Florez, 2004)

Son los salarios y prestaciones sociales y extralegales, que recibe un colaborador como contraprestación de la realización de una labor dentro de una organización. Se debe excluir de este concepto todos los devengos del personal administrativo. (ANGEL UREÑA, 2010)

3.2.2.3. Costos Indirectos de Fabricación.

“Los costos indirectos comprenden los materiales indirectos, la mano de obra indirecta y demás costos aplicables al proceso de producción de bienes, es decir, incluyen todos aquellos costos incurridos en la empresa en su proceso de producción de bienes diferente de los materiales directos y la mano de obra directa.

Los costos indirectos no se asocian en forma directa a los productos, por lo tanto, es imposible medir con precisión cuanto de los costos indirectos se debe cargar a cada producto. Lo que si es cierto es que el total de los costos indirectos debe hacer parte del costo de los productos terminados y se debe encontrar la forma de cargarlos a cada unidad del producto.” (Sinisterra, 2006)

3.2.2.4. Contratación con Terceros.

Representa el costo de servicios recibidos en desarrollo de contratos celebrados por una organización con personas naturales y/o jurídicas, con el objetivo de ejecutar labores relacionadas con producción, elaboración o comercialización de bienes o prestación de servicios. Conocidos también como subcontratación, tercerización o externalización. (Cuervo Tafur & Osorio Agudelo, 2006)

3.2.3. Clasificación de los Costos

Los costos se pueden clasificar dependiendo de diversos criterios de la siguiente manera.

3.2.3.1. De acuerdo con la capacidad de asociación.

- a) **Costos Directos:** Son aquellos costos que son representativos dentro de la producción y los cuales se pueden relacionar fácilmente con el producto. Estos costos se encuentran directamente relacionados con los productos, servicios, actividades, centros u objetos de costos. (ANGEL UREÑA, 2010)
- b) **Costos Indirectos:** Son aquellos costos que no se asocian directamente con los productos, por lo anterior se dificulta representar con precisión cuanto de los costos indirectos se debe cargar a cada uno de los productos producidos o servicios prestados. (ANGEL UREÑA, 2010)

3.2.3.2. De acuerdo a su lugar de Consumo.

- a) **Costos de Producción.** Son aquellas erogaciones que están direccionadas a la realización de un producto o a la prestación de un servicio. Los costos de producción quedan capitalizados en un bien o derecho y están divididos en cuatro elementos: Materia prima directa, mano de obra directa, servicios directos y costos indirectos de fabricación.
- b) **Costos Operacionales.** *Son aquellas erogaciones que están direccionadas para crear el proceso de socialización de la empresa y los bienes o servicios ofrecidos. Conocidos como gastos administrativos y de ventas.*

3.2.3.3. De acuerdo con el tiempo de cálculo.

- a) **Históricos.** Son aquellos costos incurridos en el pasado, que se interpretan para analizar y evaluar el desarrollo de la actividad de la empresa en determinado tiempo.

- b) **Predeterminados.** Son aquellos que se calculan tomando datos del pasado, analizando el presente, para lograr predecir cómo será la gestión de la actividad de la empresa.

3.2.3.4. De acuerdo a su comportamiento.

- a) **Fijos.** Son aquellas inversiones que son constantes dentro de un periodo determinado, sin tener en cuenta el volumen de producción de un bien o prestación de un servicio. El comportamiento de este tipo de costo está ligado a otras variables distintas al volumen de fabricación o prestación de servicios.
- b) **Variables.** Son aquellas inversiones que varían directa y proporcionalmente a la producción de un bien o la prestación de un servicio. Un ejemplo claro es la materia prima o la mano de obra cuando se trate de contratos al destajo.
- c) **Mixtos.** Son aquellos que tienen una porción fija y una porción variable son aquellos conceptos contables o elementos del costo que tienen una porción fija y otra variable. El ejemplo más representativo son los servicios públicos de la fábrica que al observarse la factura presentan un cobro fijo mensual y otro variable de acuerdo al consumo en la unidad de medida del servicio público metro cúbico para el agua kilovatio para la energía etc. Entonces diremos que cuando no se pueda tasar el consumo por unidad de producto entonces este costo mixto será catalogado como fijo. (ANGEL UREÑA, 2010)

3.2.3.5. De acuerdo al periodo en que se van a cargar a los ingresos.

a) Costos del producto.

Son los costos directa e indirectamente identificables con el producto. Son los materiales directos, mano de obra directa y costos indirectos de fabricación. Estos costos no proveen ningún beneficio hasta tanto el producto se venda y por lo tanto se inventarían hasta la

terminación del producto. Cuando se venden los productos, los costos totales del producto se registran como un gasto. A este gasto se le denomina costo de los artículos vendidos. El costo de los artículos vendidos se enfrenta con los ingresos del periodo en el cual se vendieron los productos.

b) Costos del periodo.

Son los costos que no están directa ni indirectamente relacionados con el producto y que por lo tanto no se inventarían. Los costos del periodo se cancelan inmediatamente, dado que no se puede determinar ninguna relación entre el costo y el ingreso.

3.2.3.6. De acuerdo con su control.

a) **Controlables.** *Son aquellos que pueden estar directamente influenciados por los gerentes de un área en determinado periodo. (Rincon & Villareal Vásquez, 2009)*

b) **No Controlables.** *Son aquellos costos que son necesarios para mantener la capacidad de la organización en el mediano y largo plazo. No dependen de decisiones administrativas (Rincon & Villareal Vásquez, 2009)*

3.2.4. Bases de Costeo.

Las bases de costeo se refieren a la determinación de los costos en una línea de tiempo, bien sea antes, durante y después de la producción o prestación de un servicio, es decir, que la variable de información es el tiempo, bajo unos lineamientos que permiten llevar a cabo el proceso administrativo de control a través de la comparación de lo planeado frente a lo ejecutado. Dichas bases de costeo se dividen de la siguiente manera:

3.2.4.1. Base de Costeo histórico.

Como su nombre lo indica es la acumulación de costos ejecutados o incurridos (contabilidad de caja) y cargados o causados (contabilidad de causación) en tiempo

presente o pasado. Es decir hechos que ya ocurrieron y forman parte del costo del producto o servicio. (ANGEL UREÑA, 2010)

El costo real (CR) es igual a la cantidad real (QR) por el precio real (PR)

3.2.4.2. Base de Costos predeterminados.

Como su nombre lo indica es la acumulación de costos futuros o cálculo de los costos anticipados o antes de que ellos ocurran. Son los costos futuros tanto en cantidad como en valores o precios es decir costos del tiempo futuro en el corto mediano y largo plazo. (ANGEL UREÑA, 2010).

De acuerdo a la forma en que ellos se hagan se pueden subdividir en:

a) Costos Estimados: Son aquellos que se calculan sobre una base experimental antes de producirse el bien o prestarse el servicio, los cuales tiene como objetivo pronosticar, en forma aproximada, lo que puede costar un producto o servicio para efectos de cotización. No tienen base científica y por lo tanto al finalizar la producción se obtendrán diferencias grandes que muestran la sobre aplicación o sub- aplicación del costo, que es necesario corregir para ajustarlo a la realidad. Los costos de un artículo se conocen al final del periodo.

b) Costos Estándares:

Buscan la acumulación de los costos predeterminados basados en estudios científicos de ingeniería con estudios de tiempos y movimientos de materiales procesos procedimientos donde su busca a través de estudios científicos la optimización homologación y estandarización de procesos y actividades definición de estándares de la materia prima de la mano de obra y de los CIF.

Los Costos Estándar Representan los costos planeados o presupuestados de un producto y se establecen mediante un estudio de ingeniería que establece los estándares de Cantidad precio antes del inicio de la producción en consecuencia el establecimiento de los estándares proporciona a la gerencia las metas a alcanzar (Planeación o presupuesto de la producción) y las bases para comparar con los resultados reales que se obtengan (Control). Los Costos Estándar no reemplazan los costos reales incurridos en un sistema de costos por el contrario se acumulan los costos estándar y los costos reales para establecer las variaciones o diferencias entre lo planeado y lo ejecutado.

Los Costos Estándares son aquellos que esperan lograrse en determinado proceso de producción en condiciones normales. También se conocen como Costos Planeados o presupuestados o pronosticados o costos programados. Por lo tanto los costos estándar se convierten en objetivos fijados por la gerencia que funcionan como controles para supervisar los resultados reales. (ANGEL UREÑA, 2010)

3.2.5. Sistemas de Costeo.

Los Sistemas de Costeo Son un conjunto de elementos que interrelacionados persiguen un mismo fin que para el caso concreto respecto a los costos sería determinar y calcular el costo de producir un bien o de ofrecer un servicio” (ANGEL UREÑA, 2010)

Los sistemas de costos se clasifican de la siguiente forma:

a) Sistemas de costos por órdenes de producción.

En este sistema la unidad de costeo es total es de cada orden entre las unidades producidas en dicha orden. Generalmente un grupo o lote de productos iguales y la fabricación de cada lote se emprende mediante una orden de pedido o producción. Los costos se acumulan para cada orden de producción por separado y, la obtención de los costos unitarios es cuestión de una simple división de los costos

b) Sistemas de Costos por procesos.

En este sistema la unidad de costeo es un proceso de producción. Los costos se acumulan para cada proceso durante un periodo de tiempo determinado. El costo unitario de cada uno de los procesos resulta de dividir el total de los costos de cada proceso entre las unidades obtenidas en el mismo. El costo total del producto es la sumatoria del costo unitario de los procesos necesarios para su producción.

3.2.6. Metodologías de costeo.

“Entendida como la serie de pasos que se deben seguir para calcular el costo de un producto o servicio”¹. Las metodologías de costeo se subdividen de la siguiente forma:

3.2.6.1. Costeo tradicional.

Tiene sus inicios con la revolución industrial y la máquina de vapor que se dio en Inglaterra en 1789, este sistema trata de incluir dentro del costo unitario del producto todos los costos de la función productiva, independientemente de su comportamiento fijo o variable. El argumento en que se basa dicha inclusión es que, para llevar a cabo la producción, se requiere de ambos.

Costo total = Materiales + Mano de Obra + Costos Indirectos + Contratación con Terceros.

El uso de este sistema implica aplicar la totalidad de las cargas fabriles mensuales a la producción realizada en ese lapso. Lo anterior da lugar a la paradoja de tener costos elevados en períodos de bajo volumen y costos reducidos en meses de alta producción.

¹ Ibíd., Pág. 48

Acumula los costos de los diferentes productos o servicios para los tres elementos que lo constituyen como: Materia Prima Mano de Obra y Costos Indirectos de Fabricación.

La contabilidad de costos tradicional asume que los productos y su volumen de producción correspondiente originan unos costos. Por consiguiente las unidades de productos individuales se convierten en el centro del sistema de costos y los costos son clasificados como directos e indirectos a los productos.

Los sistemas tradicionales utilizan medidas del volumen de producción tales como las horas de mano de obra directa las horas maquina o el costo de los materiales como base de asignación para atribuir los costos generales a los productos.

Para conocer el costo unitario de los tres elementos del costo basta con sumar el costo unitario de los tres elementos del costo y obtenemos el costo unitario de producción utilizado principalmente para valorar las existencias y el costo de los bienes vendidos.

3.2.6.2. Método por absorción.

La teoría del costeo por absorción contempla que la determinación del costo de producción de bienes, servicios o actividades está compuesta únicamente por los costos directos u operativos y los costos indirectos de los procesos, centros de costos o áreas de responsabilidad productiva.

De acuerdo con esta teoría, los costos de producción –directos e indirectos afectan las utilidades del periodo, dependiendo únicamente de la cantidad de bienes o productos producidos y vendidos, o servicios prestados y facturados durante el periodo.

3.2.6.3. Método directo.

Este sistema de costeo asigna al producto los costos variables y los costos y gastos fijos son considerados sacrificios del periodo.

$$\text{Costo total} = \text{Materiales} + \text{Mano de Obra Variable} + \text{Costos Indirectos Variables} + \text{Contratación con Terceros.}$$

3.2.6.2. Costeo integral - costeo por actividades.

Este sistema asigna a cada uno de los productos o servicios el costo de los materiales directos y el costo de las actividades necesarias para producirlos o prestarlos. Dichas actividades se costean con base a los recursos consumidos por estas.

$$\text{Costo total} = \text{Materiales} + \text{Sumatoria del Costos de Cada una de las actividades.}$$

Bajo esta metodología se asume que son las actividades que se desarrollan en la empresa las que consumen los recursos y las que originan los costos. Los productos o bienes resultado del proceso, solo consumen las actividades necesarias para su obtención. Dentro de la obtención del producto está todo su proceso de elaboración hasta la distribución y entrega al consumidor final. (Valencia, 2003)

Esta es una metodología relativamente nueva, surge a principios de los años 90, desarrollado por Robert Kaplann y Robin Cooper con el objetivo ayudar a las empresas industriales a asignar sus costos indirectos, basándose en la calificación y cuantificación de las actividades productivas, operativas y administrativas que se utilizan en la elaboración de un producto o prestación de un servicio hasta su venta o facturación final. Esta teoría se fundamenta en que los productos y servicios no consumen todos los recursos de manera directa si no que consumen actividades, y son las actividades las que consumen recursos, teniendo en cuenta que una actividad es un trabajo que consume recursos en una organización, por lo que se convierte en una herramienta que permite combinar la

información financiera con la no financiera, ofreciendo una visión más amplia de la compañía, permitiendo mejores procesos gerenciales para la toma de decisiones.

El costeo basado en actividades considera que cada producto o servicio prestado, además de recibir todos los costos directos o aquellos que son plenamente identificables, debe absorber también todos los costos y procesos generados por la áreas administrativas y de apoyo, para tal efecto se deben seguir los siguientes pasos:

1. Definir para cada proceso de apoyo una base de asignación, la cual debe estar determinada considerando que debe ser la más significativa a la actividad o servicio prestado por el proceso de apoyo en los procesos operativos.
2. Cuantificar el criterio o base de asignación.
3. Aplicar las bases de asignación a los costos y gastos de los procesos de apoyo, servicio y/o administrativos.

Según Michael Porter, el costeo integral no diferencia entre costo y gasto (*costos de transacción*), ya que no es suficiente el costo de producir un bien o de prestar un servicio sino, como compite o se compara, por ende al implementar el costeo integral en una organización se generaran beneficios como conocer detalladamente los costos de prestar el servicio, administrar, vender, entre otros. Dicha información, bien utilizada, le proporcionara los elementos para ubicar la competitividad y comparatividad de los servicios

El costeo Integral, pretende asociar por medio de los inductores de recursos y actividades, los diferentes costos y gastos para que sean asumidos por la actividad necesaria para crear el bien o prestar el servicio, permitiendo conocer el costo integral de cada servicio prestado, lo cual le permite calcular a la empresa su margen de ganancia o pérdida adecuadamente.

Se debe tener en cuenta que las bases de asignación utilizadas para la distribución de los costos y los gastos de los procesos de apoyo a las actividades productivas y operativas, dependen de las actividades desarrolladas por cada uno de los procesos de apoyo, y se denominan “Cost Driver”. En el momento de definir las bases de asignación, para determinar los costos correspondientes de una actividad en un producto o servicio, debe considerarse que exprese un valor especial de la actividad, que se pueda medir y que sea única, es decir, a cada actividad solo se le debe asignar una base, la cual debe tener relación directa con la actividad y debe permitir proporcionar un valor justo y equitativo de la actividad en el bien económico.

3.2.7. Cadena de valor.

La cadena de valor es la secuencia de funciones de negocio en la cual una utilidad, cuantificable y relevante, es agregada a los productos o servicios de una empresa. Estas funciones son:

- Investigación y desarrollo
- Diseño del producto
- Producción
- Mercadeo
- Distribución
- Servicio al cliente (Toro Lopez, 2010)

Frances, A. (2001), citado por (Quintero & Sánchez, 2006, pág. 380) señala: La Cadena de valor proporciona un modelo de aplicación general que permite representar de manera sistemática las actividades de cualquier organización, ya sea aislada o que forme parte de una corporación. Se basa en los conceptos de costo, valor y margen. La cadena de valor está conformada por una serie de etapas de agregación de valía, de aplicación general en los procesos productivos.

Para definir el concepto de valor Gómez (2005) hace referencia a lo planteado por Porter, quien lo define como la suma de los beneficios que el cliente recibe menos los costos percibidos por él al adquirir y usar un producto. Al emplear la cadena de valor se debe descomponer a la organización en sus partes constitutivas, lo cual deberá permitir la identificación de ventajas competitivas en aquellas actividades que generan valor. Una cadena de valor está constituida a partir de tres elementos básicos:

Actividades primarias o principales: son aquellas actividades relacionadas con el desarrollo del objeto social de la organización.

Actividades de soporte o de apoyo: prestan un respaldo general y especializado a las actividades primarias. Estas son la administración de compras, de recursos humanos, el desarrollo tecnológico y la infraestructura.

El margen: Gómez (2005) indica que “es la diferencia entre el valor total y los costos totales incurridos por la empresa para desempeñar las actividades generadoras de valor”. En ésta metodología, es necesario identificar a través del organigrama lo siguiente:

-Unidades Creadoras de Valor (UCV): son aquellas áreas funcionales de la Institución, donde se llevan a cabo las actividades primarias o principales, son generadoras de ingreso y se encuentran en el área de producción de bienes o de prestación de servicio. (Angel Ureña, 2013)

-Unidades Creadoras de Costo (UCC): son aquellas áreas funcionales de la Institución que no cumplen con la misión de la Institución, se pueden encontrar en el área donde se llevan a cabo las actividades primarias, coadyuvando para que las unidades creadoras de valor cumplan con su misión No son generadoras de ingreso sino generadoras de costo.

El valor de estas, a través de los conceptos contables, es trasladado a las unidades creadoras de valor a través de inductores de recursos y actividades. (Angel Ureña, 2013)

-Unidades de Apoyo (U de A): son aquellas que no cumplen con la misión de la Institución, se encuentran en el área de no-prestación de los servicios, donde se llevan a cabo las actividades de soporte o de apoyo. No son generadoras de ingreso sino generadoras de gasto. (Angel Ureña, 2013)

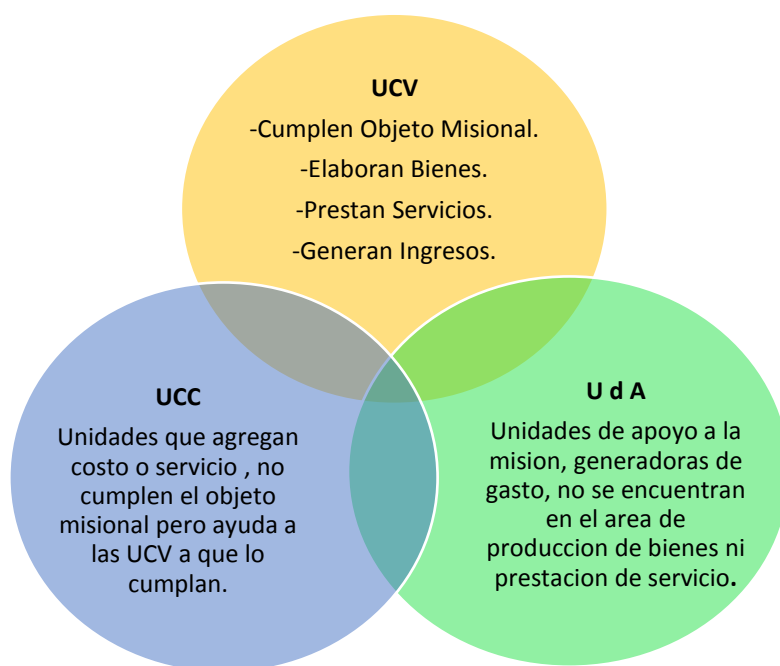


Gráfico 1: Unidades Estratégicas. (Angel Ureña, 2013)

3.2.7.1. Modelo de estructura de cadena de valor.

La estructura de la cadena de valor nos permite conocer el porcentaje de participación de las actividades en el proceso que se esté costear, es por eso que se le conoce como la estructura que se debe tener en cuenta en el orden de importancia de los productos o servicios en términos de los ingresos de la empresa y poder conocer el porcentaje de

participación en ventas de los diferentes productos o servicios que se facturan. (Angel Ureña, 2013)

Estructura
Unidad creadora de valor
Las líneas de productos o servicios
Los productos o servicios
Los Procesos
Las actividades
Los Recursos

Tabla 2. Estructura de la Cadena de Valor. (Angel Ureña, 2013)

3.2.8. Diamante de competitividad.

“Michael Porter, plantea que el único concepto significativo de competitividad en el nivel nacional es la productividad. El objetivo principal de una nación es el de generar las condiciones para elevar el nivel de vida de los ciudadanos. Señala también que es un modelo para determinar las consecuencias de la rentabilidad de un mercado a largo plazo, por medio de la evaluación de sus objetivos y recursos frente a cinco fuerzas que rigen la competitividad, ya que para él la base de productividad en un país se encuentra en su empresa y la capacidad que esta tenga para utilizar sus recursos eficientemente. La participación del gobierno se ve reflejada en la definición de la política económica y en las políticas orientadas al fenómeno de la competencia y la competitividad”. (Berumen Sergio A, 2006).

Se desarrolla entonces el modelo del diamante de competitividad que relaciona las cuatro fuentes de ventajas competitivas que se derivan de la ubicación de las empresas, sectores y sus interrelaciones. El poder colectivo de las cinco fuerzas determina la capacidad de beneficio de un sector. Éste puede ser intenso en algunos sectores donde la rentabilidad que la empresa reciba sobre la inversión no sea muy grande y suave en otros sectores donde

existen rentabilidades elevadas. En el modelo del diamante interactúan cuatro elementos que deben funcionar adecuadamente para lograr el éxito competitivo de los sectores:

1. Amenaza de entrada de nuevos competidores: un competidor que accede por primera vez a un sector trae con sí nuevas capacidades, un deseo de adquirir una porción del mercado y en algunas ocasiones ciertos recursos sustanciales.

Las empresas nuevas que quieren entrar a un sector enfrentan ciertos obstáculos que pueden dificultar el desarrollo de este proceso, entre estos se tienen los siguientes:

Economías de escala: estas economías obligan a que las empresas entren al sector con instalaciones a gran escala para poder estar al nivel de sus competidores en cuanto a costos.

Diferenciación del producto: la creación de una marca es un obstáculo, ya que obliga a quien pretenda entrar a un sector a gastar mucho dinero para poder vencer la lealtad de los clientes hacia una marca que ya se encuentra en el mercado.

Necesidades de capital: la necesidad de invertir un volumen elevado de recursos financieros es un gran obstáculo, ya que hay gastos no recuperables de publicidad inicial o de investigación y desarrollo.

Desventajas de coste independientes del tamaño: estas desventajas se basan en la experiencia adquirida por la empresa a través de los años sobre los distintos procesos, la tecnología aplicada, el acceso a mejores proveedores y las diferentes subvenciones oficiales que favorecen a las empresas ya existentes a un sector.

Acceso a los canales de distribución: en cuanto más limitados sean los canales minoristas o mayoristas es mucho más difícil que una empresa nueva pueda participar en diferentes canales de un sector.

Política de gobierno: el gobierno puede llegar a limitar o incluso prohibir la entrada de nuevas empresas a determinados sectores, usando para ello diversos controles como lo son permisos, acceso a materias primas, impuestos, entre otros.

2. El poder de proveedores y compradores: los proveedores tienen cierto nivel de negociación sobre un sector ya que pueden usar diferentes herramientas como el aumento de precios o la reducción de calidad, del mismo modo los compradores pueden hacer que los precios bajen y exigir mayor calidad en los productos, lo que genera un choque entre todos los participantes de un sector que termina por reducir los beneficios del sector a nivel global.

El punto importante para una empresa es llegar a encontrar proveedores o clientes que tengan poca capacidad de influir adversamente en las decisiones de este.

3. Productos sustitutos: los productos sustitutos limitan las posibilidades de un sector, debido a que generan un techo a los precios de venta que el sector pueda fijar. Los productos sustitutos que requieren mayor atención desde el punto de vista estratégico son los que manifiesten una tendencia favorable en la relación calidad-precio o los que son fabricados por sectores que obtiene beneficios mayores al sector en cuestión.
4. Lucha por una posición en el mercado: los competidores de un sector manifiestan una rivalidad que generalmente se ve reflejada en un posicionamiento dentro del sector utilizando diversas tácticas como la competencia de precios, introducción de nuevos productos o programas de publicidad.

3.2.9. Definición de proceso.

Proceso es conjunto de actividades que al interactuar juntas, simultánea o sucesivamente en los elementos de entrada los convierten en productos o resultados a un cliente externo o

interno. Los procesos utilizan los recursos de una organización para suministrar resultados definitivos.

3.2.9.1. Jerarquía de los procesos.

Desde el punto de vista macro, los procesos son las actividades claves que se requieren para dirigir una organización, es necesario mostrar la jerarquía de proceso en la siguiente gráfica:

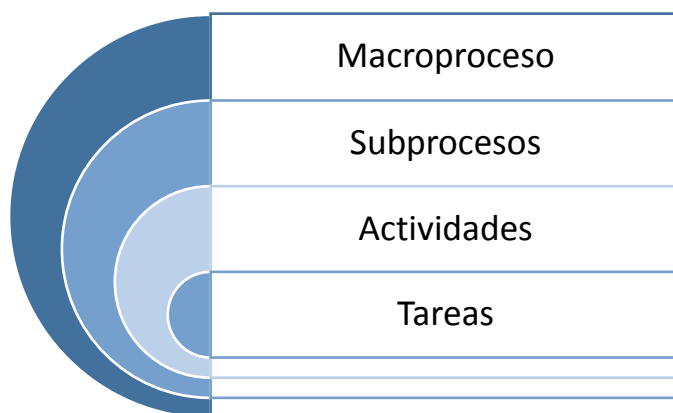


Gráfico 2: Jerarquía de los procesos. (ANGEL UREÑA, 2010)

Esta jerarquía muestra cinco niveles: nivel macroproceso, nivel subprocesso, nivel actividades y nivel de tareas específicas a realizar en un proceso concreto.

Macro Procesos: son los procesos cuyas actividades son claves para el manejo dirección de la organización.

Subprocesos: los macro procesos están divididos en subprocesos que guardan una relación lógica entre si y cuyas actividades secuenciales contribuyen al cumplimiento de la misión del macro proceso.

El macro proceso se divide en subprocesos con el fin de minimizar el tiempo que se requiere para mejorar el macro proceso y porque permite dar un enfoque particular a un problema, un área de altos costos o un área de prolongada demora.

Actividades: los procesos están constituidos por un grupo de actividades que constituyen las acciones que se requieren para generar un determinado resultado.

Tareas: cada actividad consta de un número de tareas que normalmente están a cargo de un individuo o grupos pequeños de personas.

3.2.10. Diagrama de flujo.

Es un esquema en el que por medio de figuras conectadas por flechas se indica la secuencia de una operación o la trayectoria de un documento. Este permite la fácil comprensión de los procesos y a su vez facilita la identificación de oportunidades mejora en los procesos, respondiendo así a la necesidad en la toma de decisiones estratégicas en el negocio.

El diagrama de flujo tiene la ventaja de indicar la secuencia del proceso, las unidades involucradas y los responsables de la ejecución, por lo que se convierte en una herramienta importante para entender correctamente los procesos y su funcionamiento y de esta forma colaborar con la gerencia en la identificación de fallas.

Esta herramienta es de gran utilidad para una organización, debido a que su uso contribuye con el desarrollo de una mejor gestión institucional, en aspectos como:

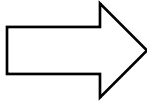
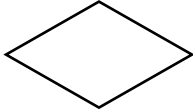
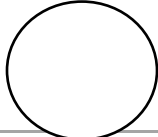
Muestran de manera global la composición de un proceso o procedimiento por lo que favorecen su comprensión al mostrarlo como un dibujo. Permiten identificar problemas tales como cuellos de botella o posibles duplicidades que se presentan durante el desarrollo de los procedimientos, así como las responsabilidades y los puntos de decisión.

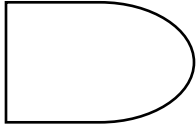
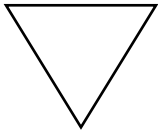
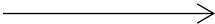
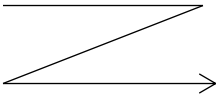
Facilitan a los funcionarios el análisis de los procedimientos, mostrando gráficamente quién proporciona insumos o recursos y a quién van dirigidos.

Sirven como herramienta para capacitar a los nuevos funcionarios, y de apoyo cuando el titular responsable del procedimiento se ausenta, de manera que otra persona pueda reemplazarlo.

La creación del diagrama de flujo es una actividad que agrega valor, pues el proceso que representa está disponible para ser analizado, no sólo por quienes lo llevan a cabo, sino también por todas las partes interesadas que aportarán nuevas ideas para cambiarlo y mejorarlo. (Angel Ureña, 2013)

3.2.10.1. Símbolos estándares para los diagramas de flujo.

SÍMBOLO	SIGNIFICADO
	OPERACIÓN: Se usa para denotar cualquier tipo de actividad
	MOVIMIENTO/TRANSPORTE: Se usa para indicar el movimiento del output entre áreas o actividades.
	PUNTO DE DECISIÓN: Indica el punto del proceso en el cual debe tomarse una decisión y las siguientes actividades varían con base en esta decisión.
	INSPECCIÓN: Indica que el flujo del proceso se ha detenido, de manera que puede evaluarse la calidad del output, por lo

	general esto indica inspección de alguien que no efectuó la actividad previa.
	DOCUMENTACIÓN: Indica que el output de una actividad incluyo información registrada en papel.
	ESPERA: Indica que un ítem o una persona debe esperar, también se utiliza cuando un ítem se coloca en un almacenamiento provisional antes de realiza la siguiente actividad.
	ALMACENAMIENTO: Indica que existe una condición de almacenamiento controlado o que el output del proceso se encuentra almacenado esperando al cliente.
	DIRECCION DE FLUJO: Denota la dirección y el orden que corresponde a los pasos del proceso. Se emplea para indicar el movimiento de un símbolo a otro.
	TRANSMISION: Indica aquellos casos en los cuales ocurre la transmisión inmediata de la información como por ejemplo la transferencia electrónica de datos.
	CONECTOR: Este símbolo con una letra adentro indica que el output de esa parte del diagrama de flujo servirá como el input para otro diagrama de flujo.
	LIMITES: Indica el inicio y el fin de un proceso. Generalmente dentro del símbolo aparece la

letra inicio o fin.

Tabla 3: Estándares de los diagramas de flujo. (Angel Ureña, 2013)

4. MARCO JURÍDICO.

La normatividad vigente que trata el tema de costos se puede considerar incipiente en el caso colombiano, pues en su mayoría hace alusión al tema de manera general, o en otros casos es contradictorio e ilógico el manejo contable que se sugiere, pues aún se malinterpreta y confunde el tema de la contabilidad patrimonial con el de contabilidad gerencial, por esto se convierte en el simple planteamiento del tema sin que se presente la respectiva reglamentación o las directrices para su aplicación.

Sin embargo en el Decreto 2649 de 1993, por el cual se reglamenta la contabilidad en general y se expiden los principios de normas de contabilidad generalmente aceptados, regula de forma aislada algunos conceptos que se requieren para el diseño de un sistema de costeo integral y se enuncian a continuación.

En el artículo 6 definen el ente económico así:

ARTÍCULO 6. *“Define al ente económico como la empresa, esto es, la actividad económica organizada como una unidad, respecto de la cual se predica el control de los recursos. El ente debe ser definido e identificado en forma tal que se distinga de otros entes”.*

En el capítulo IV, del Decreto 2649 de 1993, donde se establecen los estados financieros que deben presentar los entes económicos, encontramos el Estados de costos, clasificado como de propósito especial, caracterizado por tener una circulación o uso limitado y por suministrar un mayor detalle de algunas partidas u operaciones. El artículo 27 define el estado de costos así:

ARTÍCULO 27. *“Define los Estados de costos como aquellos que se preparan para conocer en detalle las erogaciones y cargos realizados para producir los bienes o prestar los servicios de los cuales un ente económico ha derivado sus ingresos”.*

Para lograr que el Estados de costo cumpla realmente con la función que se le ha encargado, es necesario que la empresa cuente con un adecuado sistema de costos para que los datos de dicho estado financiero sea acordes a la realidad económica de la empresa.

Por último en el Decreto 2649 de 1993, encontramos la definición de los conceptos que componen un sistema de costeo integral los costos y gastos en los artículo 39 y 40 respectivamente.

ARTICULO 39. COSTOS. *Los costos representan erogaciones y cargos asociados clara y directamente con la adquisición o la producción de los bienes o la prestación de los servicios, de los cuales un ente económico obtuvo sus ingresos.*

ARTICULO 40. GASTOS. *Los gastos representan flujos de salida de recursos, en forma de disminuciones del activo o incrementos del pasivo o una combinación de ambos, que generan disminuciones del patrimonio, incurridos en las actividades de administración, comercialización, investigación y financiación, realizadas durante un período, que no provienen de los retiros de capital o de utilidades o excedentes.*

Por otro lado las empresas de servicios temporales se rigen bajo la ley 50 de 1990 del artículo 71 al 94 en donde se establece las características de estas, las pautas que están deben seguir para su legal funcionamiento, las características de los contratos entre la empresa de servicios temporales y la empresa usuaria, los entes reguladores y demás. Además las empresas de empleos temporales deben registrarse por el código sustantivo del trabajo, cuando se trate de cuestiones laborales con los empleados que tiene en misión.

5. EMPRESAS DE SERVICIOS TEMPORALES.

La Empresa de Servicios Temporales - EST, es aquella que contrata la prestación de servicios con terceros beneficiarios para colaborar temporalmente en el desarrollo de sus actividades, mediante la labor desarrollada por personas naturales, contratadas directamente por la Empresa de Servicios Temporales, la cual tiene con respecto de éstas el carácter de empleador.

5.1. Antecedentes.

En Colombia, las Empresas de Servicios Temporales tuvieron su origen en la década del 60, cuando funcionaban sin una regulación específica, tanto que se confundían con las agencias de colocación de empleo, reglamentadas por el Decreto 2676 de 1971. Posteriormente, mediante el decreto 1433 de 1983, se estableció la naturaleza y características de la prestación del servicio temporal en Colombia, adquiriendo status legal con la Ley 50 de 1990 de la reforma laboral.

En desarrollo de los parámetros establecidos por esta Reforma, se expidieron los Decretos Reglamentarios 1707 de julio de 1991, 024 de enero de 1998 y el 503 de marzo de 1998, donde se define el alcance de la temporalidad al referirse a ésta como al servicio contratado por la empresa usuaria y no al contrato laboral de la Empresa de Servicios Temporales con sus trabajadores, de los cuales es su verdadero empleador, y por lo mismo, responde no sólo del pago de sus salarios sino de todas sus prestaciones, proporcional al tiempo laborado cualquiera que éste sea, y demás prerrogativas que concede la legislación laboral a cualquier trabajador.

Mediante el Decreto 4369 de diciembre de 2006, se actualizó la normatividad basada en criterios de Protección Socio-Laboral, flexibilización de mercado de trabajo y descentralización de competencias del Ministerio, donde se reglamenta todo lo referente a las actividades de las Empresas de Servicios Temporales.

En este sentido, la normatividad establecida no permite que la temporalidad se utilice como una constante ni como estrategia de sustitución de empleados a término indefinido por temporales, toda vez que el artículo 6 del Decreto 4369 de 2006 es claro en definir los casos en que las empresas usuarias pueden contratar con las temporales.

De la misma manera, toda empresa de servicio temporal debe estar autorizada por el Ministerio de la Protección Social para no caer en actividades ilícitas, como lo establece la sentencia en mención: “Por lo anterior, todo trabajo ejecutado en virtud de un convenio ineficaz, que corresponda a una actividad lícita, faculta al trabajador para reclamar el pago de sus salarios y prestaciones legales, tanto al usuario como a quien ya se ha convertido en verdadero intermediario”.

5.2. Clasificación de los Trabajadores

En las Empresas de Servicios Temporales los trabajadores son de dos categorías: Trabajadores de planta, son los que desarrollan su actividad en las dependencias propias de las Empresas de Servicios Temporales, tales como el gerente, el contador, secretarias, aseadoras, mensajeros, jefes de personal etc. Los trabajadores en misión, son aquellos que la Empresa de Servicios Temporales envía a las dependencias de sus usuarios a cumplir la tarea o servicio contratado por éstos, como por ejemplo personas que van a hacer reemplazos en las instalaciones de la empresa que contrata los servicios, es decir, si una empresa necesita temporalmente una recepcionista, la solicita a la EST y dicha recepcionista siendo empleada de la temporal desempeña sus funciones en la empresa solicitante.

5.3. Requisitos para constituir una empresa de servicios temporales.

En el momento de crear una EST, se debe remitir una carta solicitando autorización de funcionamiento a la Dirección Territorial del Ministerio de la Protección Social del domicilio principal y además adjuntar:

Escritura pública de constitución y certificado de existencia y representación legal expedido por la Cámara de Comercio, donde conste su único objeto social.

Balances suscritos por el Contador Público y/o el Revisor Fiscal, según sea el caso, y copia de los extractos bancarios correspondientes, a través de los cuales se acredite el capital social pagado, que debe ser igual o superior a trescientas (300) veces el salario mínimo legal mensual.

El Reglamento de Trabajo.

Formatos de los contratos de trabajo que celebrarán con los trabajadores en misión y de los contratos que se suscribirán con los usuarios del servicio.

Póliza de garantía que deberá constituirse por un año en cuantía no inferior a quinientas (500) veces el salario mínimo legal mensual vigente, con base en los siguientes parámetros:

Hasta 150 trabajadores 500 salarios mínimos mensuales legales vigentes.

De 151 a 200 trabajadores 600 salarios mínimos mensuales legales vigentes.

De 201 a 250 trabajadores 700 salarios mínimos mensuales legales vigentes.

De 251 a 500 trabajadores 1.100 salarios mínimos mensuales legales vigentes.

De 501 a 750 trabajadores 1.600 salarios mínimos mensuales legales vigentes.

De 751 a 1.000 trabajadores 2.000 salarios mínimos mensuales legales vigentes.

Adicionalmente y de manera anual, el Ministerio de la Protección Social reajusta estos montos por medio de acto administrativo.

6. TUTEMPORAL S.A. E.S.T.

Tutemporal S. A. E.S.T. es una empresa de servicios temporales de carácter privado, dedicada a la prestación del servicio de tercerización del recurso de forma temporal, para ayudar en el desarrollo de actividades a una empresa usuaria. El servicio se ejecuta mediante el envío de trabajadores en misión.

Las EST están reguladas por la ley 50 de 1990, artículos 71 a 94. En el artículo 77 de la ley mencionada se especifican los servicios temporales de colaboración por los cuales una empresa usuaria podrá acudir a la contratación de una EST.

6.1. Reseña Histórica.

Tutemporal S. A. E.S.T. nace en el 23 de mayo de 2013 en Santiago de Cali y se inscribe ante cámara de comercio el 04 de junio del mismo año, su actividad inicialmente se enfoca en la prestación de tercerización del recurso de forma temporal, sin embargo también se realizan otros servicios como, selección de personal, estudios de hojas de vida, etc. La entidad se encuentra ubicada en la Avenida 7 Norte Numero 23 N 57, Barrio Santa Mónica Residencial.

La compañía cuenta con un excelente equipo de trabajo, competitivo y capacitado; que permite que se convierta en una empresa líder, prestadora de servicios integrales, de excelente calidad, agilidad y oportunidad; con un alto sentido humano y gran compromiso con la satisfacción y bienestar de sus clientes.

6.2. Misión

Ser aliados estratégicos de nuestras empresas usuarias, permitiéndoles incrementar su productividad, Obtener flexibilidad y beneficios a través de nuestros servicios innovadores con empleados en misión.

6.3. Visión

En el 2019 Tutemporal SA EST será reconocido en el ámbito nacional como un aliado estratégico de las compañías por sus servicios innovadores con empleados en misión de soporte administrativo y operativo.

6.4. Objetivos.

- Mantener el grado de satisfacción de nuestros clientes con el fin de asegurar su fidelidad y permanencia.
- Garantizar el pago ágil eficiente y oportuno de los salarios y prestaciones sociales.
- Mejorar continuamente el Sistema de Gestión de la Calidad, bajo los requisitos de la Norma.
- Reducir los tiempos de respuesta de contratación para asegurar la eficacia y eficiencia del proceso en el cumplimiento del marco legal vigente.
- Promover el desarrollo de las competencias del Equipo de trabajo para asegurar la excelencia en los procesos.

6.5. Servicios.

Tutemporal SA EST, tiene como actividad principal el suministro de recurso humano de forma temporal, también presta servicios como selección de personal y estudios de hojas de vida.

7. FASES PARA LA APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA DE COSTEO INTEGRAL.



Gráfico 3: Fases para la aplicación de la Metodología de costeo Integral. (Angel Ureña, 2013)

Estas fases de aplicación de la metodología de costeo integral son tomadas del artículo “*La metodología de costeo integral una propuesta de reflexión y aplicación para el laboratorio clínico del servicio médico de la universidad del valle Cali-Colombia*” presentado por el grupo de costeo integral de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle, dirigido por el profesor Carlos Alberto Ángel Ureña y Aura López Salazar.

7.1. Fase I: Reconocimiento Institucional.

Consiste en la inspección previa de la información disponible, cual es la metodología de costeo que usa la organización para calcular el costo del servicio prestado. Además se debe realizar un diagnóstico interno para lograr identificar debilidades y fortalezas, y un diagnóstico externo con el objetivo de hallar las amenazas y oportunidades, lo anterior para evaluar cómo se encuentra la organización. Lo anterior para establecer los puntos de mejora o estrategias para contrarrestar las debilidades y amenazas de la organización donde el costeo integral debe generar la información de sus flujos físicos y financieros.

7.2. Fase II: Recolección de la información.

Se debe realizar una recopilación de los datos para luego organizarlos de forma estructurada, la información que se debe recopilar es la siguiente:

7.2.1. Organigrama:

Con la información que se extrae del organigrama se clasifican las unidades funcionales en: Unidades creadoras de valor -misionales (UCV), unidades creadoras de costo – de apoyo misional (UCC) y unidades de apoyo – administración y mercadeo (UA), todas ellas con el detalle de nómina y los pormenores de cargos, valores y ubicaciones.

Como resultado de este paso se buscan elementos para obtener una base de datos con enfoque sistémico con el objetivo de interrelacionar información financiera y no financiera; Para la información requerida es necesario estructurar un plan de cuentas teniendo en cuenta los aspectos no financieros que posibiliten identificar las variables de información (lo que se pretende informar) y de control (criterios con los que se informa), un ejemplo de ello es la hoja de vida de cada uno de los trabajadores, siendo la variable de información sobre lo que se va a informar: la nómina y como se va a informar (variable de control) cada una de las características del trabajador, edad, genero, nivel de estudios, nivel de experiencia, número de hijos, estrato socioeconómico donde vive, etc., es decir todo aquello sobre lo que se quiera informar de los empleados de la compañía, es un plan de cuentas del organigrama de la Institución asociado a la base de datos.

7.2.2. Distribución de planta:

La distribución de planta permite identificar la asignación de espacios físicos para las UCV, UCC y UA, las zonas comunes y disposición de equipos, muebles, personas, dependencias y valores. En el proceso de costeo integral es necesario conocer la distribución de planta porque permite establecer la distribución en metros cuadrados de los diferentes espacios locativos utilizados por las unidades funcionales y reconocer los elementos del flujo de trabajo, materiales, personas e información a través del sistema productivo. Desde el costeo integral la distribución de planta forma parte de los sistemas de información y para ello se requiere contar con:

- Planos de las diferentes locaciones (ubicaciones) con detalle de costo.
- Plan de cuentas de la distribución física.
- Listado de personal y bienes por cada persona, espacio físico y locación.
- Denominación de cada unidad funcional y detalle de zonas comunes.
- Relaciones de información no financiera o asociación con el organigrama.

Todo lo anterior es parte de la información no financiera que se puede capturar en el sistema de la organización.

7.2.3. Información estadística:

En esta recopilación se debe de tener en cuenta las cantidades y valores históricos, precios de venta unitarios y totales, precios de insumos, tendencias salariales y comportamiento sectorial entre otros. Incluye la información contable de costos y gastos fijos del periodo, costos y gastos variables unitarios y totales de los diferentes productos o servicios asociados a las actividades para estructurar cuadros que permitan conocer en detalle la relación entre las ventas para asociarlas a los costos.

7.2.4. Levantamiento de actividades:

El levantamiento de actividades hace referencia a la toma de tiempos y movimientos para las actividades secuenciales para cada uno de los productos o servicios a considerar en el costeo integral, el cálculo del consumo de recursos (costos directos de material y mano de obra) para cada actividad. Este levantamiento de actividades termina con un Diagrama de GANT, que referencie las actividades, personas, tiempos y materiales. Para el levantamiento de las actividades es necesario precisar que en el cálculo de los consumos de tiempo debe tenerse en cuenta el concepto de “tiempo efectivo laborado” que corresponde a los días y horas hábiles realmente trabajados en el mes (descuenta días festivos, domingos y en el caso de aquellos funcionarios que no laboran los días sábados también se descuentan).

Es necesario recalcar que los diagramas de Gannt antes mencionados, son usados en la ingeniería industrial para toma de tiempos y movimientos, detallan las actividades ya descritas como secuenciales, recurrentes, repetitivas e innecesarias para cada producto o servicio y sirve para determinar los recursos directos (materiales y mano de obra) que consume cada una de las actividades y de esta manera se obtiene el costo directo de cada actividad.

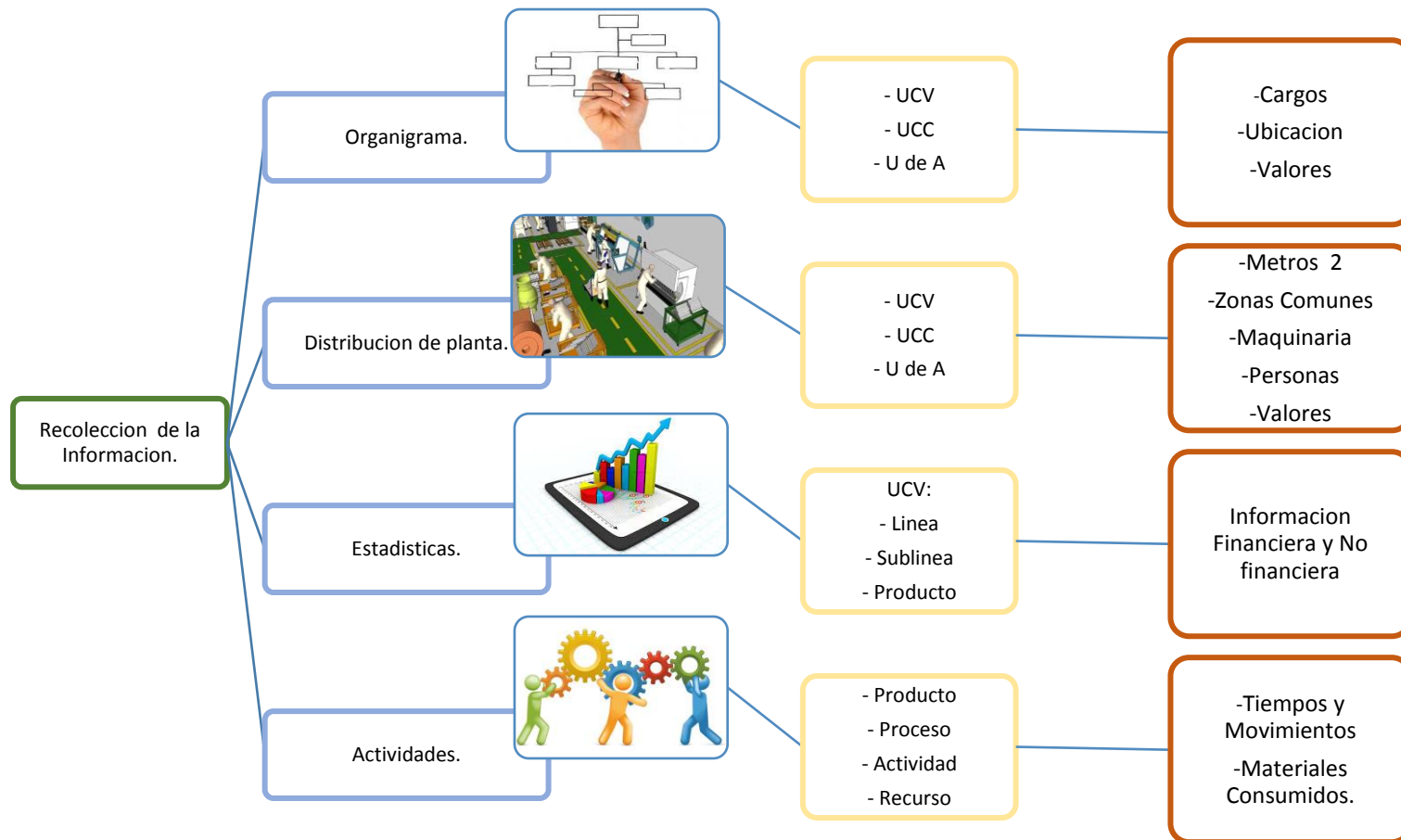


Gráfico 4: Recolección de la Información.(Angel Ureña, 2013)

7.3. Fase III: Organización y Asociación.

Esta fase consiste en organizar toda la información recopilada en la fase anterior, para posteriormente asociarla a cada una de las actividades y lograr el cálculo del costo integral.

7.3.1. Información contable:

La información obtenida en el numeral 5.4.2, se complementa con la información contable disponible (estructura del plan de cuentas por cadena del valor, conceptos de costos y gasto fijos del periodo, de propiedad planta y equipo, valores, variaciones,). El producto de esta complementariedad es obtener la relación de costos y gastos fijos por concepto contable, es decir costos y gastos que deben cancelarse independiente mente si hay o no actividades, por ejemplo un arrendamiento, un servicio público entre otros.

7.3.2. Plan de cuentas –Estructura de la cadena de valor:

Se determina la estructura para implementar la acumulación de información que permita la asociación de que a un ingreso de un producto o servicio le asociemos los costos integrales de ese producto en el periodo. Por lo tanto la estructura de un plan de cuentas en términos del ingreso llega hasta producto y en términos del costo hasta el costeo integral (los recursos consumidos por la actividad. A continuación se muestra un ejemplo de estructura, que parte del plan de cuentas (Clase – Grupo – Cuenta - Subcuenta – línea de productos – sublíneas – productos – proceso – clase de actividad – grupo de actividad – actividad y recurso)

En la estructuración de la cadena de valor se debe tener en cuenta el nivel de importancia de los productos o servicios en términos de los ingresos de la empresa para lograr conocer el porcentaje de participación en ventas de los diferentes productos o servicios que se facturan, por lo tanto en el costeo integral se debe de tomar los servicios más significativos para la organización.

Estructura
Unidad Creadora de Valor
Las líneas de los productos o servicios
Sublíneas de productos o servicios
Los productos o servicios
Los procesos
Clases de actividad
Grupos de Actividad
Las Actividades
Los recursos

Tabla 4: Estructura Cadena del Valor. (Angel Ureña, 2013)

7.3.3. Asociación de los conceptos contables de costo y gasto a la cadena de valor:

El objetivo de este paso es relacionar los costos y gastos fijos, obtenidos de la información contable en el período objeto de estudio y asociarlos con las actividades de la cadena del valor, para incorporarlas en la estructura de costos por cadena del valor, de tal manera que permita focalizar el control acorde a las actividades estratégicas planteadas por Michael Porter. Por lo anterior es necesario generar la estructura a efectos de incluir el diamante de competitividad en la estructura del plan de cuentas antes del nivel de la actividad para incorporar como se ha dicho que las actividades se califiquen como categorías (clase de actividad, grupo de actividad y actividades), tomando el ejemplo del plan de cuentas de los contables que en sus primeros niveles nos muestran la clase y el grupo de la cuenta, por lo tanto se sugiere que para incorporar el diamante en la estructura de un plan de cuentas se nominen como clase de actividad y grupo de actividad, tal como se ilustra en la tabla 3, pero se debe calcular el valor de la clase de actividad y calcular su peso porcentual para cada concepto contable que es el recurso que consume la actividad y así dar cumplimiento a lo que menciona Robert Kaplan que “los productos consumen actividades y las actividades consumen recursos”.

Clase de Actividad	Grupo de Actividad	Actividad
Primaria	♦ Logística de Entrada. ♦ Operacional. ♦ Logística de Salida. ♦ Mercadeo y Ventas. ♦ Servicio Postventa.	Lista de conceptos contables asociados al grupo de actividad.
De apoyo	♦ Infraestructura. ♦ Tecnología. ♦ Recursos Humanos. ♦ Abastecimiento.	Lista de conceptos contables asociados al grupo de actividad.
Complementaria	♦ Cliente. ♦ Proveedor. ♦ Producto Sustituto. ♦ Material Sustituto.	Lista de conceptos contables asociados al grupo de actividad.

Tabla 5. Categorías de las Actividades.(Angel Ureña, 2013).

Para efectos de estructurar en los sistemas de información e incorporar en el plan de cuentas, el diamante de la competitividad, mencionado por Michael Porter, se estructurara de la siguiente forma: para las actividades el primer nivel es la clase de actividad, el segundo nivel de la estructura es el grupo de actividad y el tercero como tal es la actividad, que es donde se consumen los recursos, como lo menciona Robert Kaplan. Entonces seguidamente explicaremos esta clasificación, así:

Clases de actividad: Corresponde al primer nivel de la estructura en las actividades y estas corresponderían a lo mencionado por Porter, como las actividades estratégicas primarias, actividades estratégicas de apoyo y actividades estratégicas complementarias que para efectos de la sistematización de la información serán definidas así en esta estructura y nivel.

Grupo de Actividad: asociadas a la clase de actividad, es decir, en una relación de padre a hija, y asociadas al ítem anterior, en un nivel siguiente para estructurarla con un enfoque sistémico, como se mencionan en el cuadro precedente. Para cada clase de actividad corresponden un número de grupos de actividad, ya descritos en el anterior cuadro.

Actividad: asociadas al grupo de actividad, descritas en el ítem anterior, en un nivel siguiente como se mencionan en el cuadro precedente a efectos de estar incluidos en la estructura en una relación de padre a hijo. Se trata de asociar a la cadena del valor, los conceptos contables acorde a las definiciones planteadas por Porter..

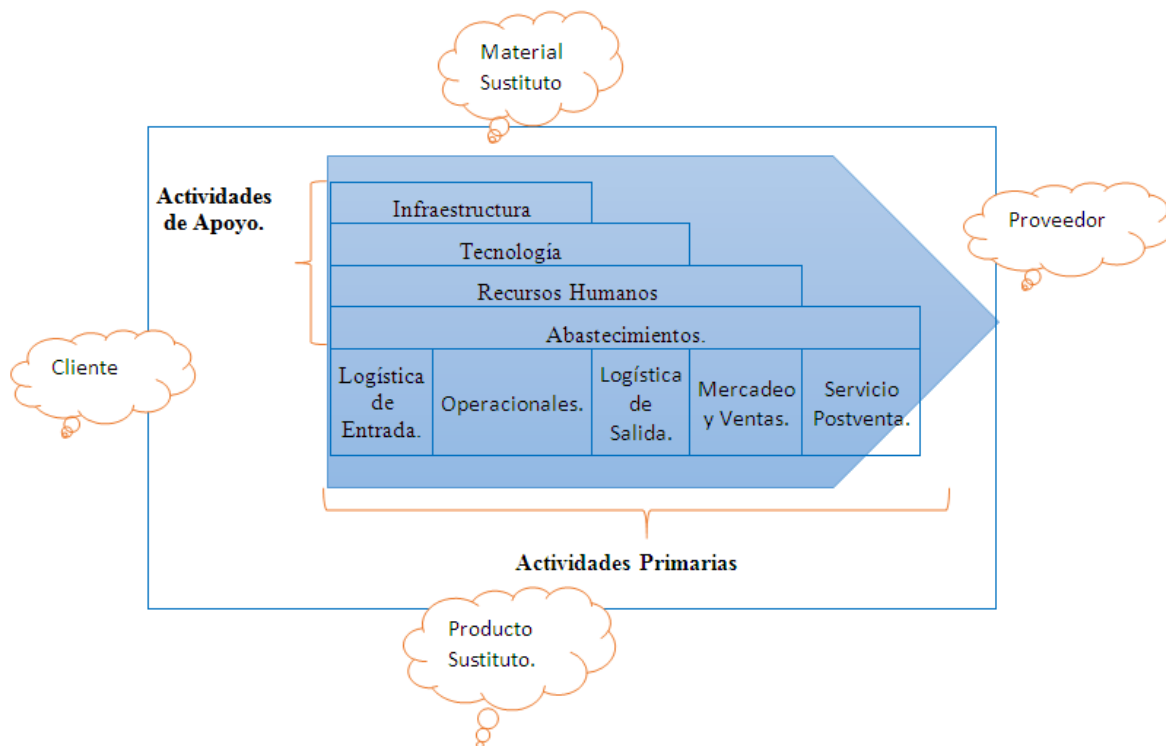


Gráfico 5: Diamante de la competitividad. (Angel Ureña, 2013)

Clase	Grupo	Descripción
Primarias	Logística de Entrada.	Actividades relacionadas con el recibo de los inventarios de bienes o servicios, información, manipulación y manejo de los inventarios de materiales y suministros.
	Operacionales.	Actividades de transformación en la producción de bienes o la prestación del servicio.
	Logística de Salida.	Actividades relacionadas con la entrega de bienes o servicios, y recuperación o recaudo de los dineros provenientes de estas.
	Mercadeo y Ventas.	Se relaciona la información detallada de los compradores de bienes y servicios de la institución y los mecanismos para inducir a estos, a la compra de los bienes o a la utilización de los servicios.
	Servicio Postventa.	Provee servicios para incrementar o mantener el valor agregado del portafolio de servicios, después de adquirido por los usuarios. Es decir un símil de lo que es la garantía de un bien vendido o de un servicio prestado.
Apoyo	Infraestructura	Representada en actividades relacionadas con la dirección de la empresa, el lugar físico donde funcionan oficinas, planta, edificios, etc. Incluyendo la administración general, planeación, finanzas, contabilidad, etc., La infraestructura apoya normalmente a la cadena completa y no a las actividades individuales. Es la actividad de soporte más importante, según lo indica Michael Porter.
	Tecnología	Se da en todas las áreas funcionales de la empresa. Rango de actividades que pueden ser agrupadas de manera general en esfuerzos por mejorar el producto y el proceso. El desarrollo de la tecnología puede apoyar a

		muchas de las diferentes tecnologías encontradas en las actividades creadoras de valor.
	Recursos Humanos	Actividades asociadas o relacionadas con los diferentes aspectos del manejo de personal de la empresa como: contratación, desarrollo, capacitación, entrenamiento, y compensaciones de todos los tipos de contratación de personal, etc.
	Abastecimientos.	Referido a la función de incorporar las entradas (In Puts) que se utilizan en la Cadena del Valor, se centra en la adquisición de todos los elementos consumidos en la empresa como bienes y servicios.
Complementarias	Cliente	Costos generados por moras en el pago, devoluciones, costos de transporte, descuentos.
	Proveedor	Costos generados por retrasos en la entrega de materias primas
	Producto Sustituto	La probabilidad de que el cliente elija otro producto similar en el mercado
	Material Sustituto	La probabilidad de que el cliente elija por beneficios (precios) un material más económico que el ofertado por la empresa

Tabla 6: Descripción de las actividades. (Angel Ureña, 2013)

De acuerdo a lo expuesto como desarrollo metodológico, para la ejecución práctica de este trabajo se implementaron las etapas ya descritas, que están directamente relacionadas con los procesos mostrados en el Grafico 5 titulada “Organización y Asociación.”. Tomando en cuenta que para efectos de la estructura de costos por cadena del valor, estarán incluidos con enfoque sistémico la clase de actividad, grupo de actividad y la actividad, como tal y en último nivel el recurso consumido por las actividades.



Gráfico 6. Organización y Asociación.(Angel Ureña, 2013)

7.4. Fase IV: Calculo del Costo Integral.

En esta fase se pretende calcular el costo integral del servicio prestado, después de haber culminado satisfactoriamente las anteriores.

7.4.1. Definición de inductores de recursos:

Antes de describir los pasos a seguir es indispensable aclarar el concepto de inductor o drivers, así: “Es un factor de asignación o distribución de recursos, los cuales se hacen para los diferentes niveles de la estructura de costos por cadena del valor.” (Angel Ureña, 2013)

Los Inductores de Recursos, corresponden a la determinación de un factor de distribución o asignación del recurso, que no es otra cosa que un porcentaje o proporción de distribución de cada recurso en cada nivel de la estructura del plan de cuentas por cadena del valor.

Para ello se tienen los inductores de recursos de primer nivel, segundo nivel, hasta tantos niveles sean necesarios en la estructura. Su cálculo corresponde al establecimiento de un factor donde el numerador es la parte o porción sobre el denominador como la parte total de lo que se ha utilizado como criterio o unidad de medida, acorde a cada concepto contable que se va a distribuir. Los inductores de recursos pueden utilizar como diferentes unidades de medida en cada nivel, ejemplos de ellos son: el valor de las ventas de cada unidad creadora de valor sobre el valor total de las ventas de la compañía; el número de metros cuadrados o área de cada unidad creadora de valor sobre el número total o sumatoria de metros cuadrados de las diferentes unidades creadoras de valor que tiene la compañía; el factor de dedicación como el número de horas dedicadas a la labor sobre el total de horas efectivas de trabajo realizadas en el período; y así por el estilo, podemos mencionar horas hombre, horas máquina, horas profesionales, horas de mano de obra directa, volumen de producción, tiempo, etc. siempre serán un factor de distribución donde hallamos la parte sobre el total, es decir un porcentaje sobre el cien por ciento, aplicable en cada nivel donde se hace la distribución o asignación, para aplicar inductores de recurso.

7.4.2. Definición de inductores de actividad

Son los factores de distribución para una unidad de producto o servicio en cada concepto contable, es decir, el costo integral unitario del recurso distribuido, que inicialmente se hizo por inductores de recurso por cada nivel y ya en este caso se hace sobre el recurso para una unidad de producto. Se halla dividiendo el último inductor de recurso (calculado en el penúltimo nivel de la estructura del plan de cuentas) sobre el número de veces que hizo la actividad (número de productos o de servicio a los que se le está distribuyendo el recurso) y de esta manera se obtendría el recurso que le corresponde a una unidad de producto o servicio. (Angel Ureña, 2013)

7.4.3. Cálculo del costo y el gasto unitario.

Para obtener los costos indirectos y los gastos indirectos unitarios debo utilizar inicialmente los inductores de recursos (para los diferentes niveles de la estructura del plan de cuentas) y de actividades, siendo el inductor la determinación de un factor de distribución del costo, es decir el proceso de asignación de los recursos, nivel por nivel, que van a ser consumidos por las actividades hasta llegar al costo integral unitario de los recursos consumidos para cada actividad (o unidad de producto o servicio), siendo la sumatoria de los costos directos, costos indirectos y gastos indirectos (conceptos contables que se distribuyen como los recursos consumidos por las actividades), para que se cumpla lo citado por Robert Kaplan “los productos consumen actividades y las actividades consumen recursos”. Un ejemplo de la aplicación de los inductores se puede observar en los trabajos de aplicación práctica para cada nivel de la estructura, inicialmente como inductor de recurso y posteriormente como inductor de actividad. Al efectuar la sumatoria de los costos directos, costos indirectos y gastos indirectos a nivel de una unidad de producto o servicio obtendremos el costeo integral unitario. (Angel Ureña, 2013)

7.4.4. Cálculo del costo integral

Para calcular el diamante de la competitividad, que es el costo unitario de cada producto o servicio, tomo el costo del levantamiento de actividades (que corresponde al costo unitario

de la logística de entrada, los costos operacionales y los costos de la logística de salida), le agrego el costo y gasto unitario obtenido mencionado en el ítem anterior (costo unitario de los conceptos contables de la infraestructura, la tecnología, los recursos humanos, el abastecimiento, el mercadeo y ventas y el servicio postventa) y hallo en pesos y porcentaje, el diamante de la competitividad para cada periodo. Por último después de haber calculado el costo integral analizar la información de la empresa para que ella sea comparativa con otros periodos o con otras empresas del mercado y así se pueda optimizar la administración de las organizaciones, al focalizar el control en las clases de actividad, grupos de actividad y actividad.

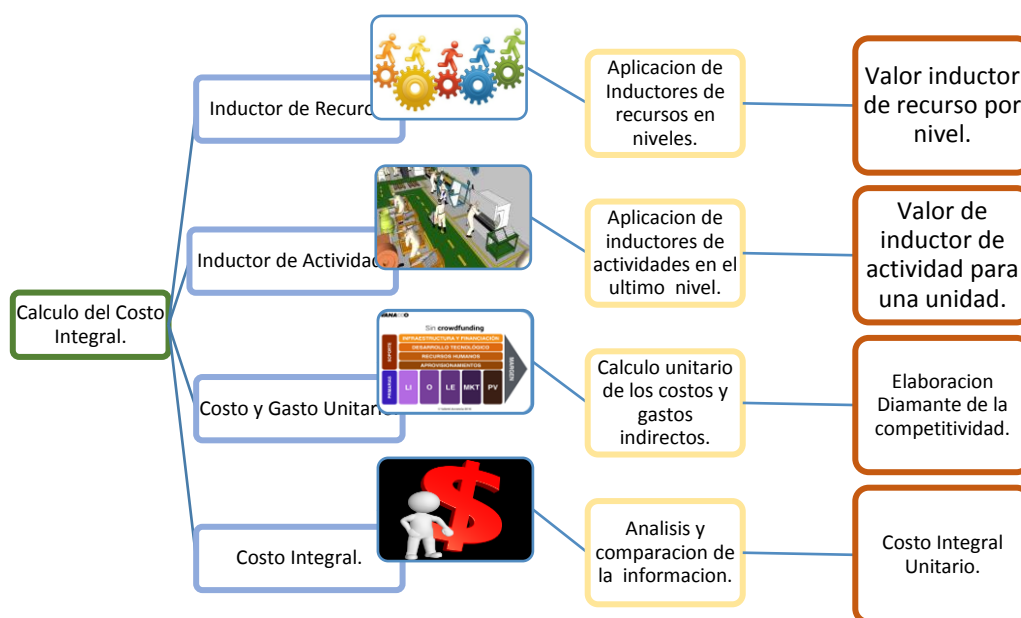


Gráfico 7: Calculo del costeo integral. (Angel Ureña, 2013)

7.5. Fase V: Documentación y Seguimiento.

Esta fase consiste en realizar la prueba del modelo en la organización donde se esté realizando la implementación de costeo integral, realizar los ajustes pertinentes y por ultimo realizar las recomendaciones o sugerencias para la empresa.

8. PRACTICA.

8.1. Fase I: Reconocimiento Institucional.

8.1.1. Sistema existente.

8.1.1.1. Diagnostico Interno.

Para realizar el diagnostico interno se procederá primero a realizar un cuestionario que nos servirá de guía para, ver como se encuentra Tutemporal SA EST Internamente, evaluando el área de recursos humanos, Financiero, sistema de información y de control, físico y operacional, mercadeo y ventas y tributario.

a) Recursos Humanos.

En la empresa Tutemporal SA EST existe una alta rotación de personal en las diferentes empresas usuarias, dado que los empleados son temporales o se contratan para una labor determinada; sin embargo en el personal de planta la rotación es baja. [Ver anexo A.](#)

b) Financiero, sistemas de información y control interno.

Tutemporal SA EST, cuenta con personal idóneo para manejar el área financiera, además se cuenta con un software especializado que permite mantener actualizado todos los movimientos financieros de la organización. [Ver Anexo B.](#)

c) Físico y Operacional.

Tutemporal SA EST tiene un espacio geográfico pequeño, pero se encuentra distribuido de tal forma que la prestación del servicio se realice de forma secuencial. [Ver Anexo C.](#)

d) Mercadeo.

La empresa Tutemporal SA EST debe fortalecer el área comercial, dado que actualmente es muy incipiente y para posicionarse dentro de unas de las empresas de empleos temporales

más reconocidas en la región se debe esforzar por atraer clientes mediante sus estrategias comerciales. [Ver Anexo D.](#)

e) Tributario.

En Tutemporal SA EST, se cumplen todas las obligaciones tributarias a las que dan lugar de acuerdo a su naturaleza. La información contable se encuentra conciliada frente a la información que se presenta ante la Dirección de Impuestos Nacionales. [Ver Anexo E.](#)

8.1.1.2.Diagnostico Externo Cercano.

En la empresa Tutemporal las cinco fuerzas de Porter las actúan de la siguiente forma:

a) Poder de negociación con los proveedores.

Tutemporal SA EST cuenta con dos proveedores:

- Grupo Medico Laboral IPS, encargado de realizar los exámenes ocupacionales a cada uno de los colaboradores que van ingresar a laborar, sin embargo en el mercado existen variedad de IPS que podrían prestar el mismo servicio.
- REDOX Colombia, proveedor de la papelería necesaria para la prestación del servicio.

b) Poder de negociación con los compradores.

Un promedio del 50% de los colaboradores en misión de Tutemporal SA EST pertenecen a la Corporación para la recreación popular, por lo tanto los ingresos de la organización están concentrados en dicha empresa usuaria; por otro este cliente tiene amplia proyección en proyectos de acrecentamiento como, el corredor verde, que promete aumento del personal en misión. Sin embargo, no se tiene ningún plan de contingencia para prever el posible retiro de dicho cliente.

c) Presión de productos sustitutos.

Actualmente en el mercado se está acogiendo la modalidad del outsourcing de personal, el cual tiene cierta ventaja frente a las empresas de servicios temporales, ya que en un trabajador en misión por medio de outsourcing la empresa usuaria no tiene ningún tipo de responsabilidad frente a las contingencias laborales, cuyo caso no es el de un colaborador en misión por medio de una empresa de servicios temporales donde la responsabilidad es compartida con la empresa usuaria.

d) Ingreso potencial de nuevos competidores.

Las barreras de entrada de las empresas de servicios temporales en el mercado son altas, debido a las condiciones legales que estas deben cumplir para su correcto funcionamiento.

e) Rivalidad de competidores.

Existen en el mercado regional y nacional diversos competidores con más reconocimiento que Tutemporal SA EST, por tal la razón la organización debe enfocarse en prestar un servicio diferenciador y así lograr posicionarse como una de las mejores en el sector. [Ver Anexo F.](#)

8.1.1.3. Diagnostico Externo Lejano.

a) Entorno social

En el marco general de los servicios temporales donde confluyen la oferta y la demanda de trabajo, las Empresas de Servicios Temporales desempeñan un papel importante, en el sentido de que cumplen una función comercial y social, relacionada con satisfacer las necesidades de ambas partes; por una, los empleadores que requieren personal en concordancia con perfiles preestablecidos y, por otra, los desempleados brindando esos perfiles según sus competencias, aptitudes, experiencias, capacidades y potencialidades.

En Colombia y en el mundo, los contratos temporales son instrumentos de inserción laboral, ya que facilitan al empleador la adecuación de la nómina a las necesidades del momento y permiten "medir las competencias laborales" de los trabajadores durante un tiempo prudencial, antes de vincularlos permanentemente.

Así mismo, contribuyen a la flexibilización laboral por cuanto el trabajo temporal facilita a los trabajadores el cambio de ocupación, la combinación de estudio-trabajo y la dinámica en la movilidad laboral, permitiendo a las empresas ser más decididas en los procesos de selección, reclutamiento y colocación de los trabajadores, especialmente, si se tiene en cuenta lo relevante del capital humano en la sociedad de la información y el conocimiento.

[Ver anexo G.](#)

b) Entorno normativo y legal

Tutemporal SA EST, como entidad prestadora de servicios de trabajadores temporales, se rige por normas impuestas por el Ministerio de Trabajo, donde se especifican requisitos de calidad, infraestructura y prestación del servicio como son:

- Ley 50 de 1990, artículos 71 al 94
- Decreto 1530 de 1996, Capítulo IV, artículos 10 al 14
- Decreto 3769 de 2004
- Decreto 4369 de 2006
- Circular Conjunta No. 067, Ministerio de la Protección Social - Superintendencia de la Economía Solidaria, del 27 de agosto de 2004.

Además todas la normatividad vigente relacionadas con la sociedades anónimas [Ver anexo H.](#)

c) Entorno ambiental.

El entorno ambiental se compone de todas las características geográficas, naturales, de infraestructura y topográficas que interactúan constantemente con la organización y que esta debe conocer para generar políticas que le permitan por medio del cumplimiento de las leyes, minimizar el impacto donde desarrolla sus actividad y favoreciendo la conservación del medio ambiente y una mejor calidad de vida de los habitantes de los alrededores, así como el correcto desarrollo de sus operaciones.

Actualmente las empresas han reconocido la responsabilidad en el mejoramiento del ambiente, no como respuesta a los requerimientos exigidos por normas jurídicas e imposiciones gubernamentales, sino del convencimiento de que la sensibilidad empresarial hacia el medio ambiente supone beneficios directos que, en general, optimizan su competitividad y reconocimiento en la sociedad.

En la prestación de los servicios de empleos temporales, Tutemporal SA EST incurre en un gasto alto de papel, por los temas de contratación y demás tareas administrativas, por lo tanto se ha hecho conciencia en esto y se procura que los colaboradores eviten desperdicios y utilicen al máximo papel reciclado. [Ver anexo I.](#)

d) Entorno político.

Las variables políticas pueden incidir en el crecimiento de una empresa, por lo que es prioritario tener en cuenta las normas legales actuales, ya que establecen requisitos de obligatorio cumplimiento que pueden convertirse para la organización en oportunidades y/o amenazas. En las diferentes entidades, las políticas generadas por el estado desempeña dos papeles principales: los fomenta y los limita.

El propósito del Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018: Todos por un nuevo país es construir una Colombia en paz, equitativa y educada.

Para el logro de los objetivos del Plan, se trazan 5 estrategias transversales que aportan a los 3 pilares de la paz, la equidad y la educación; son ellas: 1) Competitividad e Infraestructura Estratégicas; 2) Movilidad Social; 3) Transformación del Campo; 4) Seguridad, Justicia y Democracia para la Construcción de Paz; y, 5) Buen Gobierno. [Ver Anexo J.](#)

e) Entorno económico

Son las condiciones económicas y el sistema económico que afecta favorable y desfavorablemente el desarrollo de la empresa. El entorno económico se refiere a las condiciones comerciales dentro de las cuales la empresa se desenvuelve y sobre las cuales centra su visión de negocio para generar estrategias que le permitan ser más competitiva en su medio y tener la capacidad de responder a los diversos cambios económicos que se presentan en su entorno.

El análisis económico es complejo, ya que abarca una gran cantidad de variables, que a su vez implican el estudio de distintos indicadores los cuales deben ser interpretados cuidadosamente, que requiere un conjunto suficiente de información que puede dar una idea clara del estado actual y futuro de la organización, y de igual forma brinda herramientas para la toma de decisiones y la generación de estrategias.

En la actualidad el análisis del entorno económico de las organizaciones juega un papel fundamental, ya que los mercados varían con rapidez y las economías fluctúan y se internacionalizan, proporcionando un ambiente de incertidumbre que puede afectar el desempeño de la entidad si no se cuenta con las estrategias, herramientas y personal calificado para hacer frente al actual y cambiante entorno económico. [Ver Anexo K.](#)

f) Entorno Demográfico.

En el Municipio de Santiago de Cali persisten las brechas socioeconómicas sobre las cuales se realizan intervenciones que no logran romper el círculo vicioso de la pobreza y un sistema productivo que no logra superar la informalidad y el subempleo.

La introducción del enfoque de desarrollo humano en los planes municipales de desarrollo, la implementación de la estrategia de ampliación de cobertura a través de la contratación educativa en la ciudad, la aprobación del Conpes del Río Cauca, y la transformación de Emcali, están reorientando positivamente el desarrollo de la ciudad en términos de política social y medioambiental.

Las nuevas políticas públicas en ciencia y tecnología, el TLC, la reformación del POT interés por el cuidado ambiental, la generación de espacios de discusión y acuerdos políticos y sociales propician un futuro en la reorientación del desarrollo de la ciudad.

g) Entorno cultural.

En la empresa Tutemporal SA EST se han identificado costumbres mercantiles de las empresas usuarias, para no tener conflictos entre si, sin embargo al momento de la contratación del personal en misión no se tiene en cuenta la cultura y costumbres de cada persona. [Ver anexo L.](#)

h) Entorno Tributario.

Las empresas de servicios temporales deben cumplir a cabalidad todas las imposiciones tributarias que la ley determine. Por otro lado por ser una empresa de servicios temporales el IVA debe ser calculado como mínimo por el 10 % del valor del contrato. [Ver anexo M.](#)

i) Entorno Tecnológico.

Actualmente la tecnología crece a pasos agigantados, sin embargo en el desarrollo de las actividades para llevar a cabo la prestación del servicio en la empresa Tutemporal la actualización permanente de la tecnología es mínimo. [Ver anexo N.](#)

8.1.1.4. MATRIZ DOFA DE LA EMPRESA TUTEMPORAL S.A. E.S.T.

	FORTALEZAS 1. Personal capacitado que posee amplios conocimientos de sus actividades. 2. Pago oportuno de las obligaciones laborales.	DEBILIDADES 1. Planta Física Pequeña 2. Falta de cobertura a nivel nacional. 3. Actualmente no se tiene reconocimiento de marca. 4. Dificil acceso al financiamiento bancario.
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
En el mercado crece la tercerización del personal en las organizaciones.	Aprovechar los conocimientos del profesional incentivar al desarrollo de nuevos proyectos.	Acceder a la financiación mediante el desarrollo de un plan de negocios integral que incluya proyecciones sobre la actual demanda de servicios. Fortalecer el plan de mercadeo para que potenciales empresas usuarias se interesen en el servicio ofrecido. Generar reconocimiento de marca mediante la especialización de nuestros ejecutivos en razón de la capacitación continua que garantice el óptimo desarrollo de la prestación de los servicios.
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
Crecimiento de los competidores potenciales. Disminución del sentimiento de pertenencia, por el aumento de los rumores de la ineficiencia del servicio. Desaceleración y/o estancamiento de la economía del país.	Generar ventajas competitivas frente a los competidores afianzando las fortalezas y capacidades de los colaboradores. Establecer mecanismos de respuesta ágil y oportuna a los Requerimientos de los usuarios.	Operacionalizar los procesos de venta con los clientes para tener altos grados de efectividad. Desarrollar una campaña integral sobre la importancia de la externalización del área comercial.

Tabla 7. Matriz Dofa. (Construcción propia)

8.1.2. Tendencias.

8.1.2.1. Ingresos.

Los ingresos relacionados a continuación son los percibidos por la empresa Tutemporal SA EST durante el periodo comprendido entre el 1 de Enero de 2016 al 30 de Julio de 2016.

TOTAL DE INGRESOS	
Ingresos por dotación de personal	\$ 1.920.576.222
Ingresos por Administración	\$ 180.133.149
Ingresos por Prestaciones sociales	\$ 383.094.234
Ingresos por Seguridad Social	\$ 314.164.603
Otros Ingresos	\$ 44.756.095
TOTAL	\$ 2.842.724.303

Tabla 8. Ingresos Promedio (Recolección de Información)

8.1.2.2. Gastos

Los gastos relacionados a continuación son los incurridos por la empresa Tutemporal SA EST durante el periodo comprendido entre el 1 de Enero de 2016 al 30 de Julio de 2016.

TOTAL DE GASTOS	
Gastos de Personal	\$ 70.567.425,00
Honorarios	\$ 42.929.933,00
Arrendamientos	\$ 7.323.400,00
Seguros	\$ 11.214.269,00
Servicios	\$ 2.017.540,00
Legales	\$ 1.275.600,00
Mantenimiento	\$ 441.862,00
Adecuaciones e Instalaciones	\$ 695.000,00
Diversos	\$ 10.751.558,53
Financieros	\$ 30.334.084,57
Gastos Extraordinarios	\$ 8.455.084,00
Multas	\$ 2.568.000,00
TOTAL	\$ 188.573.756,10

Tabla 9. Gastos promedio. (recolección de datos)

8.1.2.3. Costos

Los costos relacionados a continuación son los incurridos por la empresa Tutemporal SA EST durante el periodo comprendido entre el 1 de Enero de 2016 al 30 de Julio de 2016.

TOTAL DE COSTOS	
Salarios	\$ 1.491.088.467
Horas Extras	\$ 141.218.347
Comisiones	\$ 18.415.768
Viáticos	\$ 7.953.389
Incapacidades	\$ 11.503.199
Auxilio de Transporte	\$ 155.967.165
Cesantías	\$ 155.740.299
Intereses sobre Cesantías	\$ 8.038.722
Prima de Servicios	\$ 154.887.104
Vacaciones	\$ 67.452.375
Bonificaciones Ocasionales	\$ 665.863
Auxilios	\$ 56.408.936
Bonificaciones No Salariales	\$ 2.832.637
Dotación y suministro	\$ 30.420.433
Seguros de Vida	\$ 1.240.439
Aportes ARL	\$ 44.918.814
Aportes EPS	\$ 700.577
Aportes AFP	\$ 209.498.810
Aportes Caja de Compensación	\$ 71.301.592
licencias Remuneradas	\$ 367.709
Exámenes de Ingreso	\$ 12.239.000
Honorarios	\$ 1.832.890
Otros	\$ 10.015.232
TOTAL	\$ 2.654.707.767

Tabla 10.Costos promedio (Recolección de datos)

8.1.2.4. Estadísticas por producto o servicio. (Q/\$)

La siguiente información fue recopilada del periodo comprendido entre Enero y Julio de 2016, clasificando los empleados en misión suministrados a los diferentes sectores de la economía donde se discrimina el número de empleados en misión y los ingresos generados por los mismos, de igual forma el porcentaje de participación de cada empleado suministrado por Tutemporal SA EST.

a) Estadísticas empleados en misión en empresas de servicios.

Promedio de empleados en misión e ingresos en empresas usuarias prestadoras de servicios del periodo comprendido entre enero y julio de 2016. [Ver anexo Ñ.](#)

Empleados en misión en empresas de servicios.				
Cargos suministrados	Promedio			
	Q	%	ingresos	%
Administrativos	21	10%	33.092.673	12%
Agente Call Center	19	9%	20.062.051	7%
Analista de Crédito	4	2%	4.335.163	2%
Cajeros	2	1%	2.718.444	1%
Despachador	1	0%	1.694.765	1%
Docente	2	1%	2.339.320	1%
Gestor de Seguridad	1	1%	1.192.155	0%
Logística Acuparque	29	14%	39.566.185	15%
Logística Bulevar	66	32%	88.584.069	33%
Mensajero	9	4%	12.673.112	5%
Oficios Varios	27	13%	31.536.272	12%
Salvavidas	2	1%	3.959.523	1%
Supervisores	6	3%	9.041.146	3%
Taquilleros	14	7%	14.524.955	5%
Torreros	2	1%	3.093.511	1%
Ventas	1	0%	545.311	0%
TOTAL	206	100%	268.958.657	100%

Tabla 11. Estadísticas empresas de servicios. (Recolección de información)

b) Estadísticas empleados en misión en empresas manufactureras.

Promedio de empleados en misión e ingresos en empresas usuarias manufactureras del periodo comprendido entre enero y julio de 2016. [Ver anexo O.](#)

Empleados en misión en empresas manufactureras.				
Cargos suministrados	Promedios			
	Q	%	ingresos	%
Operario de confección	50	62%	28.624.503	34%
operario de producción	31	38%	54.850.116	66%
Total	81	100%	83.474.619	100%

Tabla 12. Estadísticas empresas manufactureras. (Recolección de información)

c) Estadísticas empleados en misión en empresas comerciales.

Promedio de empleados en misión e ingresos en empresas usuarias del sector comercial del periodo comprendido entre enero y julio de 2016. [Ver anexo P.](#)

Empleados en misión en empresas comerciales.				
Cargos suministrados	Promedios			
	Q	%	ingresos	%
Conductores	7	23%	13.742.207	33%
Mensajeros	0	0%	204.578	0%
Vendedores	22	73%	26.701.950	64%
Oficios varios	1	3%	1.189.622	3%
	31	100%	41.838.356	100%

Tabla 13. Estadísticas empresas comerciales. (Recolección de información)

d) Estadísticas empleados en misión en empresas de otros sectores.

Promedio de empleados en misión e ingresos en empresas usuarias de otros sectores del periodo comprendido entre enero y julio de 2016. [Ver anexo Q.](#)

Empleados en misión en otros sectores.				
Cargos suministrados	Promedios			
	Q	%	ingresos	%
Administrativos	0	4%	397.478	2%
Oficios varios	9	76%	15.994.615	84%
Porteros	2	20%	2.555.293	13%
	12	100%	18.947.385	100%

Tabla 14. Estadísticas empresas comerciales. (Recolección de información)

8.1.3. Productos y Servicios.

Tutemporal SA, presta diversos servicios a cada una de sus empresas usuarias como colocación de empleados temporales, procesos de selección, estudios de hojas de vida. Sin embargo el servicio generador de mayores ingresos es la colocación de empleados en misión en diversas empresas usuarias.

8.1.3.1. Selección a costear.

En esta propuesta de diseño de una metodología de costeo integral se va a costear los siguientes cargos suministrados a las diferentes empresas usuarias.

1. Logística Bulevar
2. Logística Acuaparque
3. Operarios de Producción
4. Vendedores

8.2. Fase II: Recolección de la información.

8.2.1. Organigrama

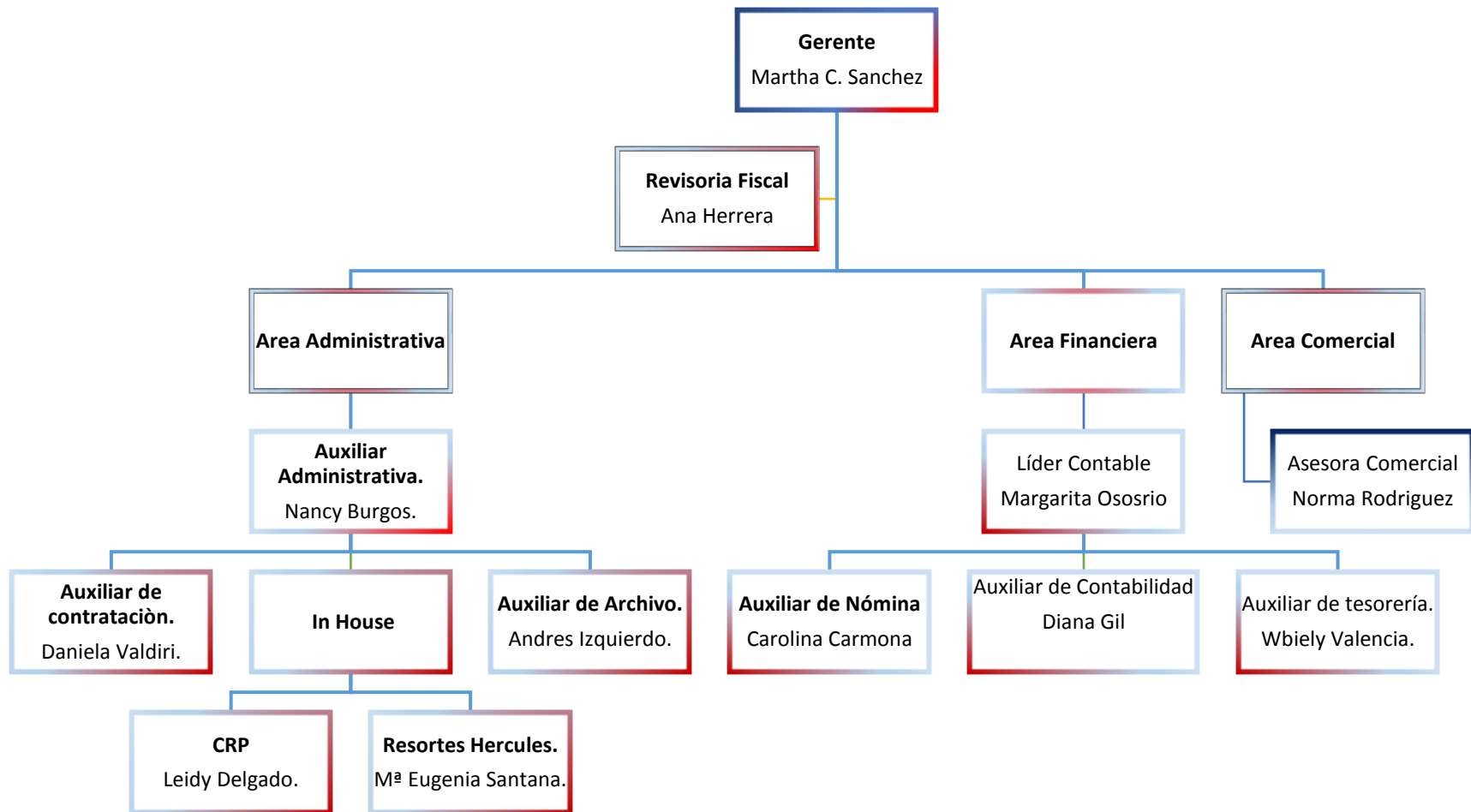


Gráfico 8. Organigrama Tutemporal SA EST (Construcción propia)

NOMINA TUTEMPORAL S.A. E.S.T.											
	Nombre	Cargo	Sueldo	Bonificación No prestacional	Honorarios	Genero	Estrato	Nivel Educativo	Edad	Estado Civil	No. De Hijos
1	Martha Cecilia Sánchez.	Gerente.			4.000.000	Femenino.	6	Profesional	39	Casada.	2
2	Ana Milena Herrera.	Revisora Fiscal.			300.000	Femenino.	3	Profesional	52	Casada.	2
3	Nancy Burgos.	Asistente Administrativa.	1.100.000	400.000		Femenino.	3	Técnico.	43	Casada.	0
4	Daniela Valdiri.	Auxiliar de Contratación y Afiliaciones.	800.000	100.000		Femenino.	3	Técnico.	22	Soltera.	0
5	Andrés Izquierdo.	Auxiliar de Archivo.	689.450			Masculino.	2	Técnico.	42	Casado.	4
6	Leidy Delgado.	In House CRP.	900.000			Femenino.	3	Bachiller.	32	Unión Libre.	2
7	María Eugenia Santana.	In House Resortes Hércules.			627.500	Femenino.	4	Profesional	52	Soltera	2
8	Margarita Osorio.	Líder Contable.	1.550.000	450.000		Femenino.	5	Profesional	40	Casada.	2
9	Diana Marcela Gil.	Auxiliar Contable.	1.000.000			Femenino.	1	Técnico.	23	Unión Libre.	1
10	Carolina Carmona.	Auxiliar de Nomina.	1.000.000			Femenino.	2	Técnico.	33	Soltera.	2
11	Wbiely Valencia.	Auxiliar de Tesorería.	1.200.000	250.000			2	Bachiller.	37	Soltera.	0
12	Norma Rodríguez.	Asesora Comercial.	689.450			Femenino.	5	Técnico.	48	Casada.	2
TOTAL			8.928.900	1.200.000	4.927.500						

Tabla 15. Nomina Tutemporal SA EST.

PROMEDIO SALARIAL	
Total Salarios	15.056.400
Número de Trabajadores	12
Promedio Salarial	1.254.700

Tabla 16. Promedio salarial.

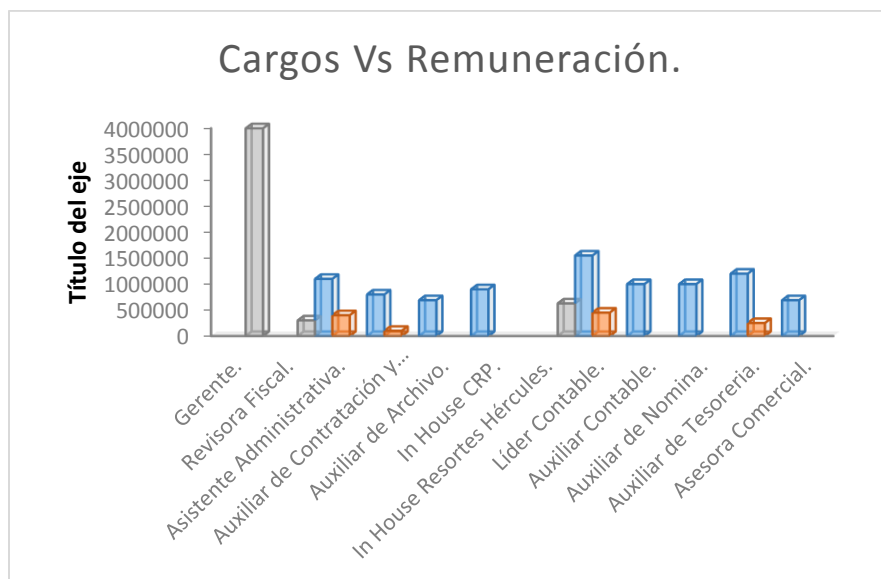


Gráfico 9. Cargos Vs. Remuneración.

Clasificación Empleados		
Tipo	Cantidad	%
Directivos	1	8%
Operativos	11	92%
TOTAL	12	100%

Tabla 17. Clasificación de empleados.

Clasificación de Empleados

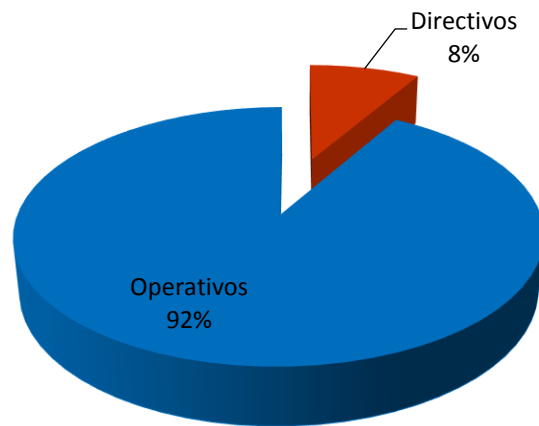


Gráfico 10. Clasificación de empleados.

Nivel de Ingresos		
Rango Salarial	Cantidad	%
SMMLV	2	17%
Mayor al SMMLV Hasta \$ 1.000.000	6	50%
Mayor a \$ 1.000.000	4	33%
TOTAL	12	100%

Tabla 18. Nivel de Ingresos empleados.

Nivel de Ingresos.

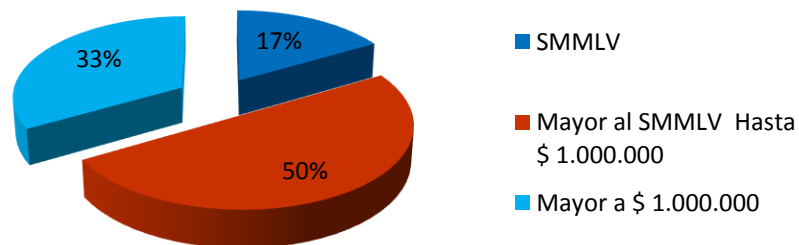


Gráfico 11. Nivel de Ingresos empleados.

Trabajadores por Género.		
Género	Cantidad	%
Femenino	11	92%
Masculino	1	8%
TOTAL	12	100%

Tabla 19. Calcificación por género.



Gráfico 12. Calcificación por género.

Estratos Socioeconómicos		
Estrato	Cantidad	%
1	1	8%
2	3	25%
3	4	33%
4	1	8%
5	2	17%
6	1	8%
TOTAL	12	100%

Tabla 20. Estratos socioeconómicos.

Estratos Socioeconómicos

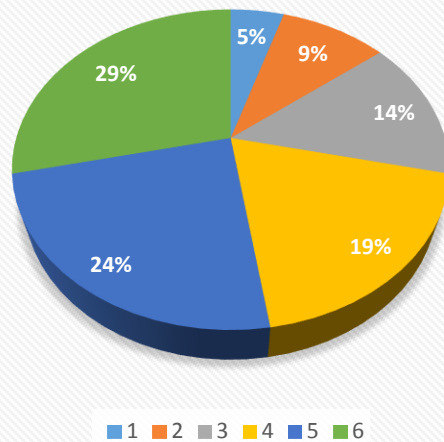


Gráfico 13. Estrato socioeconómico.

Nivel Educativo		
Nivel	Cantidad	%
Bachiller	2	17%
Técnico/Tecnológico.	6	50%
Profesional	4	33%
TOTAL	12	100%

Tabla 21. Nivel educativo empleados.

Nivel Educativo

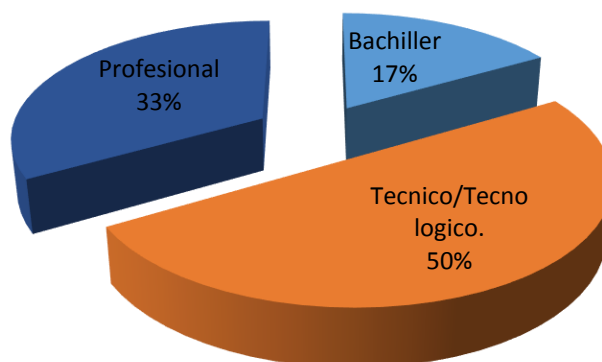


Gráfico 14. Nivel educativo empleados.

Estado Civil de los Trabajadores		
Estado Civil	Cantidad	%
Casado.	6	50%
Soltero.	4	33%
Unión Libre.	2	17%
TOTAL	12	100%

Tabla 22. Estado de civil de los trabajadores.

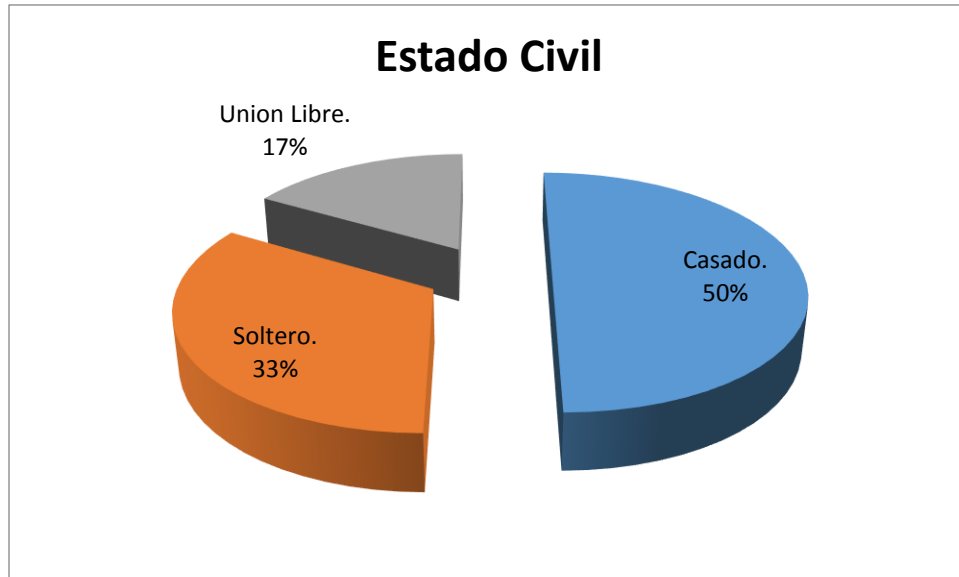


Gráfico 15. Estado civil de los trabajadores.

Rango de Edades		
Edad	Cantidad	%
20-30	2	17%
31-40	5	42%
41-50	3	25%
51-60	2	17%
TOTAL	12	

Tabla 23. Edades de los trabajadores.

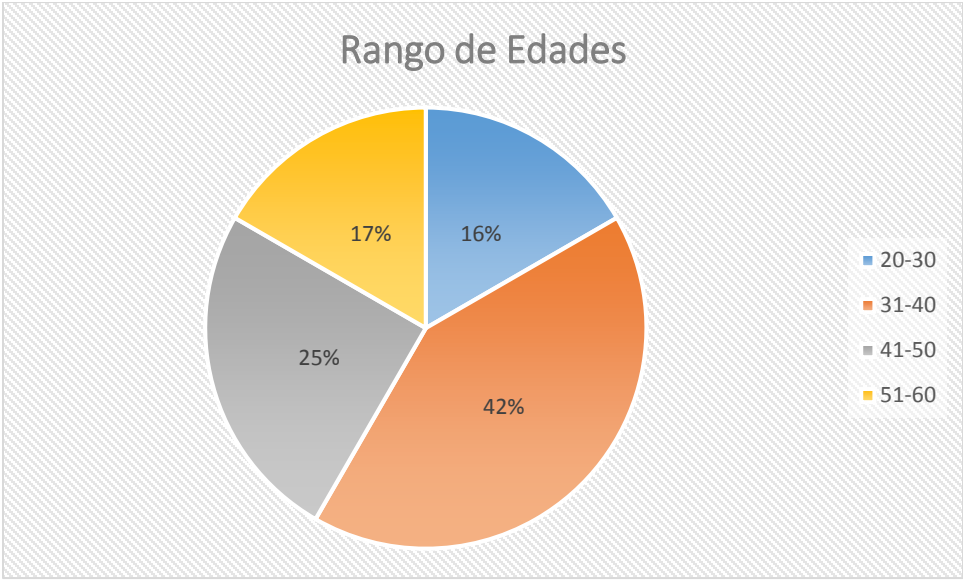


Gráfico 16. Rango de edades.

Número de Hijos Por Trabajador		
No. De Hijos.	Cantidad.	%
0	3	25%
1	1	8%
2	7	58%
Más de 3	1	8%
TOTAL	12	100%

Tabla 24. Cantidad de Hijos por trabajador

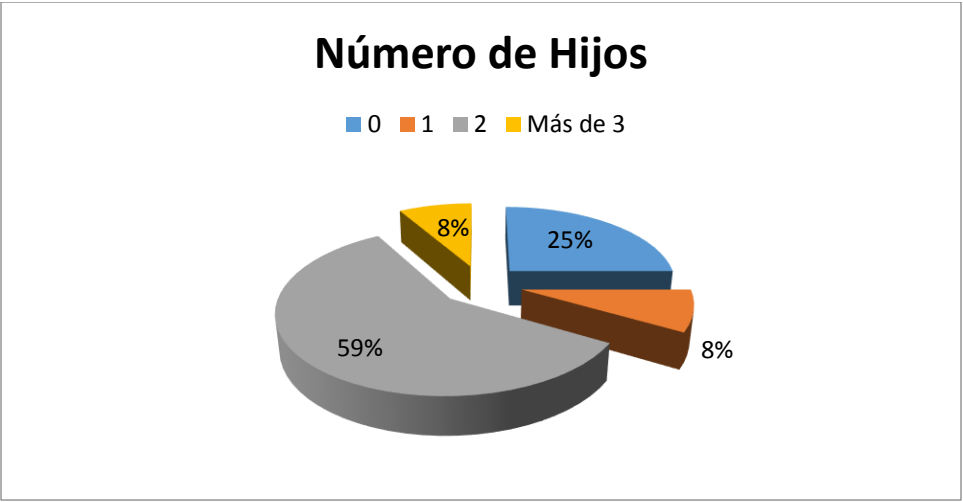


Gráfico 17. Cantidad de hijos por trabajador.

Variable	Política	Preferencia	Estadísticas
Género	Políticas de la empresa con respecto al género es indiferente.	Al momento de la contratación se da prioridad al género Femenino, sin olvidar su preparación y experiencia.	El 92% es personal femenino
Estrato Socioeconómico	Políticas de la empresa con respecto al estrato socioeconómico es indiferente.	Al momento de la Contratación se da prioridad a las personas con preparación y experiencia	El 58% del personal pertenece al estrato 1 y 2.
Nivel Académico	Políticas de la empresa para la contratación del personal más capacitado	Analizar el perfil académico de los aspirantes a los cargos	El 83% del personal es Tecnológico y Profesional.

Tabla 25. identificación de variables no financieras.

8.2.2. PUC Organizacional.

1.	GERENCIA.
1.2.	REVISORIA FISCAL.
1.3.	AREA ADMINISTRATIVA.
1.3.1.	AUXILIAR ADMINISTRATIVA.
1.3.2.	AUXILIAR DE CONTRATACION Y AFILIACIONES.
1.3.3.	IH HOUSE.
1.3.4.	AUXILIAR DE ARCHIVO.
1.4.	AREA FINANCIERA.
1.4.1.	LIDER CONTABLE.
1.4.2	AUXILIAR CONTABLE.
1.4.3.	AUXILIAR DE NOMINA.
1.4.4.	AUXILIAR DE TESORERIA.
1.5	AREA COMERCIAL.
1.5.1.	ASESORA COMERCIAL.

Tabla 26. Puc Organizacional.

8.2.3. Distribución de Planta.

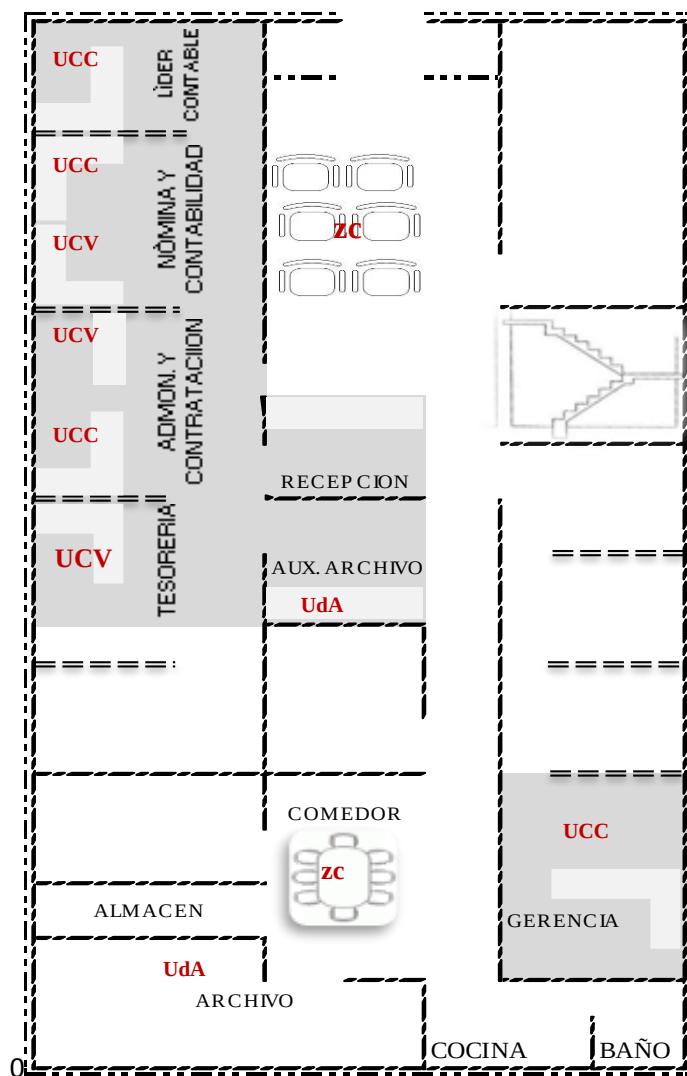


Gráfico 18. Distribución de planta.

8.2.4. Unidades Estratégicas de Tutemporal S.A. E.S.T.

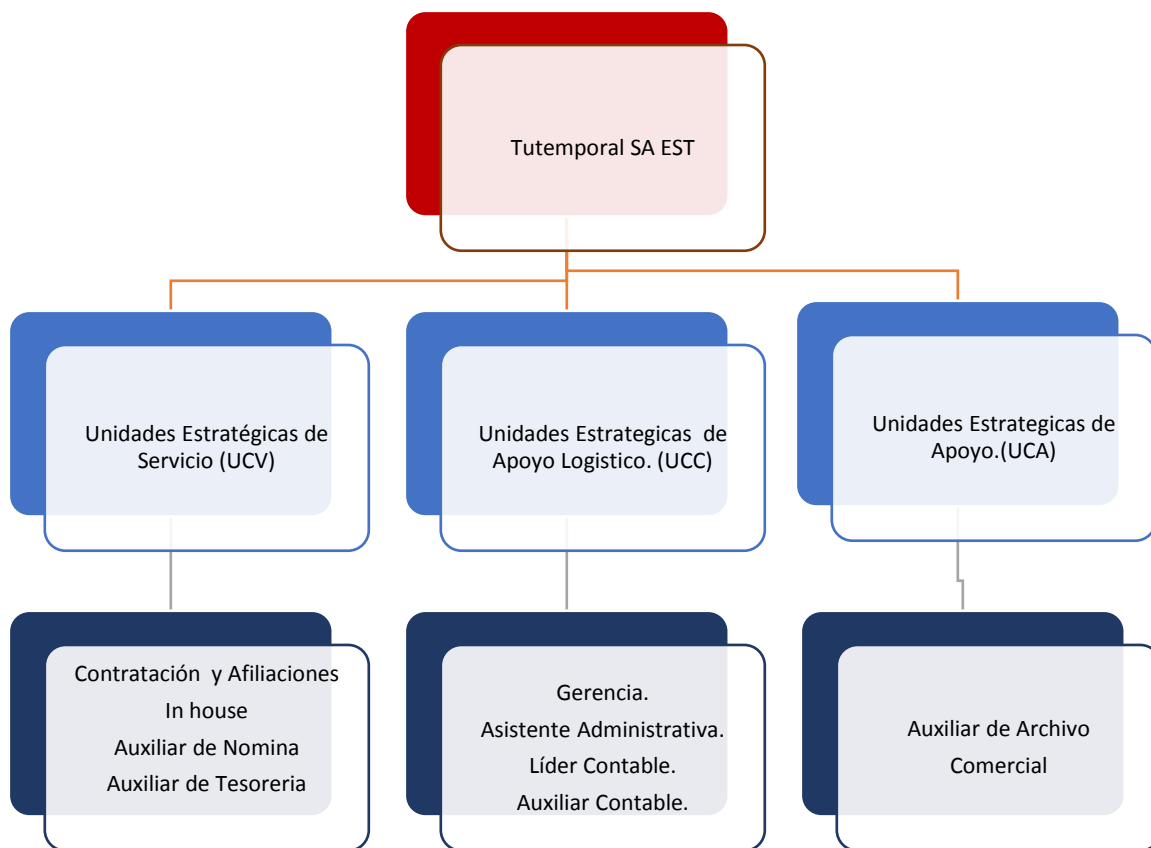


Gráfico 19.Unidades Estratégicas.

8.2.5. Proceso del servicio.

8.2.5.1. Diagrama de Bloques del Servicio de un Empleado en Misión.

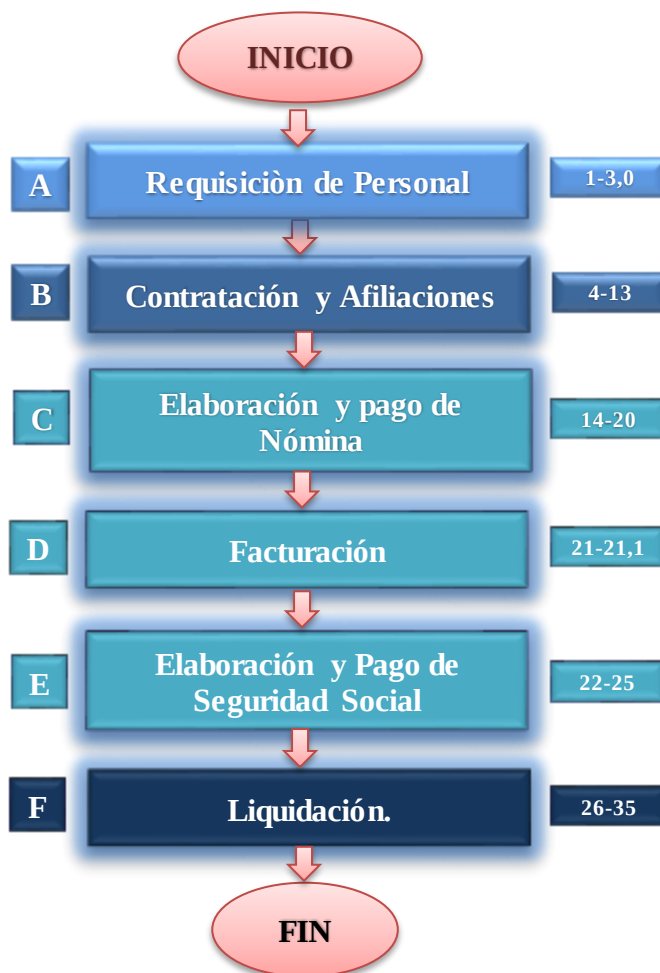
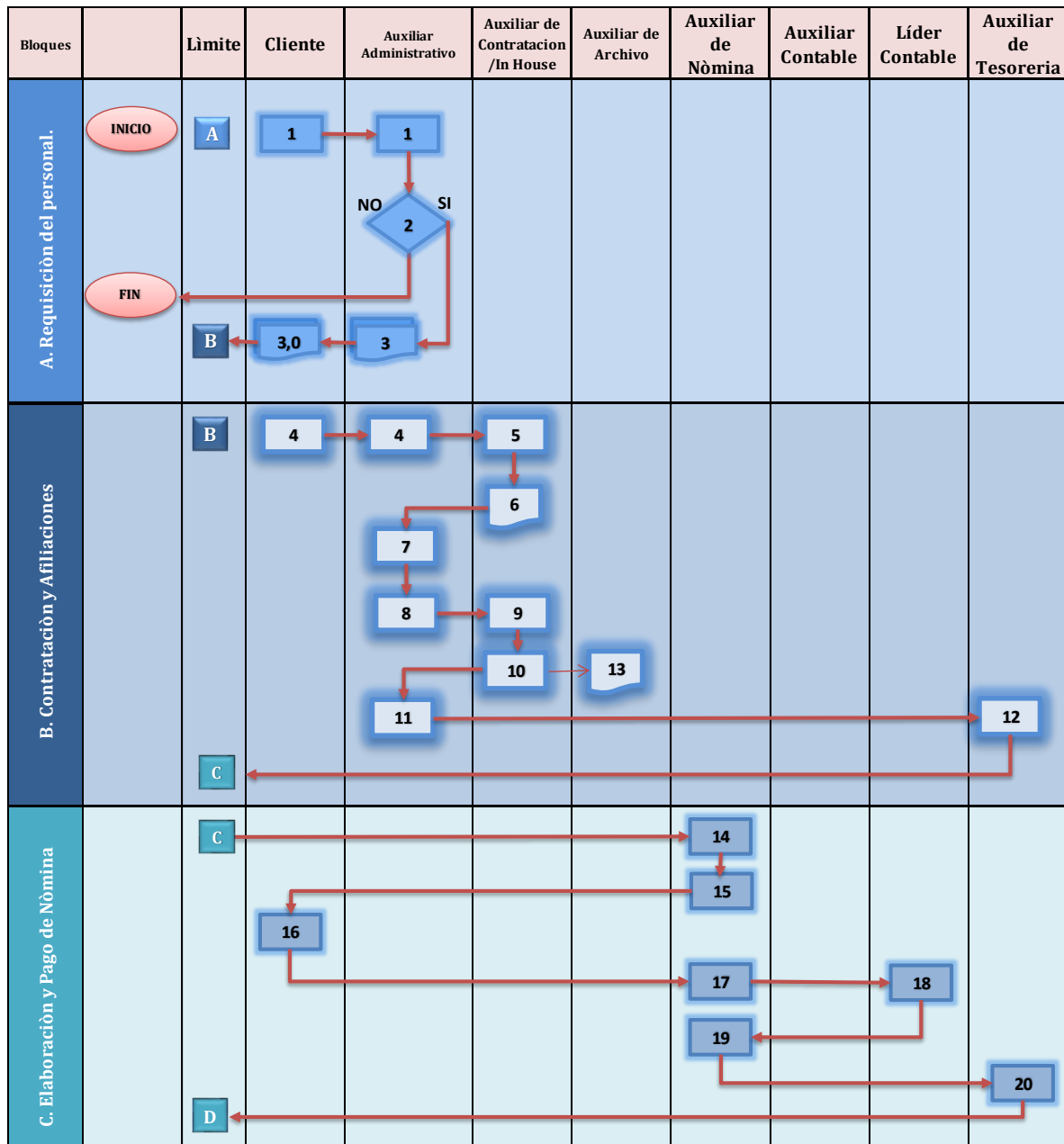


Gráfico 20. Diagrama de bloques del servicio.

SIGLA	DESCRIPCION
RP	Requisición de personal.
CYA	Contratación y Afiliaciones
PNM	Elaboración y Pago de Nomina
FV	Facturación
PSS	Elaboración y Pago de Seguridad Social
LQ	Liquidación

8.2.5.2. Diagrama Funcional del Servicio de un Empleado en Misión.



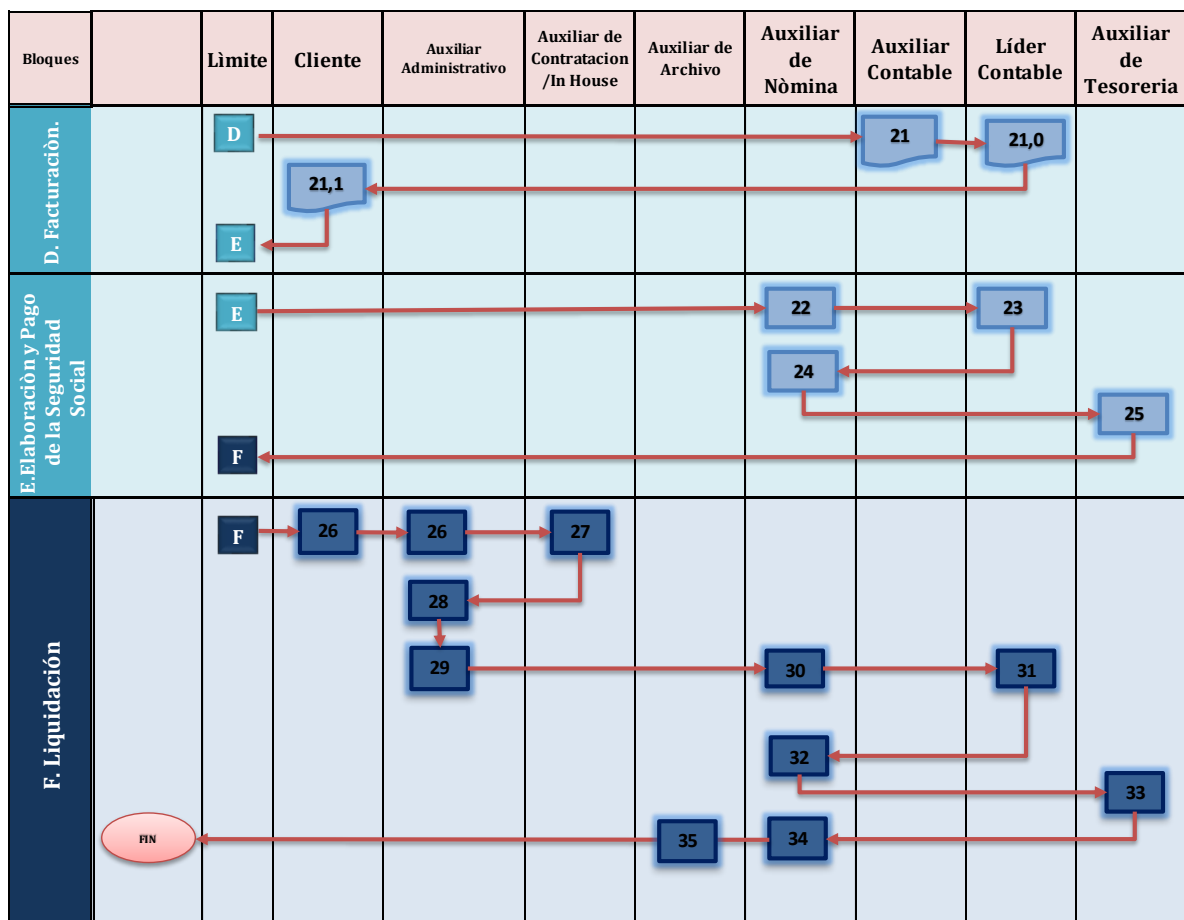


Gráfico 21. Diagrama funcional del servicio.

ACTIVIDAD	DESCRIPCION DE ACTIVIDAD			
1	Recepción de la solicitud de la prestación del servicio.			
2	Cotización de la prestación del servicio			
3	Firma de Contrato entre la empresa usuaria y la temporal			
3,0	Entrega copia contrato a la empresa usuaria			
4	Envío Autorización de Ingreso del Empleado en misión.			
5	Solicitud para toma de Examen Médico Ocupacional			
6	Recepción de documentación para la contratación			
7	Firma de Contrato en Misión			
8	Capacitación en Salud Ocupacional			
9	Afiliaciones ARL, EPS, AFP y Caja de Compensación.			
10	Grabación en el software de los datos del trabajador.			
11	Grabación de la Cuenta Bancario del Colaborador			
12	Aprobación de la Cuenta Bancario del Colaborador			
13	Archivo carpeta del colaborador.			
14	Recepción de Novedades			
15	Elaboración Prenomina			
16	Aprobación Prenomina			
17	Elaboración de Nomina en el software			
18	Revisión de Nomina			
19	Cargue de Archivos planos a la sucursal virtual			
20	Pago de Nomina			
21	Expedición de factura			
21,0	Revisión Factura			
21,1	Entrega de factura al cliente			
22	Elaboración de Seguridad Social			
23	Revisión Seguridad Social			
24	Cargue al operador de Aportes en Línea			
25	Pago de la Seguridad Social			
26	Envío Autorización de Retiro del Empleado en misión.			
27	Retiro de ARL y Caja de Compensación Familiar			
28	Recepción de Carta de Renuncia/Firma de la carta de Terminación de Contrato			
29	Entrega de Documentos de Liquidación a Nomina			
30	Preparación de la Liquidación			
31	Revisión de la Liquidación			
32	cargue archivo plano de la Liquidación al banco			
33	Pago de la Liquidación.			
34	Retiro de EPS y AFP del trabajador en Misión.			
35	Archivo de la Liquidación en la carpeta del empleado			

Tabla 27. Detalle de actividades.

8.2.6. Plan de Mercadeo.

La empresa Tutemporal S.A. E.S.T. no tiene definido un plan de mercadeo, que le ayude a posicionarse de mejor forma en el mercado de la tercerización del recurso humano. Se cuenta con una asesora comercial que no ha tenido buenos resultados, sin embargo el trabajo de la Gerente de la organizacional a nivel de mercadeo en bastante fuerte lo que permite el ingreso de nuevos cliente.

8.2.7. Activos.

Años de Uso	Estado	Nombre-Marca	Costo Inicial	Depreciación Año	Depreciación Mes	Depreciación Día	Depreciación Hora	Depreciación Minuto	Depreciación Segundo
10	Activo	Computador-Lenovo 520	\$ 1.185.000,00	\$ 395.000,00	\$ 32.916,67	\$ 1.097,22	\$ 45,72	\$ 0,76	\$ 0,01
10	Activo	Computador-Lenovo 520	\$ 1.185.000,00	\$ 395.000,00	\$ 32.916,67	\$ 1.097,22	\$ 45,72	\$ 0,76	\$ 0,01
10	Activo	Computador-Lenovo 520	\$ 1.185.000,00	\$ 395.000,00	\$ 32.916,67	\$ 1.097,22	\$ 45,72	\$ 0,76	\$ 0,01
10	Activo	Computador-Lenovo 520	\$ 1.185.000,00	\$ 395.000,00	\$ 32.916,67	\$ 1.097,22	\$ 45,72	\$ 0,76	\$ 0,01
10	Activo	Computador-Lenovo 520	\$ 1.185.000,00	\$ 395.000,00	\$ 32.916,67	\$ 1.097,22	\$ 45,72	\$ 0,76	\$ 0,01
10	Activo	Computador-Lenovo 520	\$ 1.250.000,00	\$ 416.666,67	\$ 34.722,22	\$ 1.157,41	\$ 48,23	\$ 0,80	\$ 0,01
10	Activo	Computador Portátil-Lenovo 520	\$ 1.250.000,00	\$ 416.666,67	\$ 34.722,22	\$ 1.157,41	\$ 48,23	\$ 0,80	\$ 0,01
10	Activo	Computador Portátil-ASSUS	\$ 1.890.000,00	\$ 630.000,00	\$ 52.500,00	\$ 1.750,00	\$ 72,92	\$ 1,22	\$ 0,02
10	Activo	Computador-HP	\$ 1.290.000,00	\$ 430.000,00	\$ 35.833,33	\$ 1.194,44	\$ 49,77	\$ 0,83	\$ 0,01
10	Activo	Impresora de puntos Epson 2190	\$ 2.320.000,00	\$ 773.333,33	\$ 64.444,44	\$ 2.148,15	\$ 89,51	\$ 1,49	\$ 0,02
10	Activo	Silla ejecutiva ergonómica	\$ 478.000,00	\$ 47.800,00	\$ 3.983,33	\$ 132,78	\$ 5,53	\$ 0,09	\$ 0,002
10	Activo	Silla ejecutiva ergonómica	\$ 212.000,00	\$ 21.200,00	\$ 1.766,67	\$ 58,89	\$ 2,45	\$ 0,04	\$ 0,001
10	Activo	Silla ejecutiva ergonómica	\$ 179.000,00	\$ 17.900,00	\$ 1.491,67	\$ 49,72	\$ 2,07	\$ 0,03	\$ 0,001
10	Activo	Silla ejecutiva ergonómica	\$ 179.000,00	\$ 17.900,00	\$ 1.491,67	\$ 49,72	\$ 2,07	\$ 0,03	\$ 0,001
10	Activo	Silla ejecutiva ergonómica	\$ 179.000,00	\$ 17.900,00	\$ 1.491,67	\$ 49,72	\$ 2,07	\$ 0,03	\$ 0,001
10	Activo	Silla ejecutiva ergonómica	\$ 179.000,00	\$ 17.900,00	\$ 1.491,67	\$ 49,72	\$ 2,07	\$ 0,03	\$ 0,001
10	Activo	Silla ejecutiva ergonómica	\$ 179.000,00	\$ 17.900,00	\$ 1.491,67	\$ 49,72	\$ 2,07	\$ 0,03	\$ 0,001
10	Activo	Silla ejecutiva ergonómica	\$ 179.000,00	\$ 17.900,00	\$ 1.491,67	\$ 49,72	\$ 2,07	\$ 0,03	\$ 0,001
TOTALES					\$ 401.506	\$ 13.384	\$ 558	\$ 9	\$ 0,15

Tabla 28. Activos.

Los activos relacionados en la anterior tabla se encuentran totalmente depreciados en contabilidad.

8.2.8. Nómina.

	%	Jefe de contratación	Auxiliar de Contratación *	In House CRP	In House Resortes Hércules	Auxiliar de Archivo	Auxiliar de Nómina	Auxiliar Contable *	Líder Contable *	Auxiliar de Tesorería *
Salarios		1.100.000	800.000	900.000		689.455	1.000.000	1.000.000	1.550.000	1.200.000
% Participación en Tutemporal SA		100%	60%	100%	100%	100%	90%	60%	60%	20%
Salarios		1.100.000	480.000	900.000	-	689.455	900.000	600.000	930.000	240.000
Auxilio de Transporte		77.700	46.620	77.700		77.700	69.930	46.620	46.620	15.540
Honorarios					627.500					
Días del mes hábiles		20	22	22	22	22	22	22	22	22
Horas del mes hábiles		160	176	176	176	176	176	176	176	176
Horas del mes		240	240	240	240	240	240	240	240	240
Valor hora normal (para extras y recargos)		4.583	2.000	3.750	-	2.873	3.750	2.500	3.875	1.000
Valor hora costos (para Hoja costos)		7.361	2.992	5.555	-	4.359	5.511	3.674	5.549	1.452

Prestaciones Sociales										
Cesantías	8,33%	98.102	43.867	81.442	-	63.904	80.795	53.863	81.352	21.286
Intereses cesantía	1%	11.777	5.266	9.777	-	7.672	9.699	6.466	9.766	2.555
Prima	8,33%	98.102	43.867	81.442	-	63.904	80.795	53.863	81.352	21.286
Vacaciones	4,17%	45.870	20.016	37.530	-	28.750	37.530	25.020	38.781	10.008
Total		253.852	113.017	210.192	-	164.230	208.820	139.213	211.252	55.136
Valor hora Prestaciones Sociales		1.587	642	1.194	-	933	1.186	791	1.200	313

Seguridad Social	%	Jefe de contratación	Auxiliar de Contratación *	In House CRP	In House Resortes Hércules	Auxiliar de Archivo	Auxiliar de Nómina	Auxiliar Contable **	Líder Contable ***	Auxiliar de Tesorería ****
Pensión	12%	132.000	57.600	108.000	-	82.735	108.000	72.000	111.600	28.800
ARL	0,52%	5.742	2.506	4.698	-	3.599	4.698	3.132	4.855	1.253
Total		137.742	60.106	112.698	-	86.334	112.698	75.132	116.455	30.053
Valor hora Seguridad Social		861	342	640	-	491	640	427	662	171

Parafiscales										
Caja de Compensación familiar.	4%	44.000	19.200	36.000	-	27.578	36.000	24.000	37.200	9.600
Total		44.000	19.200	36.000	-	27.578	36.000	24.000	37.200	9.600
Valor hora Parafiscales		275	109	205	-	157	205	136	211	55

Deducciones										
Aportes salud	4%	44.000	19.200	36.000	-	27.578	36.000	24.000	37.200	9.600
Aportes a fondo de pensión	4%	44.000	19.200	36.000	-	27.578	36.000	24.000	37.200	9.600
Total		88.000	38.400	72.000	-	55.156	72.000	48.000	74.400	19.200
Valor hora Deducciones		550	218	409	-	313	409	273	423	109

Costo Hora		9.533	3.867	7.185	3.565	5.626	7.133	4.755	7.200	1.881
Costo Minuto		159	64	120	59	94	119	79	120	31
Costo Segundo		2,6	1,1	2,0	1,0	1,6	2,0	1,3	2,0	0,5

- Se asignó un porcentaje de participación a los empleados seleccionados con el asterisco, dado que estas personas realizan otras actividades, que no tienen relación con la prestación del servicio de empleos temporales.

8.2.9. Cadena de Valor.

Cuenta	Concepto
4	Ingresos
41	Venta de Servicios
4155	Servicio de Colocación de empleados en misión
415505	Procesos de Selección
415510	Otros
415515	Colocación empleados en misión
41551501	Colocación empleados en misión en empresas de servicios
4155150101	Auxiliar Logístico - Bulevar
4155150102	Auxiliar Logístico - Acuaparque
41551502	Colocación empleados en misión en empresas de manufactureras
4155150201	Operarios de producción
41551503	Colocación empleados en misión en empresas comerciales
4155150301	Vendedores
41551504	Colocación empleados en misión en otros sectores
Cuenta	Concepto
6	Costos
61	Costos de la prestación del servicio
6155	Costos de la colocación de empleados en misión
615505	Procesos de Selección
615510	Otros
615515	Colocación empleados en misión
61551501	Insumos
6155150101	Auxiliar Logístico - Bulevar
6155150102	Auxiliar Logístico - Acuaparque
6155150103	Operarios de producción
6155150104	Vendedores
61551502	Generales
6155150201	Auxiliar Logístico - Bulevar
6155150202	Auxiliar Logístico - Acuaparque
6155150203	Operarios de producción
6155150204	Vendedores
61551503	Sueldos y Salarios
6155150301	Auxiliar Logístico - Bulevar
6155150302	Auxiliar Logístico - Acuaparque
6155150303	Operarios de producción
6155150304	Vendedores
61551504	Aportes sobre la Nomina
6155150401	Auxiliar Logístico - Bulevar
6155150402	Auxiliar Logístico - Acuaparque
6155150403	Operarios de producción
6155150404	Vendedores
61551505	Honorarios
6155150501	Auxiliar Logístico - Bulevar
6155150502	Auxiliar Logístico - Acuaparque
6155150503	Operarios de producción
6155150504	Vendedores
61551506	Depreciación
6155150601	Auxiliar Logístico - Bulevar
6155150602	Auxiliar Logístico - Acuaparque
6155150603	Operarios de producción
6155150604	Vendedores
61551507	ACTIVIDADES PRIMARIAS
Cuenta	Concepto
6155150701	LOGISTICA DE ENTRADA
	Requisición de personal.
	Contratación y Afiliaciones
6155150702	OPERACIONES
	Elaboración y Pago de Nomina
	Facturación
	Elaboración y Pago de Seguridad Social
6155150703	LOGISTICA DE SALIDA
	Liquidación

8.2.10. Clasificación de la cadena de valor: Actividades de Apoyo.

ACTIVIDADES DE ABASTECIMIENTO								
Concepto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Promedio
Arrendamiento				500.000	500.000	660.000	660.000	331.429
Comunicaciones y transporte	12.000	72.200	7.121	82.200	84.941	-	54.600	44.723
Papelera	214.000	158.569	297.400	65.690	425.500	-	389.000	221.451
TOTAL ABASTECIMIENTO	226.000	230.769	304.521	647.890	1.010.441	660.000	1.103.600	597.603

ACTIVIDADES DE INFRAESTRUCTURA								
Concepto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Promedio
Gastos de alta gerencia	4.000.000	4.000.000	4.000.000	4.000.000	4.000.000	4.000.000	4.000.000	4.000.000
Seguros generales	-	10.586.769	-	-	-	-	-	1.512.396
Gastos bancarios	1.806.563	2.830.663	3.569.200	4.875.196	4.944.215	4.563.240	4.245.007	3.833.441
TOTAL INFRAESTRUCTURA	5.806.563	17.417.432	7.569.200	8.875.196	8.944.215	8.563.240	8.245.007	9.345.836

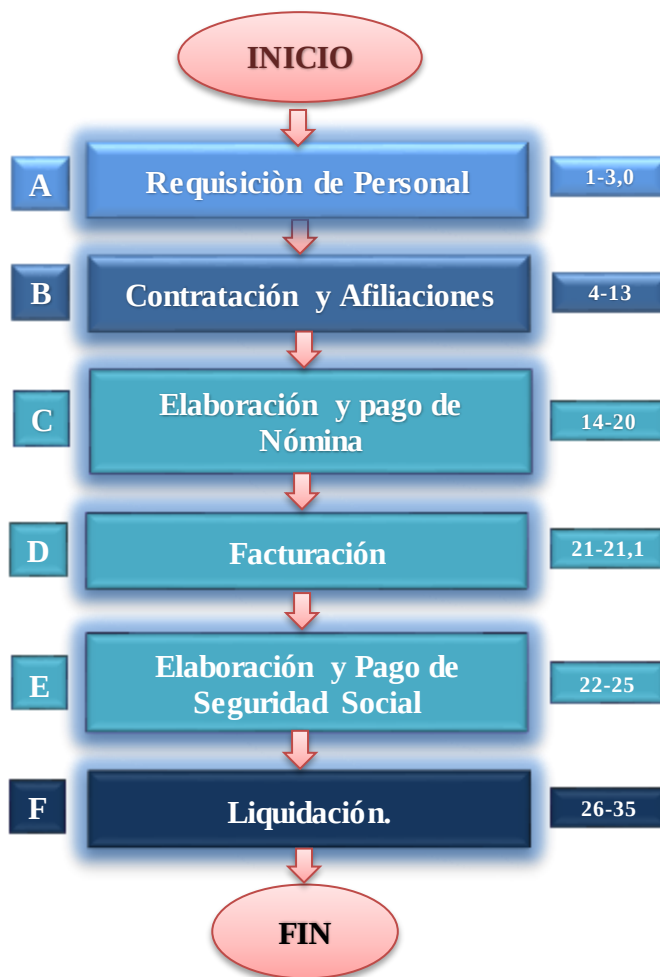
ACTIVIDADES DE RECURSO HUMANO								
Concepto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Promedio
Otros servicios profesionales	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000
TOTAL RECURSO HUMANO	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000

Tabla 29. Calcificación de la cadena de valor.

8.3. Logística Bulevar.

8.3.1. Fase III: Organización y Asociación Logística Bulevar.

8.3.1.1. Diagrama de procesos: Logística Bulevar.



SIGLA	DESCRIPCION
RP	Requisición de personal.
CYA	Contratación y Afiliaciones
PNM	Elaboración y Pago de Nomina
FV	Facturación
PSS	Elaboración y Pago de Seguridad Social
LQ	Liquidación

Guía metodológica para el seguimiento de los datos.

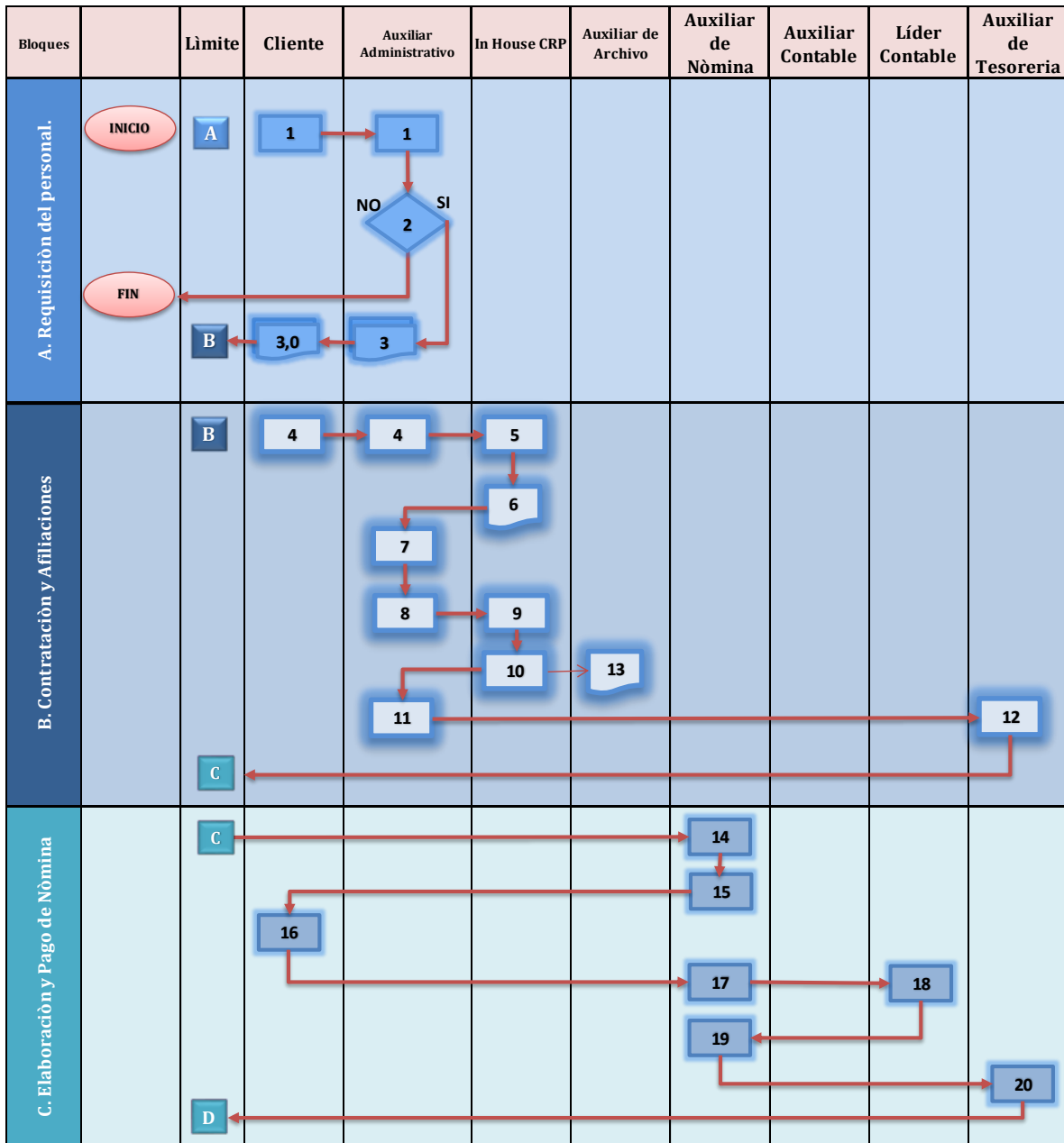
Organización y Asociación		
1.	Diagrama de Procesos	Se identificó cada uno de los procesos para la el suministro de cada uno de los cargos costeados.
2.	Tabla de actividades de personal	Descripción de las actividades que realiza el personal que interviene en cada proceso, tiempo utilizado y costo del mismo.
3.	Diagrama Funcional	Permite identificar las actividades de cada proceso y los costos consumidos en cada una de ellas.
4.	Descripción de actividades	Por cada proceso hay una tabla de descripción de actividades, al final de la misma encontramos un resumen y los acumulados del proceso anterior.
5.	Costos directos y mano de obra directa	En esta tabla encontraremos el resumen global, tomado de cada una de las tablas de descripción de actividades de cada proceso.

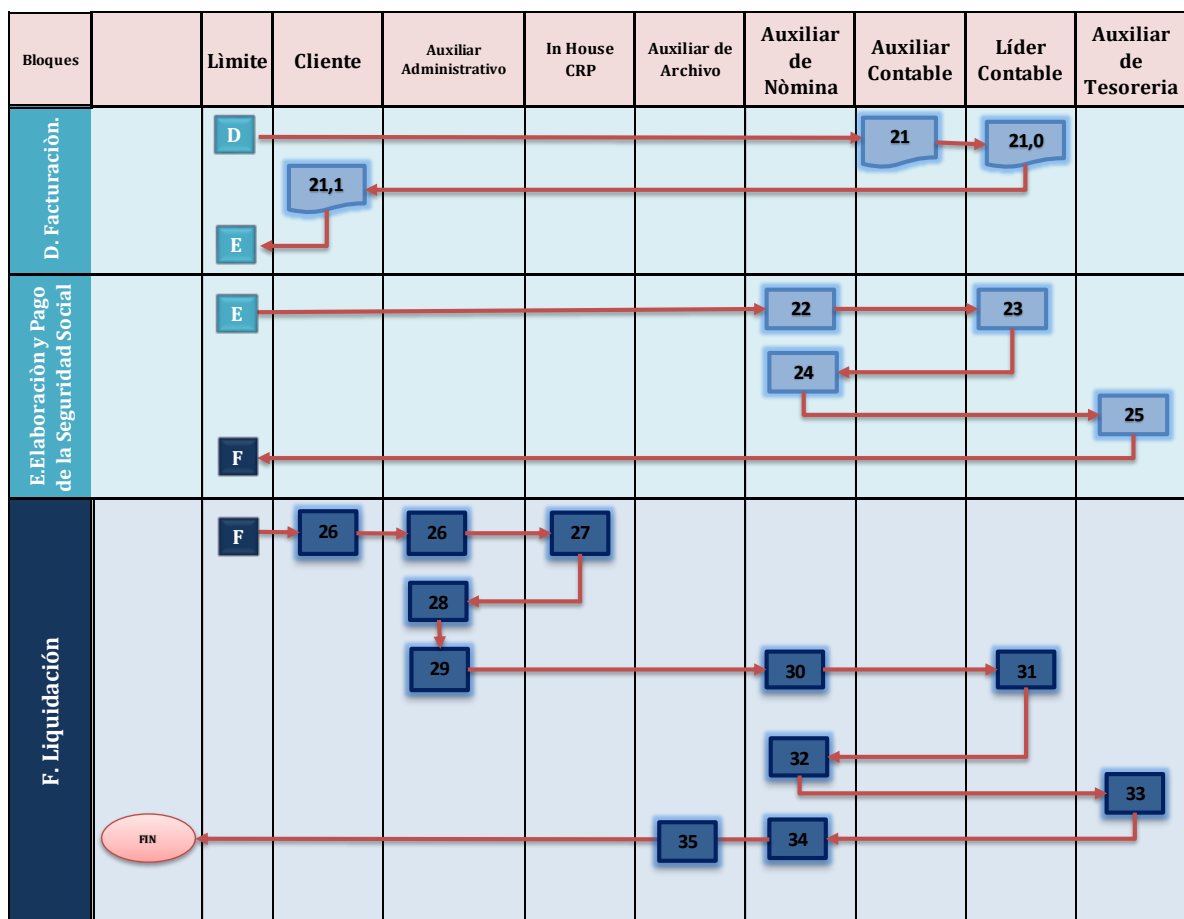
Calculo del costeo integral		
1.	Ingresos Unidades creadoras de valor promedio	se detallaron los ingresos por línea de servicios y su respectivo promedio.
2.	Ingreso empleado en misión-línea de servicio a costear	se detallan los ingresos por mes de la línea de servicio del cargo costeadado.
3.	Inductor de recurso	De acuerdo al % de participación en ventas se calculó el inductor de recurso para la línea donde se encuentra el cargo costeadado.
4.	gasto indirecto asociado a la línea de servicio	con el inductor obtenido anteriormente se calculó el cada uno de los gastos de las líneas de servicio donde se encuentra el cargo costeadado.
5.	Gatos indirectos asociados a los servicios	se detalló cada cargo suministrado de la línea de servicios y se calculó su % de participación para asignar cada uno de los gastos al cargo costeadado.
6.	Gastos indirectos asociados a los procesos	el gasto que se asignó al cargo costeadado, en el punto anterior se asignó a cada uno de los procesos. El % se calculó de acuerdo al tiempo que demanda cada proceso.
7.	Gastos indirectos asignados a las actividades	el gasto que se asignó a cada proceso, en el punto anterior se asignó a cada uno de las actividades. El % se calculó de acuerdo al tiempo que demanda cada actividad en su debido proceso.
8.	Inductor por actividad	Esta tabla contiene un resumen en donde se muestra los costos de cada actividad, discriminandola por logística de entrada, operaciones, logística de salida, gasto de abastecimiento, infraestructura, y recursos humanos (obtenidos de los pasos anteriores)
9.	Diamante de la competitividad	Identificación de los costos de las actividades primarias y de apoyo.

8.3.1.2. Tabla de actividades de personal: Logística Bulevar.

ACT	Descripción de la Actividad	Responsable	Tiempo de Actividad	Total Segundos	Valor Nomina Segundos	Valor Nomina Total
1	Solicitud de la prestación del servicio	Auxiliar Administrativo	00:01:00	60	3	159
2	Cotización de la prestación del servicio	Auxiliar Administrativo	00:10:00	600	3	1.589
3	Firma de Contrato entre la empresa usuaria y la temporal	Auxiliar Administrativo	00:30:00	1800	3	4.767
3,0	Entrega copia contrato a la empresa usuaria	Cliente - Auxiliar Administrativa	00:01:00	60	3	159
4	Envío Autorización de Ingreso del Empleado en misión.	Auxiliar Administrativo	00:01:00	60	3	159
5	Solicitud para toma de Examen Médico Ocupacional	In-house CRP	00:01:00	60	2	120
6	Recepción de documentación para la contratación.	In-house CRP	00:01:00	60	2	120
7	Firma de Contrato en Misión	Auxiliar Administrativo	00:04:00	240	3	636
8	Capacitación en Salud Ocupacional	Auxiliar Administrativo	00:05:00	300	3	794
9	Afiliaciones ARL, EPS, AFP y Caja de Compensación.	In-house CRP	00:02:00	120	2	240
10	Grabación en el software de los datos del trabajador.	Auxiliar Contratación	00:02:00	120	1	129
11	Grabación de la Cuenta Bancario del Colaborador	Auxiliar Administrativo	00:02:00	120	3	318
12	Aprobación de la Cuenta Bancario del Colaborador	Auxiliar de Tesorería	00:05:00	300	1	157
13	Archivo carpeta del colaborador.	Auxiliar de Archivo	00:01:00	60	2	94
14	Recepción de Novedades	Auxiliar de Nómina	00:02:00	120	2	238
15	Elaboración Prenomina	Auxiliar de Nómina	00:01:00	60	2	119
16	Aprobación Prenomina	Cliente	00:15:00	900	2	1.783
17	Elaboración de Nomina en el software	Auxiliar de Nómina	00:01:00	60	2	119
18	Revisión de Nómina	Líder contable	00:00:30	30	2	60
19	Cargue de Archivos planos a la sucursal virtual	Auxiliar de Nómina	00:00:30	30	2	59
20	Pago de Nómina	Auxiliar de tesorería	00:00:30	30	1	16
21	Expedición de factura	Auxiliar Contable	00:01:00	60	1	79
21,0	Revisión Factura	Líder contable	00:00:15	15	2	30
21,1	Entrega de factura al cliente	Auxiliar Contable	00:01:00	60	1	79
22	Elaboración de Seguridad Social	Auxiliar de Nómina	00:01:00	60	2	119
23	Revisión Seguridad Social	Líder contable	00:01:00	60	2	120
24	Cargue al operador de Aportes en Línea	Auxiliar de Nómina	00:00:30	30	2	59
25	Pago de la Seguridad Social	Auxiliar de tesorería	00:00:30	30	1	16
26	Envío Autorización de Retiro del Empleado en misión.	Auxiliar Administrativo	00:01:00	60	3	159
27	Retiro de ARL y Caja de Compensación Familiar	In-house CRP	00:02:00	120	2	240
28	Recepción de Carta de Renuncia/Firma de la carta de Terminación de Contrato	Auxiliar Administrativo	00:00:30	30	3	79
29	Entrega de Documentos de Liquidación a Nomina	Auxiliar Administrativo	00:00:30	30	3	79
30	Preparación de la Liquidación	Auxiliar de Nómina	00:01:00	60	2	119
31	Revisión de la Liquidación	Líder contable	00:01:00	60	2	120
32	cargue archivo plano de la Liquidación al banco	Auxiliar de Nómina	00:01:00	60	2	119
33	Pago de la Liquidación.	Auxiliar de Tesorería	00:01:00	60	1	31
34	Retiro de EPS y AFP del trabajador en Misión.	Auxiliar de Nómina	00:01:00	60	2	119
35	Archivo de la Liquidación en la carpeta del empleado	Auxiliar de Archivo	00:02:00	120	2	188
TOTAL			01:42:45	6.165	74	13.588

8.3.1.3. Diagrama funcional: Logística Bulevar.





8.3.1.4. Descripción de actividades: RP-Logística Bulevar

DB	Limites	Actividad	Responsable	TIEMPOS/MINUTOS			COSTOS DIRECTOS				PERSONAL DIRECTO				PERSONAL INDIRECTO			
				Tiempo de Actividad.	Tiempo de Espera.	Tiempo de Ciclo	Salarios	Seguridad Social	Prestaciones Sociales	Otros	Auxiliar de Contratación	Inhouse CRP	Auxiliar de Tesoreria	Auxiliar de Nòm ina	Auxiliar Administrativa	Auxiliar de Archivo	Lìder contable	Auxiliar Contable
A. Requisición del personal.	A	1	Auxiliar Administrativo	00:01:00	00:00:00	00:01:00									159			
		2	Auxiliar Administrativo	00:10:00	00:00:00	00:10:00									1.589			
		3	Auxiliar Administrativo	00:15:00	00:15:00	00:30:00									4.767			
		3,0	Ciente - Auxiliar Administrativa	00:01:00	00:00:00	00:01:00									159			
	Total requisición de personal				00:27:00	00:15:00	00:42:00	-	-	-		-	-	-	-	6.673	-	-

RP	
Tiempo neto actividad	00:27:00
Tiempo de espera	00:15:00
Tiempo de ciclo	00:42:00
Tiempo del ciclo en segundos	2.520
Tiempo de ciclo acumulado en segundos.	2.520

	RP	Acumulado.
Mano de obra directa	-	-
Mano de obra indirecta	6.673	6.673
Costos Directos	-	-
Total mano de obra	6.673	6.673

8.3.1.5. Descripción de actividades: CYA Logística Bulevar.

DB	Limites	Actividad	Responsable	TIEMPOS/MINUTOS			COSTOS DIRECTOS				PERSONAL DIRECTO				PERSONAL INDIRECTO			
				Tiempo de Actividad.	Tiempo de Espera.	Tiempo de Ciclo	Salarios	Seguridad Social	Prestaciones Sociales	Otros	Auxiliar de Contratación	Inhouse CRP	Auxiliar de Tesoreria	Auxiliar de Nòmina	Auxiliar Administrativa	Auxiliar de Archivo	Lider contable	Auxiliar Contable
A. Contratación y Afiliaciones	B	4	Auxiliar Administrativo	00:01:00	00:00:00	00:01:00				5.849					159			
		5	Inhouse CRP	00:01:00	00:00:00	00:01:00												
		6	Inhouse CRP	00:01:00	00:00:00	00:01:00						120						
		7	Auxiliar Administrativo	00:01:00	00:03:00	00:04:00						120				636		
		8	Auxiliar Administrativo	00:05:00	00:00:00	00:05:00										794		
		9	Inhouse CRP	00:02:00	00:00:00	00:02:00							240					
		10	Auxiliar Contratación	00:02:00	00:00:00	00:02:00					129							
		11	Auxiliar Administrativo	00:02:00	00:00:00	00:02:00										318		
		12	Auxiliar de Tesoreria	00:05:00	00:00:00	00:05:00							157					
		13	Auxiliar de Archivo	00:01:00	00:00:00	00:01:00											94	
Total contratación y afiliaciones				00:21:00	00:03:00	00:24:00	-	-	-	5.849	129	479	157	-	1.907	94	-	-

CYA	
Tiempo neto actividad	00:21:00
Tiempo de espera	00:03:00
Tiempo de ciclo	00:24:00
Tiempo del ciclo en segundos	1.440
Tiempo de ciclo acumulado en Seg	3.960

	CYA	Acumulado
Mano de obra directa	765	765
Mano de obra indirecta	2.000	8.674
Costos Directos	5.849	5.849
Total mano de obra	8.614	15.287

8.3.1.6. Descripción de actividades: PNM Logística Bulevar.

DB	Limites	Actividad	Responsable	TIEMPOS/MINUTOS			COSTOS DIRECTOS				PERSONAL DIRECTO				PERSONAL INDIRECTO			
				Tiempo de Actividad.	Tiempo de Espera.	Tiempo de Ciclo	Salarios	Seguridad Social	Prestaciones Sociales	Otros	Auxiliar de Contratación	Inhouse CRP	Auxiliar de Tesoreria	Auxiliar de Nómina	Auxiliar Administrativa	Auxiliar de Archivo	Líder contable	Auxiliar Contable
B. Elaboración y Pago de Nómina	C	14	Auxiliar de Nómina	00:02:00	00:00:00	00:02:00								238				
		15	Auxiliar de Nómina	00:01:00	00:00:00	00:01:00								119				
		16	Cliente	00:15:00	00:00:00	00:15:00								1.783				
		17	Auxiliar de Nómina	00:01:00	00:00:00	00:01:00								119				
		18	Líder contable	00:00:30	00:00:00	00:00:30											60	
		19	Auxiliar de Nómina	00:00:30	00:00:00	00:00:30								59				
		20	Auxiliar de tesorería	00:00:30	00:00:00	00:00:30	774.780							16				
Total elaboración y pago de nómina				00:20:30	00:00:00	00:20:30	774.780	-	-		-	-	16	2.318	-	-	60	-

PNM	
Tiempo neto actividad	00:20:30
Tiempo de espera	00:00:00
Tiempo de ciclo	00:20:30
Tiempo del ciclo en segundos	1.230
Tiempo de ciclo acumulado en seg.	5.190

	PNM	Acumulado
Mano de obra directa	2.334	3.099
Mano de obra indirecta	60	8.734
Costos Directos	774.780	780.629
Total mano de obra	777.174	792.461

8.3.1.7.Descripción de actividades: FV Logística Bulevar.

DB	Limites	Actividad	Responsable	TIEMPOS/MINUTOS			COSTOS DIRECTOS				PERSONAL DIRECTO				PERSONAL INDIRECTO			
				Tiempo de Actividad.	Tiempo de Espera.	Tiempo de Ciclo	Salarios	Seguridad Social	Prestaciones Sociales	Otros	Auxiliar de Contratación	Inhouse CRP	Auxiliar de Tesorería	Auxiliar de Nómina	Auxiliar Administrativa	Auxiliar de Archivo	Lider contable	Auxiliar Contable
C. FACTURACIÓN	D	21	Auxiliar Contable	00:01:00	00:00:00	00:01:00												79
		21,0	Lider contable	00:00:15	00:00:00	00:00:15											30	
		21,1	Auxiliar Contable	00:01:00	00:00:00	00:01:00												79
	Total facturación.			00:02:15	00:00:00	00:02:15						-	-	-	-	-	30	159

	FV
Tiempo neto actividad	00:02:15
Tiempo de espera	00:00:00
Tiempo de ciclo	00:02:15
Tiempo del ciclo en segundos	135
Tiempo de ciclo acumulado en seg.	5.325

	FV	Acumulado
Mano de obra directa	-	3.099
Mano de obra indirecta	189	8.922
Costos Directos	-	780.629
Total mano de obra	189	792.650

8.3.1.8.Descripción de actividades: PSS Logística Bulevar.

DB	Limites	Actividad	Responsable	TIEMPOS/MINUTOS			COSTOS DIRECTOS				PERSONAL DIRECTO				PERSONAL INDIRECTO			
				Tiempo de Actividad.	Tiempo de Espera.	Tiempo de Ciclo	Salarios	Seguridad Social	Prestaciones Sociales	Otros	Auxiliar de Contratación	Inhouse CRP	Auxiliar de Tesorería	Auxiliar de Nómina	Auxiliar Administrativa	Auxiliar de Archivo	Lider contable	Auxiliar Contable
D.Elaboracion y Pago de la Seguridad Social	E	22	Auxiliar de Nómina	00:01:00	00:00:00	00:01:00								119				
		23	Lider contable	00:01:00	00:00:00	00:01:00											120	
		24	Auxiliar de Nómina	00:00:30	00:00:00	00:00:30								59				
		25	Auxiliar de tesorería	00:00:30	00:00:00	00:00:30		129.999					16					
	Total elaboración y pago de seguridad social			00:03:00	00:00:00	00:03:00	-	129.999	-		-	-	16	178	-	-	120	-

	FV	PSS
Tiempo neto actividad	00:02:15	00:03:00
Tiempo de espera	00:00:00	00:00:00
Tiempo de ciclo	00:02:15	00:03:00
Tiempo del ciclo en segundos	135	180
Tiempo de ciclo acumulado en seg.	5.325	5.505

	PSS	Acumulado
Mano de obra directa	194	3.293
Mano de obra indirecta	120	9.042
Costos Directos	129.999	910.628
Total mano de obra	130.313	922.963

8.3.1.9.Descripción de actividades: LQ Logística Bulevar.

DB	Limites	Actividad	Responsable	TIEMPOS/MINUTOS			COSTOS DIRECTOS				PERSONAL DIRECTO				PERSONAL INDIRECTO			
				Tiempo de Actividad.	Tiempo de Espera.	Tiempo de Ciclo	Salarios	Seguridad Social	Prestaciones Sociales	Otros	Auxiliar de Contratación	Inhouse CRP	Auxiliar de Tesoreria	Auxiliar de Nòmina	Auxiliar Administrativa	Auxiliar de Archivo	Lider contable	Auxiliar Contable
E. Liquidación	F	26	Auxiliar Administrativo	00:01:00	00:00:00	00:01:00									159			
		27	Inhouse CRP	00:02:00	00:00:00	00:02:00												
		28	Auxiliar Administrativo	00:00:30	00:00:00	00:00:30									79			
		29	Auxiliar Administrativo	00:00:30	00:00:00	00:00:30									79			
		30	Auxiliar de Nòmina	00:01:00	00:00:00	00:01:00								119				
		31	Lider contable	00:01:00	00:00:00	00:01:00										120		
		32	Auxiliar de Nòmina	00:01:00	00:00:00	00:01:00								119				
		33	Auxiliar de Tesoreria	00:01:00	00:00:00	00:01:00			148.853				31					
		34	Auxiliar de Nòmina	00:01:00	00:00:00	00:01:00								119				
		35	Auxiliar de Archivo	00:02:00	00:00:00	00:02:00										188		
		Total Liquidación				00:11:00	00:00:00	00:11:00	-	-	148.853		-	240	31	357	318	188

LQ	
Tiempo neto actividad	00:11:00
Tiempo de espera	00:00:00
Tiempo de ciclo	00:11:00
Tiempo del ciclo en segundos	660
Tiempo de ciclo acumulado en seg.	6.165

		LQ	Acumulado
Mano de obra directa		628	3.920
Mano de obra indirecta		625	9.667
Costos Directos		148.853	1.059.481
Total mano de obra		150.106	1.073.069

8.3.1.10. Costos Directos y Mano de Obra: Logística Bulevar.

		RP	CYA	PNM	FV	PSS	LQ	TOTAL
Tiempo neto actividad		00:27:00	00:21:00	00:20:30	00:02:15	00:03:00	00:11:00	01:24:45
Tiempo de espera		00:15:00	00:03:00	00:00:00	00:00:00	00:00:00	00:00:00	00:18:00
Tiempo de ciclo		00:42:00	00:24:00	00:20:30	00:02:15	00:03:00	00:11:00	01:42:45
Tiempo del ciclo en segundos	2.520	1.440	1.230	135	180	660	6.165	
Tiempo de ciclo acumulado en seg.	2.520	3.960	5.190	5.325	5.505	6.165		

	RP	CYA	PNM	FV	PSS	LQ	TOTAL
Mano de obra directa	-	765	2.334	-	194	628	3.920
Mano de obra indirecta	6.673	2.000	60	189	120	625	9.667
Costos Directos	-	5.849	774.780		129.999	148.853	1.059.481
Total mano de obra	6.673	8.614	777.174	189	130.313	150.106	1.073.069

COSTOS DIRECTOS UNITARIO PROMEDIOS POR CONCEPTO					
CARGOS SUMINISTRADOS	EXAMENES	SALARIOS	SEGURIDAD SOCIAL	PRESTACIONES SOCIALES	TOTAL
Administrativos	10.491	1.037.055	176.027	220.655	1.444.229
Agente Call Center	-	725.499	106.859	154.055	986.413
Analista de Crédito	-	788.277	130.981	168.896	1.088.154
Cajeros	5.154	998.442	189.844	198.473	1.391.913
Despachador	4.000	1.616.471	314.721	321.791	2.256.984
Docente	-	833.116	134.926	177.949	1.145.991
Gestor de Seguridad	-	612.750	96.956	131.687	841.394
Logística Acuaparque	3.614	817.689	156.105	165.630	1.143.038
Logística Bulevar	5.849	774.780	129.999	148.853	1.059.481
Mensajero	952	996.810	168.582	200.211	1.366.556
Oficios Varios	6.074	752.346	126.746	156.641	1.041.806
Salvavidas	2.667	1.235.803	233.447	253.550	1.725.467
Supervisores	3.256	1.058.996	165.281	193.023	1.420.556
Taquilleros	3.263	721.412	136.149	147.030	1.007.854
Torreros	5.000	921.271	174.500	186.991	1.287.761
Ventas	20.250	615.073	100.237	133.782	869.342
TOTAL	70.569	14.505.789	2.541.361	2.959.218	20.076.938

8.3.1.11. Estructura de la Cadena de Valor.

Cuenta	Concepto
4	Ingresos
41	Venta de Servicios
4155	Servicio de Colocaci3n de empleados en misi3n
415505	Procesos de Selecci3n
415510	Otros
415515	Colocaci3n empleados en misi3n
41551501	Colocaci3n empleados en misi3n en empresas de servicios
4155150101	Auxiliar Logistico - Bulevar
Cuenta	Concepto
6	Costos
61	Costos de la prestaci3n del servicio
6155	Costos de la colocacion de empleados en misi3n
615505	Procesos de Selecci3n
615510	Otros
615515	Colocaci3n empleados en misi3n
61551501	Insumos
6155150101	Auxiliar Logistico - Bulevar
61551502	Generales
6155150201	Auxiliar Logistico - Bulevar
61551503	Sueldos y Salarios
6155150301	Auxiliar Logistico - Bulevar
61551504	Aportes sobre la Nomina
6155150401	Auxiliar Logistico - Bulevar
61551505	Honorarios
6155150501	Auxiliar Logistico - Bulevar
61551506	Depreciacion
6155150601	Auxiliar Logistico - Bulevar
61551507	ACTIVIDADES PRIMARIAS
Cuenta	Concepto
6155150701	LOGISTICA DE ENTRADA
	Requisicion de personal.
	Contrataci3n y Afiliaciones
6155150702	OPERACIONES
	Elaboraci3n y Pago de Nomina
	Facturaci3n
	Elaboraci3n y Pago de Seguridad Social
6155150703	LOGISTICA DE SALIDA
	Liquidaci3n

8.3.1.12. Agrupaciones y distribuciones por componente.

ACTIVIDADES DE ABASTECIMIENTO								
Concepto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Promedio
Arrendamiento				500.000	500.000	660.000	660.000	331.429
Comunicaciones y transporte	12.000	72.200	7.121	82.200	84.941	-	54.600	44.723
Papelería	214.000	158.569	297.400	65.690	425.500	-	389.000	221.451
TOTAL ABASTECIMIENTO	226.000	230.769	304.521	647.890	1.010.441	660.000	1.103.600	597.603

ACTIVIDADES DE INFRAESTRUCTURA								
Concepto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Promedio
Gastos de alta gerencia	4.000.000	4.000.000	4.000.000	4.000.000	4.000.000	4.000.000	4.000.000	4.000.000
Seguros generales	-	10.586.769	-	-	-	-	-	1.512.396
Gastos bancarios	1.806.563	2.830.663	3.569.200	4.875.196	4.944.215	4.563.240	4.245.007	3.833.441
TOTAL INFRAESTRUCTURA	5.806.563	17.417.432	7.569.200	8.875.196	8.944.215	8.563.240	8.245.007	9.345.836

ACTIVIDADES DE RECURSO HUMANO								
Concepto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Promedio
Otros servicios profesionales	400.000	895.000	789.000	896.000	891.000	891.000	898.000	808.571
TOTAL RECURSO HUMANO	400.000	895.000	789.000	896.000	891.000	891.000	898.000	808.571

8.3.2. Fase IV: Calculo del costo Integral: Logística Bulevar.

8.3.2.1. Gasto abastecimiento promedio: Logística Bulevar.

Ingresos Unidades Creadoras de Valor Promedio.

LINEAS DE SERVICIO	ENE-JUL 2016	
	INGRESOS	PROMEDIO
Empleados en misión en empresas de servicios	1.882.710.598	268.958.657
Empleados en misión en empresas manufactureras	584.322.331	83.474.619
Empleados en misión en empresas comerciales	292.868.494	41.838.356
Empleados en misión en otros sectores	132.631.696	18.947.385
TOTAL	2.892.533.119	413.219.017

Ingresos empleados en misión: Empresas de Servicios.

MES	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	PROMEDIO
TOTAL	209.089.731	208.121.910	259.839.082	296.646.263	290.612.930	291.715.939	326.684.742	268.958.657

Inductor de recurso: Porcentaje de Participación en ventas

AREAS	INGRESOS	INDUCTOR
Líneas de servicios	144.260.360	35%
Empleados en misión en empresas de servicios	268.958.657	65%
SERVICIOS EMPLEADOS TEMPORALES	413.219.017	100%

Gastos indirectos asignados a las líneas de servicios.

		ACTIVIDADES
AREAS	INDUCTOR	Abastecimiento
Líneas de servicios	35%	208.631
Empleados en misión en empresas de servicios	65%	388.972
SERVICIOS EMPLEADOS TEMPORALES	100%	597.603

Gastos indirectos asignados a los servicios

CARGOS SUMINISTRADOS	INGRESOS POR CARGO	Abastecimiento	ASIGNACION DE GASTO POR CARGO
		388.972	
Logística Bulevar	88.584.069	33%	128.111
Logística Acuaparque	39.566.185	15%	57.221
Otros	140.808.402,76	52%	203.639
TOTAL	268.958.657	100%	388.972

Gastos indirectos asignados a los procesos del cargo Logística bulevar

PROCESO	SIGLA	Tiempo en Segundos x Proceso	Factor distribución x Recurso	Vlr del gasto x proceso
Requisición de personal.	RP	2.520	41%	52.367
Contratación y Afiliaciones	CYA	1.440	23%	29.924
Elaboración y Pago de Nomina	PNM	1.230	20%	25.560
Facturación	FV	135	2%	2.805
Elaboración y Pago de Seguridad Social	PSS	180	3%	3.740
Liquidación	LQ	660	11%	13.715
TOTAL		6.165	100%	128.111

Gastos indirectos asignados a las actividades del cargo Logística Bulevar

		Actividad	Tiempo	%Particip. Tiempo	Asignacion del gasto	No. Cargos x	Valor Unitario
RP	1	Solicitud de la prestacion del servicio	60	2%	1.247	12	106
	2	Cotizacion de la prestacion del servicio	600	24%	12.468	12	1.064
	3	Firma de Contrato entre la empresa usuaria y la temporal	1.800	71%	37.405	12	3.193
	3,0	Entrega copia contrato a la empresa usuaria	60	2%	1.247	12	106
		Total	2.520	100%	52.367	12	4.470
CYA	4	Envio Autorización de Ingreso del Empleado en misión.	60	4%	1.247	12	106
	5	Solicitud para toma de Examen Medico Ocupacional	60	4%	1.247	12	106
	6	Recepcion de documentacion para la contratacion	60	4%	1.247	12	106
	7	Firma de Contrato en Misión	240	17%	4.987	12	426
	8	Capacitacion en Salud Ocupacional	300	21%	6.234	12	532
	9	Afiliaciones ARL, EPS, AFP y Caja de Compensación.	120	8%	2.494	12	213
	10	Grabacion en el software de los datos del trabajador.	120	8%	2.494	12	213
	11	Grabación de la Cuenta Bancario del Colaborador	120	8%	2.494	12	213
	12	Aprobación de la Cuenta Bancario del Colaborador	300	21%	6.234	12	532
	13	Archivo carpeta del colaborador.	60	4%	1.247	12	106
		Total	1.440	100%	29.924	12	2.554
PNM	14	Recepción de Novedades	120	10%	2.494	58	312
	15	Elaboracion Prenomina	60	5%	1.247	58	156
	16	Aprobación Prenomina	900	73%	18.702	58	2.338
	17	Elaboracion de Nomina en el software	60	5%	1.247	58	156
	18	Revision de Nomina	30	2%	623	58	78
	19	Cargue de Archivos planos a la sucursal virtual	30	2%	623	58	78
	20	Pago de Nomina	30	2%	623	58	78
		Total	1.230	100%	25.560	58	3.195
FV	21	Expedición de factura	60	44%	1.247	58	21
	21,0	Revision Factura	15	11%	312	58	5
	21,1	Entrega de factura al cliente	60	44%	1.247	58	21
		Total	135	100%	2.805	58	48
PSS	22	Elaboracion de Seguridad Social	60	33%	1.247	58	21
	23	Revision Seguridad Social	60	33%	1.247	58	21
	24	Cargue al operador de Aportes en Linea	30	17%	623	58	11
	25	Pago de la Seguridad Social	30	17%	623	58	11
		Total	180	100%	3.740	58	64
LQ	26	Envio Autorización de Retiro del Empleado en misión.	60	9%	1.247	3	364
	27	Retiro de ARL y Caja de Compensacion Familiar	120	18%	2.494	3	727
	28	Recepcion de Carta de Renuncia/Firma de la carta de Terminacion de Contrato	30	5%	623	3	182
	29	Entrega de Documentos de Liquidacion a Nomina	30	5%	623	3	182
	30	Preparacion de la Liquidacion	60	9%	1.247	3	364
	31	Revision de la Liquidacion	60	9%	1.247	3	364
	32	cargue archivo plano de la Liquidacion al banco	60	9%	1.247	3	364
	33	Pago de la Liquidacion.	60	9%	1.247	3	364
	34	Retiro de EPS y AFP del trabajador en Misión.	60	9%	1.247	3	364
	35	Archivo de la Liquidacion en la carpeta del empleado	120	18%	2.494	3	727
		Total	660	100%	13.715	3	4.000
Gran Total			6.165	100%	128.111		14.333

8.3.2.2.Gasto Infraestructura promedio: Logística Bulevar.

Ingresos Unidades Creadoras de Valor Promedio.

LINEAS DE SERVICIO	ENE-JUL 2016	
	INGRESOS	PROMEDIO
Empleados en misión en empresas de servicios	1.882.710.598	268.958.657
Empleados en misión en empresas manufactureras	584.322.331	83.474.619
Empleados en misión en empresas comerciales	292.868.494	41.838.356
Empleados en misión en otros sectores	132.631.696	18.947.385
TOTAL	2.892.533.119	413.219.017

Ingresos empleados en misión: Empresas de Servicios.

MES	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	PROMEDIO
TOTAL	209.089.731	208.121.910	259.839.082	296.646.263	290.612.930	291.715.939	326.684.742	268.958.657

Inductor de recurso: Porcentaje de Participación en ventas

AREAS	INGRESOS	INDUCTOR
Líneas de servicios	144.260.360	35%
Empleados en misión en empresas de servicios	268.958.657	65%
SERVICIOS EMPLEADOS TEMPORALES	413.219.017	100%

Gastos indirectos asignados a las líneas de servicios.

AREAS	INDUCTOR	ACTIVIDADES
		Infraestructura
Líneas de servicios	35%	3.262.758
Empleados en misión en empresas de servicios	65%	6.083.078
SERVICIOS EMPLEADOS TEMPORALES	100%	9.345.836

Gastos indirectos asignados a los servicios

CARGOS SUMINISTRADOS	INGRESOS POR CARGO	INFRAESTRUCTURA	ASIGNACION DE GASTO POR CARGO
		6.083.078	
Logística Bulevar	88.584.069	33%	2.003.519
Logística Acuaparque	39.566.185	15%	894.874
Otros	140.808.402,76	52%	3.184.685
TOTAL	268.958.657	100%	6.083.078

Gastos indirectos asignados a los procesos del cargo Logística bulevar

PROCESO	SIGLA	Tiempo en Segundos x Proceso	Factor distribución x Recurso	Vlr del gasto x proceso
Requisición de personal.	RP	2.520	41%	818.957
Contratación y Afiliaciones	CYA	1.440	23%	467.975
Elaboración y Pago de Nomina	PNM	1.230	20%	399.729
Facturación	FV	135	2%	43.873
Elaboración y Pago de Seguridad Social	PSS	180	3%	58.497
Liquidación	LQ	660	11%	214.489
TOTAL		6.165	100%	2.003.519

Gastos indirectos asignados a las actividades del cargo Logística Bulevar.

		Actividad	Tiempo	%Particip. Tiempo	Asignacion del gasto	No. Cargos x	Valor Unitario
RP	1	Solicitud de la prestacion del servicio	60	2%	19.499	12	1.665
	2	Cotizacion de la prestacion del servicio	600	24%	194.990	12	16.645
	3	Firma de Contrato entre la empresa usuaria y la temporal	1.800	71%	584.969	12	49.936
	3,0	Entrega copia contrato a la empresa usuaria	60	2%	19.499	12	1.665
		Total	2.520	100%	818.957	12	69.911
CYA	4	Envio Autorización de Ingreso del Empleado en misión.	60	4%	19.499	12	1.665
	5	Solicitud para toma de Examen Medico Ocupacional	60	4%	19.499	12	1.665
	6	Recepcion de documentacion para la contratacion	60	4%	19.499	12	1.665
	7	Firma de Contrato en Misión	240	17%	77.996	12	6.658
	8	Capacitaacion en Salud Ocupacional	300	21%	97.495	12	8.323
	9	Afiliaciones ARL, EPS, AFP y Caja de Compensación.	120	8%	38.998	12	3.329
	10	Grabacion en el software de los datos del trabajador.	120	8%	38.998	12	3.329
	11	Grabación de la Cuenta Bancario del Colaborador	120	8%	38.998	12	3.329
	12	Aprobación de la Cuenta Bancario del Colaborador	300	21%	97.495	12	8.323
	13	Archivo carpeta del colaborador.	60	4%	19.499	12	1.665
		Total	1.440	100%	467.975	12	39.949
	14	Recepción de Novedades	120	10%	38.998	58	4.875
	15	Elaboracion Prenomina	60	5%	19.499	58	2.437
PNM	16	Aprobación Prenomina	900	73%	292.485	58	36.561
	17	Elaboracion de Nomina en el software	60	5%	19.499	58	2.437
	18	Revision de Nomina	30	2%	9.749	58	1.219
	19	Cargue de Archivos planos a la sucursal virtual	30	2%	9.749	58	1.219
	20	Pago de Nomina	30	2%	9.749	58	1.219
		Total	1.230	100%	399.729	58	49.966
	21	Expedición de factura	60	44%	19.499	58	335
FV	21,0	Revision Factura	15	11%	4.875	58	84
	21,1	Entrega de factura al cliente	60	44%	19.499	58	335
		Total	135	100%	43.873	58	755
PSS	22	Elaboracion de Seguridad Social	60	33%	19.499	58	335
	23	Revision Seguridad Social	60	33%	19.499	58	335
	24	Cargue al operador de Aportes en Linea	30	17%	9.749	58	168
	25	Pago de la Seguridad Social	30	17%	9.749	58	168
		Total	180	100%	58.497	58	1.006
	26	Envio Autorización de Retiro del Empleado en misión.	60	9%	19.499	3	5.687
LQ	27	Retiro de ARL y Caja de Compensacion Familiar	120	18%	38.998	3	11.374
	28	Recepcion de Carta de Renuncia/Firma de la carta de Terminacion de Contrato	30	5%	9.749	3	2.844
	29	Entrega de Documentos de Liquidacion a Nomina	30	5%	9.749	3	2.844
	30	Preparacion de la Liquidacion	60	9%	19.499	3	5.687
	31	Revision de la Liquidacion	60	9%	19.499	3	5.687
	32	cargue archivo plano de la Liquidacion al banco	60	9%	19.499	3	5.687
	33	Pago de la Liquidacion.	60	9%	19.499	3	5.687
	34	Retiro de EPS y AFP del trabajador en Misión.	60	9%	19.499	3	5.687
	35	Archivo de la Liquidacion en la carpeta del empleado	120	18%	38.998	3	11.374
		Total	660	100%	214.489	3	62.559
Gran Total			6.165	100%	2.003.519		224.146

8.2.3.3.Gasto Recurso Humano promedio: Logística Bulevar.

Ingresos Unidades Creadoras de Valor Promedio.

LINEAS DE SERVICIO	ENE-JUL 2016	
	INGRESOS	PROMEDIO
Empleados en misión en empresas de servicios	1.882.710.598	268.958.657
Empleados en misión en empresas manufactureras	584.322.331	83.474.619
Empleados en misión en empresas comerciales	292.868.494	41.838.356
Empleados en misión en otros sectores	132.631.696	18.947.385
TOTAL	2.892.533.119	413.219.017

Ingresos empleados en misión: Empresas de Servicios.

MES	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	PROMEDIO
TOTAL	209.089.731	208.121.910	259.839.082	296.646.263	290.612.930	291.715.939	326.684.742	268.958.657

Inductor de recurso: Porcentaje de Participación en ventas

AREAS	INGRESOS	INDUCTOR
Líneas de servicios	144.260.360	35%
Empleados en misión en empresas de servicios	268.958.657	65%
SERVICIOS EMPLEADOS TEMPORALES	413.219.017	100%

Gastos indirectos asignados a las líneas de servicios.

		ACTIVIDADES
AREAS	INDUCTOR	Recursos Humanos
Líneas de servicios	35%	282.283
Empleados en misión en empresas de servicios	65%	526.288
SERVICIOS EMPLEADOS TEMPORALES	100%	808.571

Gastos indirectos asignados a los servicios.

CARGOS SUMINISTRADOS	INGRESOS POR CARGO	Recursos Humanos	ASIGNACION DE GASTO POR CARGO
		526.288	
Logística Bulevar	88.584.069	33%	173.338
Logística Acuaparque	39.566.185	15%	77.422
Otros	140.808.402,76	52%	275.529
TOTAL	268.958.657	100%	526.288

Gastos indirectos asignados a los procesos del cargo Logística bulevar

PROCESO	SIGLA	Tiempo en Segundos x Proceso	Factor distribución x Recurso	Vlr del gasto x proceso
Requisición de personal.	RP	2.520	41%	70.853
Contratación y Afiliaciones	CYA	1.440	23%	40.488
Elaboración y Pago de Nomina	PNM	1.230	20%	34.583
Facturación	FV	135	2%	3.796
Elaboración y Pago de Seguridad Social	PSS	180	3%	5.061
Liquidación	LQ	660	11%	18.557
TOTAL		6.165	100%	173.338

Gastos indirectos asignados a las actividades del cargo Logística Bulevar.

		Actividad	Tiempo	%Particip. Tiempo	Asignacion del gasto	No. Cargos x mes	Valor Unitario
RP	1	Solicitud de la prestacion del servicio	60	2%	1.687	12	144
	2	Cotizacion de la prestacion del servicio	600	24%	16.870	12	1.440
	3	Firma de Contrato entre la empresa usuaria y la temporal	1.800	71%	50.610	12	4.320
	3,0	Entrega copia contrato a la empresa usuaria	60	2%	1.687	12	144
		Total	2.520	100%	70.853	12	6.048
CYA	4	Envio Autorización de Ingreso del Empleado en misión.	60	4%	1.687	12	144
	5	Solicitud para toma de Examen Medico Ocupacional	60	4%	1.687	12	144
	6	Recepcion de documentacion para la contratacion	60	4%	1.687	12	144
	7	Firma de Contrato en Misión	240	17%	6.748	12	576
	8	Capacitaacion en Salud Ocupacional	300	21%	8.435	12	720
	9	Afiliaciones ARL, EPS, AFP y Caja de Compensación.	120	8%	3.374	12	288
	10	Grabacion en el software de los datos del trabajador.	120	8%	3.374	12	288
	11	Grabación de la Cuenta Bancario del Colaborador	120	8%	3.374	12	288
	12	Aprobación de la Cuenta Bancario del Colaborador	300	21%	8.435	12	720
	13	Archivo carpeta del colaborador.	60	4%	1.687	12	144
		Total	1.440	100%	40.488	12	3.456
PNM	14	Recepción de Novedades	120	10%	3.374	58	422
	15	Elaboracion Prenomina	60	5%	1.687	58	211
	16	Aprobación Prenomina	900	73%	25.305	58	3.163
	17	Elaboracion de Nomina en el software	60	5%	1.687	58	211
	18	Revision de Nomina	30	2%	843	58	105
	19	Cargue de Archivos planos a la sucursal virtual	30	2%	843	58	105
	20	Pago de Nomina	30	2%	843	58	105
		Total	1.230	100%	34.583	58	4.323
FV	21	Expedición de factura	60	44%	1.687	58	29
	21,0	Revision Factura	15	11%	422	58	7
	21,1	Entrega de factura al cliente	60	44%	1.687	58	29
		Total	135	100%	3.796	58	65
PSS	22	Elaboracion de Seguridad Social	60	33%	1.687	58	29
	23	Revision Seguridad Social	60	33%	1.687	58	29
	24	Cargue al operador de Aportes en Línea	30	17%	843	58	15
	25	Pago de la Seguridad Social	30	17%	843	58	15
		Total	180	100%	5.061	58	87
LQ	26	Envio Autorización de Retiro del Empleado en misión.	60	9%	1.687	3	492
	27	Retiro de ARL y Caja de Compensacion Familiar	120	18%	3.374	3	984
	28	Recepcion de Carta de Renuncia/Firma de la carta de Terminacion de Contrato	30	5%	843	3	246
	29	Entrega de Documentos de Liquidacion a Nomina	30	5%	843	3	246
	30	Preparacion de la Liquidacion	60	9%	1.687	3	492
	31	Revision de la Liquidacion	60	9%	1.687	3	492
	32	cargue archivo plano de la Liquidacion al banco	60	9%	1.687	3	492
	33	Pago de la Liquidacion.	60	9%	1.687	3	492
	34	Retiro de EPS y AFP del trabajador en Misión.	60	9%	1.687	3	492
	35	Archivo de la Liquidacion en la carpeta del empleado	120	18%	3.374	3	984
		Total	660	100%	18.557	3	5.412
Gran Total			6.165	100%	173.338		19.392

Inductor por actividad

Línea: Empleados en misión en empresas de servicios.

Producto: Logística Bulevar

PROCESO	SIGLA	Log. Entrada	Operación	Log. Salida	Abastecimiento	Infraestructura	RRHH	Costo Total
Requisición de personal.	RP	6.673						6.673
Contratación y Afiliaciones	CYA	8.614						8.614
Elaboración y Pago de Nomina	PNM		777.174					777.174
Facturación	FV		189					189
Elaboración y Pago de Seguridad Social	PSS		130.313					130.313
Liquidación	LQ			150.106				150.106
Gastos Indirectos					14.333	224.146	19.392	257.871
TOTAL		15.287	907.675	150.106	14.333	224.146	19.392	1.330.940

PROCESO	Log. Entrada	Operación	Log. Salida	Abastecimiento	Infraestructura	RRHH	Costo Total
RP 01	159			106	1.665	144	2.074
RP 02	1.589			1.064	16.645	1.440	20.739
RP 03	4.767			3.193	49.936	4.320	62.216
RP 3,1	159			106	1.665	144	2.074
CYA 04	6.008			106	1.665	144	7.923
CYA 05	120			106	1.665	144	2.035
CYA 06	120			106	1.665	144	2.035
CYA 07	636			426	6.658	576	8.296
CYA 08	794			532	8.323	720	10.369
CYA 09	240			213	3.329	288	4.069
CYA 10	129			213	3.329	288	3.959
CYA 11	318			213	3.329	288	4.148
CYA 12	157			532	8.323	720	9.732
CYA 13	94			106	1.665	144	2.009
PNM 14		238		312	4.875	422	5.846
PNM 15		119		156	2.437	211	2.923
PNM 16		1.783		2.338	36.561	3.163	43.845
PNM 17		119		156	2.437	211	2.923
PNM 18		60		78	1.219	105	1.462
PNM 19		59		78	1.219	105	1.461
PNM 20		774.796		78	1.219	105	776.198
FV 21		79		21	335	29	465
FV 21,0		30		5	84	7	126
FV 21,1		79		21	335	29	465
PSS 22		119		21	335	29	505
PSS 23		120		21	335	29	506
PSS 24		59		11	168	15	252
PSS 25		130.015		11	168	15	130.207
LQ 26			159	364	5.687	492	6.702
LQ 27			240	727	11.374	984	13.325
LQ 28			79	182	2.844	246	3.351
LQ 29			79	182	2.844	246	3.351
LQ 30			119	364	5.687	492	6.662
LQ 31			120	364	5.687	492	6.663
LQ 32			119	364	5.687	492	6.662
LQ 33			148.884	364	5.687	492	155.427
LQ 34			119	364	5.687	492	6.662
LQ 35			188	727	11.374	984	13.273
Total	15.287	907.675	150.106	14.333	224.146,01	19.392,39	1.330.940

8.2.3.4.Diamante de la Competitividad: Logística Bulevar.

ABASTECIMIENTO							
\$ 14.333							
INFRAESTRUCTURA							
\$ 224.146							
RECURSOS HUMANOS							
\$ 19.392							
LOG. DE ENTRADA	\$ 15.287	OPERACIONES	\$ 907.675	LOG. SALIDA	\$ 150.106	SERVICIO POSTVENTA	#iREF!

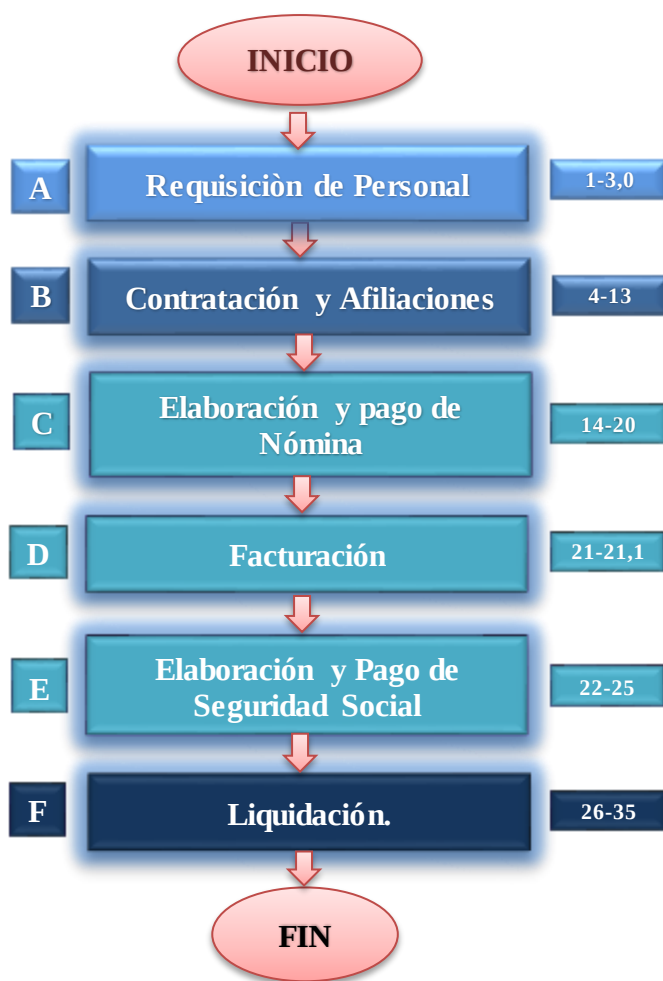
\$ 1.330.940

NOMBRE	VALOR EN PESOS	PORCENTAJE
Logística Entrada	15.287	1%
Operación	907.675	68%
Logística de Salida	150.106	11%
Abastecimiento	14.333	1%
Infraestructura	224.146	17%
Recursos Humanos	19.392	1%
TOTAL	1.330.940	100%

8.4. Logística Acuaparque.

8.4.1. Fase III: Organización y Asociación Logística Acuaparque.

8.4.1.1. Diagrama de procesos: Logística Acuaparque.



SIGLA	DESCRIPCION
RP	Requisición de personal.
CYA	Contratación y Afiliaciones
PNM	Elaboración y Pago de Nomina
FV	Facturación
PSS	Elaboración y Pago de Seguridad Social
LQ	Liquidación

Guía metodológica para el seguimiento de los datos.

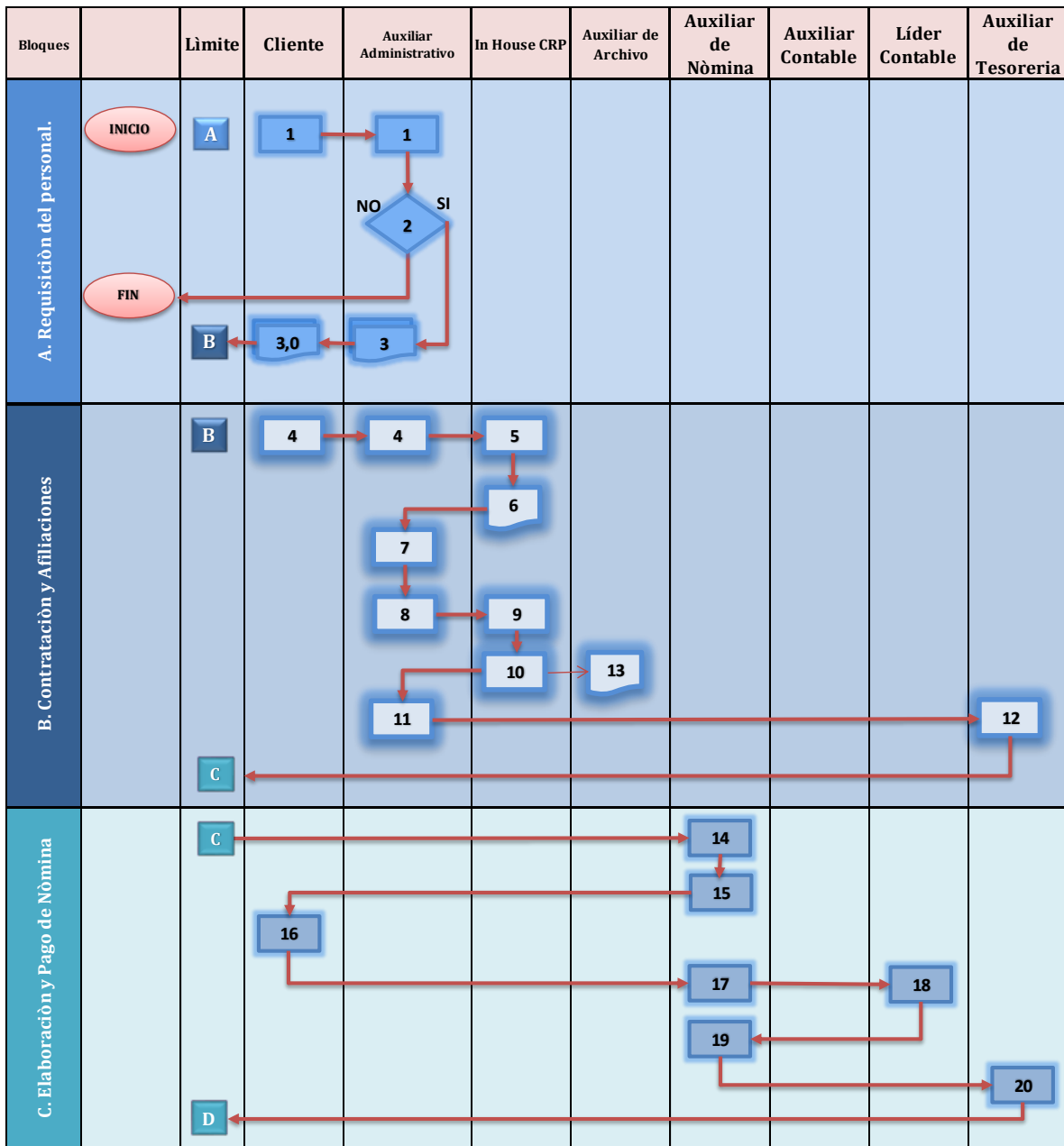
Organización y Asociación		
1.	Diagrama de Procesos	Se identificó cada uno de los procesos para la el suministro de cada uno de los cargos costeados.
2.	Tabla de actividades de personal	Descripción de las actividades que realiza el personal que interviene en cada proceso, tiempo utilizado y costo del mismo.
3.	Diagrama Funcional	Permite identificar las actividades de cada proceso y los costos consumidos en cada una de ellas.
4.	Descripción de actividades	por cada proceso hay una tabla de descripción de actividades, al final de la misma encontramos un resumen y los acumulados del proceso anterior.
5.	Costos directos y mano de obra directa	en esta tabla encontraremos el resumen global, tomado de cada una de las tablas de descripción de actividades de cada proceso.

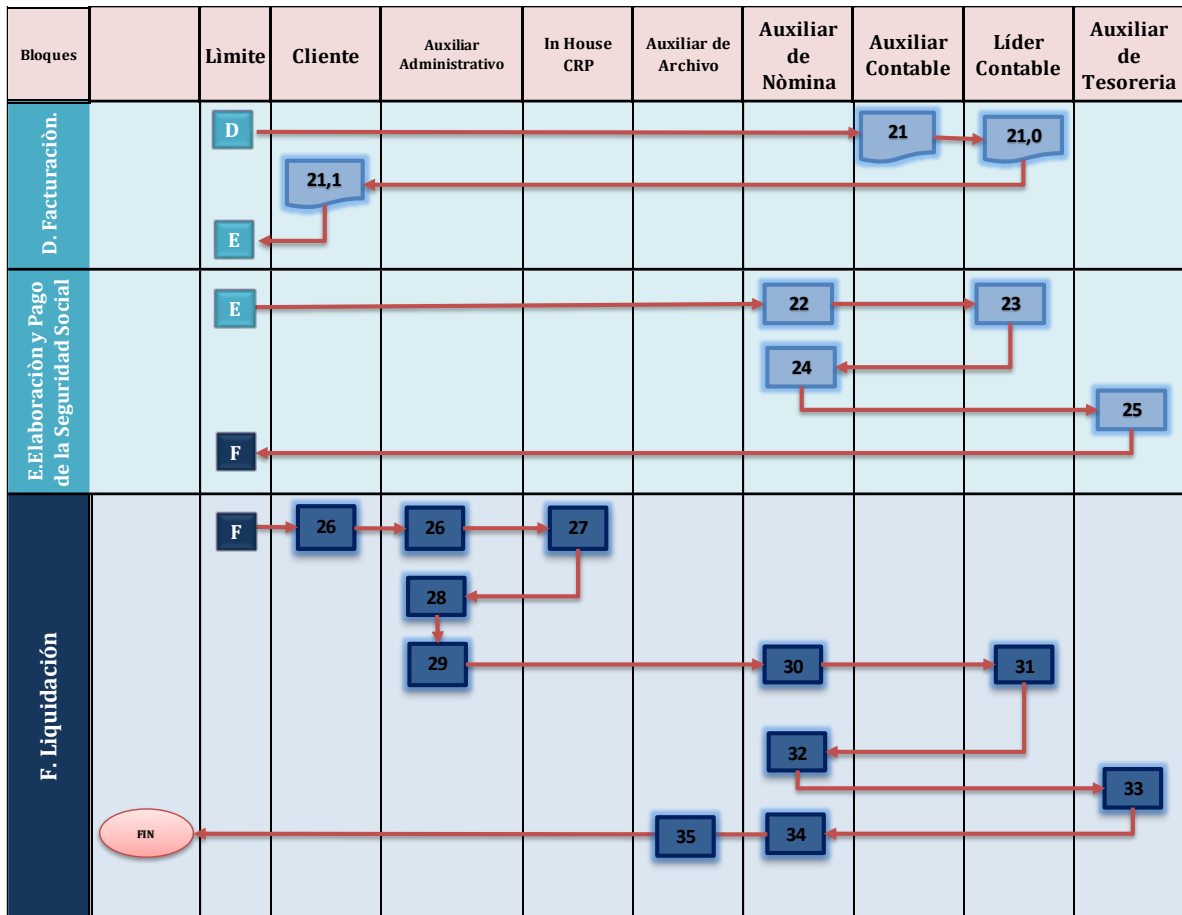
Calculo del costeo integral		
1.	Ingresos Unidades creadoras de valor promedio	se detallaron los ingresos por línea de servicios y su respectivo promedio.
2.	Ingreso empleado en misión-línea de servicio a costear	se detallan los ingresos por mes de la línea de servicio del cargo costeadado.
3.	Inductor de recurso	De acuerdo al % de participación en ventas se calculó el inductor de recurso para la línea donde se encuentra el cargo costeadado.
4.	gasto indirecto asociado a la línea de servicio	con el inductor obtenido anteriormente se calculó el cada uno de los gastos de las líneas de servicio donde se encuentra el cargo costeadado.
5.	Gatos indirectos asociados a los servicios	se detalló cada cargo suministrado de la línea de servicios y se calculó su % de participación para asignar cada uno de los gastos al cargo costeadado.
6.	Gastos indirectos asociados a los procesos	el gasto que se asignó al cargo costeadado, en el punto anterior se asignó a cada uno de los procesos. El % se calculó de acuerdo al tiempo que demanda cada proceso.
7.	Gastos indirectos asignados a las actividades	el gasto que se asignó a cada proceso, en el punto anterior se asignó a cada uno de las actividades. El % se calculó de acuerdo al tiempo que demanda cada actividad en su debido proceso.
8.	Inductor por actividad	Esta tabla contiene un resumen en donde se muestra los costos de cada actividad, discriminandola por logística de entrada, operaciones, logística de salida, gasto de abastecimiento, infraestructura, y recursos humanos (obtenidos de los pasos anteriores)
9.	Diamante de la competitividad	Identificación de los costos de las actividades primarias y de apoyo.

8.4.1.2. Tabla de actividades de personal: Logística Acuaparque.

ACT	Descripción de la Actividad	Responsable	Tiempo de Actividad	Total Segundos	Valor Nomina Segundos	Valor Nomina Total
1	Solicitud de la prestación del servicio	Auxiliar Administrativo	00:01:00	60	3	159
2	Cotización de la prestación del servicio	Auxiliar Administrativo	00:10:00	600	3	1.589
3	Firma de Contrato entre la empresa usuaria y la temporal	Auxiliar Administrativo	00:30:00	1800	3	4.767
3,0	Entrega copia contrato a la empresa usuaria	Cliente - Auxiliar Administrativa	00:01:00	60	3	159
4	Envío Autorización de Ingreso del Empleado en misión.	Auxiliar Administrativo	00:01:00	60	3	159
5	Solicitud para toma de Examen Médico Ocupacional	In-house CRP	00:01:00	60	2	120
6	Recepción de documentación para la contratación	In-house CRP	00:01:00	60	2	120
7	Firma de Contrato en Misión	Auxiliar Administrativo	00:04:00	240	3	636
8	Capacitación en Salud Ocupacional	Auxiliar Administrativo	00:05:00	300	3	794
9	Afiliaciones ARL, EPS, AFP y Caja de Compensación.	In-house CRP	00:02:00	120	2	240
10	Grabación en el software de los datos del trabajador.	Auxiliar Contratación	00:02:00	120	1	129
11	Grabación de la Cuenta Bancario del Colaborador	Auxiliar Administrativo	00:02:00	120	3	318
12	Aprobación de la Cuenta Bancario del Colaborador	Auxiliar de Tesorería	00:05:00	300	1	157
13	Archivo carpeta del colaborador.	Auxiliar de Archivo	00:01:00	60	2	94
14	Recepción de Novedades	Auxiliar de Nómina	00:02:00	120	2	238
15	Elaboración Prenomina	Auxiliar de Nómina	00:01:00	60	2	119
16	Aprobación Prenomina	Cliente	00:15:00	900	2	1.783
17	Elaboración de Nomina en el software	Auxiliar de Nómina	00:01:00	60	2	119
18	Revisión de Nomina	Líder contable	00:00:30	30	2	60
19	Cargue de Archivos planos a la sucursal virtual	Auxiliar de Nómina	00:00:30	30	2	59
20	Pago de Nomina	Auxiliar de tesorería	00:00:30	30	1	16
21	Expedición de factura	Auxiliar Contable	00:01:00	60	1	79
21,0	Revisión Factura	Líder contable	00:00:15	15	2	30
21,1	Entrega de factura al cliente	Auxiliar Contable	00:01:00	60	1	79
22	Elaboración de Seguridad Social	Auxiliar de Nómina	00:01:00	60	2	119
23	Revisión Seguridad Social	Líder contable	00:01:00	60	2	120
24	Cargue al operador de Aportes en Línea	Auxiliar de Nómina	00:00:30	30	2	59
25	Pago de la Seguridad Social	Auxiliar de tesorería	00:00:30	30	1	16
26	Envío Autorización de Retiro del Empleado en misión.	Auxiliar Administrativo	00:01:00	60	3	159
27	Retiro de ARL y Caja de Compensación Familiar	In-house CRP	00:02:00	120	2	240
28	Recepción de Carta de Renuncia/Firma de la carta de Terminación de Contrato	Auxiliar Administrativo	00:00:30	30	3	79
29	Entrega de Documentos de Liquidación a Nomina	Auxiliar Administrativo	00:00:30	30	3	79
30	Preparación de la Liquidación	Auxiliar de Nómina	00:01:00	60	2	119
31	Revisión de la Liquidación	Líder contable	00:01:00	60	2	120
32	cargue archivo plano de la Liquidación al banco	Auxiliar de Nómina	00:01:00	60	2	119
33	Pago de la Liquidación.	Auxiliar de Tesorería	00:01:00	60	1	31
34	Retiro de EPS y AFP del trabajador en Misión.	Auxiliar de Nómina	00:01:00	60	2	119
35	Archivo de la Liquidación en la carpeta del empleado	Auxiliar de Archivo	00:02:00	120	2	188
TOTAL			01:42:45	6.165	74	13.588

8.4.1.3. Diagrama funcional: Logística Acuaparque.





8.4.1.4. Descripción de actividades: RP-Logística Acuaparque

DB	Limites	Actividad	Responsable	TIEMPOS/MINUTOS			COSTOS DIRECTOS				PERSONAL DIRECTO				PERSONAL INDIRECTO			
				Tiempo de Actividad.	Tiempo de Espera.	Tiempo de Ciclo	Salarios	Seguridad Social	Prestaciones Sociales	Otros	Auxiliar de Contratación	Inhouse CRP	Auxiliar de Tesoreria	Auxiliar de Nòm ina	Auxiliar Administrativa	Auxiliar de Archivo	Lìder contable	Auxiliar Contable
A. Requisición del personal.	A	1	Auxiliar Administrativo	00:01:00	00:00:00	00:01:00									159			
		2	Auxiliar Administrativo	00:10:00	00:00:00	00:10:00									1.589			
		3	Auxiliar Administrativo	00:15:00	00:15:00	00:30:00									4.767			
		3,0	Ciente - Auxiliar Administrativa	00:01:00	00:00:00	00:01:00									159			
Total requisición de personal				00:27:00	00:15:00	00:42:00	-	-	-		-	-	-	-	6.673	-	-	-

RP	
Tiempo neto actividad	00:27:00
Tiempo de espera	00:15:00
Tiempo de ciclo	00:42:00
Tiempo del ciclo en segundos	2.520
Tiempo de ciclo acumulado en segundos.	2.520

	RP	Acumulado.
Mano de obra directa	-	-
Mano de obra indirecta	6.673	6.673
Costos Directos	-	-
Total mano de obra	6.673	6.674

8.4.1.5. Descripción de actividades: CYA Logística Acuaparque.

DB	Limites	Actividad	Responsable	TIEMPOS/MINUTOS			PERSONAL DIRECTO				PERSONAL INDIRECTO			
				Tiempo de Actividad.	Tiempo de Espera.	Tiempo de Ciclo	Auxiliar de Contratación	Inhouse CRP	Auxiliar de Tesoreria	Auxiliar de Nòmina	Auxiliar Administrativa	Auxiliar de Archivo	Lider contable	Auxiliar Contable
A. Contratacion y Afiliaciones	B	4	Auxiliar Administrativo	00:01:00	00:00:00	00:01:00					159			
		5	Inhouse CRP	00:01:00	00:00:00	00:01:00		120						
		6	Inhouse CRP	00:01:00	00:00:00	00:01:00		120						
		7	Auxiliar Administrativo	00:01:00	00:03:00	00:04:00					636			
		8	Auxiliar Administrativo	00:05:00	00:00:00	00:05:00					794			
		9	Inhouse CRP	00:02:00	00:00:00	00:02:00		240						
		10	Auxiliar Contra	00:02:00	00:00:00	00:02:00	129							
			Auxiliar Administrativo	00:02:00	00:00:00	00:02:00					318			
		12	Auxiliar de Tesoreria	00:05:00	00:00:00	00:05:00			157					
		13	Auxiliar de Archivo	00:01:00	00:00:00	00:01:00						94		
Total contratacion y afiliaciones				00:21:00	00:03:00	00:24:00	129	479	157	-	1.907	94	-	

CYA	
Tiempo neto actividad	00:21:00
Tiempo de espera	00:03:00
Tiempo de ciclo	00:24:00
Tiempo del ciclo en segundos	1.440
Tiempo de ciclo acumulado en Seg	3.960

	CYA	Acumulado
Mano de obra directa	765	765
Mano de obra indirecta	2.000	8.674
Costos Directos	3.614	3.614
Total mano de obra	6.379	13.052

8.4.1.6. Descripción de actividades: PNM Logística Acuaparque.

DB	Lim ites	Actividad	Responsable	TIEMPOS/MINUTOS			PERSONAL DIRECTO				PERSONAL INDIRECTO			
				Tiempo de Actividad.	Tiempo de Espera.	Tiempo de Ciclo	Auxiliar de Contratación	Inhouse CRP	Auxiliar de Tesorería	Auxiliar de Nòmina	Auxiliar Administrativ a	Auxiliar de Archivo	Lider contable	Auxiliar Contable
B. Elaboracion y Pago de Nomina	C	14	Auxiliar de Nòmina	00:02:00	00:00:00	00:02:00				238				
		15	Auxiliar de Nòmina	00:01:00	00:00:00	00:01:00				119				
		16	Cliente	00:15:00	00:00:00	00:15:00				1.783				
		17	Auxiliar de Nòmina	00:01:00	00:00:00	00:01:00				119				
		18	Lìder contable	00:00:30	00:00:00	00:00:30							60	
		19	Auxiliar de Nòmina	00:00:30	00:00:00	00:00:30				59				
		20	Auxiliar de tesorería	00:00:30	00:00:00	00:00:30			16					
Total elaboraciòn y pago de nòmina				00:20:30	00:00:00	00:20:30	-	-	16	2.318	-	-	60	-

PNM	
Tiempo neto actividad	00:20:30
Tiempo de espera	00:00:00
Tiempo de ciclo	00:20:30
Tiempo del ciclo en segundos	1.230
Tiempo de ciclo acumulado en seg.	5.190

	PNM	Acumulado
Mano de obra directa	2.334	3.099
Mano de obra indirecta	60	8.734
Costos Directos	817.689	821.302
Total mano de obra	820.083	833.135

8.4.1.7.Descripción de actividades: FV Logística Acuaparque.

DB	Limites	Actividad	Responsable	TIEMPOS/MINUTOS			COSTOS DIRECTOS				PERSONAL DIRECTO				PERSONAL INDIRECTO			
				Tiempo de Actividad.	Tiempo de Espera.	Tiempo de Ciclo	Salarios	Seguridad Social	Prestaciones Sociales	Otros	Auxiliar de Contratación	Inhouse CRP	Auxiliar de Tesorería	Auxiliar de Nómina	Auxiliar Administrativa	Auxiliar de Archivo	Lider contable	Auxiliar Contable
C.FACTURACIÓN	D	21	Auxiliar Contable	00:01:00	00:00:00	00:01:00												79
		21,0	Lider contable	00:00:15	00:00:00	00:00:15											30	
		21,1	Auxiliar Contable	00:01:00	00:00:00	00:01:00												79
	Total elaboración y pago de nómina			00:02:15	00:00:00	00:02:15						-	-	-	-	-	30	159

	FV
Tiempo neto actividad	00:02:15
Tiempo de espera	00:00:00
Tiempo de ciclo	00:02:15
Tiempo del ciclo en segundos	135
Tiempo de ciclo acumulado en seg.	5.325

	FV	Acumulado
Mano de obra directa	-	3.099
Mano de obra indirecta	189	8.922
Costos Directos	-	821.302
Total mano de obra	189	833.323

8.4.1.8.Descripción de actividades: PSS Logística Acuaparque.

DB	Limites	Actividad	Responsable	TIEMPOS/MINUTOS			COSTOS DIRECTOS				PERSONAL DIRECTO				PERSONAL INDIRECTO			
				Tiempo de Actividad.	Tiempo de Espera.	Tiempo de Ciclo	Salarios	Seguridad Social	Prestaciones Sociales	Otros	Auxiliar de Contratación	Inhouse CRP	Auxiliar de Tesorería	Auxiliar de Nómina	Auxiliar Administrativa	Auxiliar de Archivo	Lider contable	Auxiliar Contable
D.Elaboración y Pago de la Seguridad Social	E	22	Auxiliar de Nómina	00:01:00	00:00:00	00:01:00								119				
		23	Lider contable	00:01:00	00:00:00	00:01:00											120	
		24	Auxiliar de Nómina	00:00:30	00:00:00	00:00:30								59				
		25	Auxiliar de tesorería	00:00:30	00:00:00	00:00:30		156.105					16					
	Total elaboración y pago de seguridad social			00:03:00	00:00:00	00:03:00	-	156.105	-	-	-	-	16	178	-	-	120	-

	FV	PSS
Tiempo neto actividad	00:02:15	00:03:00
Tiempo de espera	00:00:00	00:00:00
Tiempo de ciclo	00:02:15	00:03:00
Tiempo del ciclo en segundos	135	180
Tiempo de ciclo acumulado en seg.	5.325	5.506

	PSS	Acumulado
Mano de obra directa	194	3.293
Mano de obra indirecta	120	9.042
Costos Directos	156.105	977.408
Total mano de obra	156.419	989.742

8.4.1.9.Descripción de actividades: LQ Logística Acuaparque.

DB	Limites	Actividad	Responsable	TIEMPOS/MINUTOS			COSTOS DIRECTOS				PERSONAL DIRECTO				PERSONAL INDIRECTO			
				Tiempo de Actividad.	Tiempo de Espera.	Tiempo de Ciclo	Salarios	Seguridad Social	Prestaciones Sociales	Otros	Auxiliar de Contratación	Inhouse CRP	Auxiliar de Tesoreria	Auxiliar de Nómina	Auxiliar Administrativa	Auxiliar de Archivo	Lider contable	Auxiliar Contable
E. Liquidación	F	26	Auxiliar Administrativo	00:01:00	00:00:00	00:01:00									159			
		27	Inhouse CRP	00:02:00	00:00:00	00:02:00						240						
		28	Auxiliar Administrativo	00:00:30	00:00:00	00:00:30								79				
		29	Auxiliar Administrativo	00:00:30	00:00:00	00:00:30								79				
		30	Auxiliar de Nómina	00:01:00	00:00:00	00:01:00												
		31	Lider contable	00:01:00	00:00:00	00:01:00										120		
		32	Auxiliar de Nómina	00:01:00	00:00:00	00:01:00								119				
		33	Auxiliar de Tesoreria	00:01:00	00:00:00	00:01:00			165.630				31					
		34	Auxiliar de Nómina	00:01:00	00:00:00	00:01:00								119				
		35	Auxiliar de Archivo	00:02:00	00:00:00	00:02:00										188		
Total Liquidación				00:11:00	00:00:00	00:11:00	-	-	165.630	-	-	240	31	357	318	188	120	

LQ	
Tiempo neto actividad	00:11:00
Tiempo de espera	00:00:00
Tiempo de ciclo	00:11:00
Tiempo del ciclo en segundos	660
Tiempo de ciclo acumulado en seg.	6.165

	LQ	Acumulado
Mano de obra directa	628	3.920
Mano de obra indirecta	625	9.667
Costos Directos	165.630	1.143.038
Total mano de obra	166.883	1.156.625

8.4.1.10. Costos Directos y Mano de Obra: Logística Acuaparque.

		RP	CYA	PNM	FV	PSS	LQ	TOTAL
Tiempo neto actividad		00:27:00	00:21:00	00:20:30	00:02:15	00:03:00	00:11:00	01:24:45
Tiempo de espera		00:15:00	00:03:00	00:00:00	00:00:00	00:00:00	00:00:00	00:18:00
Tiempo de ciclo		00:42:00	00:24:00	00:20:30	00:02:15	00:03:00	00:11:00	01:42:45
Tiempo del ciclo en segundos	2.520	1.440	1.230	135	180	660	6.165	
Tiempo de ciclo acumulado en seg.	2.520	3.960	5.190	5.325	5.505	6.165		

	RP	CYA	PNM	FV	PSS	LQ	TOTAL
Mano de obra directa	-	765	2.334	-	194	628	3.920
Mano de obra indirecta	6.673	2.000	60	189	120	625	9.667
Costos Directos	-	3.614	817.689		156.105	165.630	1.143.038
Total mano de obra	6.673	6.379	820.083	189	156.419	166.883	1.156.625

COSTOS DIRECTOS UNITARIO PROMEDIOS POR CONCEPTO LOGISTICA ACUAPARQUE					
CARGOS SUMINISTRADOS	EXAMENES	SALARIOS	SEGURIDAD SOCIAL	PRESTACIONES SOCIALES	TOTAL
Administrativos	10.491	1.037.055	176.027	220.655	1.444.229
Agente Call Center	-	725.499	106.859	154.055	986.413
Analista de Crédito	-	788.277	130.981	168.896	1.088.154
Cajeros	5.154	998.442	189.844	198.473	1.391.913
Despachador	4.000	1.616.471	314.721	321.791	2.256.984
Docente	-	833.116	134.926	177.949	1.145.991
Gestor de Seguridad	-	612.750	96.956	131.687	841.394
Logística Acuaparque	3.614	817.689	156.105	165.630	1.143.038
Logística Bulevar	5.849	774.780	129.999	148.853	1.059.481
Mensajero	952	996.810	168.582	200.211	1.366.556
Oficios Varios	6.074	752.346	126.746	156.641	1.041.806
Salvavidas	2.667	1.235.803	233.447	253.550	1.725.467
Supervisores	3.256	1.058.996	165.281	193.023	1.420.556
Taquilleros	3.263	721.412	136.149	147.030	1.007.854
Torreros	5.000	921.271	174.500	186.991	1.287.761
Ventas	20.250	615.073	100.237	133.782	869.342
TOTAL	70.569	14.505.789	2.541.361	2.959.218	20.076.938

8.4.1.11. Estructura de la Cadena de Valor.

Cuenta	Concepto
4	Ingresos
41	Venta de Servicios
4155	Servicio de Colocaciòn de empleados en misiòn
415505	Procesos de Selecciòn
415510	Otros
415515	Colocaciòn empleados en misiòn
41551501	Colocaciòn empleados en misiòn en empresas de servicios
4155150102	Auxiliar Logistico - Acuaparque
Cuenta	Concepto
6	Costos
61	Costos de la prestaciòn del servicio
6155	Costos de la colocacion de empleados en misiòn
615505	Procesos de Selecciòn
615510	Otros
615515	Colocaciòn empleados en misiòn
61551501	Insumos
6155150102	Auxiliar Logistico - Acuaparque
61551502	Generales
6155150202	Auxiliar Logistico - Acuaparque
61551503	Sueldos y Salarios
6155150302	Auxiliar Logistico - Acuaparque
61551504	Aportes sobre la Nomina
6155150402	Auxiliar Logistico - Acuaparque
61551505	Honorarios
6155150502	Auxiliar Logistico - Acuaparque
61551506	Depreciacion
6155150602	Auxiliar Logistico - Acuaparque
61551507	ACTIVIDADES PRIMARIAS
Cuenta	Concepto
6155150701	LOGISTICA DE ENTRADA
	Requisicion de personal.
	Contrataciòn y Afiliaciones
6155150702	OPERACIONES
	Elaboraciòn y Pago de Nomina
	Facturaciòn
	Elaboraciòn y Pago de Seguridad Social
6155150703	LOGISTICA DE SALIDA
	Liquidaciòn

8.4.1.12. Agrupaciones y distribuciones por componente.

ACTIVIDADES DE ABASTECIMIENTO								
Concepto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Promedio
Arrendamiento				500.000	500.000	660.000	660.000	331.429
Comunicaciones y transporte	12.000	72.200	7.121	82.200	84.941	-	54.600	44.723
Papelería	214.000	158.569	297.400	65.690	425.500	-	389.000	221.451
TOTAL ABASTECIMIENTO	226.000	230.769	304.521	647.890	1.010.441	660.000	1.103.600	597.603

ACTIVIDADES DE INFRAESTRUCTURA								
Concepto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Promedio
Gastos de alta gerencia	4.000.000	4.000.000	4.000.000	4.000.000	4.000.000	4.000.000	4.000.000	4.000.000
Seguros generales	-	10.586.769	-	-	-	-	-	1.512.396
Gastos bancarios	1.806.563	2.830.663	3.569.200	4.875.196	4.944.215	4.563.240	4.245.007	3.833.441
TOTAL INFRAESTRUCTURA	5.806.563	17.417.432	7.569.200	8.875.196	8.944.215	8.563.240	8.245.007	9.345.836

ACTIVIDADES DE RECURSO HUMANO								
Concepto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Promedio
Otros servicios profesionales	400.000	895.000	789.000	896.000	891.000	891.000	898.000	808.571
TOTAL RECURSO HUMANO	400.000	895.000	789.000	896.000	891.000	891.000	898.000	808.571

8.4.2. Fase IV: Calculo del costo Integral: Logística Acuaparque.

8.4.2.1. Gasto abastecimiento promedio: Logística Acuaparque.

Ingresos Unidades Creadoras de Valor Promedio.

LINEAS DE SERVICIO	ENE-JUL 2016	
	INGRESOS	PROMEDIO
Empleados en misión en empresas de servicios	1.882.710.598	268.958.657
Empleados en misión en empresas manufactureras	584.322.331	83.474.619
Empleados en misión en empresas comerciales	292.868.494	41.838.356
Empleados en misión en otros sectores	132.631.696	18.947.385
TOTAL	2.892.533.119	413.219.017

Ingresos empleados en misión: Empresas de Servicios.

MES	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	PROMEDIO
TOTAL	209.089.731	208.121.910	259.839.082	296.646.263	290.612.930	291.715.939	326.684.742	268.958.657

Inductor de recurso: Porcentaje de Participación en ventas

AREAS	INGRESOS	INDUCTOR
Líneas de servicios	144.260.360	35%
Empleados en misión en empresas de servicios	268.958.657	65%
SERVICIOS EMPLEADOS TEMPORALES	413.219.017	100%

Gastos indirectos asignados a las líneas de servicios.

AREAS	INDUCTOR	ACTIVIDADES
		Abastecimiento
Líneas de servicios	35%	208.631
Empleados en misión en empresas de servicios	65%	388.972
SERVICIOS EMPLEADOS TEMPORALES	100%	597.603

Gastos indirectos asignados a los servicios

CARGOS SUMINISTRADOS	INGRESOS POR CARGO	Abastecimiento	ASIGNACION DE GASTO POR CARGO
		388.972	
Logística Bulevar	88.584.069	33%	128.111
Logística Acuaparque	39.566.185	15%	57.221
Otros	140.808.402,76	52%	203.639
TOTAL	268.958.657	100%	388.972

Gastos indirectos asignados a los procesos del cargo Logística Acuaparque.

PROCESO	SIGLA	Tiempo en Segundos x Proceso	Factor distribución x Recurso	Vlr del gasto x proceso
Requisición de personal.	RP	2.520	41%	23.390
Contratación y Afiliaciones	CYA	1.440	23%	13.366
Elaboración y Pago de Nomina	PNM	1.230	20%	11.416
Facturación	FV	135	2%	1.253
Elaboración y Pago de Seguridad Social	PSS	180	3%	1.671
Liquidación	LQ	660	11%	6.126
TOTAL		6.165	100%	57.221

Gastos indirectos asignados a las actividades del cargo Logística Acuaparque.

		Actividad	Tiempo	%Particip. Tiempo	Asignacion del gasto	No. Cargos x mes	Valor Unitario
RP	1	Solicitud de la prestacion del servicio	60	2%	557	6	93
	2	Cotizacion de la prestacion del servicio	600	24%	5.569	6	928
	3	Firma de Contrato entre la empresa usuaria y la temporal	1.800	71%	16.707	6	2.784
	3,0	Entrega copia contrato a la empresa usuaria	60	2%	557	6	93
		Total	2.520	100%	23.390	6	3.898
CYA	4	Envio Autorización de Ingreso del Empleado en misión.	60	4%	557	6	93
	5	Solicitud para toma de Examen Medico Ocupacional	60	4%	557	6	93
	6	Recepcion de documentacion para la contratacion	60	4%	557	6	93
	7	Firma de Contrato en Misión	240	17%	2.228	6	371
	8	Capacitacion en Salud Ocupacional	300	21%	2.784	6	464
	9	Afiliaciones ARL, EPS, AFP y Caja de Compensación.	120	8%	1.114	6	186
	10	Grabacion en el software de los datos del trabajador.	120	8%	1.114	6	186
	11	Grabación de la Cuenta Bancario del Colaborador	120	8%	1.114	6	186
	12	Aprobación de la Cuenta Bancario del Colaborador	300	21%	2.784	6	464
	13	Archivo carpeta del colaborador.	60	4%	557	6	93
		Total	1.440	100%	13.366	12	2.228
PNM	14	Recepción de Novedades	120	10%	1.114	29	139
	15	Elaboracion Prenomina	60	5%	557	29	70
	16	Aprobación Prenomina	900	73%	8.353	29	1.044
	17	Elaboracion de Nomina en el software	60	5%	557	29	70
	18	Revision de Nomina	30	2%	278	29	35
	19	Cargue de Archivos planos a la sucursal virtual	30	2%	278	29	35
	20	Pago de Nomina	30	2%	278	29	35
		Total	1.230	100%	11.416	29	1.427
FV	21	Expedición de factura	60	44%	557	29	19
	21,0	Revision Factura	15	11%	139	29	5
	21,1	Entrega de factura al cliente	60	44%	557	29	19
		Total	135	100%	1.253	29	43
PSS	22	Elaboracion de Seguridad Social	60	33%	557	29	19
	23	Revision Seguridad Social	60	33%	557	29	19
	24	Cargue al operador de Aportes en Linea	30	17%	278	29	10
	25	Pago de la Seguridad Social	30	17%	278	29	10
		Total	180	100%	1.671	29	58
LQ	26	Envio Autorización de Retiro del Empleado en misión.	60	9%	557	1	390
	27	Retiro de ARL y Caja de Compensacion Familiar	120	18%	1.114	1	780
	28	Recepcion de Carta de Renuncia/Firma de la carta de Terminacion de Contrato	30	5%	278	1	195
	29	Entrega de Documentos de Liquidacion a Nomina	30	5%	278	1	195
	30	Preparacion de la Liquidacion	60	9%	557	1	390
	31	Revision de la Liquidacion	60	9%	557	1	390
	32	cargue archivo plano de la Liquidacion al banco	60	9%	557	1	390
	33	Pago de la Liquidacion.	60	9%	557	1	390
	34	Retiro de EPS y AFP del trabajador en Misión.	60	9%	557	1	390
	35	Archivo de la Liquidacion en la carpeta del empleado	120	18%	1.114	1	780
		Total	660	100%	6.126	1	4.288
Gran Total			6.165	100%	57.221		11.942

8.4.2.2.Gasto Infraestructura promedio: Logistica Acuaparque.

Ingresos Unidades Creadoras de Valor Promedio.

LINEAS DE SERVICIO	ENE-JUL 2016	
	INGRESOS	PROMEDIO
Empleados en misión en empresas de servicios	1.882.710.598	268.958.657
Empleados en misión en empresas manufactureras	584.322.331	83.474.619
Empleados en misión en empresas comerciales	292.868.494	41.838.356
Empleados en misión en otros sectores	132.631.696	18.947.385
TOTAL	2.892.533.119	413.219.017

Ingresos empleados en misión: Empresas de Servicios.

MES	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	PROMEDIO
TOTAL	209.089.731	208.121.910	259.839.082	296.646.263	290.612.930	291.715.939	326.684.742	268.958.657

Inductor de recurso: Porcentaje de Participación en ventas

AREAS	INGRESOS	INDUCTOR
Líneas de servicios	144.260.360	35%
Empleados en misión en empresas de servicios	268.958.657	65%
SERVICIOS EMPLEADOS TEMPORALES	413.219.017	100%

Gastos indirectos asignados a las líneas de servicios.

AREAS	INDUCTOR	ACTIVIDADES
		Infraestructura
Líneas de servicios	35%	3.262.758
Empleados en misión en empresas de servicios	65%	6.083.078
SERVICIOS EMPLEADOS TEMPORALES	100%	9.345.836

Gastos indirectos asignados a los servicios

CARGOS SUMINISTRADOS	INGRESOS POR CARGO	INFRAESTRUCTURA	ASIGNACION DE GASTO POR CARGO
		6.083.078	
Logística Bulevar	88.584.069	33%	2.003.519
Logística Acuaparque	39.566.185	15%	894.874
Otros	140.808.402,76	52%	3.184.685
TOTAL	268.958.657	100%	6.083.078

Gastos indirectos asignados a los procesos del cargo Logística Acuaparque.

PROCESO	SIGLA	Tiempo en Segundos x Proceso	Factor distribución x Recurso	Vlr del gasto x proceso
Requisición de personal.	RP	2.520	41%	365.788
Contratación y Afiliaciones	CYA	1.440	23%	209.022
Elaboración y Pago de Nomina	PNM	1.230	20%	178.539
Facturación	FV	135	2%	19.596
Elaboración y Pago de Seguridad Social	PSS	180	3%	26.128
Liquidación	LQ	660	11%	95.802
TOTAL		6.165	100%	894.874

Gastos indirectos asignados a las actividades del cargo Logística Acuparque.

		Actividad	Tiempo	%Particip. Tiempo	Asignacion del gasto	No. Cargos x mes	Valor Unitario
RP	1	Solicitud de la prestacion del servicio	60	2%	8.709	6	1.452
	2	Cotizacion de la prestacion del servicio	600	24%	87.092	6	14.515
	3	Firma de Contrato entre la empresa usuaria y la temporal	1.800	71%	261.277	6	43.546
	3,0	Entrega copia contrato a la empresa usuaria	60	2%	8.709	6	1.452
		Total	2.520	100%	365.788	6	60.965
CYA	4	Envio Autorización de Ingreso del Empleado en misión.	60	4%	8.709	6	1.452
	5	Solicitud para toma de Examen Medico Ocupacional	60	4%	8.709	6	1.452
	6	Recepcion de documentacion para la contratacion	60	4%	8.709	6	1.452
	7	Firma de Contrato en Misión	240	17%	34.837	6	5.806
	8	Capacitaacion en Salud Ocupacional	300	21%	43.546	6	7.258
	9	Afiliaciones ARL, EPS, AFP y Caja de Compensación.	120	8%	17.418	6	2.903
	10	Grabacion en el software de los datos del trabajador.	120	8%	17.418	6	2.903
	11	Grabación de la Cuenta Bancario del Colaborador	120	8%	17.418	6	2.903
	12	Aprobación de la Cuenta Bancario del Colaborador	300	21%	43.546	6	7.258
	13	Archivo carpeta del colaborador.	60	4%	8.709	6	1.452
		Total	1.440	100%	209.022	6	34.837
PNM	14	Recepción de Novedades	120	10%	17.418	29	2.177
	15	Elaboracion Prenomina	60	5%	8.709	29	1.089
	16	Aprobación Prenomina	900	73%	130.639	29	16.330
	17	Elaboracion de Nomina en el software	60	5%	8.709	29	1.089
	18	Revision de Nomina	30	2%	4.355	29	544
	19	Cargue de Archivos planos a la sucursal virtual	30	2%	4.355	29	544
	20	Pago de Nomina	30	2%	4.355	29	544
		Total	1.230	100%	178.539	29	22.317
FV	21	Expedición de factura	60	44%	8.709	29	302
	21,0	Revision Factura	15	11%	2.177	29	75
	21,1	Entrega de factura al cliente	60	44%	8.709	29	302
		Total	135	100%	19.596	29	679
PSS	22	Elaboracion de Seguridad Social	60	33%	8.709	29	302
	23	Revision Seguridad Social	60	33%	8.709	29	302
	24	Cargue al operador de Aportes en Linea	30	17%	4.355	29	151
	25	Pago de la Seguridad Social	30	17%	4.355	29	151
		Total	180	100%	26.128	29	905
LQ	26	Envio Autorización de Retiro del Empleado en misión.	60	9%	8.709	1	6.096
	27	Retiro de ARL y Caja de Compensacion Familiar	120	18%	17.418	1	12.193
	28	Recepcion de Carta de Renuncia/Firma de la carta de Terminacion de Contrato	30	5%	4.355	1	3.048
	29	Entrega de Documentos de Liquidacion a Nomina	30	5%	4.355	1	3.048
	30	Preparacion de la Liquidacion	60	9%	8.709	1	6.096
	31	Revision de la Liquidacion	60	9%	8.709	1	6.096
	32	cargue archivo plano de la Liquidacion al banco	60	9%	8.709	1	6.096
	33	Pago de la Liquidacion.	60	9%	8.709	1	6.096
	34	Retiro de EPS y AFP del trabajador en Misión.	60	9%	8.709	1	6.096
	35	Archivo de la Liquidacion en la carpeta del empleado	120	18%	17.418	1	12.193
		Total	660	100%	95.802	1	67.061
Gran Total			6.165	100%	894.874		186.765

8.2.3.5.Gasto Recurso Humano promedio: Logística Acuaparque.

Ingresos Unidades Creadoras de Valor Promedio.

LINEAS DE SERVICIO	ENE-JUL 2016	
	INGRESOS	PROMEDIO
Empleados en misión en empresas de servicios	1.882.710.598	268.958.657
Empleados en misión en empresas manufactureras	584.322.331	83.474.619
Empleados en misión en empresas comerciales	292.868.494	41.838.356
Empleados en misión en otros sectores	132.631.696	18.947.385
TOTAL	2.892.533.119	413.219.017

Ingresos empleados en misión: Empresas de Servicios.

MES	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	PROMEDIO
TOTAL	209.089.731	208.121.910	259.839.082	296.646.263	290.612.930	291.715.939	326.684.742	268.958.657

Inductor de recurso: Porcentaje de Participación en ventas

AREAS	INGRESOS	INDUCTOR
Líneas de servicios	144.260.360	35%
Empleados en misión en empresas de servicios	268.958.657	65%
SERVICIOS EMPLEADOS TEMPORALES	413.219.017	100%

Gastos indirectos asignados a las líneas de servicios.

		ACTIVIDADES
AREAS	INDUCTOR	Recursos Humanos
Líneas de servicios	35%	282.283
Empleados en misión en empresas de servicios	65%	526.288
SERVICIOS EMPLEADOS TEMPORALES	100%	808.571

Gastos indirectos asignados a los servicios

CARGOS SUMINISTRADOS	INGRESOS POR CARGO	Recursos Humanos	ASIGNACION DE GASTO POR CARGO
		526.288	
Logística Bulevar	88.584.069	33%	173.338
Logística Acuaparque	39.566.185	15%	77.422
Otros	140.808.402,76	52%	275.529
TOTAL	268.958.657	100%	526.288

Gastos indirectos asignados a los procesos del cargo Logística Acuaparque.

PROCESO	SIGLA	Tiempo en Segundos x Proceso	Factor distribución x Recurso	Vlr del gasto x proceso
Requisición de personal.	RP	2.520	41%	31.647
Contratación y Afiliaciones	CYA	1.440	23%	18.084
Elaboración y Pago de Nomina	PNM	1.230	20%	15.447
Facturación	FV	135	2%	1.695
Elaboración y Pago de Seguridad Social	PSS	180	3%	2.260
Liquidación	LQ	660	11%	8.288
TOTAL		6.165	100%	77.422

Gastos indirectos asignados a las actividades del cargo Logística Acuaparque.

		Actividad	Tiempo	%Particip.	Asignacion	No. Cargos x mes	Valor
RP	1	Solicitud de la prestacion del servicio	60	2%	753	6	126
	2	Cotizacion de la prestacion del servicio	600	24%	7.535	6	1.256
	3	Firma de Contrato entre la empresa usuaria y la temporal	1.800	71%	22.605	6	3.767
	3,0	Entrega copia contrato a la empresa usuaria	60	2%	753	6	126
		Total	2.520	100%	31.647	6	5.274
CYA	4	Envio Autorización de Ingreso del Empleado en misión.	60	4%	753	6	126
	5	Solicitud para toma de Examen Medico Ocupacional	60	4%	753	6	126
	6	Recepcion de documentacion para la contratacion	60	4%	753	6	126
	7	Firma de Contrato en Misión	240	17%	3.014	6	502
	8	Capacitacion en Salud Ocupacional	300	21%	3.767	6	628
	9	Afiliaciones ARL, EPS, AFP y Caja de Compensación.	120	8%	1.507	6	251
	10	Grabacion en el software de los datos del trabajador.	120	8%	1.507	6	251
	11	Grabación de la Cuenta Bancario del Colaborador	120	8%	1.507	6	251
	12	Aprobación de la Cuenta Bancario del Colaborador	300	21%	3.767	6	628
	13	Archivo carpeta del colaborador.	60	4%	753	6	126
		Total	1.440	100%	18.084	6	3.014
PNM	14	Recepción de Novedades	120	10%	1.507	29	188
	15	Elaboracion Prenomina	60	5%	753	29	94
	16	Aprobación Prenomina	900	73%	11.302	29	1.413
	17	Elaboracion de Nomina en el software	60	5%	753	29	94
	18	Revision de Nomina	30	2%	377	29	47
	19	Cargue de Archivos planos a la sucursal virtual	30	2%	377	29	47
	20	Pago de Nomina	30	2%	377	29	47
		Total	1.230	100%	15.447	29	1.931
FV	21	Expedición de factura	60	44%	753	29	26
	21,0	Revision Factura	15	11%	188	29	7
	21,1	Entrega de factura al cliente	60	44%	753	29	26
		Total	135	100%	1.695	29	59
PSS	22	Elaboracion de Seguridad Social	60	33%	753	29	26
	23	Revision Seguridad Social	60	33%	753	29	26
	24	Cargue al operador de Aportes en Linea	30	17%	377	29	13
	25	Pago de la Seguridad Social	30	17%	377	29	13
		Total	180	100%	2.260	29	78
LQ	26	Envio Autorización de Retiro del Empleado en misión.	60	9%	753	1	527
	27	Retiro de ARL y Caja de Compensacion Familiar	120	18%	1.507	1	1.055
	28	Recepcion de Carta de Renuncia/Firma de la carta de Terminacion de Contrato	30	5%	377	1	264
	29	Entrega de Documentos de Liquidacion a Nomina	30	5%	377	1	264
	30	Preparacion de la Liquidacion	60	9%	753	1	527
	31	Revision de la Liquidacion	60	9%	753	1	527
	32	cargue archivo plano de la Liquidacion al banco	60	9%	753	1	527
	33	Pago de la Liquidacion.	60	9%	753	1	527
	34	Retiro de EPS y AFP del trabajador en Misión.	60	9%	753	1	527
	35	Archivo de la Liquidacion en la carpeta del empleado	120	18%	1.507	1	1.055
		Total	660	100%	8.288	3	5.802
Gran Total			6.165	100%	77.422		16.158

Inductor por actividad

Línea: Empleados en misión en empresas de servicios.

Producto: Logística Acuaparque.

PROCESO	SIGLA	Log. Entrada	Operación	Log. Salida	Abastecimiento	Infraestructura	RRHH	Costo Total
Requisición de personal.	RP	6.673						6.673
Contratación y Afiliaciones	CYA	6.379						6.379
Elaboración y Pago de Nomina	PNM		820.083					820.083
Facturación	FV		189					189
Elaboración y Pago de Seguridad Social	PSS		156.419					156.419
Liquidación	LQ			166.883				166.883
Gastos Indirectos					11.942	186.765	16.158	214.865
TOTAL		13.052	976.690	166.883	11.942	186.765	16.158	1.371.490

PROCESO	Log. Entrada	Operación	Log. Salida	Abastecimiento	Infraestructura	RRHH	Costo Total
RP 01	159			93	1.452	126	1.829
RP 02	1.589			928	14.515	1.256	18.288
RP 03	4.767			2.784	43.546	3.767	54.865
RP 3,1	159			93	1.452	126	1.829
CYA 04	3.773			93	1.452	126	5.443
CYA 05	120			93	1.452	126	1.790
CYA 06	120			93	1.452	126	1.790
CYA 07	636			371	5.806	502	7.315
CYA 08	794			464	7.258	628	9.144
CYA 09	240			186	2.903	251	3.579
CYA 10	129			186	2.903	251	3.469
CYA 11	318			186	2.903	251	3.658
CYA 12	157			464	7.258	628	8.506
CYA 13	94			93	1.452	126	1.764
PNM 14		238		139	2.177	188	2.743
PNM 15		119		70	1.089	94	1.371
PNM 16		1.783		1.044	16.330	1.413	20.570
PNM 17		119		70	1.089	94	1.371
PNM 18		60		35	544	47	686
PNM 19		59		35	544	47	686
PNM 20		817.704		35	544	47	818.331
FV 21		79		19	302	26	426
FV 21,0		30		5	75	7	117
FV 21,1		79		19	302	26	426
PSS 22		119		19	302	26	466
PSS 23		120		19	302	26	467
PSS 24		59		10	151	13	233
PSS 25		156.121		10	151	13	156.295
LQ 26			159	390	6.096	527	7.173
LQ 27			240	780	12.193	1.055	14.267
LQ 28			79	195	3.048	264	3.586
LQ 29			79	195	3.048	264	3.586
LQ 30			119	390	6.096	527	7.133
LQ 31			120	390	6.096	527	7.134
LQ 32			119	390	6.096	527	7.133
LQ 33			165.661	390	6.096	527	172.675
LQ 34			119	390	6.096	527	7.133
LQ 35			188	780	12.193	1.055	14.215
Total	13.052	976.690	166.883	11.942	186.765	16.158	1.371.490

8.2.3.6.Diamante de la Competitividad: Logística Acuaparque.

ABASTECIMIENTO										
\$						11.942				
INFRAESTRUCTURA										
\$						186.765				
RECURSOS HUMANOS										
\$						16.158				
LOG. DE ENTRADA	\$	13.052	OPERACIONES	\$	976.690	LOG. SALIDA	\$	166.883	SERVICIO POSTVENTA	.

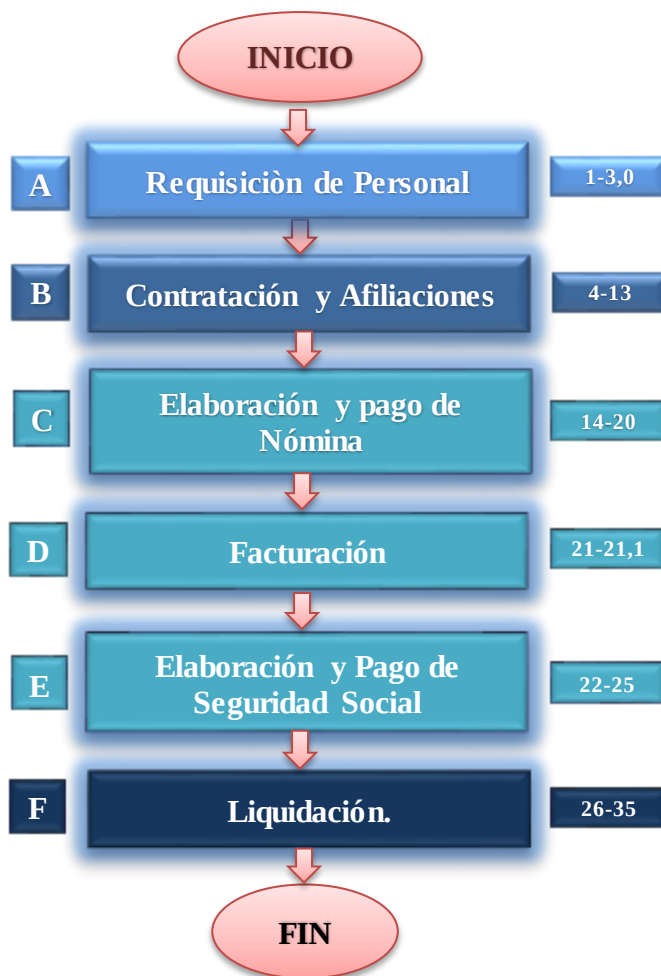
\$ 1.371.490

NOMBRE	VALOR EN PESOS	PORCENTAJE
Logística Entrada	\$ 13.052	1%
Operación	\$ 976.690	71%
Logística de Salida	\$ 166.883	12%
Abastecimiento	\$ 11.942	1%
Infraestructura	\$ 186.765	14%
Recursos Humanos	\$ 16.158	1%
TOTAL	\$ 1.371.490	100%

8.5. Operarios de Producción.

8.5.1. Fase III: Organización y Asociación Operarios de Producción.

8.5.1.1. Diagrama de procesos: Operarios de Producción.



SIGLA	DESCRIPCION
RP	Requisición de personal.
CYA	Contratación y Afiliaciones
PNM	Elaboración y Pago de Nomina
FV	Facturación
PSS	Elaboración y Pago de Seguridad Social
LQ	Liquidación

Guía metodológica para el seguimiento de los datos.

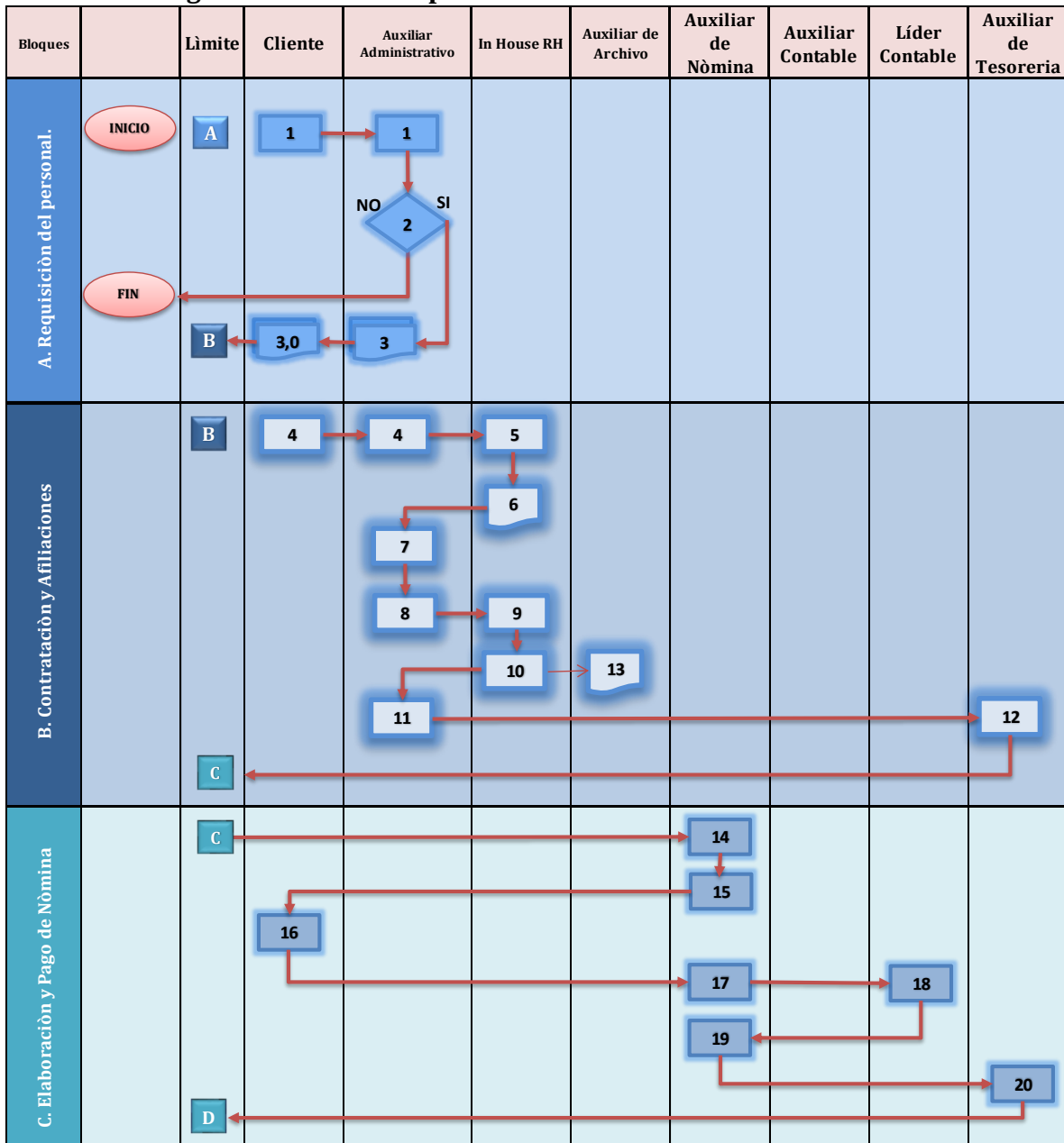
Organización y Asociación		
1.	Diagrama de Procesos	Se identificó cada uno de los procesos para la el suministro de cada uno de los cargos costeados.
2.	Tabla de actividades de personal	Descripción de las actividades que realiza el personal que interviene en cada proceso, tiempo utilizado y costo del mismo.
3.	Diagrama Funcional	Permite identificar las actividades de cada proceso y los costos consumidos en cada una de ellas.
4.	Descripción de actividades	por cada proceso hay una tabla de descripción de actividades, al final de la misma encontramos un resumen y los acumulados del proceso anterior.
5.	Costos directos y mano de obra directa	en esta tabla encontraremos el resumen global, tomado de cada una de las tablas de descripción de actividades de cada proceso.

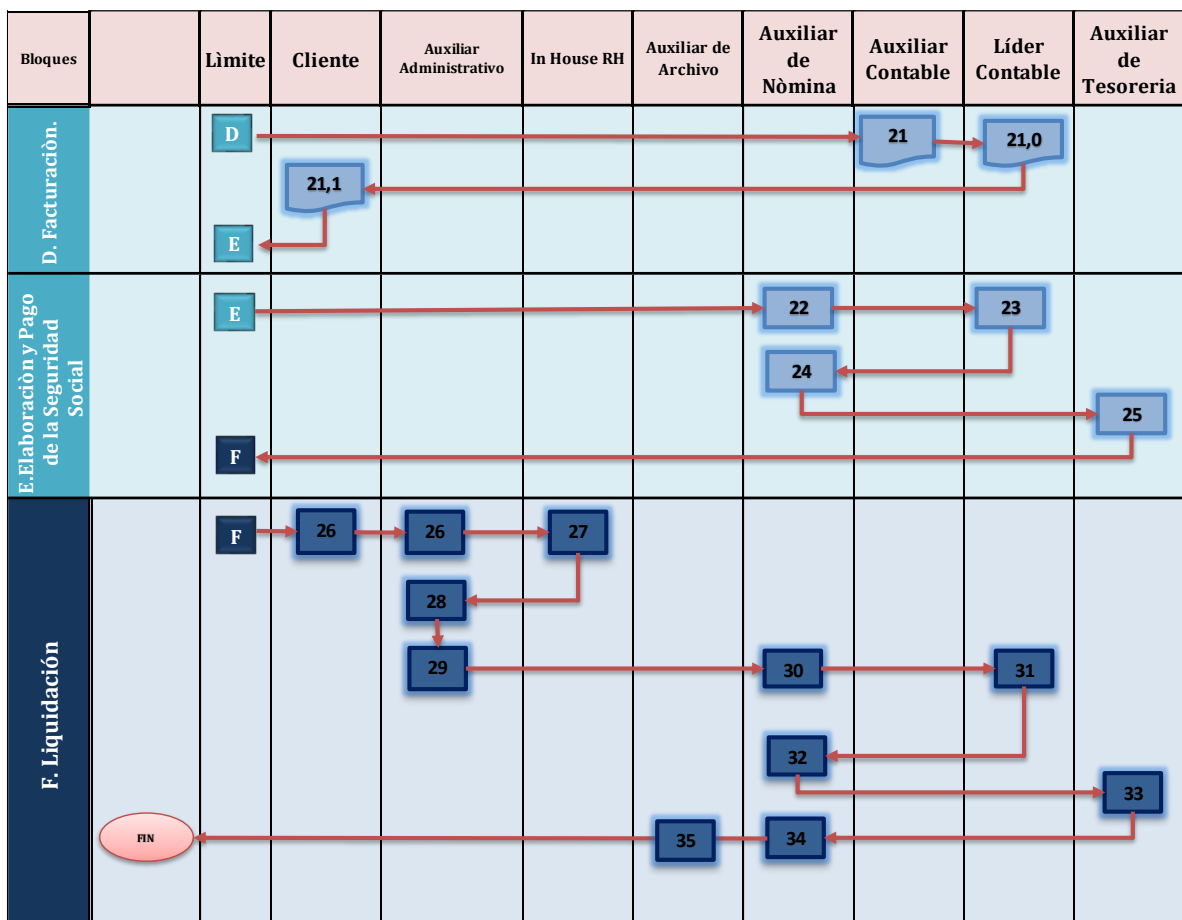
Calculo del costeo integral		
1.	Ingresos Unidades creadoras de valor promedio	se detallaron los ingresos por línea de servicios y su respectivo promedio.
2.	Ingreso empleado en misión-línea de servicio a costear	se detallan los ingresos por mes de la línea de servicio del cargo costeadado.
3.	Inductor de recurso	De acuerdo al % de participación en ventas se calculó el inductor de recurso para la línea donde se encuentra el cargo costeadado.
4.	gasto indirecto asociado a la línea de servicio	con el inductor obtenido anteriormente se calculó el cada uno de los gastos de las líneas de servicio donde se encuentra el cargo costeadado.
5.	Gatos indirectos asociados a los servicios	se detalló cada cargo suministrado de la línea de servicios y se calculó su % de participación para asignar cada uno de los gastos al cargo costeadado.
6.	Gastos indirectos asociados a los procesos	el gasto que se asignó al cargo costeadado, en el punto anterior se asignó a cada uno de los procesos. El % se calculó de acuerdo al tiempo que demanda cada proceso.
7.	Gastos indirectos asignados a las actividades	el gasto que se asignó a cada proceso, en el punto anterior se asignó a cada uno de las actividades. El % se calculó de acuerdo al tiempo que demanda cada actividad en su debido proceso.
8.	Inductor por actividad	Esta tabla contiene un resumen en donde se muestra los costos de cada actividad, discriminandola por logística de entrada, operaciones, logística de salida, gasto de abastecimiento, infraestructura, y recursos humanos (obtenidos de los pasos anteriores)
9.	Diamante de la competitividad	Identificación de los costos de las actividades primarias y de apoyo.

8.5.1.2. Tabla de actividades de personal: Operarios de Producción.

ACT	Descripción de la Actividad	Responsable	Tiempo de Actividad	Total Segundos	Valor Nomina Segundos	Valor Nomina Total
1	Solicitud de la prestación del servicio	In-house RH	00:01:00	60	1	59
2	Cotización de la prestación del servicio	Auxiliar Administrativo	00:10:00	600	3	1.589
3	Firma de Contrato entre la empresa usuaria y la temporal	Auxiliar Administrativo	00:30:00	1800	3	4.767
3,0	Entrega copia contrato a la empresa usuaria	Cliente - Auxiliar Administrativa	00:01:00	60	3	159
4	Envío Autorización de Ingreso del Empleado en misión.	In-house RH	00:01:00	60	1	59
5	Solicitud para toma de Examen Médico Ocupacional	In-house RH	00:01:00	60	1	59
6	Recepción de documentación para la contratación	In-house RH	00:01:00	60	1	59
7	Firma de Contrato en Misión	In-house RH	00:04:00	240	1	238
8	Capacitación en Salud Ocupacional	In-house RH	00:05:00	300	1	297
9	Afiliaciones ARL, EPS, AFP y Caja de Compensación.	Auxiliar Contratación	00:02:00	120	1	129
10	Grabación en el software de los datos del trabajador.	Auxiliar Contratación	00:02:00	120	1	129
11	Grabación de la Cuenta Bancario del Colaborador	Auxiliar Administrativo	00:02:00	120	3	318
12	Aprobación de la Cuenta Bancario del Colaborador	Auxiliar de Tesorería	00:05:00	300	1	157
13	Archivo carpeta del colaborador.	Auxiliar de Archivo	00:01:00	60	2	94
14	Recepción de Novedades	In-house RH	00:02:00	120	1	119
15	Elaboración Prenomina	In-house RH	00:01:00	60	1	59
16	Aprobación Prenomina	In-house RH - Cliente	00:15:00	900	1	891
17	Elaboración de Nomina en el software	Auxiliar de Nómina	00:01:00	60	2	119
18	Revisión de Nomina	Líder contable	00:00:30	30	2	60
19	Cargue de Archivos planos a la sucursal virtual	Auxiliar de Nómina	00:00:30	30	2	59
20	Pago de Nomina	Auxiliar de tesorería	00:00:30	30	1	16
21	Expedición de factura	Auxiliar Contable	00:01:00	60	1	79
21,0	Revisión Factura	Líder contable	00:00:15	15	2	30
21,1	Entrega de factura al cliente	Auxiliar Contable	00:01:00	60	1	79
22	Elaboración de Seguridad Social	Auxiliar de Nómina	00:01:00	60	2	119
23	Revisión Seguridad Social	Líder contable	00:01:00	60	2	120
24	Cargue al operador de Aportes en Línea	Auxiliar de Nómina	00:00:30	30	2	59
25	Pago de la Seguridad Social	Auxiliar de tesorería	00:00:30	30	1	16
26	Envío Autorización de Retiro del Empleado en misión.	In-house RH	00:01:00	60	1	59
27	Retiro de ARL y Caja de Compensación Familiar	In-house RH	00:02:00	120	1	119
28	Recepción de Carta de Renuncia/Firma de la carta de Terminación de Contrato	In-house RH	00:00:30	30	1	30
29	Entrega de Documentos de Liquidación a Nomina	In-house RH	00:00:30	30	1	30
30	Preparación de la Liquidación	Auxiliar de Nómina	00:01:00	60	2	119
31	Revisión de la Liquidación	Líder contable	00:01:00	60	2	120
32	cargue archivo plano de la Liquidación al banco	Auxiliar de Nómina	00:01:00	60	2	119
33	Pago de la Liquidación.	Auxiliar de Tesorería	00:01:00	60	1	31
34	Retiro de EPS y AFP del trabajador en Misión.	Auxiliar de Nómina	00:01:00	60	2	119
35	Archivo de la Liquidación en la carpeta del empleado	Auxiliar de Archivo	00:02:00	120	2	188
TOTAL			01:42:45	6.165	55	10.872

8.5.1.3. Diagrama funcional: Operarios de Producción.





8.5.1.4. Descripción de actividades: RP-Operarios de Producción.

DB	Límites	Actividad	Responsable	TIEMPOS/MINUTOS			COSTOS DIRECTOS				PERSONAL DIRECTO				PERSONAL INDIRECTO			
				Tiempo de Actividad.	Tiempo de Espera.	Tiempo de Ciclo	Salarios	Seguridad Social	Prestaciones Sociales	Otros	Auxiliar de Contratación	Inhouse RH	Auxiliar de Tesorería	Auxiliar de Nómina	Auxiliar Administrativa	Auxiliar de Archivo	Lider contable	Auxiliar Contable
A. Requisición del personal.	A	1	Inhouse RH	00:01:00	00:00:00	00:01:00						59						
		2	Auxiliar Administrativo	00:10:00	00:00:00	00:10:00								1.589				
		3	Auxiliar Administrativo	00:15:00	00:15:00	00:30:00								4.767				
		3,0	Cliente - Auxiliar Administrativa	00:01:00	00:00:00	00:01:00								159				
Total requisición de personal				00:27:00	00:15:00	00:42:00	-	-	-	-	-	59	-	-	6.514	-	-	

RP	
Tiempo neto actividad	00:27:00
Tiempo de espera	00:15:00
Tiempo de ciclo	00:42:00
Tiempo del ciclo en segundos	2.520
Tiempo de ciclo acumulado en seg.	2.520

	RP	Acumulado
Mano de obra directa	59	59
Mano de obra indirecta	6.514	6.514
Costos Directos	-	-
Total mano de obra	6.574	6.574

8.5.1.5. Descripción de actividades: CYA Operarios de Producción.

DB	Límites	Actividad	Responsable	TIEMPOS/MINUTOS			COSTOS DIRECTOS				PERSONAL DIRECTO				PERSONAL INDIRECTO			
				Tiempo de Actividad.	Tiempo de Espera.	Tiempo de Ciclo	Salarios	Seguridad Social	Prestaciones Sociales	Otros	Auxiliar de Contratación	Inhouse RH	Auxiliar de Tesorería	Auxiliar de Nómina	Auxiliar Administrativa	Auxiliar de Archivo	Lider contable	Auxiliar Contable
A. Contratación y Afiliaciones	B	4	Inhouse RH	00:01:00	00:00:00	00:01:00				11.778		59						
		5	Inhouse RH	00:01:00	00:00:00	00:01:00					59							
		6	Inhouse RH	00:01:00	00:00:00	00:01:00					59							
		7	Inhouse RH	00:01:00	00:03:00	00:04:00					238							
		8	Inhouse RH	00:05:00	00:00:00	00:05:00					297							
		9	Auxiliar Contratación	00:02:00	00:00:00	00:02:00				129								
		10	Auxiliar Contratación	00:02:00	00:00:00	00:02:00				129								
		11	Auxiliar Administrativa	00:02:00	00:00:00	00:02:00								318				
		12	Auxiliar de Tesorería	00:05:00	00:00:00	00:05:00						157						
		13	Auxiliar de Archivo	00:01:00	00:00:00	00:01:00									94			
Total contratación y afiliaciones				00:21:00	00:03:00	00:24:00	-	-	-	11.778	258	713	157	-	318	94	-	-

	CYA
Tiempo neto actividad	00:21:00
Tiempo de espera	00:03:00
Tiempo de ciclo	00:24:00
Tiempo del ciclo en segundos	1.440
Tiempo de ciclo acumulado en seg.	3.960

	CYA	Acumulado
Mano de obra directa	1.128	1.187
Mano de obra indirecta	412	6.926
Costos Directos	11.778	11.778
Total mano de obra	13.317	19.891

8.5.1.6. Descripción de actividades: PNM Operarios de Producción.

DB	Límites	Actividad	Responsable	TIEMPOS/MINUTOS			COSTOS DIRECTOS				PERSONAL DIRECTO				PERSONAL INDIRECTO			
				Tiempo de Actividad.	Tiempo de Espera.	Tiempo de Ciclo	Salarios	Seguridad Social	Prestaciones Sociales	Otros	Auxiliar de Contratación	Inhouse RH	Auxiliar de Tesorería	Auxiliar de Nómina	Auxiliar Administrativa	Auxiliar de Archivo	Lider contable	Auxiliar Contable
B. Elaboración y Pago de Nómina	C	14	Inhouse RH	00:02:00	00:00:00	00:02:00							119					
		15	Inhouse RH	00:01:00	00:00:00	00:01:00							59					
		16	Inhouse RH - Client	00:15:00	00:00:00	00:15:00							891					
		17	Auxiliar de Nómina	00:01:00	00:00:00	00:01:00									119			
		18	Lider contable	00:00:30	00:00:00	00:00:30											60	
		19	Auxiliar de Nómina	00:00:30	00:00:00	00:00:30									59			
		20	Auxiliar de tesorería	00:00:30	00:00:00	00:00:30	675.122							16				
Total elaboración y pago de nómina				00:20:30	00:00:00	00:20:30	675.122	-	-	-	-	1.070	16	178	-	-	60	-

PNM	
Tiempo neto actividad	00:20:30
Tiempo de espera	00:00:00
Tiempo de ciclo	00:20:30
Tiempo del ciclo en segundos	1.230
Tiempo de ciclo acumulado en seg.	5.190

	PNM	Acumulado
Mano de obra directa	1.264	2.451
Mano de obra indirecta	60	6.986
Costos Directos	675.122	686.900
Total mano de obra	676.446	696.337

8.5.1.7.Descripción de actividades: FV Operarios de Producción.

DB	Límites	Actividad	Responsable	TIEMPOS/MINUTOS			COSTOS DIRECTOS				PERSONAL DIRECTO				PERSONAL INDIRECTO			
				Tiempo de Actividad.	Tiempo de Espera.	Tiempo de Ciclo	Salarios	Seguridad Social	Prestaciones Sociales	Otros	Auxiliar de Contratación	Inhouse RH	Auxiliar de Tesorería	Auxiliar de Nómina	Auxiliar Administrativa	Auxiliar de Archivo	Lider contable	Auxiliar Contable
C.FACTURACIÓN	D	21	Auxiliar Contable	00:01:00	00:00:00	00:01:00												79
		21,0	Lider contable	00:00:15	00:00:00	00:00:15											30	
		21,1	Auxiliar Contable	00:01:00	00:00:00	00:01:00												79
	Total Facturación.			00:02:15	00:00:00	00:02:15	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	30	159

	FV
Tiempo neto actividad	0
Tiempo de espera	-
Tiempo de ciclo	0
Tiempo del ciclo en segundos	135
Tiempo de ciclo acumulado en seg.	5.325

	FV	Acumulado
Mano de obra directa	-	2.451
Mano de obra indirecta	189	7.174
Costos Directos	-	686.900
Total mano de obra	189	696.525

8.5.1.8.Descripción de actividades: Operarios de Producción.

DB	Límites	Actividad	Responsable	TIEMPOS/MINUTOS			COSTOS DIRECTOS				PERSONAL DIRECTO				PERSONAL INDIRECTO			
				Tiempo de Actividad.	Tiempo de Espera.	Tiempo de Ciclo	Salarios	Seguridad Social	Prestaciones Sociales	Otros	Auxiliar de Contratación	Inhouse RH	Auxiliar de Tesorería	Auxiliar de Nómina	Auxiliar Administrativa	Auxiliar de Archivo	Lider contable	Auxiliar Contable
D.Elaboración y Pago de la Seguridad Social	D	22	Auxiliar de Nómina	00:01:00	00:00:00	00:01:00								119				
		23	Lider contable	00:01:00	00:00:00	00:01:00										120		
		24	Auxiliar de Nómina	00:00:30	00:00:00	00:00:30							59					
		25	Auxiliar de tesorería	00:00:30	00:00:00	00:00:30		121.146					16					
	Total elaboración y pago de seguridad social				00:03:00	00:00:00	00:03:00	-	121.146	-	-	-	-	16	178	-	-	120

	PSS
Tiempo neto actividad	00:03:00
Tiempo de espera	00:00:00
Tiempo de ciclo	00:03:00
Tiempo del ciclo en segundos	180
Tiempo de ciclo acumulado en seg.	5.505

	PSS	Acumulado
Mano de obra directa	194	2.645
Mano de obra indirecta	120	7.294
Costos Directos	121.146	808.046
Total mano de obra	121.460	817.985

8.5.1.9.Descripción de actividades: LQ Operarios de Producción.

DB	Límites	Actividad	Responsable	TIEMPOS/MINUTOS			COSTOS DIRECTOS				PERSONAL DIRECTO				PERSONAL INDIRECTO			
				Tiempo de Actividad.	Tiempo de Espera.	Tiempo de Ciclo	Salarios	Seguridad Social	Prestaciones Sociales	Otros	Auxiliar de Contratación	Inhouse RH	Auxiliar de Tesorería	Auxiliar de Nómina	Auxiliar Administrativa	Auxiliar de Archivo	Lider contable	Auxiliar Contable
E. Liquidación	F	26	Inhouse RH	00:01:00	00:00:00	00:01:00						59						
		27	Inhouse RH	00:02:00	00:00:00	00:02:00						119						
		28	Inhouse RH	00:00:30	00:00:00	00:00:30						30						
		29	Inhouse RH	00:00:30	00:00:00	00:00:30						30						
		30	Auxiliar de Nómina	00:01:00	00:00:00	00:01:00								119				
		31	Lider contable	00:01:00	00:00:00	00:01:00											120	
		32	Auxiliar de Nómina	00:01:00	00:00:00	00:01:00								119				
		33	Auxiliar de Tesorería	00:01:00	00:00:00	00:01:00			142.997				31					
		34	Auxiliar de Nómina	00:01:00	00:00:00	00:01:00								119				
		35	Auxiliar de Archivo	00:02:00	00:00:00	00:02:00										188		
Total Liquidación				00:11:00	00:00:00	00:11:00	-	-	142.997	-	-	238	31	357	-	188	120	

	LQ
Tiempo neto actividad	00:11:00
Tiempo de espera	00:00:00
Tiempo de ciclo	00:11:00
Tiempo del ciclo en segundos	660
Tiempo de ciclo acumulado en seg.	6.165

	LQ	Acumulado
Mano de obra directa	626	3.270
Mano de obra indirecta	308	7.602
Costos Directos	142.997	951.043
Total mano de obra	143.930	961.915

8.5.1.10. Costos Directos y Mano de Obra: Operarios de Producción.

	RP	CYA	PNM	FV	PSS	LQ	TOTAL
Tiempo neto actividad	00:27:00	00:21:00	00:20:30	0	00:03:00	00:11:00	01:24:45
Tiempo de espera	00:15:00	00:03:00	00:00:00	-	00:00:00	00:00:00	00:18:00
Tiempo de ciclo	00:42:00	00:24:00	00:20:30	0	00:03:00	00:11:00	01:42:45
TIEMPO EN SEGUNDOS	2.520	1.440	1.230	135	180	660	6.165
Tiempo de ciclo acumulado en seg.	2.520	3.960	5.190	5.325	5.505	6.165	

	RP	CYA	PNM	FV	PSS	LQ	TOTAL
Mano de obra directa	59	1.128	1.264	-	194	626	3.270
Mano de obra indirecta	6.514	412	60	189	120	308	7.602
Costos Directos	-	11.778	675.122		121.146	142.997	951.043
Total mano de obra	6.574	13.317	676.446	189	121.460	143.930	961.915

COSTOS DIRECTOS ENERO PROMEDIOS POR CONCEPTO OPERARIOS DE PRODUCCION					
CARGOS SUMINISTRADOS	EXAMENES	SALARIOS	SEGURIDAD SOCIAL	PRESTACIONES SOCIALES	TOTAL
Operario de confección	4.810	607.921	94.461	130.061	837.254
Operario de producción	11.778	675.122	121.146	142.997	951.043
TOTAL	16.588	1.283.044	215.607	273.058	1.788.297

8.5.1.11. Estructura de la Cadena de Valor: Operarios de Producción.

Cuenta	Concepto
4	Ingresos
41	Venta de Servicios
4155	Servicio de Colocación de empleados en misión
415505	Procesos de Selección
415510	Otros
415515	Colocación empleados en misión
41551502	Colocación empleados en misión en empresas de manufactureras
<i>4155150201</i>	<i>Operarios de producción</i>
Cuenta	Concepto
6	Costos
61	Costos de la prestación del servicio
6155	Costos de la colocación de empleados en misión
615505	Procesos de Selección
615510	Otros
615515	Colocación empleados en misión
61551501	Insumos
6155150103	Operarios de producción
61551502	Generales
6155150203	Operarios de producción
61551503	Sueldos y Salarios
6155150303	Operarios de producción
61551504	Aportes sobre la Nomina
6155150403	Operarios de producción
61551505	Honorarios
6155150503	Operarios de producción
61551506	Depreciación
6155150603	Operarios de producción
61551507	ACTIVIDADES PRIMARIAS
Cuenta	Concepto
6155150701	LOGISTICA DE ENTRADA
	Requisición de personal.
	Contratación y Afiliaciones
6155150702	OPERACIONES
	Elaboración y Pago de Nomina
	Facturación
	Elaboración y Pago de Seguridad Social
6155150703	LOGISTICA DE SALIDA
	Liquidación

8.5.1.12. Agrupaciones y distribuciones por componente.

ACTIVIDADES DE ABASTECIMIENTO								
Concepto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Promedio
Arrendamiento				500.000	500.000	660.000	660.000	331.429
Comunicaciones y transporte	12.000	72.200	7.121	82.200	84.941	-	54.600	44.723
Papelería	214.000	158.569	297.400	65.690	425.500	-	389.000	221.451
TOTAL ABASTECIMIENTO	226.000	230.769	304.521	647.890	1.010.441	660.000	1.103.600	597.603

ACTIVIDADES DE INFRAESTRUCTURA								
Concepto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Promedio
Gastos de alta gerencia	4.000.000	4.000.000	4.000.000	4.000.000	4.000.000	4.000.000	4.000.000	4.000.000
Seguros generales	-	10.586.769	-	-	-	-	-	1.512.396
Gastos bancarios	1.806.563	2.830.663	3.569.200	4.875.196	4.944.215	4.563.240	4.245.007	3.833.441
TOTAL INFRAESTRUCTURA	5.806.563	17.417.432	7.569.200	8.875.196	8.944.215	8.563.240	8.245.007	9.345.836

ACTIVIDADES DE RECURSO HUMANO								
Concepto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Promedio
Otros servicios profesionales	400.000	895.000	789.000	896.000	891.000	891.000	898.000	808.571
TOTAL RECURSO HUMANO	400.000	895.000	789.000	896.000	891.000	891.000	898.000	808.571

8.5.2. Fase IV: Calculo del costo Integral: Operarios de Producción.

8.5.2.1. Gasto abastecimiento promedio: Operarios de Producción.

Ingresos Unidades Creadoras de Valor Promedio.

LINEAS DE SERVICIO	ENE-JUL 2016	
	INGRESOS	PROMEDIO
Empleados en misión en empresas de servicios	1.882.710.598	268.958.657
Empleados en misión en empresas manufactureras	584.322.331	83.474.619
Empleados en misión en empresas comerciales	292.868.494	41.838.356
Empleados en misión en otros sectores	132.631.696	18.947.385
TOTAL	2.892.533.119	413.219.017

Ingresos empleados en misión: Empresas de Manufactura.

MES	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	PROMEDIO
TOTAL	54.766.320	72.978.515	82.217.427	88.943.250	88.567.084	95.815.225	101.034.509	83.474.619

Inductor de recurso: Porcentaje de Participación en ventas

AREAS	INGRESOS	INDUCTOR
Líneas de servicios	329.744.398	80%
Empleados en misión en empresas manufactureras	83.474.619	20%
SERVICIOS EMPLEADOS TEMPORALES	413.219.017	100%

Gastos indirectos asignados a las líneas de servicio.

AREAS	INDUCTOR	ACTIVIDADES
		Abastecimiento
Líneas de servicios	80%	476.881
Empleados en misión en empresas manufactureras	20%	120.722
SERVICIOS EMPLEADOS TEMPORALES	100%	597.603

Gastos indirectos asignados a los servicios

CARGOS SUMINISTRADOS	INGRESOS POR CARGO	Abastecimiento	ASIGNACION DE GASTO POR CARGO
		120.722	
Operarios de producción.	54.850.116	66%	79.325
Otros	28.624.503	34%	41.397
TOTAL	83.474.619	100%	120.722

Gastos indirectos asignados a los procesos del cargo Operario de Producción.

PROCESO	SIGLA	Tiempo en Segundos x Proceso	Factor distribución x Recurso	Vlr del gasto x proceso
Requisición de personal.	RP	2.520	41%	32.425
Contratación y Afiliaciones	CYA	1.440	23%	18.528
Elaboración y Pago de Nomina	PNM	1.230	20%	15.826
Facturación	FV	135	2%	1.737
Elaboración y Pago de Seguridad Social	PSS	180	3%	2.316
Liquidación	LQ	660	11%	8.492
TOTAL		6.165	100%	79.325

Gastos indirectos asignados a las actividades del cargo Operarios de Producción.

		Actividad	Tiempo	%Particip. Tiempo	Asignacion del gasto	No. Cargos x mes	Valor Unitario
RP	1	Solicitud de la prestacion del servicio	60	2%	772	11	68
	2	Cotizacion de la prestacion del servicio	600	24%	7.720	11	676
	3	Firma de Contrato entre la empresa usuaria y la temporal	1.800	71%	23.161	11	2.027
	3,0	Entrega copia contrato a la empresa usuaria	60	2%	772	11	68
		Total	2.520	100%	32.425	11	2.837
CYA	4	Envio Autorización de Ingreso del Empleado en misión.	60	4%	772	11	68
	5	Solicitud para toma de Examen Medico Ocupacional	60	4%	772	11	68
	6	Recepcion de documentacion para la contratacion	60	4%	772	11	68
	7	Firma de Contrato en Misión	240	17%	3.088	11	270
	8	Capacitacion en Salud Ocupacional	300	21%	3.860	11	338
	9	Afiliaciones ARL, EPS, AFP y Caja de Compensación.	120	8%	1.544	11	135
	10	Grabacion en el software de los datos del trabajador.	120	8%	1.544	11	135
	11	Grabación de la Cuenta Bancario del Colaborador	120	8%	1.544	11	135
	12	Aprobación de la Cuenta Bancario del Colaborador	300	21%	3.860	11	338
	13	Archivo carpeta del colaborador.	60	4%	772	11	68
		Total	1.440	100%	18.528	11	1.621
PNM	14	Recepción de Novedades	120	10%	1.544	50	193
	15	Elaboracion Prenomina	60	5%	772	50	97
	16	Aprobación Prenomina	900	73%	11.580	50	1.448
	17	Elaboracion de Nomina en el software	60	5%	772	50	97
	18	Revision de Nomina	30	2%	386	50	48
	19	Cargue de Archivos planos a la sucursal virtual	30	2%	386	50	48
	20	Pago de Nomina	30	2%	386	50	48
		Total	1.230	100%	15.826	50	1.978
FV	21	Expedición de factura	60	44%	772	50	15
	21,0	Revision Factura	15	11%	193	50	4
	21,1	Entrega de factura al cliente	60	44%	772	50	15
		Total	135	100%	1.737	50	35
PSS	22	Elaboracion de Seguridad Social	60	33%	772	50	15
	23	Revision Seguridad Social	60	33%	772	50	15
	24	Cargue al operador de Aportes en Linea	30	17%	386	50	8
	25	Pago de la Seguridad Social	30	17%	386	50	8
		Total	180	100%	2.316	50	46
LQ	26	Envio Autorización de Retiro del Empleado en misión.	60	9%	772	7	113
	27	Retiro de ARL y Caja de Compensacion Familiar	120	18%	1.544	7	225
	28	Recepcion de Carta de Renuncia/Firma de la carta de Terminacion de Contrato	30	5%	386	7	56
	29	Entrega de Documentos de Liquidacion a Nomina	30	5%	386	7	56
	30	Preparacion de la Liquidacion	60	9%	772	7	113
	31	Revision de la Liquidacion	60	9%	772	7	113
	32	cargue archivo plano de la Liquidacion al banco	60	9%	772	7	113
	33	Pago de la Liquidacion.	60	9%	772	7	113
	34	Retiro de EPS y AFP del trabajador en Misión.	60	9%	772	7	113
	35	Archivo de la Liquidacion en la carpeta del empleado	120	18%	1.544	7	225
		Total	660	100%	8.492	7	1.238
Gran Total			6.165	100%	79.325		7.756

8.5.2.2.Gasto Infraestructura promedio: Operarios de Producción.

Ingresos Unidades Creadoras de Valor Promedio.

LINEAS DE SERVICIO	ENE-JUL 2016	
	INGRESOS	PROMEDIO
Empleados en misión en empresas de servicios	1.882.710.598	268.958.657
Empleados en misión en empresas manufactureras	584.322.331	83.474.619
Empleados en misión en empresas comerciales	292.868.494	41.838.356
Empleados en misión en otros sectores	132.631.696	18.947.385
TOTAL	2.892.533.119	413.219.017

Ingresos empleados en misión: Empresas de Manufactura.

MES	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	PROMEDIO
TOTAL	54.766.320	72.978.515	82.217.427	88.943.250	88.567.084	95.815.225	101.034.509	83.474.619

Inductor de recurso: Porcentaje de Participación en ventas

AREAS	INGRESOS	INDUCTOR
Líneas de servicios	329.744.398	80%
Empleados en misión en empresas manufactureras	83.474.619	20%
SERVICIOS EMPLEADOS TEMPORALES	413.219.017	100%

Gastos indirectos asignados a las líneas de servicio.

AREAS	INDUCTOR	ACTIVIDADES
		Infraestructura
Líneas de servicios	80%	7.457.878
Empleados en misión en empresas manufactureras	20%	1.887.958
SERVICIOS EMPLEADOS TEMPORALES	100%	9.345.836

Gastos indirectos asignados a los servicios

CARGOS SUMINISTRADOS	INGRESOS POR CARGO	INFRAESTRUCTURA	ASIGNACION DE GASTO POR CARGO
		1.887.958	
Operarios de producción.	54.850.116	66%	1.240.553
Otros	28.624.502,98	34%	647.405
TOTAL	83.474.619	100%	1.887.958

Gastos indirectos asignados a los procesos del cargo Operarios de producción.

PROCESO	SIGLA	Tiempo en Segundos x Proceso	Factor distribución x Recurso	Vlr del gasto x proceso
Requisición de personal.	RP	2.520	41%	507.087
Contratación y Afiliaciones	CYA	1.440	23%	289.764
Elaboración y Pago de Nomina	PNM	1.230	20%	247.507
Facturación	FV	135	2%	27.165
Elaboración y Pago de Seguridad Social	PSS	180	3%	36.221
Liquidación	LQ	660	11%	132.809
TOTAL		6.165	100%	1.240.553

Gastos indirectos asignados a las actividades del cargo Operarios de producción.

		Actividad	Tiempo	%Particip. Tiempo	Asignacion del gasto	No. Cargos x mes	Valor Unitario
RP	1	Solicitud de la prestacion del servicio	60	2%	12.074	11	1.056
	2	Cotizacion de la prestacion del servicio	600	24%	120.735	11	10.564
	3	Firma de Contrato entre la empresa usuaria y la temporal	1.800	71%	362.205	11	31.693
	3,0	Entrega copia contrato a la empresa usuaria	60	2%	12.074	11	1.056
		Total	2.520	100%	507.087	11	44.370
CYA	4	Envio Autorización de Ingreso del Empleado en misión.	60	4%	12.074	11	1.056
	5	Solicitud para toma de Examen Medico Ocupacional	60	4%	12.074	11	1.056
	6	Recepcion de documentacion para la contratacion	60	4%	12.074	11	1.056
	7	Firma de Contrato en Misión	240	17%	48.294	11	4.226
	8	Capacitacion en Salud Ocupacional	300	21%	60.368	11	5.282
	9	Afiliaciones ARL, EPS, AFP y Caja de Compensación.	120	8%	24.147	11	2.113
	10	Grabacion en el software de los datos del trabajador.	120	8%	24.147	11	2.113
	11	Grabación de la Cuenta Bancario del Colaborador	120	8%	24.147	11	2.113
	12	Aprobación de la Cuenta Bancario del Colaborador	300	21%	60.368	11	5.282
	13	Archivo carpeta del colaborador.	60	4%	12.074	11	1.056
		Total	1.440	100%	289.764	11	25.354
PNM	14	Recepción de Novedades	120	10%	24.147	50	3.018
	15	Elaboracion Prenomina	60	5%	12.074	50	1.509
	16	Aprobación Prenomina	900	73%	181.103	50	22.638
	17	Elaboracion de Nomina en el software	60	5%	12.074	50	1.509
	18	Revision de Nomina	30	2%	6.037	50	755
	19	Cargue de Archivos planos a la sucursal virtual	30	2%	6.037	50	755
	20	Pago de Nomina	30	2%	6.037	50	755
		Total	1.230	100%	247.507	50	30.938
FV	21	Expedición de factura	60	44%	12.074	50	241
	21,0	Revision Factura	15	11%	3.018	50	60
	21,1	Entrega de factura al cliente	60	44%	12.074	50	241
		Total	135	100%	27.165	50	543
PSS	22	Elaboracion de Seguridad Social	60	33%	12.074	50	241
	23	Revision Seguridad Social	60	33%	12.074	50	241
	24	Cargue al operador de Aportes en Linea	30	17%	6.037	50	121
	25	Pago de la Seguridad Social	30	17%	6.037	50	121
		Total	180	100%	36.221	50	724
LQ	26	Envio Autorización de Retiro del Empleado en misión.	60	9%	12.074	7	1.761
	27	Retiro de ARL y Caja de Compensacion Familiar	120	18%	24.147	7	3.521
	28	Recepcion de Carta de Renuncia/Firma de la carta de Terminacion de Contrato	30	5%	6.037	7	880
	29	Entrega de Documentos de Liquidacion a Nomina	30	5%	6.037	7	880
	30	Preparacion de la Liquidacion	60	9%	12.074	7	1.761
	31	Revision de la Liquidacion	60	9%	12.074	7	1.761
	32	cargue archivo plano de la Liquidacion al banco	60	9%	12.074	7	1.761
	33	Pago de la Liquidacion.	60	9%	12.074	7	1.761
	34	Retiro de EPS y AFP del trabajador en Misión.	60	9%	12.074	7	1.761
	35	Archivo de la Liquidacion en la carpeta del empleado	120	18%	24.147	7	3.521
		Total	660	100%	132.809	7	19.368
Gran Total			6.165	100%	1.240.553		121.299

8.5.2.3.Gasto Recurso Humano promedio: Operarios de Producción.

Ingresos Unidades Creadoras de Valor Promedio.

LINEAS DE SERVICIO	ENE-JUL 2016	
	INGRESOS	PROMEDIO
Empleados en misión en empresas de servicios	1.882.710.598	268.958.657
Empleados en misión en empresas manufactureras	584.322.331	83.474.619
Empleados en misión en empresas comerciales	292.868.494	41.838.356
Empleados en misión en otros sectores	132.631.696	18.947.385
TOTAL	2.892.533.119	413.219.017

Ingresos empleados en misión: Empresas de Manufactura.

MES	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	PROMEDIO
TOTAL	54.766.320	72.978.515	82.217.427	88.943.250	88.567.084	95.815.225	101.034.509	83.474.619

Inductor de recurso: Porcentaje de Participación en ventas

AREAS	INGRESOS	INDUCTOR
Líneas de servicios	329.744.398	80%
Empleados en misión en empresas manufactureras	83.474.619	20%
SERVICIOS EMPLEADOS TEMPORALES	413.219.017	100%

Gastos indirectos asignados a las líneas de servicio.

AREAS	INDUCTOR	ACTIVIDADES
		Recursos Humanos
Líneas de servicios	80%	645.231
Empleados en misión en empresas manufactureras	20%	163.340
SERVICIOS EMPLEADOS TEMPORALES	100%	808.571

Gastos indirectos asignados a los servicios

CARGOS SUMINISTRADOS	INGRESOS POR CARGO	Recursos Humanos	ASIGNACION DE GASTO POR CARGO
		163.340	
Operarios de producción.	54.850.116	66%	107.329
Otros	28.624.502,98	34%	56.011
TOTAL	83.474.619	100%	163.340

Gastos indirectos asignados a los procesos del cargo Operario de Producción.

PROCESO	SIGLA	Tiempo en Segundos x Proceso	Factor distribución x Recurso	Vlr del gasto x proceso
Requisición de personal.	RP	2.520	41%	43.872
Contratación y Afiliaciones	CYA	1.440	23%	25.069
Elaboración y Pago de Nomina	PNM	1.230	20%	21.414
Facturación	FV	135	2%	2.350
Elaboración y Pago de Seguridad Social	PSS	180	3%	3.134
Liquidación	LQ	660	11%	11.490
TOTAL		6.165	100%	107.329

Gastos indirectos asignados a las actividades del cargo Operario de Producción.

		Actividad	Tiempo	%Particip. Tiempo	Asignacion del gasto	No. Cargos x mes	Valor Unitario
RP	1	Solicitud de la prestacion del servicio	60	2%	1.045	11	91
	2	Cotizacion de la prestacion del servicio	600	24%	10.446	11	914
	3	Firma de Contrato entre la empresa usuaria y la temporal	1.800	71%	31.337	11	2.742
	3,0	Entrega copia contrato a la empresa usuaria	60	2%	1.045	11	91
		Total	2.520	100%	43.872	11	3.839
CYA	4	Envio Autorización de Ingreso del Empleado en misión.	60	4%	1.045	11	91
	5	Solicitud para toma de Examen Medico Ocupacional	60	4%	1.045	11	91
	6	Recepcion de documentacion para la contratacion	60	4%	1.045	11	91
	7	Firma de Contrato en Misión	240	17%	4.178	11	366
	8	Capacitacion en Salud Ocupacional	300	21%	5.223	11	457
	9	Afiliaciones ARL, EPS, AFP y Caja de Compensación.	120	8%	2.089	11	183
	10	Grabacion en el software de los datos del trabajador.	120	8%	2.089	11	183
	11	Grabación de la Cuenta Bancario del Colaborador	120	8%	2.089	11	183
	12	Aprobación de la Cuenta Bancario del Colaborador	300	21%	5.223	11	457
	13	Archivo carpeta del colaborador.	60	4%	1.045	11	91
		Total	1.440	100%	25.069	11	2.194
PNM	14	Recepción de Novedades	120	10%	2.089	50	261
	15	Elaboracion Prenomina	60	5%	1.045	50	131
	16	Aprobación Prenomina	900	73%	15.668	50	1.959
	17	Elaboracion de Nomina en el software	60	5%	1.045	50	131
	18	Revision de Nomina	30	2%	522	50	65
	19	Cargue de Archivos planos a la sucursal virtual	30	2%	522	50	65
	20	Pago de Nomina	30	2%	522	50	65
		Total	1.230	100%	21.414	50	2.677
FV	21	Expedición de factura	60	44%	1.045	50	21
	21,0	Revision Factura	15	11%	261	50	5
	21,1	Entrega de factura al cliente	60	44%	1.045	50	21
		Total	135	100%	2.350	50	47
PSS	22	Elaboracion de Seguridad Social	60	33%	1.045	50	21
	23	Revision Seguridad Social	60	33%	1.045	50	21
	24	Cargue al operador de Aportes en Línea	30	17%	522	50	10
	25	Pago de la Seguridad Social	30	17%	522	50	10
		Total	180	100%	3.134	50	63
LQ	26	Envio Autorización de Retiro del Empleado en misión.	60	9%	1.045	7	152
	27	Retiro de ARL y Caja de Compensacion Familiar	120	18%	2.089	7	305
	28	Recepcion de Carta de Renuncia/Firma de la carta de Terminacion de Contrato	30	5%	522	7	76
	29	Entrega de Documentos de Liquidacion a Nomina	30	5%	522	7	76
	30	Preparacion de la Liquidacion	60	9%	1.045	7	152
	31	Revision de la Liquidacion	60	9%	1.045	7	152
	32	cargue archivo plano de la Liquidacion al banco	60	9%	1.045	7	152
	33	Pago de la Liquidacion.	60	9%	1.045	7	152
	34	Retiro de EPS y AFP del trabajador en Misión.	60	9%	1.045	7	152
	35	Archivo de la Liquidacion en la carpeta del empleado	120	18%	2.089	7	305
		Total	660	100%	11.490	7	1.676
Gran Total			6.165	100%	107.329		10.494

Inductor por actividad

Línea: Empleados en misión en empresas de servicios.

Producto: Operarios de Producción.

PROCESO	SIGLA	Log. Entrada	Operación	Log. Salida	Abastecimiento	Infraestructura	RRHH	Costo Total
Requisición de personal.	RP	6.574						6.574
Contratación y Afiliaciones	CYA	13.317						13.317
Elaboración y Pago de Nomina	PNM		676.446					676.446
Facturación	FV		189					189
Elaboración y Pago de Seguridad Social	PSS		121.460					121.460
Liquidación	LQ			143.930				143.930
Gastos Indirectos					7.756	121.299	10.494	139.549
TOTAL		19.891	798.094	143.930	7.756	121.299	10.494	1.101.464

PROCESO	Log. Entrada	Operación	Log. Salida	Abastecimiento	Infraestructura	RRHH	Costo Total
RP 01	59			68	1.056	91	1.275
RP 02	1.589			676	10.564	914	13.743
RP 03	4.767			2.027	31.693	2.742	41.228
RP 3,1	159			68	1.056	91	1.374
CYA 04	11.838			68	1.056	91	13.053
CYA 05	59			68	1.056	91	1.275
CYA 06	59			68	1.056	91	1.275
CYA 07	238			270	4.226	366	5.099
CYA 08	297			338	5.282	457	6.374
CYA 09	129			135	2.113	183	2.560
CYA 10	129			135	2.113	183	2.560
CYA 11	318			135	2.113	183	2.749
CYA 12	157			338	5.282	457	6.234
CYA 13	94			68	1.056	91	1.309
PNM 14		119		193	3.018	261	3.591
PNM 15		59		97	1.509	131	1.796
PNM 16		891		1.448	22.638	1.959	26.935
PNM 17		119		97	1.509	131	1.855
PNM 18		60		48	755	65	928
PNM 19		59		48	755	65	928
PNM 20		675.138		48	755	65	676.006
FV 21		79		15	241	21	357
FV 21,0		30		4	60	5	99
FV 21,1		79		15	241	21	357
PSS 22		119		15	241	21	397
PSS 23		120		15	241	21	398
PSS 24		59		8	121	10	198
PSS 25		121.162		8	121	10	121.300
LQ 26			59	113	1.761	152	2.085
LQ 27			119	225	3.521	305	4.170
LQ 28			30	56	880	76	1.043
LQ 29			30	56	880	76	1.043
LQ 30			119	113	1.761	152	2.145
LQ 31			120	113	1.761	152	2.146
LQ 32			119	113	1.761	152	2.145
LQ 33			143.028	113	1.761	152	145.054
LQ 34			119	113	1.761	152	2.145
LQ 35			188	225	3.521	305	4.239
Total	19.891	798.094	143.930	7.756	121.299	10.494	1.101.464

8.5.2.4. Diamante de la Competitividad.

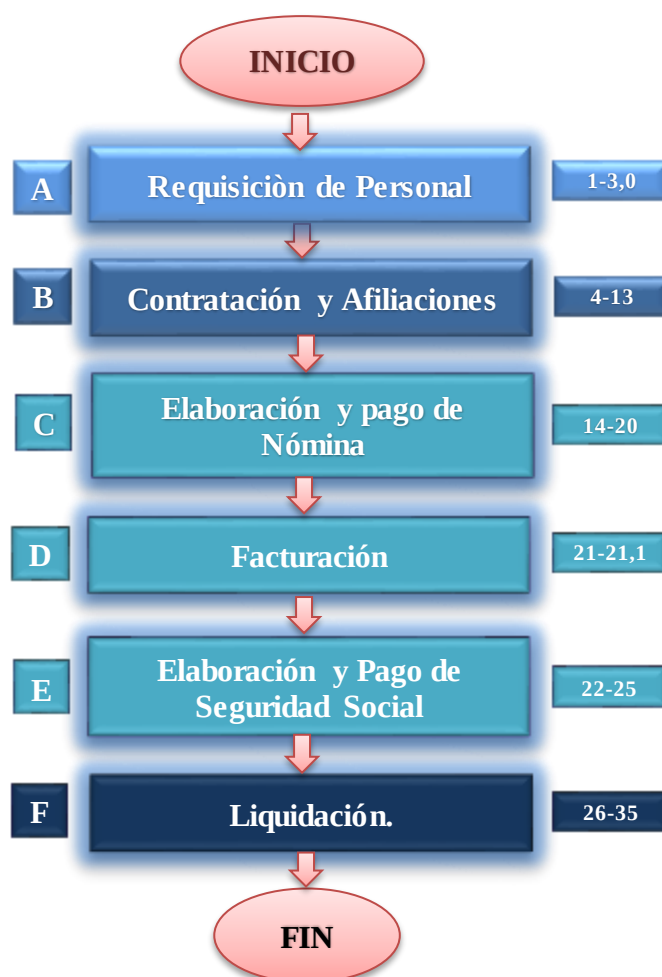
ABASTECIMIENTO							
\$ 7.756							
INFRAESTRUCTURA							
\$ 121.299							
RECURSOS HUMANOS							
\$ 10.494							
LOG. DE ENTRADA	\$ 19.891	OPERACIONES	\$ 798.094	LOG. SALIDA	\$ 143.930	SERVICIO POSTVENTA	
1.101.464							

NOMBRE	VALOR EN PESOS	PORCENTAJE
Logística Entrada	\$ 19.891	2%
Operación	\$ 798.094	72%
Logística de Salida	\$ 143.930	13%
Abastecimiento	\$ 7.756	1%
Infraestructura	\$ 121.299	11%
Recursos Humanos	\$ 10.494	1%
TOTAL	\$ 1.101.464	100%

8.6. Vendedores

8.6.1. Fase III: Organización y Asociación Vendedores.

8.6.1.1. Diagrama de procesos: Vendedores.



SIGLA	DESCRIPCION
RP	Requisición de personal.
CYA	Contratación y Afiliaciones
PNM	Elaboración y Pago de Nomina
FV	Facturación
PSS	Elaboración y Pago de Seguridad Social
LQ	Liquidación

Guía metodológica para el seguimiento de los datos.

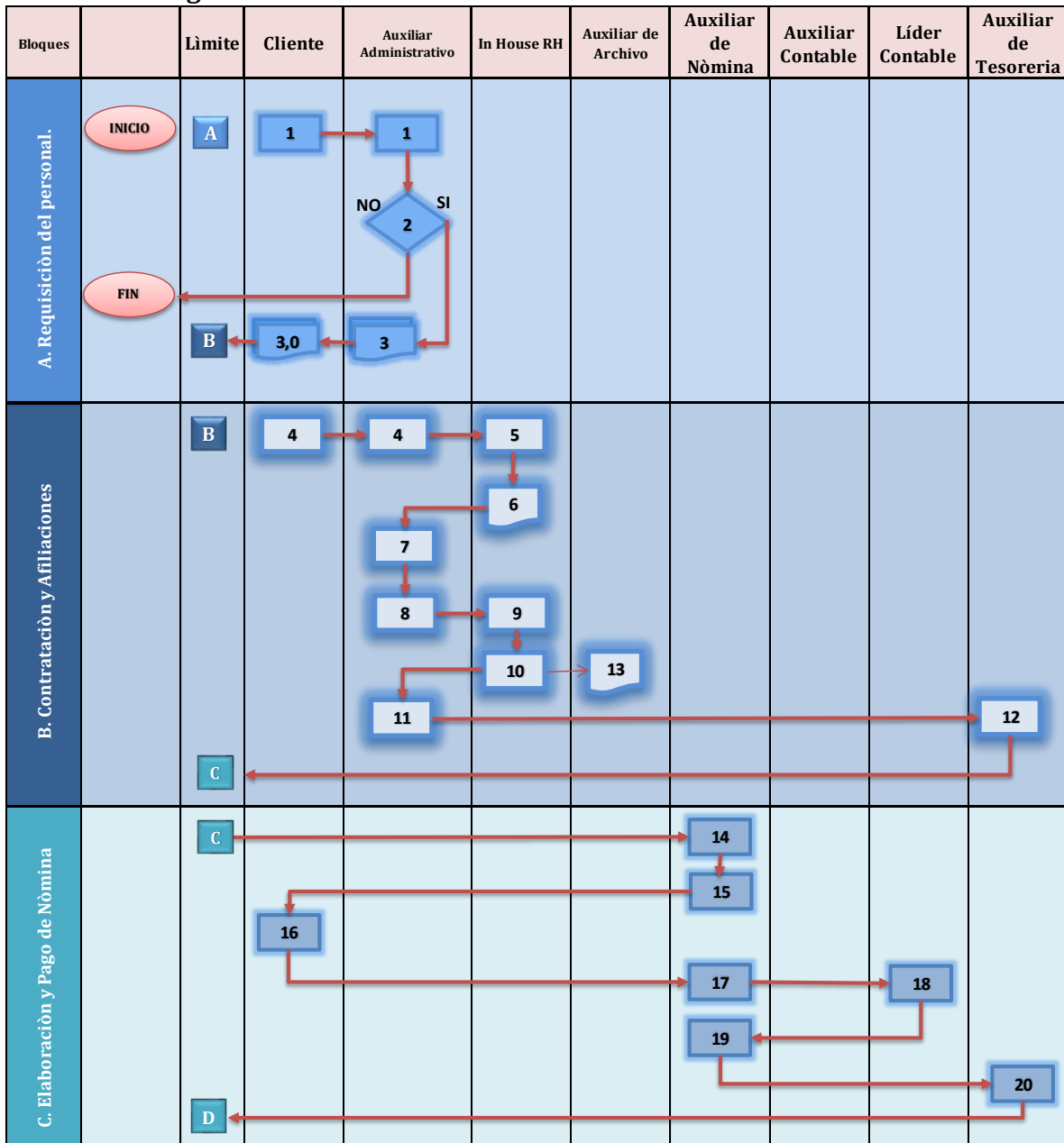
Organización y Asociación		
1.	Diagrama de Procesos	Se identificó cada uno de los procesos para la el suministro de cada uno de los cargos costeados.
2.	Tabla de actividades de personal	Descripción de las actividades que realiza el personal que interviene en cada proceso, tiempo utilizado y costo del mismo.
3.	Diagrama Funcional	Permite identificar las actividades de cada proceso y los costos consumidos en cada una de ellas.
4.	Descripción de actividades	por cada proceso hay una tabla de descripción de actividades, al final de la misma encontramos un resumen y los acumulados del proceso anterior.
5.	Costos directos y mano de obra directa	en esta tabla encontraremos el resumen global, tomado de cada una de las tablas de descripción de actividades de cada proceso.

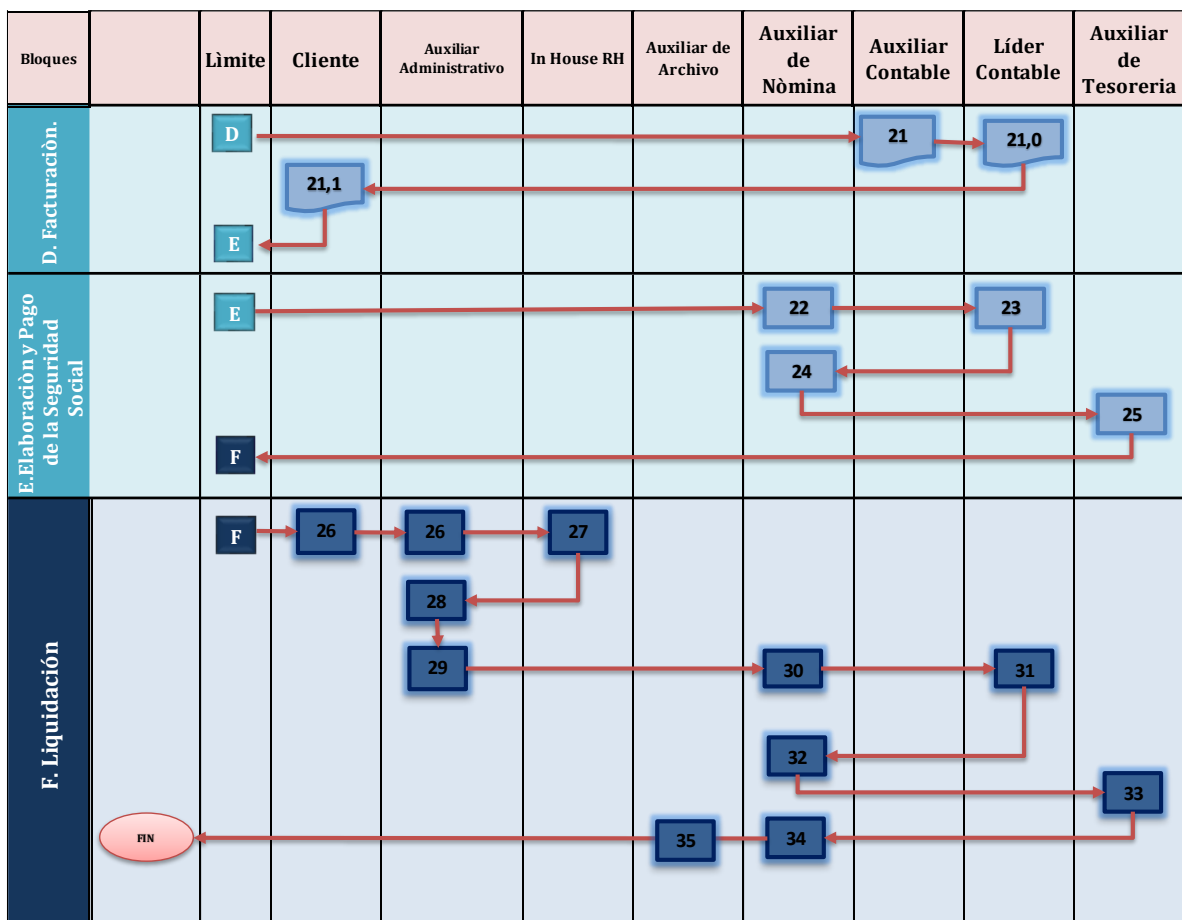
Calculo del costeo integral		
1.	Ingresos Unidades creadoras de valor promedio	se detallaron los ingresos por línea de servicios y su respectivo promedio.
2.	Ingreso empleado en misión-línea de servicio a costear	se detallan los ingresos por mes de la línea de servicio del cargo costeadado.
3.	Inductor de recurso	De acuerdo al % de participación en ventas se calculó el inductor de recurso para la línea donde se encuentra el cargo costeadado.
4.	gasto indirecto asociado a la línea de servicio	con el inductor obtenido anteriormente se calculó el cada uno de los gastos de las líneas de servicio donde se encuentra el cargo costeadado.
5.	Gatos indirectos asociados a los servicios	se detalló cada cargo suministrado de la línea de servicios y se calculó su % de participación para asignar cada uno de los gastos al cargo costeadado.
6.	Gastos indirectos asociados a los procesos	el gasto que se asignó al cargo costeadado, en el punto anterior se asignó a cada uno de los procesos. El % se calculó de acuerdo al tiempo que demanda cada proceso.
7.	Gastos indirectos asignados a las actividades	el gasto que se asignó a cada proceso, en el punto anterior se asignó a cada uno de las actividades. El % se calculó de acuerdo al tiempo que demanda cada actividad en su debido proceso.
8.	Inductor por actividad	Esta tabla contiene un resumen en donde se muestra los costos de cada actividad, discriminandola por logística de entrada, operaciones, logística de salida, gasto de abastecimiento, infraestructura, y recursos humanos (obtenidos de los pasos anteriores)
9.	Diamante de la competitividad	Identificación de los costos de las actividades primarias y de apoyo.

8.6.1.2. Tabla de actividades de personal: Vendedores.

ACT	Descripción de la Actividad	Responsable	Tiempo de Actividad	Total Segundos	Valor Nomina Segundos	Valor Nomina Total
1	Solicitud de la prestación del servicio	Auxiliar Administrativo	00:01:00	60	3	159
2	Cotización de la prestación del servicio	Auxiliar Administrativo	00:10:00	600	3	1.589
3	Firma de Contrato entre la empresa usuaria y la temporal	Auxiliar Administrativo	00:30:00	1800	3	4.767
3,0	Entrega copia contrato a la empresa usuaria	Cliente - Auxiliar Administrativa	00:01:00	60	3	159
4	Envío Autorización de Ingreso del Empleado en misión.	Cliente - Auxiliar Administrativa	00:01:00	60	3	159
5	Solicitud para toma de Examen Médico Ocupacional	Auxiliar Contratación	00:01:00	60	1	64
6	Recepción de documentación para la contratación	Auxiliar Contratación	00:01:00	60	1	64
7	Firma de Contrato en Misión	Auxiliar Administrativo	00:04:00	240	3	636
8	Capacitación en Salud Ocupacional	Auxiliar Administrativo	00:05:00	300	3	794
9	Afiliaciones ARL, EPS, AFP y Caja de Compensación.	Auxiliar Contratación	00:02:00	120	1	129
10	Grabación en el software de los datos del trabajador.	Auxiliar Contratación	00:02:00	120	1	129
11	Grabación de la Cuenta Bancario del Colaborador	Auxiliar Administrativo	00:02:00	120	3	318
12	Aprobación de la Cuenta Bancario del Colaborador	Auxiliar de Tesorería	00:05:00	300	1	157
13	Archivo carpeta del colaborador.	Auxiliar de Archivo	00:01:00	60	2	94
14	Recepción de Novedades	Auxiliar de Nómina	00:02:00	120	2	238
15	Elaboración Prenomina	Auxiliar de Nómina	00:01:00	60	2	119
16	Aprobación Prenomina	Auxiliar de Nómina	00:15:00	900	2	1.783
17	Elaboración de Nomina en el software	Auxiliar de Nómina	00:01:00	60	2	119
18	Revisión de Nomina	Líder contable	00:00:30	30	2	60
19	Cargue de Archivos planos a la sucursal virtual	Auxiliar de Nómina	00:00:30	30	2	59
20	Pago de Nomina	Auxiliar de tesorería	00:00:30	30	1	16
21	Expedición de factura	Auxiliar Contable	00:01:00	60	1	79
21,0	Revisión Factura	Líder contable	00:00:15	15	2	30
21,1	Entrega de factura al cliente	Auxiliar Contable	00:01:00	60	1	79
22	Elaboración de Seguridad Social	Auxiliar de Nómina	00:01:00	60	2	119
23	Revisión Seguridad Social	Líder contable	00:01:00	60	2	120
24	Cargue al operador de Aportes en Línea	Auxiliar de Nómina	00:00:30	30	2	59
25	Pago de la Seguridad Social	Auxiliar de tesorería	00:00:30	30	1	16
26	envío Autorización de Retiro del Empleado en misión.	Auxiliar de Nómina	00:01:00	60	2	119
27	Retiro de ARL y Caja de Compensación Familiar	Auxiliar Contratación	00:02:00	120	1	129
28	Recepción de Carta de Renuncia/Firma de la carta de Terminación de Contrato	Auxiliar Administrativo	00:00:30	30	3	79
29	Entrega de Documentos de Liquidación a Nomina	Auxiliar Administrativo	00:00:30	30	3	79
30	Preparación de la Liquidación	Auxiliar de Nómina	00:01:00	60	2	119
31	Revisión de la Liquidación	Líder contable	00:01:00	60	2	120
32	cargue archivo plano de la Liquidación al banco	Auxiliar de Nómina	00:01:00	60	2	119
33	Pago de la Liquidación.	Auxiliar de Tesorería	00:01:00	60	1	31
34	Retiro de EPS y AFP del trabajador en Misión.	Auxiliar de Nómina	00:01:00	60	2	119
35	Archivo de la Liquidación en la carpeta del empleado	Auxiliar de Archivo	00:02:00	120	2	188
TOTAL			01:42:45	6.165	70	13.216

8.6.1.3. Diagrama funcional: Vendedores.





8.6.1.4. Descripción de actividades: RP-Vendedores.

DB	Límites	Actividad	Responsable	TIEMPOS/MINUTOS			COSTOS DIRECTOS				PERSONAL DIRECTO			PERSONAL INDIRECTO			
				Tiempo de Actividad.	Tiempo de Espera.	Tiempo de Ciclo	Salarios	Seguridad Social	Prestaciones Sociales	Otros	Auxiliar de Contratación	Auxiliar de Tesorería	Auxiliar de Nómina	Auxiliar Administrativa	Auxiliar de Archivo	Lider contable	Auxiliar Contable
A. Requisición del personal.	A	1	Auxiliar de Contratación.	00:01:00	00:00:00	00:01:00								159			
		2	Auxiliar Administrativo	00:10:00	00:00:00	00:10:00								1.589			
		3	Auxiliar Administrativo	00:15:00	00:15:00	00:30:00								4.767			
		3,0	Cliente - Auxiliar Administrativa	00:01:00	00:00:00	00:01:00								159			
Total requisición de personal				00:27:00	00:15:00	00:42:00	-	-	-	-	-	-	-	6.673	-	-	-

RP	
Tiempo neto actividad	00:27:00
Tiempo de espera	00:15:00
Tiempo de ciclo	00:42:00
Tiempo del ciclo en segundos	2.520
Tiempo de ciclo acumulado en seg.	2.520

	RP	Acumulado
Mano de obra directa	-	-
Mano de obra indirecta	6.673	6.673
Costos Directos	-	-
Total mano de obra	6.673	6.673

8.6.1.5. Descripción de actividades: CYA Vendedores.

DB	Límites	Actividad	Responsable	TIEMPOS/MINUTOS			COSTOS DIRECTOS				PERSONAL DIRECTO			PERSONAL INDIRECTO			
				Tiempo de Actividad.	Tiempo de Espera.	Tiempo de Ciclo	Salarios	Seguridad Social	Prestaciones Sociales	Otros	Auxiliar de Contratación	Auxiliar de Tesorería	Auxiliar de Nómina	Auxiliar Administrativa	Auxiliar de Archivo	Lider contable	Auxiliar Contable
A. Contratación y Afiliaciones	B	4	Auxiliar de Contratación.	00:01:00	00:00:00	00:01:00				-				159			
		5	Auxiliar de Contratación.	00:01:00	00:00:00	00:01:00					64						
		6	Auxiliar de Contratación.	00:01:00	00:00:00	00:01:00					64						
		7	Auxiliar de Contratación.	00:01:00	00:03:00	00:04:00								636			
		8	Auxiliar de Contratación.	00:05:00	00:00:00	00:05:00								794			
		9	Auxiliar Contratacion	00:02:00	00:00:00	00:02:00					129						
		10	Auxiliar Contratacion	00:02:00	00:00:00	00:02:00					129						
		11	Auxiliar Administrativo	00:02:00	00:00:00	00:02:00								318			
		12	Auxiliar de Tesorería	00:05:00	00:00:00	00:05:00						157					
		13	Auxiliar de Archivo	00:01:00	00:00:00	00:01:00									94		
Total contratación y afiliaciones				00:21:00	00:03:00	00:24:00	-	-	-	-	387	157	-	1.907	94	-	

	CYA
Tiempo neto actividad	00:21:00
Tiempo de espera	00:03:00
Tiempo de ciclo	00:24:00
Tiempo del ciclo en segundos	1.440
Tiempo de ciclo acumulado en seg.	3.960

	CYA	Acumulado
Mano de obra directa	543	543
Mano de obra indirecta	2.000	8.674
Costos Directos	-	-
Total mano de obra	2.544	9.217

8.6.1.6. Descripción de actividades: PNM Vendedores.

DB	Límites	Actividad	Responsable	TIEMPOS/MINUTOS			COSTOS DIRECTOS				PERSONAL DIRECTO			PERSONAL INDIRECTO			
				Tiempo de Actividad.	Tiempo de Espera.	Tiempo de Ciclo	Salarios	Seguridad Social	Prestaciones Sociales	Otros	Auxiliar de Contratación	Auxiliar de Tesorería	Auxiliar de Nómina	Auxiliar Administrativa	Auxiliar de Archivo	Líder contable	Auxiliar Contable
B. Elaboración y Pago de Nómina	C	14	Auxiliar de Contratación.	00:02:00	00:00:00	00:02:00							238				
		15	Auxiliar de Contratación.	00:01:00	00:00:00	00:01:00							119				
		16	Auxiliar de Contratación.- Cliente	00:15:00	00:00:00	00:15:00							1.783				
		17	Auxiliar de Nómina	00:01:00	00:00:00	00:01:00							119				
		18	Líder contable	00:00:30	00:00:00	00:00:30										60	
		19	Auxiliar de Nómina	00:00:30	00:00:00	00:00:30							59				
		20	Auxiliar de tesorería	00:00:30	00:00:00	00:00:30	782.312,97						16				
Total elaboración y pago de nómina				00:20:30	00:00:00	00:20:30	782.313	-	-	-	-	16	2.318	-	-	60	-

PNM	
Tiempo neto actividad	00:20:30
Tiempo de espera	00:00:00
Tiempo de ciclo	00:20:30
Tiempo del ciclo en segundos	1.230
Tiempo de ciclo acumulado en seg.	5.190

	PNM	Acumulado
Mano de obra directa	2.334	2.877
Mano de obra indirecta	60	8.734
Costos Directos	782.313	782.313
Total mano de obra	784.707	793.924

8.6.1.7.Descripción de actividades: FV Vendedores.

DB	Limites	Actividad	Responsable	TIEMPOS/MINUTOS			COSTOS DIRECTOS				PERSONAL DIRECTO			PERSONAL INDIRECTO			
				Tiempo de Actividad.	Tiempo de Espera.	Tiempo de Ciclo	Salarios	Seguridad Social	Prestaciones Sociales	Otros	Auxiliar de Contratación	Auxiliar de Tesorería	Auxiliar de Nómina	Auxiliar Administrativa	Auxiliar de Archivo	Lider contable	Auxiliar Contable
D.Elaboracion y Pago de la Seguridad Social	E	22	Auxiliar de Nómina	00:01:00	00:00:00	00:01:00							119				
		23	Lider contable	00:01:00	00:00:00	00:01:00										120	
		24	Auxiliar de Nómina	00:00:30	00:00:00	00:00:30							59				
		25	Auxiliar de tesorería	00:00:30	00:00:00	00:00:30		120.753,24				16					
		Total elaboración y pago de seguridad social		00:03:00	00:00:00	00:03:00	-	120.753	-	-	-	16	178	-	-	120	-

	FV
Tiempo neto actividad	0
Tiempo de espera	-
Tiempo de ciclo	0
Tiempo del ciclo en segundos	135
Tiempo de ciclo acumulado en seg.	5.325

	FV	Acumulado
Mano de obra directa	-	2.877
Mano de obra indirecta	189	8.922
Costos Directos	-	782.313
Total mano de obra	189	794.112

8.6.1.8.Descripción de actividades: PSS Vendedores.

DB	Límites	Actividad	Responsable	TIEMPOS/MINUTOS			COSTOS DIRECTOS				PERSONAL DIRECTO			PERSONAL INDIRECTO			
				Tiempo de Actividad.	Tiempo de Espera.	Tiempo de Ciclo	Salarios	Seguridad Social	Prestaciones Sociales	Otros	Auxiliar de Contratación	Auxiliar de Tesorería	Auxiliar de Nómina	Auxiliar Administrativa	Auxiliar de Archivo	Líder contable	Auxiliar Contable
D.Elaboración y Pago de la Seguridad Social	E	22	Auxiliar de Nómina	00:01:00	00:00:00	00:01:00							119				
		23	Líder contable	00:01:00	00:00:00	00:01:00										120	
		24	Auxiliar de Nómina	00:00:30	00:00:00	00:00:30							59				
		25	Auxiliar de tesorería	00:00:30	00:00:00	00:00:30		120.753,24				16					
		Total elaboración y pago de seguridad social		00:03:00	00:00:00	00:03:00	-	120.753	-	-	-	16	178	-	-	120	-

	PSS
Tiempo neto actividad	00:03:00
Tiempo de espera	00:00:00
Tiempo de ciclo	00:03:00
Tiempo del ciclo en segundos	180
Tiempo de ciclo acumulado en seg.	5.505

	PSS	Acumulado
Mano de obra directa	194	3.071
Mano de obra indirecta	120	9.042
Costos Directos	120.753	903.066
Total mano de obra	121.067	915.180

8.6.1.9.Descripción de actividades: LQ Vendedores.

DB	Límites	Actividad	Responsable	TIEMPOS/MINUTOS			COSTOS DIRECTOS				PERSONAL DIRECTO			PERSONAL INDIRECTO			
				Tiempo de Actividad.	Tiempo de Espera.	Tiempo de Ciclo	Salarios	Seguridad Social	Prestaciones Sociales	Otros	Auxiliar de Contratación	Auxiliar de Tesorería	Auxiliar de Nómina	Auxiliar Administrativa	Auxiliar de Archivo	Lider contable	Auxiliar Contable
E. Liquidación	F	26	Auxiliar de Contratación.	00:01:00	00:00:00	00:01:00							119				
		27	Auxiliar de Contratación.	00:02:00	00:00:00	00:02:00					129						
		28	Auxiliar de Contratación.	00:00:30	00:00:00	00:00:30								79			
		29	Auxiliar de Contratación.	00:00:30	00:00:00	00:00:30								79			
		30	Auxiliar de Nómina	00:01:00	00:00:00	00:01:00							119				
		31	Lider contable	00:01:00	00:00:00	00:01:00										120	
		32	Auxiliar de Nómina	00:01:00	00:00:00	00:01:00							119				
		33	Auxiliar de Tesorería	00:01:00	00:00:00	00:01:00			163.254,57			31					
		34	Auxiliar de Nómina	00:01:00	00:00:00	00:01:00							119				
		35	Auxiliar de Archivo	00:02:00	00:00:00	00:02:00									188		
Total Liquidación				00:11:00	00:00:00	00:11:00	-	-	163.255	-	129	31	476	159	188	120	

	LQ
Tiempo neto actividad	00:11:00
Tiempo de espera	00:00:00
Tiempo de ciclo	00:11:00
Tiempo del ciclo en segundos	660
Tiempo de ciclo acumulado en seg.	6.165

	LQ	Acumulado
Mano de obra directa	636	3.707
Mano de obra indirecta	466	9.508
Costos Directos	163.255	1.066.321
Total mano de obra	164.357	1.079.536

8.6.1.10. Costos Directos y Mano de Obra: Vendedores.

	RP	CYA	PNM	FV	PSS	LQ	TOTAL
Tiempo neto actividad	00:27:00	00:21:00	00:20:30	0	00:03:00	00:11:00	01:24:45
Tiempo de espera	00:15:00	00:03:00	00:00:00	-	00:00:00	00:00:00	00:18:00
Tiempo de ciclo	00:42:00	00:24:00	00:20:30	0	00:03:00	00:11:00	01:42:45
TIEMPO EN SEGUNDOS	2.520	1.440	1.230	135	180	660	6.165
Tiempo de ciclo acumulado en seg.	2.520	3.960	5.190	5.325	5.505	6.165	

	RP	CYA	PNM	FV	PSS	LQ	TOTAL
Mano de obra directa	-	543	2.334	-	194	636	3.707
Mano de obra indirecta	6.673	2.000	60	189	120	466	9.508
Costos Directos	-	-	782.313		120.753	163.255	1.066.321
Total mano de obra	6.673	2.544	784.707	189	121.067	164.357	1.079.536

COSTOS DIRECTOS ENERO PROMEDIOS POR CONCEPTO VENDEDORES					
CARGOS SUMINISTRADOS	EXAMENES	SALARIOS	SEGURIDAD SOCIAL	PRESTACIONES SOCIALES	TOTAL
Conductores	-	1.172.101	199.381	245.268	1.616.750
Mensajeros	-	823.891	151.891	174.246	1.150.028
Vendedores	-	782.313	120.753	163.255	1.066.321
Oficios varios	-	767.155	140.335	158.605	1.066.095
TOTAL	-	3.545.460	612.360	741.373	4.899.193

8.6.1.11. Estructura de la Cadena de Valor: Vendedores.

Cuenta	Concepto
4	Ingresos
41	Venta de Servicios
4155	Servicio de Colocaciòn de empleados en misiòn
415505	Procesos de Selecciòn
415510	Otros
415515	Colocaciòn empleados en misiòn
41551501	Colocaciòn empleados en misiòn en empresas de servicios
41551502	Colocaciòn empleados en misiòn en empresas de manufactureras
41551503	Colocaciòn empleados en misiòn en empresas comerciales
4155150301	Vendedores
41551504	Colocaciòn empleados en misiòn en otros sectores
Cuenta	Concepto
6	Costos
61	Costos de la prestaciòn del servicio
6155	Costos de la colocacion de empleados en misiòn
615505	Procesos de Selecciòn
615510	Otros
615515	Colocaciòn empleados en misiòn
61551501	Insumos
6155150104	Vendedores
61551502	Generales
6155150204	Vendedores
61551503	Sueldos y Salarios
6155150304	Vendedores
61551504	Aportes sobre la Nomina
6155150404	Vendedores
61551505	Honorarios
6155150504	Vendedores
61551506	Depreciacion
6155150604	Vendedores
61551507	ACTIVIDADES PRIMARIAS
Cuenta	Concepto
6155150701	LOGISTICA DE ENTRADA
	Requisicion de personal
	Contrataciòn y Afiliaciones
6155150702	OPERACIONES
	Elaboraciòn y Pago de Nomina
	Facturaciòn
	Elaboraciòn y Pago de Seguridad Social
6155150703	LOGISTICA DE SALIDA
	Liquidaciòn

8.6.1.12. Agrupaciones y distribuciones por componente.

ACTIVIDADES DE ABASTECIMIENTO								
Concepto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Promedio
Arrendamiento				500.000	500.000	660.000	660.000	331.429
Comunicaciones y transporte	12.000	72.200	7.121	82.200	84.941	-	54.600	44.723
Papelería	214.000	158.569	297.400	65.690	425.500	-	389.000	221.451
TOTAL ABASTECIMIENTO	226.000	230.769	304.521	647.890	1.010.441	660.000	1.103.600	597.603

ACTIVIDADES DE INFRAESTRUCTURA								
Concepto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Promedio
Gastos de alta gerencia	4.000.000	4.000.000	4.000.000	4.000.000	4.000.000	4.000.000	4.000.000	4.000.000
Seguros generales	-	10.586.769	-	-	-	-	-	1.512.396
Gastos bancarios	1.806.563	2.830.663	3.569.200	4.875.196	4.944.215	4.563.240	4.245.007	3.833.441
TOTAL INFRAESTRUCTURA	5.806.563	17.417.432	7.569.200	8.875.196	8.944.215	8.563.240	8.245.007	9.345.836

ACTIVIDADES DE RECURSO HUMANO								
Concepto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Promedio
Otros servicios profesionales	400.000	895.000	789.000	896.000	891.000	891.000	898.000	808.571
TOTAL RECURSO HUMANO	400.000	895.000	789.000	896.000	891.000	891.000	898.000	808.571

8.6.2. Fase IV: Calculo del costo Integral: Vendedores.

8.6.2.1. Gasto abastecimiento promedio: Vendedores.

Ingresos Unidades Creadoras de Valor Promedio.

LINEAS DE SERVICIO	ENE-JUL 2016	
	INGRESOS	PROMEDIO
Empleados en misión en empresas de servicios	1.882.710.598	268.958.657
Empleados en misión en empresas manufactureras	584.322.331	83.474.619
Empleados en misión en empresas comerciales	292.868.494	41.838.356
Empleados en misión en otros sectores	132.631.696	18.947.385
TOTAL	2.892.533.119	413.219.017

Ingresos empleados en misión: Empresas Comerciales.

MES	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	PROMEDIO
TOTAL	34.777.362	36.590.011	41.695.379	48.253.673	52.067.543	44.756.512	34.728.014	41.838.356

Inductor de recurso: Porcentaje de Participación en ventas

AREAS	INGRESOS	INDUCTOR
Líneas de servicios	371.380.661	90%
Empleados en misión en empresas comerciales	41.838.356	10%
SERVICIOS EMPLEADOS TEMPORALES	413.219.017	100%

Gastos indirectos asignados a las líneas de servicio.

AREAS	INDUCTOR	ACTIVIDADES
		Abastecimiento
Líneas de servicios	90%	537.096
Empleados en misión en empresas comerciales	10%	60.507
SERVICIOS EMPLEADOS TEMPORALES	100%	597.603

Gastos indirectos asignados a los servicios

CARGOS SUMINISTRADOS	INGRESOS POR CARGO	Abastecimiento	ASIGNACION DE GASTO POR CARGO
		60.507	
Vendedores	26.701.950	64%	38.617
Otros	15.136.406,14	36%	21.890
TOTAL	41.838.356	100%	60.507

Gastos indirectos asignados a los procesos del cargo Vendedores.

PROCESO	SIGLA	Tiempo en Segundos x Proceso	Factor distribución x Recurso	Vlr del gasto x proceso
Requisición de personal.	RP	2.520	41%	15.785
Contratación y Afiliaciones	CYA	1.440	23%	9.020
Elaboración y Pago de Nomina	PNM	1.230	20%	7.705
Facturación	FV	135	2%	846
Elaboración y Pago de Seguridad Social	PSS	180	3%	1.127
Liquidación	LQ	660	11%	4.134
TOTAL		6.165	100%	38.617

Gastos indirectos asignados a las actividades del cargo Vendedores.

		Actividad	Tiempo	%Particip. Tiempo	Asignacion del gasto	No. Cargos x mes	Valor Unitario
RP	1	Solicitud de la prestacion del servicio	60	2%	376	4	85
	2	Cotizacion de la prestacion del servicio	600	24%	3.758	4	849
	3	Firma de Contrato entre la empresa usuaria y la temporal	1.800	71%	11.275	4	2.546
	3,0	Entrega copia contrato a la empresa usuaria	60	2%	376	4	85
		Total	2.520	100%	15.785	4	3.564
CYA	4	Envio Autorización de Ingreso del Empleado en misión.	60	4%	376	4	85
	5	Solicitud para toma de Examen Medico Ocupacional	60	4%	376	4	85
	6	Recepcion de documentacion para la contratacion	60	4%	376	4	85
	7	Firma de Contrato en Misión	240	17%	1.503	4	339
	8	Capacitacion en Salud Ocupacional	300	21%	1.879	4	424
	9	Afiliaciones ARL, EPS, AFP y Caja de Compensación.	120	8%	752	4	170
	10	Grabacion en el software de los datos del trabajador.	120	8%	752	4	170
	11	Grabación de la Cuenta Bancario del Colaborador	120	8%	752	4	170
	12	Aprobación de la Cuenta Bancario del Colaborador	300	21%	1.879	4	424
	13	Archivo carpeta del colaborador.	60	4%	376	4	85
		Total	1.440	100%	9.020	4	2.037
PNM	14	Recepción de Novedades	120	10%	752	22	94
	15	Elaboracion Prenomina	60	5%	376	22	47
	16	Aprobación Prenomina	900	73%	5.637	22	705
	17	Elaboracion de Nomina en el software	60	5%	376	22	47
	18	Revision de Nomina	30	2%	188	22	23
	19	Cargue de Archivos planos a la sucursal virtual	30	2%	188	22	23
	20	Pago de Nomina	30	2%	188	22	23
		Total	1.230	100%	7.705	22	963
FV	21	Expedición de factura	60	44%	376	22	17
	21,0	Revision Factura	15	11%	94	22	4
	21,1	Entrega de factura al cliente	60	44%	376	22	17
		Total	135	100%	846	22	38
PSS	22	Elaboracion de Seguridad Social	60	33%	376	22	17
	23	Revision Seguridad Social	60	33%	376	22	17
	24	Cargue al operador de Aportes en Linea	30	17%	188	22	8
	25	Pago de la Seguridad Social	30	17%	188	22	8
		Total	180	100%	1.127	22	51
LQ	26	Envio Autorización de Retiro del Empleado en misión.	60	9%	376	5	82
	27	Retiro de ARL y Caja de Compensacion Familiar	120	18%	752	5	164
	28	Recepcion de Carta de Renuncia/Firma de la carta de Terminacion de Contrato	30	5%	188	5	41
	29	Entrega de Documentos de Liquidacion a Nomina	30	5%	188	5	41
	30	Preparacion de la Liquidacion	60	9%	376	5	82
	31	Revision de la Liquidacion	60	9%	376	5	82
	32	cargue archivo plano de la Liquidacion al banco	60	9%	376	5	82
	33	Pago de la Liquidacion.	60	9%	376	5	82
	34	Retiro de EPS y AFP del trabajador en Misión.	60	9%	376	5	82
	35	Archivo de la Liquidacion en la carpeta del empleado	120	18%	752	5	164
		Total	660	100%	4.134	5	904
Gran Total			6.165	100%	38.617		7.557

8.6.2.2.Gasto Infraestructura promedio: Vendedores.

Ingresos Unidades Creadoras de Valor Promedio.

LINEAS DE SERVICIO	ENE-JUL 2016	
	INGRESOS	PROMEDIO
Empleados en misión en empresas de servicios	1.882.710.598	268.958.657
Empleados en misión en empresas manufactureras	584.322.331	83.474.619
Empleados en misión en empresas comerciales	292.868.494	41.838.356
Empleados en misión en otros sectores	132.631.696	18.947.385
TOTAL	2.892.533.119	413.219.017

Ingresos empleados en misión: Empresas Comerciales.

MES	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	PROMEDIO
TOTAL	34.777.362	36.590.011	41.695.379	48.253.673	52.067.543	44.756.512	34.728.014	41.838.356

Inductor de recurso: Porcentaje de Participación en ventas

AREAS	INGRESOS	INDUCTOR
Líneas de servicios	371.380.661	90%
Empleados en misión en empresas comerciales	41.838.356	10%
SERVICIOS EMPLEADOS TEMPORALES	413.219.017	100%

Gastos indirectos asignados a las líneas de servicio.

AREAS	INDUCTOR	ACTIVIDADES
		Infraestructura
LINEAS DE SERVICIOS	90%	8.399.572
EMPLEADOS EN MISISON EN EMPRESAS COMERCIALES	10%	946.264
SERVICIOS EMPLEADOS TEMPORALES	100%	9.345.836

Gastos indirectos asignados a los servicios

CARGOS SUMINISTRADOS	INGRESOS POR CARGO	INFRAESTRUCTURA	ASIGNACION DE GASTO POR CARGO
		946.264	
Vendedores	26.701.950	64%	603.922
Otros	15.136.406,14	36%	342.342
TOTAL	41.838.356	100%	946.264

Gastos indirectos asignados a los procesos del cargo Vendedores.

PROCESO	SIGLA	Tiempo en Segundos x Proceso	Factor distribución x Recurso	Vlr del gasto x proceso
Requisición de personal.	RP	2.520	41%	246.859
Contratación y Afiliaciones	CYA	1.440	23%	141.062
Elaboración y Pago de Nomina	PNM	1.230	20%	120.491
Facturación	FV	135	2%	13.225
Elaboración y Pago de Seguridad Social	PSS	180	3%	17.633
Liquidación	LQ	660	11%	64.653
TOTAL		6.165	100%	603.922

Gastos indirectos asignados a las actividades del cargo Vendedores.

		Actividad	Tiempo	%Particip. Tiempo	Asignación del gasto	No. Cargos x mes	Valor Unitario
RP	1	Solicitud de la prestación del servicio	60	2%	5.878	4	1.327
	2	Cotización de la prestación del servicio	600	24%	58.776	4	13.272
	3	Firma de Contrato entre la empresa usuaria y la temporal	1.800	71%	176.328	4	39.816
	3,0	Entrega copia contrato a la empresa usuaria	60	2%	5.878	4	1.327
		Total	2.520	100%	246.859	4	55.742
CYA	4	Envío Autorización de Ingreso del Empleado en misión.	60	4%	5.878	4	1.327
	5	Solicitud para toma de Examen Medico Ocupacional	60	4%	5.878	4	1.327
	6	Recepcion de documentacion para la contratacion	60	4%	5.878	4	1.327
	7	Firma de Contrato en Misión	240	17%	23.510	4	5.309
	8	Capacitacion en Salud Ocupacional	300	21%	29.388	4	6.636
	9	Afiliaciones ARL, EPS, AFP y Caja de Compensación.	120	8%	11.755	4	2.654
	10	Grabacion en el software de los datos del trabajador.	120	8%	11.755	4	2.654
	11	Grabación de la Cuenta Bancario del Colaborador	120	8%	11.755	4	2.654
	12	Aprobación de la Cuenta Bancario del Colaborador	300	21%	29.388	4	6.636
	13	Archivo carpeta del colaborador.	60	4%	5.878	4	1.327
		Total	1.440	100%	141.062	4	31.853
PNM	14	Recepción de Novedades	120	10%	11.755	22	1.469
	15	Elaboracion Prenomina	60	5%	5.878	22	735
	16	Aprobación Prenomina	900	73%	88.164	22	11.020
	17	Elaboracion de Nomina en el software	60	5%	5.878	22	735
	18	Revision de Nomina	30	2%	2.939	22	367
	19	Cargue de Archivos planos a la sucursal virtual	30	2%	2.939	22	367
	20	Pago de Nomina	30	2%	2.939	22	367
		Total	1.230	100%	120.491	22	15.061
FV	21	Expedición de factura	60	44%	5.878	22	264
	21,0	Revision Factura	15	11%	1.469	22	66
	21,1	Entrega de factura al cliente	60	44%	5.878	22	264
		Total	135	100%	13.225	22	593
PSS	22	Elaboracion de Seguridad Social	60	33%	5.878	22	264
	23	Revision Seguridad Social	60	33%	5.878	22	264
	24	Cargue al operador de Aportes en Linea	30	17%	2.939	22	132
	25	Pago de la Seguridad Social	30	17%	2.939	22	132
		Total	180	100%	17.633	22	791
LQ	26	Envío Autorización de Retiro del Empleado en misión.	60	9%	5.878	5	1.286
	27	Retiro de ARL y Caja de Compensacion Familiar	120	18%	11.755	5	2.571
	28	Recepcion de Carta de Renuncia/Firma de la carta de Terminacion de Contrato	30	5%	2.939	5	643
	29	Entrega de Documentos de Liquidacion a Nomina	30	5%	2.939	5	643
	30	Preparacion de la Liquidacion	60	9%	5.878	5	1.286
	31	Revision de la Liquidacion	60	9%	5.878	5	1.286
	32	cargue archivo plano de la Liquidacion al banco	60	9%	5.878	5	1.286
	33	Pago de la Liquidacion.	60	9%	5.878	5	1.286
	34	Retiro de EPS y AFP del trabajador en Misión.	60	9%	5.878	5	1.286
	35	Archivo de la Liquidacion en la carpeta del empleado	120	18%	11.755	5	2.571
		Total	660	100%	64.653	5	14.143
Gran Total			6.165	100%	603.922		118.184

8.6.2.3.Gasto Recurso Humano promedio: Recursos Humanos.

Ingresos Unidades Creadoras de Valor Promedio.

LINEAS DE SERVICIO	ENE-JUL 2016	
	INGRESOS	PROMEDIO
Empleados en misión en empresas de servicios	1.882.710.598	268.958.657
Empleados en misión en empresas manufactureras	584.322.331	83.474.619
Empleados en misión en empresas comerciales	292.868.494	41.838.356
Empleados en misión en otros sectores	132.631.696	18.947.385
TOTAL	2.892.533.119	413.219.017

Ingresos empleados en misión: Empresas Comerciales.

MES	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	PROMEDIO
TOTAL	34.777.362	36.590.011	41.695.379	48.253.673	52.067.543	44.756.512	34.728.014	41.838.356

Inductor de recurso: Porcentaje de Participación en ventas

AREAS	INGRESOS	INDUCTOR
Líneas de servicios	371.380.661	90%
Empleados en misión en empresas comerciales	41.838.356	10%
SERVICIOS EMPLEADOS TEMPORALES	413.219.017	100%

Gastos indirectos asignados a las líneas de servicio.

AREAS	INDUCTOR	ACTIVIDADES
		Recursos Humanos
Líneas de servicios	90%	726.704
Empleados en misión en empresas comerciales	10%	81.868
SERVICIOS EMPLEADOS TEMPORALES	100%	808.571

Gastos indirectos asignados a los servicios.

CARGOS SUMINISTRADOS	INGRESOS POR CARGO	Recursos Humanos	ASIGNACION DE GASTO POR CARGO
		81.868	
Vendedores	26.701.950	64%	52.249
Otros	15.136.406,14	36%	29.618
TOTAL	41.838.356	100%	81.868

Gastos indirectos asignados a los procesos del cargo Vendedores.

PROCESO	SIGLA	Tiempo en Segundos x Proceso	Factor distribución x Recurso	Vlr del gasto x proceso
Requisición de personal.	RP	2.520	41%	21.357
Contratación y Afiliaciones	CYA	1.440	23%	12.204
Elaboración y Pago de Nomina	PNM	1.230	20%	10.424
Facturación	FV	135	2%	1.144
Elaboración y Pago de Seguridad Social	PSS	180	3%	1.526
Liquidación	LQ	660	11%	5.594
TOTAL		6.165	100%	52.249

Gastos indirectos asignados a las actividades del cargo Vendedores.

		Actividad	Tiempo	%Particip. Tiempo	Asignacion del gasto	No. Cargos x mes	Valor Unitario
RP	1	Solicitud de la prestacion del servicio	60	2%	509	4	115
	2	Cotizacion de la prestacion del servicio	600	24%	5.085	4	1.148
	3	Firma de Contrato entre la empresa usuaria y la temporal	1.800	71%	15.255	4	3.445
	3,0	Entrega copia contrato a la empresa usuaria	60	2%	509	4	115
		Total	2.520	100%	21.357	4	4.823
CYA	4	Envio Autorización de Ingreso del Empleado en misión.	60	4%	509	4	115
	5	Solicitud para toma de Examen Medico Ocupacional	60	4%	509	4	115
	6	Recepcion de documentacion para la contratacion	60	4%	509	4	115
	7	Firma de Contrato en Misión	240	17%	2.034	4	459
	8	Capacitaacion en Salud Ocupacional	300	21%	2.543	4	574
	9	Afiliaciones ARL, EPS, AFP y Caja de Compensación.	120	8%	1.017	4	230
	10	Grabacion en el software de los datos del trabajador.	120	8%	1.017	4	230
	11	Grabación de la Cuenta Bancario del Colaborador	120	8%	1.017	4	230
	12	Aprobación de la Cuenta Bancario del Colaborador	300	21%	2.543	4	574
	13	Archivo carpeta del colaborador.	60	4%	509	4	115
		Total	1.440	100%	12.204	4	2.756
PNM	14	Recepción de Novedades	120	10%	1.017	22	127
	15	Elaboracion Prenomina	60	5%	509	22	64
	16	Aprobación Prenomina	900	73%	7.628	22	953
	17	Elaboracion de Nomina en el software	60	5%	509	22	64
	18	Revision de Nomina	30	2%	254	22	32
	19	Cargue de Archivos planos a la sucursal virtual	30	2%	254	22	32
	20	Pago de Nomina	30	2%	254	22	32
		Total	1.230	100%	10.424	22	1.303
FV	21	Expedición de factura	60	44%	509	22	23
	21,0	Revision Factura	15	11%	127	22	6
	21,1	Entrega de factura al cliente	60	44%	509	22	23
		Total	135	100%	1.144	22	51
PSS	22	Elaboracion de Seguridad Social	60	33%	509	22	23
	23	Revision Seguridad Social	60	33%	509	22	23
	24	Cargue al operador de Aportes en Linea	30	17%	254	22	11
	25	Pago de la Seguridad Social	30	17%	254	22	11
		Total	180	100%	1.526	22	68
LQ	26	Envio Autorización de Retiro del Empleado en misión.	60	9%	509	5	111
	27	Retiro de ARL y Caja de Compensacion Familiar	120	18%	1.017	5	222
	28	Recepcion de Carta de Renuncia/Firma de la carta de Terminacion de Contrato	30	5%	254	5	56
	29	Entrega de Documentos de Liquidacion a Nomina	30	5%	254	5	56
	30	Preparacion de la Liquidacion	60	9%	509	5	111
	31	Revision de la Liquidacion	60	9%	509	5	111
	32	cargue archivo plano de la Liquidacion al banco	60	9%	509	5	111
	33	Pago de la Liquidacion.	60	9%	509	5	111
	34	Retiro de EPS y AFP del trabajador en Misión.	60	9%	509	5	111
	35	Archivo de la Liquidacion en la carpeta del empleado	120	18%	1.017	5	222
		Total	660	100%	5.594	5	1.224
Gran Total			6.165	100%	52.249		10.225

Inductor por actividad

Línea: Empleados en misión en empresas de servicios.

Producto: Vendedores.

PROCESO	SIGLA	Log. Entrada	Operación	Log. Salida	Abastecimiento	Infraestructura	RRHH	Costo Total
Requisición de personal	RP	6.673						6.673
Contratación y Afiliaciones	CYA	2.544						2.544
Elaboración y Pago de Nomina	PNM		784.707					784.707
Facturación	FV		189					189
Elaboración y Pago de Seguridad Social	PSS		121.067					121.067
Liquidación	LQ			164.357				164.357
Gastos Indirectos					7.557	118.184	10.225	135.966
TOTAL		9.217	905.963	164.357	7.557	118.184	10.225	1.215.502

PROCESO	Log. Entrada	Operación	Log. Salida	Abastecimiento	Infraestructura	RRHH	Costo Total
RP 01	159			85	1.327	115	1.686
RP 02	1.589			849	13.272	1.148	16.858
RP 03	4.767			2.546	39.816	3.445	50.573
RP 3,1	159			85	1.327	115	1.686
CYA 04	159			85	1.327	115	1.686
CYA 05	64			85	1.327	115	1.591
CYA 06	64			85	1.327	115	1.591
CYA 07	636			339	5.309	459	6.743
CYA 08	794			424	6.636	574	8.429
CYA 09	129			170	2.654	230	3.183
CYA 10	129			170	2.654	230	3.183
CYA 11	318			170	2.654	230	3.372
CYA 12	157			424	6.636	574	7.791
CYA 13	94			85	1.327	115	1.621
PNM 14		238		94	1.469	127	1.928
PNM 15		119		47	735	64	964
PNM 16		1.783		705	11.020	953	14.462
PNM 17		119		47	735	64	964
PNM 18		60		23	367	32	483
PNM 19		59		23	367	32	482
PNM 20		782.329		23	367	32	782.751
FV 21		79		17	264	23	383
FV 21,0		30		4	66	6	106
FV 21,1		79		17	264	23	383
PSS 22		119		17	264	23	422
PSS 23		120		17	264	23	423
PSS 24		59		8	132	11	211
PSS 25		120.769		8	132	11	120.921
LQ 26			119	82	1.286	111	1.598
LQ 27			129	164	2.571	222	3.087
LQ 28			79	41	643	56	819
LQ 29			79	41	643	56	819
LQ 30			119	82	1.286	111	1.598
LQ 31			120	82	1.286	111	1.599
LQ 32			119	82	1.286	111	1.598
LQ 33			163.286	82	1.286	111	164.765
LQ 34			119	82	1.286	111	1.598
LQ 35			188	164	2.571	222	3.146
Total	9.217	905.963	164.357	7.557	118.184	10.225	1.215.502

8.6.2.4.Diamante de la Competitividad: Vendedores.

ABASTECIMIENTO					
\$ 7.557					
INFRAESTRUCTURA					
\$ 118.184					
RECURSOS HUMANOS					
\$ 10.225					
LOG. DE ENTRADA	9.217		905.963	LOG. SALIDA	164.357
\$		OPERACIONES	\$		\$

1.215.502

NOMBRE	VALOR EN PESOS	PORCENTAJE
Logística Entrada	\$ 9.217	1%
Operación	\$ 905.963	75%
Logística de Salida	\$ 164.357	14%
Abastecimiento	\$ 7.557	1%
Infraestructura	\$ 118.184	10%
Recursos Humanos	\$ 10.225	1%
TOTAL	\$ 1.215.502	100%

8.7. Documentación y seguimiento.

Esta fase consiste en realizar la prueba del modelo en la organización donde se esté realizando la implementación de costeo integral, realizar los ajustes pertinentes si hay lugar a alguno y por ultimo realizar las recomendaciones o sugerencias para que la gerencia tome decisiones acerca de los puntos sugeridos.

9. RESULTADOS DE LA PRÁCTICA.

Específicas de la práctica.

Para el proceso de recolección de la información, procesamiento de los datos y análisis de los diferentes entornos que rodea la empresa Tutemporal SA EST se tomó como muestra todas las actividades comprendidas entre enero y febrero del año 2016.

Se definieron líneas de servicios de acuerdo a los cargos suministrados dependiendo de la actividad de cada una de las empresas usuarias, además por medio de un estudio de las estadísticas del periodo de muestra se definió las líneas de servicio que representaban un mayor ingreso y cantidad de empleados en misión suministrados, como se evidencia en el siguiente cuadro:

Líneas de Servicios	Promedio	
	No. Empleados suministrados	Ingresos
Empleados en misión en empresas de servicios.(EMES)	206	268.958.657
Empleados en misión en empresas manufactureras. (EMEM)	81	83.474.619
Empleados en misión en empresas comerciales. (EMEC)	31	41.838.356
Empleados en misión en otros sectores. (EMO)	12	18.947.385
	329	413.219.017

De acuerdo con el anterior cuadro, tomando como referentes el número de empleados, los ingresos recibidos, y el promedio ponderado, podemos determinar que los empleados en misión en empresas de servicios, es el más importante dentro de la organización ya que aporta el 65% del total de los ingresos.

El costeo integral se realizó a los siguientes cargos suministrados:

1. Logística Bulevar
2. Logística Acuaparque
3. Operarios de Producción
4. Vendedores

Dichos cargos fueron seleccionados de las tres líneas de servicios con mayores ingresos, también se definieron aquellos que representaban un mayor ingreso y mayor cantidad de empleados suministrados para Tutemporal S.A. E.S.T.

Cargos Suministrados	No. Empleados suministrados	Ingresos	Línea de Servicios
Logística Bulevar	66	88.584.069	EMES
operario de producción	50	54.850.116	EMEM
Logística Acuparque	29	39.566.185	EMES
Administrativos	21	33.092.673	EMES
Oficios Varios	27	31.536.272	EMES
operario de confección	31	28.624.503	EMEM
vendedores	22	26.701.950	EMEC
Agente Call Center	19	20.062.051	EMES
otros	12	18.947.385	EMO
Taquilleros	14	14.524.955	EMES
conductores	7	13.742.207	EMEC
Mensajero	9	12.673.112	EMES
Supervisores	6	9.041.146	EMES
Analista de Crédito	4	4.335.163	EMES
Salvavidas	2	3.959.523	EMES
Torreros	2	3.093.511	EMES
Cajeros	2	2.718.444	EMES
Docente	2	2.339.320	EMES
Despachador	1	1.694.765	EMES
Gestor de Seguridad	1	1.192.155	EMES
Oficios varios	1	1.189.622	EMEC
Ventas	1	545.311	EMES
Mensajeros	0	204.578	EMEC
Total	329	413.219.017	

Durante el análisis del proceso, se observó que las instalaciones donde la empresa Tutemporal SA EST presta sus servicios no eran de gran tamaño sin embargo permitían que se desarrollaran las actividades adecuadamente para suministrar el servicios de empleados en misión, identificando las áreas donde se realizaba cada proceso.

Tutemporal cuenta con personal calificado para el desarrollo de las actividades que contribuyen al cumplimiento de la misión empresa.

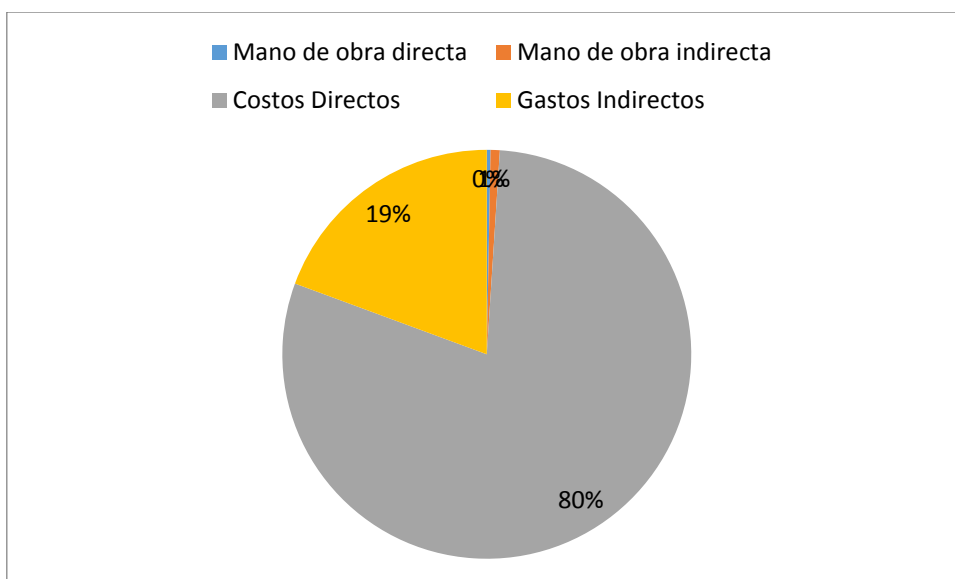
Todos los equipos utilizados en el proceso de prestación del servicio de recurso humano ya han cumplido su periodo de vida útil, por lo tanto, es pertinente mantener un control estricto en el mantenimiento de los equipos que evite riesgos para la prestación del servicio.

Por medio de la metodología descriptiva y de observación se realizó levantamiento de procesos de cada cargo suministrado a costear, incluyendo, actividades y recursos consumidos por cada línea costeadada. Para la asignación de costos y gastos indirectos correspondientes a cada cargo, se tomó como inductor el porcentaje de participación del de cada línea de servicios en los ingresos de la empresa Tutemporal SA aplicando éste a los diferentes componentes de la estructura de costos por cadena de valor (Infraestructura, Abastecimiento, Recurso Humano).

Una vez definidas las bases del costeo integral, se obtuvieron por cada cargo los siguientes resultados:

Logística Bulevar.

Concepto	Valor	Porcentaje
Mano de obra directa	3.920	0,3%
Mano de obra indirecta	9.667	0,7%
Costos Directos	1.059.481	79,6%
Gastos Indirectos	257.871	19,4%
Total mano de obra	1.330.940	100,0%



De acuerdo con el costeo integral realizado al cargo de Logística Bulevar, se pudo conocer las Actividades que demandan más recursos y por ende el porcentaje de participación que representa cada elemento del costo en el cargo, dando como resultado un consumo mayor de costos directos por el 80% del total del consumo que tiene el cargo suministrado objeto del estudio, seguido por el 19% de gastos indirectos, 0.7% de Mano de obra indirecta y por ultimo un 0.3% de mano de obra directa como se puede observar en la gráfica anterior.

Los costos y gastos indirectos se clasificaron de acuerdo a los diferentes componentes de la cadena de valor, arrojando los resultados que se muestran en la siguiente tabla y que permitieron conocer el valor promedio unitario del cargo suministrado “Logística Bulevar”:

NOMBRE	VALOR EN PESOS	PORCENTAJE
Logística Entrada	15.287	1%
Operación	907.675	68%
Logística de Salida	150.106	11%
Abastecimiento	14.333	1%
Infraestructura	224.146	17%
Recursos Humanos	19.392	1%
TOTAL	1.330.940	100%

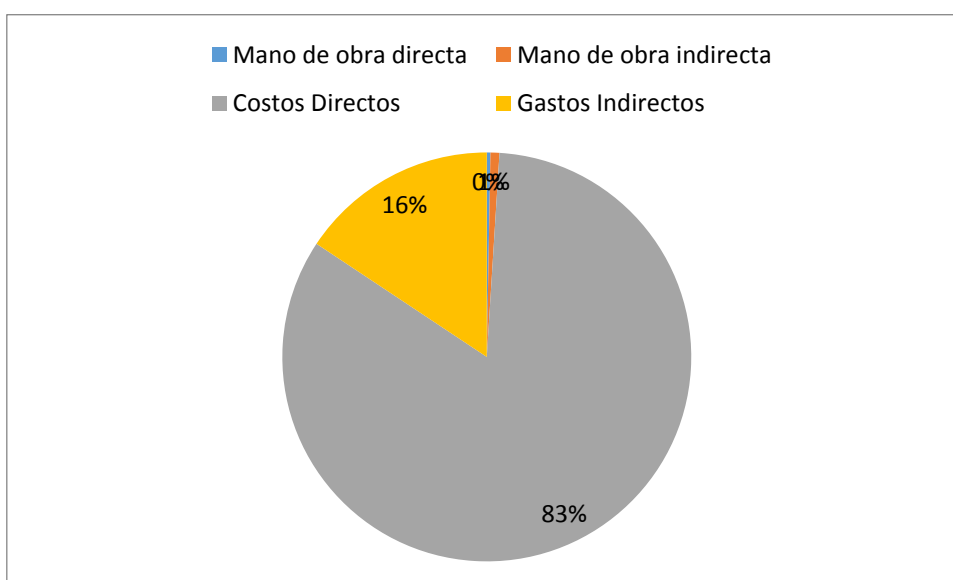
Al comparar el costo final unitario obtenido mediante la metodología de costeo integral y las tarifas reales utilizadas para el primer semestre de 2.016, calculadas por promedio con la información suministrada por la administración, podemos identificar que el costo real promedio del cargo Logística bulevar equivale a \$ **1.330.940**, la cual corresponde a un **99.6%** de la tarifa aplicada durante este periodo como se muestra en el siguiente cuadro:

Cargo Suministrado	Valor Unitario según Costeo Integral	Tarifa I Sem 2016	Porcentaje
Logistica Bulevar	1.330.940	1.336.398	99,6%

A partir de lo anterior, podemos concluir que el cargo suministrado de Logística Bulevar está generando una utilidad promedio estimada del **0.4%** para la empresa Tutemporal SA EST.

Logistica Acuaparque

Concepto	Valor	Porcentaje
Mano de obra directa	3.920	0,3%
Mano de obra indirecta	9.667	0,7%
Costos Directos	1.143.038	83,3%
Gastos Indirectos	214.865	15,7%
Total mano de obra	1.371.490	100,0%



De acuerdo con el costeo integral realizado al cargo de Logística Acuaparque, se pudo conocer las Actividades que demandan más recursos y por ende el porcentaje de participación que representa cada elemento del costo en el cargo, dando como resultado un consumo mayor de costos directos por el 83% del total del consumo que tiene el cargo suministrado objeto del estudio, seguido por el 16% de gastos indirectos, 0.7% de Mano de obra indirecta y por ultimo un 0.3% de mano de obra directa como se puede observar en la gráfica anterior.

Los costos y gastos indirectos se clasificaron de acuerdo a los diferentes componentes de la cadena de valor, arrojando los resultados que se muestran en la siguiente tabla y que permitieron conocer el valor promedio unitario del cargo suministrado “Logística Acuaparque”:

NOMBRE	VALOR EN PESOS	PORCENTAJE
Logística Entrada	\$ 13.052	1%
Operación	\$ 976.690	71%
Logística de Salida	\$ 166.883	12%
Abastecimiento	\$ 11.942	1%
Infraestructura	\$ 186.765	14%
Recursos Humanos	\$ 16.158	1%
TOTAL	\$ 1.371.490	100%

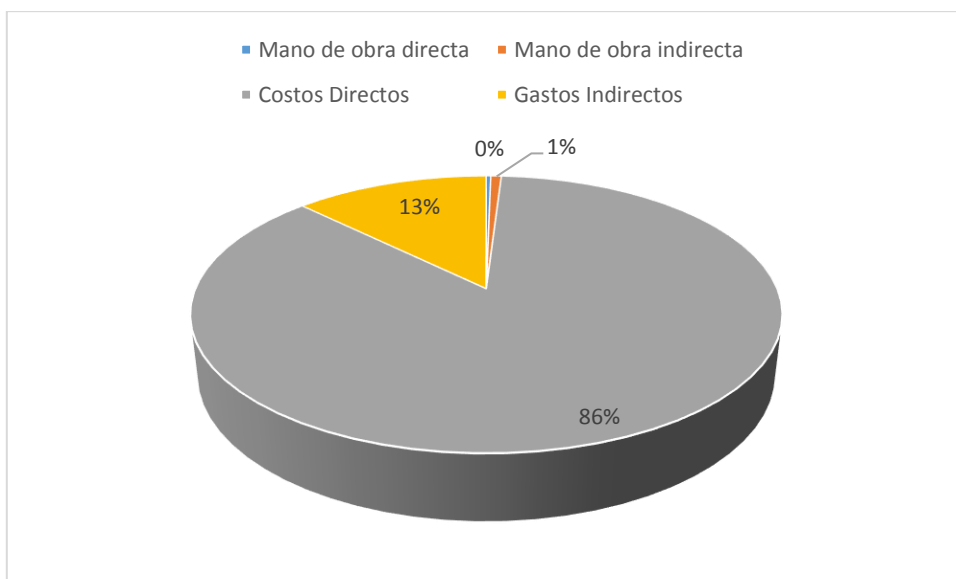
Al comparar el costo final unitario obtenido mediante la metodología de costeo integral y las tarifas reales utilizadas para el primer semestre de 2.016, calculadas por promedio con la información suministrada por la administración, podemos identificar que el costo real promedio del cargo Logística Acuaparque equivale a \$ **1.371.490**, la cual corresponde a un **100.03%** de la tarifa aplicada durante este periodo como se muestra en el siguiente cuadro:

Cargo Suministrado	Valor Unitario según Costeo Integral	Tarifa I Sem 2016	Porcentaje
Logística Acuaparque	1.371.490	1.371.105	100,03%

A partir de lo anterior, podemos concluir que el cargo suministrado de Logística Acuaparque está generando una pérdida promedio estimada del **0.03%** para la empresa Tutemporal SA EST.

Operarios de Producción.

Concepto	Valor	Porcentaje
Mano de obra directa	3.270	0,3%
Mano de obra indirecta	7.602	0,7%
Costos Directos	951.043	86,3%
Gastos Indirectos	139.549	12,7%
Total mano de obra	1.101.464	100,0%



De acuerdo con el costeo integral realizado al cargo de Operarios de producción, se pudo conocer las Actividades que demandan más recursos y por ende el porcentaje de participación que representa cada elemento del costo en el cargo, dando como resultado un consumo mayor de costos directos por el 86% del total del consumo que tiene el cargo suministrado objeto del estudio, seguido por el 13% de gastos indirectos, 0.7% de Mano de obra indirecta y por ultimo un 0.3% de mano de obra directa como se puede observar en la gráfica anterior.

Los costos y gastos indirectos se clasificaron de acuerdo a los diferentes componentes de la cadena de valor, arrojando los resultados que se muestran en la siguiente tabla y que permitieron conocer el valor promedio unitario del cargo suministrado “Operarios de Producción”:

NOMBRE	VALOR EN PESOS	PORCENTAJE
Logística Entrada	\$ 19.891	2%
Operación	\$ 798.094	72%
Logística de Salida	\$ 143.930	13%
Abastecimiento	\$ 7.756	1%
Infraestructura	\$ 121.299	11%
Recursos Humanos	\$ 10.494	1%
TOTAL	\$ 1.101.464	100%

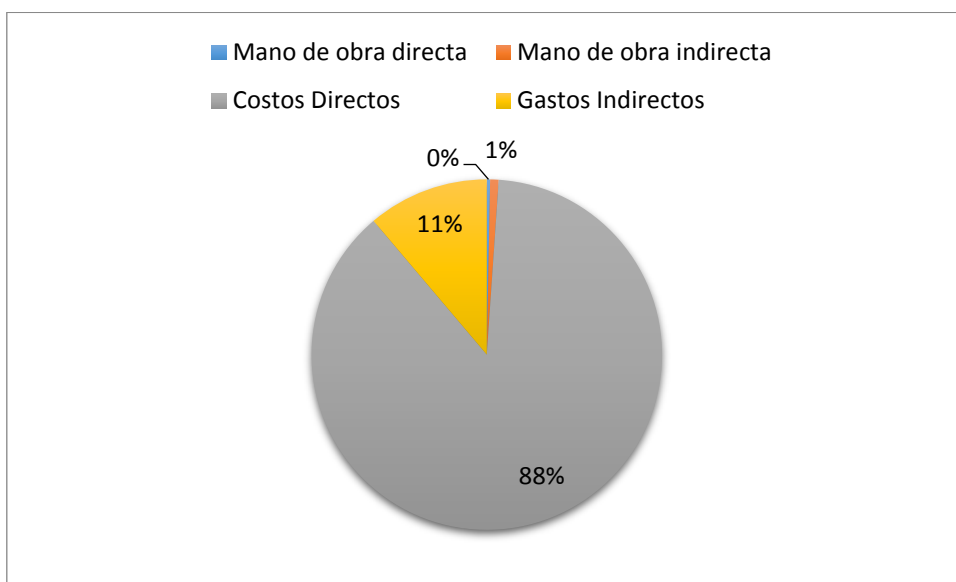
Al comparar el costo final unitario obtenido mediante la metodología de costeo integral y las tarifas reales utilizadas para el primer semestre de 2016, calculadas por promedio con la información suministrada por la administración, podemos identificar que el costo real promedio del cargo Operarios de producción equivale a \$ **1.101.464**, la cual corresponde a un **100.03%** de la tarifa aplicada durante este periodo como se muestra en el siguiente cuadro:

Cargo Suministrado	Valor Unitario según Costeo Integral	Tarifa I Sem 2016	Porcentaje
Operarios de producción.	1.101.464	1.072.337	102,7%

A partir de lo anterior, podemos concluir que el cargo suministrado de Operarios de producción está generando una pérdida promedio estimada del **2.7%** para la empresa Tutemporal SA EST.

Vendedores.

Concepto	Valor	Porcentaje
Mano de obra directa	3.707	0,3%
Mano de obra indirecta	9.508	0,8%
Costos Directos	1.066.321	87,7%
Gastos Indirectos	135.966	11,2%
Total mano de obra	1.215.502	100,0%



De acuerdo con el costeo integral realizado al cargo de Operarios de producción, se pudo conocer las Actividades que demandan más recursos y por ende el porcentaje de participación que representa cada elemento del costo en el cargo, dando como resultado un consumo mayor de costos directos por el 88% del total del consumo que tiene el cargo suministrado objeto del estudio, seguido por el 11% de gastos indirectos, 0,8% de Mano de obra indirecta y por ultimo un 0,3% de mano de obra directa como se puede observar en la gráfica anterior.

Los costos y gastos indirectos se clasificaron de acuerdo a los diferentes componentes de la cadena de valor, arrojando los resultados que se muestran en la siguiente tabla y que permitieron conocer el valor promedio unitario del cargo suministrado “Vendedores”:

NOMBRE	VALOR EN PESOS	PORCENTAJE
Logística Entrada	\$ 9.217	1%
Operación	\$ 905.963	75%
Logística de Salida	\$ 164.357	14%
Abastecimiento	\$ 7.557	1%
Infraestructura	\$ 118.184	10%
Recursos Humanos	\$ 10.225	1%
TOTAL	\$ 1.215.502	100%

Al comparar el costo final unitario obtenido mediante la metodología de costeo integral y las tarifas reales utilizadas para el primer semestre de 2016, calculadas por promedio con la información suministrada por la administración, podemos identificar que el costo real promedio del cargo Vendedores equivale a \$ **1.215.502**, la cual corresponde a un **102. %** de la tarifa aplicada durante este periodo como se muestra en el siguiente cuadro:

Cargo Suministrado	Valor Unitario según Costeo Integral	Tarifa I Sem 2016	Porcentaje
Vendedores	1.215.502	1.192.172	102,0%

A partir de lo anterior, podemos concluir que el cargo suministrado de Operarios de producción está generando una pérdida promedio estimada del **2%** para la empresa Tutemporal SA EST.

10. CONCLUSIONES.

Por medio del desarrollo de este trabajo la empresa Tutemporal pudo conocer los procesos y los costos en los que se incurre para la prestación de servicios del personal en misión, permitiéndole identificar aquellos procesos y actividades que demandan más costos en la empresa así mismo detectar las causas y responsabilidades a fin de tomar medidas correctivas en busca del manejo eficiente de los recursos y la prestación de servicios de calidad a las empresas usuarias.

Tutemporal SA EST pudo determinar que el problema actual de la asignación de costos en la prestación del servicio de suministro de recursos humano es inexacto, el cual está tomando como factores principales sólo los costos directos, como son la parte salarial y obligaciones laborales de ley y la mano de obra directa, sin tener presente que actividades intervienen en cada proceso de la prestación del servicio, dicha información no está permitiendo identificar los principales factores de riesgo que pueden afectar la rentabilidad de la compañía.

La aplicación de la propuesta del costeo integral evidenció que la empresa debe ajustar las tarifas ofrecidas a las empresas usuarias, dado que tres de los cuatro cargos seleccionados dio como resultado que su costo es mayor que el valor unitario cobrado por la empresa prestadora del servicio.

El costeo integral permitió identificar las actividades y los recursos que demandan más tiempo y el costo que representa el desarrollo de la misma, las actividades primarias representan un 85% del costo total, por otro lado las actividades de apoyo son el 15% del costo total.

Las actividades que consumen mayor tiempo y generan un “cuello de botella” son aquellas relacionadas con el proceso de requisición del cliente y contratación y afiliaciones, se debe mejorar este proceso, ya que es un punto fundamental del proceso de la prestación del servicio.

Con esta información los tomadores de decisiones de la empresa Tutemporal pueden identificar cuales actividades no son necesarias o cuales son susceptibles de ser replanteadas. Esto con el fin de maximizar los recursos, lo cual se verá reflejado en tarifas adecuadas para con la empresa usuaria.

El diseño de costeo integral realizado a la empresa Tutemporal SA EST de la le permitió contar con un análisis claro de todas las actividades realizadas en el proceso de prestación del servicio de recurso humano e igualmente identificar procesos que pueden ser mejorados por medio del reconocimiento de las relaciones causa – efecto entre los generadores del costo y las actividades y así mismo definir acciones que se pueden tomar para el correcto funcionamiento de la empresa.

11. RECOMENDACIONES.

Teniendo en cuenta que la utilidad del costeo integral no se limita al análisis de los costos por objeto del costo, sino que puede extenderse al valor de cada actividad ejecutada por las diferentes áreas, es importante considerar la adquisición de un software que permita la consolidación de la información y la construcción de relaciones de información financiera y no financiera, que facilite la toma de decisiones y la creación de estrategias para la empresa Tutemporal SA EST.

Se pude establecer que el costeo tradicional utilizado por la empresa Tutemporal difiere de los conceptos y procedimientos aplicados para calcular el costo integral de cada uno de los cargos suministrados, por tal razón es necesario evaluar las tarifas concretada con cada una de las empresas usuarias dado que en tres de los cargos costeados presentaron pérdidas para la empresa, antes de evaluar un porcentaje tarifario determinar los costos totales de recursos y actividades para no incurrir en gastos adicionales. Además sería conveniente que Tutemporal no asuma el valor de los Exámenes de Ingreso del personal contratado.

Implementar la metodología de costeo integral que realizamos en nuestra investigación, que le garantice a la entidad permanecer en el mercado y suministrar un servicio de excelente calidad, permitiéndoles determinar de manera acertada el costo de prestación del servicio y la rentabilidad alcanzada.

Se recomienda evaluar nuevas alternativas de entidades para las dispersiones de nómina dado que resulta que con la entidad financiera actual los costos de dispersión son altos comparados con los del mercado, existen otras entidades que podrían ofrecer mejores beneficios, tanto para la empresa como para los colaboradores.

Se recomienda mantener un estricto control en los mantenimientos de los equipos de la empresa para evitar posibles riesgos en la prestación de los servicios de tercerización del recurso humano. Teniendo en cuenta que todos estos equipos ya cumplieron su vida útil estimada.

Revisión y distribución de las funciones y actividades del personal en tiempos ocioso detectados causados por la baja contratación de personal a diario y sobrecargas laborales de algunos colaboradores.

Realizar evaluaciones periódicas al personal de la empresa Tutemporal SA EST, que permitan medir su desempeño y a su vez implementar la utilización de indicadores de gestión para medir la calidad de los servicios prestados.

12. ANEXOS.

12.1. Reconocimiento Institucional.

12.1.1. Diagnostico interno.

12.1.1.1. Anexo A. Cuestionario del recurso Humano.

RECURSOS HUMANOS.					
	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
1.	Existe un organigrama en la organización?		x		Está en proceso de construcción.
2.	Si hay organigrama. ¿Está actualizado?			x	
3.	¿Existen manuales de funciones?		x		Están en proceso de construcción.
4.	¿Hay relación entre la función y los procedimientos?	x			
5.	Si tiene manual de funciones. ¿Esas funciones están actualizadas?			x	
6.	¿Hay una adecuada segregación de funciones?	x			
7.	Si hay jerarquización. ¿Está acorde con la línea de poder?	x			
8.	¿Hay alta rotación de personal?	x			La rotación en los empleados de planta es baja, sin embargo la rotación del personal en misión es alta, dado que depende de la disposición de la empresa usuaria.
9.	¿Se han hecho estudios sobre el		x		

	clima organizacional en la compañía?				
10.	¿Existe proceso para selección, inducción y capacitación del recurso humano de la compañía?	x			
11.	¿Hay contrato de trabajo?	x			
12.	¿Qué tipo de contrato laboral se usa en la compañía?				Para los empleados administrativos se usa el contrato a término fijo inferior a un año y para los empleados en misión se usa el contrato por obra o labor.
13.	¿El contrato laboral detalla o especifica las condiciones necesarias para la buena relación entre el patrono y el trabajador? (¿Quién es el jefe inmediato?, ¿Qué cargo desempeña?, el sitio donde desarrollará las actividades, horario, ¿Cuál salario?, Lapso del contrato.	x			
14.	¿Tiene condiciones de trabajo adecuadas para laborar? (Buena luminosidad, escritorio, silla, equipos adecuados) *Buscando encontrar posibles dificultades en las condiciones normales de trabajo.	x			Los empleados de planta cuentan con buenas condiciones de trabajo. Para los empleados en misión no se realiza el respectivo seguimiento de sus condiciones de trabajo.
15.	¿Cuáles son los accidentes de trabajo más frecuentes que tiene la organización?				Respecto a los empleados de planta no se presentan con frecuencia accidentes laborales. Para los trabajadores en misión

					depende de la labor que desarrollen en cada empresa usuaria, los más frecuentes son: cortaduras en los dedos (resortes Hercules), caídas y riñas (CRP)
16.	¿Qué estudios ha hecho la organización para contrarrestarlas y con qué frecuencia?				Se realiza el respectivo seguimiento, a cada empresa usuaria respecto a los accidentes laborales
17.	¿La organización ha hecho estudios sobre los permisos, incapacidades e indemnizaciones?		x		El área de salud ocupacional hace un seguimiento a las incapacidades de los trabajadores.
18.	¿Dispone la empresa de algún sistema de retribución por desempeño, méritos o de incentivos?		x		
19.	¿Se hacen informes de actividades periódicamente?	x			
20.	¿En la organización existen sindicatos?		x		
21.	¿Existen cooperativas o fondos de empleados de los trabajadores de la organización?	x			Se está iniciando la constitución de un fondo de empleados.
22.	¿Para vincular al trabajador se entrega hoja de vida? (Que incluya: nivel de formación, experiencia profesional, cargos desempeñados)	x			Es requisito indispensable para la contratación diligenciar la hoja de vida minerva 1001, donde se incluye su nivel académico y referencias laborales, además las certificaciones necesarias para corroborar la información.

23.	¿Se construyen indicadores que permitan analizar la carga laboral? (por ejemplo: porcentaje del costo de la nómina y obligaciones laborales con respecto a los ingresos)		x		
24.	¿En las normas internas se tiene acceso al desarrollo de la carrera del trabajador en la organización? (estudios, ascensos, mejoras laborales, bonificaciones)		x		
25.	¿Se presentan reuniones de comités (gerencia media y alta) que permitan tomar las decisiones pertinentes en términos del recurso humano?	x			
26.	¿En los últimos cinco años se han hecho análisis sobre la productividad de los empleados?, Si se han hecho, ¿Cuáles son las decisiones que se han tomado con respecto a ello?		x		
27.	¿La organización del recurso obedece a una estructura con enfoque sistémico? (plan de cuentas, bases de datos, información financiera y no financiera, variables de información y de control)		x		

28.	¿Cuál es el lapso de tiempo en que se liquida la nómina de la empresa (mensual o quincenal)?				Quincenal y mensual para algunas empresas usuarias.
29.	¿Existen otras modalidades pagos para el personal (bonificaciones, comisiones otros)?	x			
30.	¿Por qué medio se paga la nómina al personal (efectivo, transferencia, otros)?				Transferencia Bancaria.
31.	Cómo se maneja y/o lleva a cabo el pago del personal (horas, días, producción, cumplimiento de metas, etc.) ?				Días.
32.	Existe un reglamento interno de trabajo que regule la relación entre la empresa y el personal?	x			

12.1.1.2. Anexo B. Cuestionario financiero, Sistemas de información y control interno.

FINANCIERO, SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y CONTROL INTERNO					
	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
1.	¿La organización lleva contabilidad?	x			
2.	Si la lleva. ¿Es manual o sistematizada?				Sistematizada
3.	Si es sistematizada: ¿Qué sistema operativo y base de datos utiliza?				CG1 Versión 8.5.
4.	¿Cómo es su ciclo contable? (documento, operación, tipo de transacción, comprobantes de contabilidad, libros e informes financieros?)				Semanalmente se causan las cuentas por pagar CC, quincenalmente se hacen las facturas o cada que se preste un servicio FV, los Recaudos de cartera se contabilizan cada dos días RC, los comprobantes de egreso y pagos de nómina se realizan cada que ocurra el pago CE o PN, las Notas se realizan cada que se requieran para ajustar la contabilidad NI, Para el 10 de cada mes se realizan las conciliaciones bancarias y las interfaces de nómina, y Mensualmente se imprimen los estados financieros para la respectiva revisión.
5.	¿Los documentos internos de la	x			

	organización se llevan en un riguroso consecutivo? (Recibos de caja, comprobantes de egreso, facturas de venta a proveedores y notas de contabilidad?				
6.	¿Quién tiene la custodia de los documentos internos por elaborar? (controles, roles y permisos, en documentos y aplicativo)				La contadora.
7.	¿Se ha diligenciado el Rut? ¿Se encuentra actualizado, respecto a las obligaciones tributarias?	x			
8.	¿La organización cuenta con firma digital? ¿Revisor fiscal, contador y representante cuentan también con firma digital?	x			Todos cuentan con firma digital.
9.	¿Se cumple con las obligaciones tributarias formales?	x			
10.	¿Con que periodicidad se presentan los estados financieros? ¿Se aprueban por las instancias directivas?	x			Anual.
11.	¿Las actas dan cuenta, de las decisiones que se toman en términos del control interno, la parte financiera y tributaria?		x		
12.	¿Está registrado en la matrícula mercantil? ¿Se encuentra actualizada?	x			
13.	¿Se encuentra el día en el pago de los impuestos o tributos?, en caso	x			

	contrario ¿Cuáles se adeudan?				
14.	¿Se presentan con oportunidad los informes tributarios y las obligaciones formales tributarias?	x			
15.	¿Se tienen back up? ¿Con que frecuencia se realizan? ¿Cuál es la última fecha de actualización?	x			Diariamente se realiza el back up.
16.	¿Han tenido visitas de las entidades de control del Estado? ¿Se han generado sanciones respecto a éstas?	x			Se realizó una visita del Ministerio del Trabajo, por una menor de edad que se vinculó por nuestra empresa, pero todo con el debido proceso, del cual no resulto ninguna sanción.
17.	Si tiene revisor fiscal, ¿Qué periodicidad tienen las visitas y los informes?	x			Las visitas del revisor fiscal se hacen de forma bimensual.
19	¿Con qué periodicidad se hace la revisión de las cuentas contables?				mensualmente
20.	¿La contabilidad de la empresa se lleva conforme a los principios de contabilidad generalmente aceptados?	x			
21.	¿Con qué periodicidad se imprimen los libros de contabilidad?				Mensualmente
22.	¿Qué tan organizados se encuentran los archivos en la organización?				Cada documento se archiva en AZ de acuerdo a su consecutivo.

12.1.1.3. Anexo C. Cuestionario físico y operacional.

FISICO Y OPERACIONAL					
	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
1.	¿Tiene la organización una distribución de planta?	x			
2.	¿La tiene está organizada?	x			
3.	¿Las instalaciones de la organización, están diseñadas de tal manera que facilitan el trabajo de los empleados y las actividades son secuenciales?	x			
4.	En la representación geográfica: ¿Se encuentran organizados (en términos del espacio)? (personas, máquinas, puestos de trabajo, bodegas, espacios comunes)	x			
5.	¿El espacio físico de la empresa es suficiente y adaptado al tipo de prestación del servicio? ¿Permite expansiones, si se plantea un mayor desarrollo de la empresa?	x			Actualmente no permite expansiones.
6.	¿La organización del recurso obedece a una estructura con enfoque sistémico? (plan de cuentas, bases de datos, información financiera y no financiera, variables de información y de control)		x		
8.	¿Cada uno de los servicios cuenta con el desarrollo secuencial de las		x		

	actividades y recursos? (estudio de tiempos y movimientos para cada actividad)				
11.	¿Se realizan capacitaciones de inducción y/o actualización para la prestación del servicio en la organización?		x		
14.	¿Cada uno de los productos y servicios cuenta con un flujograma de recursos y actividades? (personas, funciones, dependencias y símbolos)		x		
15.	¿Con qué herramientas tecnológicas cuenta la empresa para el desarrollo de su objeto social?				Equipos de cómputo.

12.1.1.4. Anexo D. Cuestionario de mercadeo.

MERCADERO					
	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
1.	¿Cuál es la estructura desde el punto de vista de mercadeo con el que cuenta la organización?				La organización cuenta con un comercial que ofrece el servicio y además se beneficia mucho del voz a voz que proporcionan los empleados internos de la organización.
2.	Cada una de las partes de la estructura, ¿han obedecido a un estudio del nicho de mercado? (¿quién es el cliente? Frecuencia de compra, Volumen de compra, modalidad de compra)		X		
3.	Los responsables de la función de ventas, ¿tienen o no vínculo laboral o de prestación de servicios con la organización?	X			
4.	¿Cuál es la estructura organizacional del área de mercadeo? (jefe de compras, vendedores, jefes de zonas)			x	Comerciales
5.	¿Cuáles son las políticas de ventas que tiene la organización? (volumen, precio, descuentos)				No se tienen políticas establecidas, sin embargo dependiendo del volumen del personal que vaya a vincular la empresa usuaria, se ofrece un descuento en administración y un in house de Tutores en la

					empresa usuaria.
6.	¿Cuáles son las estrategias de mercadeo que tiene la organización?				Voz a voz Volantes Visitas a clientes potenciales Próximamente se implementara una página virtual.
7.	¿Se entrega con oportunidad y calidad los productos y servicios de la organización?	X			
8.	¿Cuáles son las estrategias de publicidad y promoción con que cuenta la organización? (descuentos financieros y por pronto pago)				Por ahora se cuenta solo el voz a voz, pero próximamente se implementara una página virtual para mejorar este aspecto.
9.	¿La ubicación de la empresa es de fácil acceso y de alguna manera privilegiada frente a la competencia?	X			
12.	¿Se efectúan estudios de mercado para conocer la percepción de los clientes (activos, actuales y potenciales)?		x		

12.1.1.5. Anexo E. Cuestionario tributario.

TRIBUTARIO					
	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
1.	¿Existe planeación tributaria?	x			
2.	¿Cuáles obligaciones formales y sustanciales tributarias debe cumplir. (contribuyente, responsable y retenedor)?				Contribuyente, Régimen común, No es Autorretenedor de renta ni de CREE, responsable del impuesto a las ventas, a practicar retenciones en la fuente de Renta e ICA y responsable del impuestos de Renta y CREE.
3.	¿Cuáles de estas obligaciones cumple la organización?	x			Todas se cumplen.
4.	¿Las declaraciones tributarias son un fiel reflejo de la contabilidad y sus datos son coherentes?	x			Los datos de las declaraciones coinciden con la información contable y tributaria.

12.1.2. Diagnostico externo cercano.

12.1.2.1. Anexo F. Cuestionario de diagnostico externo cercano.

CUESTIONARIO DE DIAGNOSTICO EXTERNO CERCANO

FUERZA	·	PREGUNTA	RESPUESTA
PODER DE NEGOCIACIÓN CON LOS PROVEEDORES	1	¿Cuáles son los proveedores de la organización?	-Grupo Medico Laboral, entidad donde los empleados se realizan los exámenes de ingreso. -Redox, empresa donde se compra la papelería.
	2	¿Qué tan dependiente es la organización de estos proveedores?	Para Tutemporal SA EST, es muy importante que el grupo medico laboral cumpla con sus funciones en las diferentes requisiciones, dado que depende de estos que el proceso de contratación se lleve a cabo oportunamente.
	3	¿Qué otros proveedores existen en el mercado?	Hoy en día existe diversidad de entidades que se dedican a la realización de exámenes médicos ocupacionales.
	4	¿Cuáles son los criterios de selección de los proveedores?	

	5	¿Cada cuánto se monitorea la llegada de nuevos proveedores al mercado?	No se realiza el respectivo monitoreo.
	6	¿Se han presentado problemas con los proveedores actuales? ¿Qué problemas?	Hasta ahora no se ha presentado algún inconveniente.
	7	¿Quién pone las pautas, los proveedores o la organización?	La contadora.
	8	¿Cuál es la posición en el mercado del principal proveedor?	Existe diversidad de proveedores de exámenes de ingreso.
	9	¿Con qué facilidad los proveedores encuentran nuevos clientes potenciales?	Nuestro proveedor de exámenes ocupacionales puede encontrar un nuevo cliente dado que toda organización que contrate personal debe realizar estos exámenes.
PODER DE NEGOCIACIÓN CON LOS COMPRADORES	1	¿Cuáles son los clientes de la organización?	La organización cuenta con un listado de 40 clientes, de los cuales los más representativos son: Corporación para la recreación popular, Resortes Hercules, Maesco, Colpulpas, Álvaro Hernán Gomez y el FCECEP.
	2	¿Qué tan dependiente es la organización de estos clientes?	Hoy en día Tutemporal SA EST es muy dependiente de la empresa usuaria

		corporación para la recreación popular
3	Cuál es la capacidad de compra de mis clientes?	Nuestros clientes más representativos, son grandes empresas del sector con posibilidad de expansión en el mismo, por lo cual conllevaría a una mayor capacidad de compra.
4	¿La organización realiza estudios de mercado para identificar nuevos clientes?	No.
5	¿Se han presentado problemas con los clientes actuales? ¿Qué problemas?	Si. En una ocasión se disgustaron por el retraso en el pago de la nómina por falta de flujo de efectivo.
6	¿Cuál es el grado de dependencia de los canales de distribución?	0°
7	¿Qué tan sensibles son los compradores respecto al precio?	A nuestros clientes más representativos, se les ofrece un precio especial, incluso debajo del límite legal permitido.
8	¿Existe la posibilidad de cambios en las preferencias y hábitos de nuestros clientes?	Si, ya que existe competencia altamente calificada y con bastante experiencia en el sector.
9	Existen programas tendientes a la fidelización del cliente?	Existen programas de atenciones a los empleados, ya que si el empleado está

			satisfecho, la empresa usuaria también lo estará.
<i>PRESIÓN DE PRODUCTOS SUSTITUTOS</i>	1	¿Cuáles son los productos sustitutos que ofrece el mercado?	Outsourcing de personal.
	2	¿En qué se diferencian los productos de la organización a los otros productos?	El outsourcing de personal se diferencia de los empleados temporales, ya que mediante un outsourcing los riesgos no son compartidos como sí lo son cuando se cuenta con empleados de servicios temporales.
	3	¿Los empleados de la organización tienen en cuenta las diferencias del producto para explotarlo al máximo?	Si.
	4	¿Cómo está mi producto a escala de precios con referencia a la competencia?	Nuestro producto se encuentra ubicado en el promedio dentro del precio del mercado.
	5	¿Qué tan propenso es el cliente a sustituir el producto?	Riesgo Medio.
<i>INGRESO POTENCIAL DE NUEVOS COMPETIDORES</i>	1	¿Existen barreras para el ingreso al mercado de nuevos competidores? ¿Son fáciles o difíciles de superar?	Si, existen barreras legales para la constitución de nuevas empresas de empleo temporal, ya que el ministerio de trabajo requiere una serie de requisitos para su

			funcionamiento.
	2	¿En qué se diferencian los productos de la organización a los otros productos?	El producto de Tutemporal SA EST, es personalizado, es decir se adapta a la necesidad de cada empresa usuaria, buscando siempre la satisfacción del cliente.
	3	¿Los empleados de la organización tienen en cuenta las diferencias del producto para explotarlas al máximo?	Si, empleado ofrece al cliente la propuesta que se ajuste a su medida y presupuesto.
RIVALIDAD DE COMPETIDORES	1	¿La organización tiene identificados a sus competidores?	Si a nivel regional y nacional hay potencias en el sector que están desplegados con una alta infraestructura como lo son Acción, Adecco, Ocupar, entre otras.
	2	¿Existe una caracterización de estos competidores?	Que son empresas de alto reconocimiento a nivel local.
	3	¿Se realizan trabajos de Benchmarking frente al principal competidor?	No.
	4	¿Cuáles son las características de los servicios de los competidores?	Reconocimiento a nivel local y nacional.
	5	¿Qué estrategia utiliza la empresa para competir?	Entregar un servicio personalizado y que se adapte a la necesidad de

		cada empresa usuaria, velando siempre por la satisfacción del colaborador.
6	¿Posee la organización ventajas competitivas frente a sus competidores?	No
7	¿Cuál es el tamaño de la empresa competidora y su fortaleza financiera?	Nuestra empresa competidora es una gran empresa con una solidez financiera.
8	¿Cuál es la facilidad de acceso a mi producto?	Nuestro producto está un poco restringido por la falta de canales de distribución y publicidad.
9	¿El producto está sujeto a algún tipo de impuesto?	Nuestro servicio está sujeto al IVA, el cual se calcula sobre el AIU y este a su vez no puede ser inferior al 10% del valor del contrato.
10	¿Cuál es el porcentaje de crecimiento de la industria?	

12.1.3. Diagnóstico externo lejano.

12.1.3.1. Anexo G. Cuestionario del entorno social.

Cuestionario Entorno social

1	¿Cuál es la perspectiva y proyección social?	Tutemporal SA EST, tiene como perspectiva social, ampliar sus contratos con empresas usuarias para lograr brindar mayor oportunidad de empleo a los ciudadanos.
2	¿La organización tiene programas de responsabilidad social?	No. Sin embargo en los empleados gozan de ciertos beneficios que se podrían catalogar dentro de esta categoría, pero no está documentado.
3	¿Se tiene en cuenta la tasa de educación para la selección de empleados?	Dependiendo de la requisición de cada empresa usuaria se hace la selección del personal. Dependiendo del cargo que este vacante se mide la educación requerida para cada uno de los colaboradores.
4	¿Tiene en cuenta la organización los cambios sociales dentro de sus estrategias de comercialización?	Tutemporal si tiene en cuenta los cambios sociales para sus estrategias de comercialización, dado que de esto depende el crecimiento o decrecimiento de la misma, logrando organizar las propuestas a las empresas usuarias según favorezca y acorde a la situación del entorno social.
5	¿Se ve afectada la organización por violencia y delincuencia?	Tutemporal se ve afectado indirectamente por la violencia y la delincuencia, dado que se cuenta con personal que puede estar expuesto a este problema social en el desarrollo de su vida cotidiana.

6	¿La organización se ve afectada por corrupción?	No.
7	¿La inestabilidad social del país, afecta la organización? ¿De qué manera?	Si, dado que la inestabilidad social puede afectar el desarrollo de las actividades de nuestras empresas usuarias, perjudicando los ingresos de la organización.
8	¿La organización apoya la equidad en el lugar de trabajo?	Si, dentro del entorno laboral se busca la igualdad para cada uno de nuestros colaboradores.

12.1.3.2. Anexo H. Cuestionario del entorno legal.

Cuestionario del entorno legal.

1	¿Cuáles son las normas jurídicas que enmarcan el desarrollo de la organización?	El desarrollo de la organización se ve directamente afectado por la normatividad laboral vigente y demás normas que enmarcan el desarrollo de una organización. -Ley 50 de 1990. -El código sustantivo del trabajo. -Estatuto Tributario. -Código del Comercio. -Y demás disposiciones legales.
3	¿Existen monitoreo sobre la nuevas disposiciones legales que puedan afectar a la empresa? ¿Cada cuánto?	Si, cada que se promulga una nueva ley se estudian las incidencias que estas puedan tener en la organización.
4	¿Cuál es la posición de la empresa frente a la implementación de las NIIF y demás? ¿Está preparada?	La empresa está iniciando implementación de NIIF, de acuerdo a la normatividad de NIIF para el Grupo 2.
5	¿La organización tiene medidas respecto a los cambios de las normas que le regulen?	No.
6	¿De qué forma influye la legislación laboral del país en la organización?	La legislación laboral es bastante influyente en TUTEMPORAL SA EST, dado que el motor de la prestación del servicio es el recurso humano, del cual se deben cumplir con todos los requisitos y cumplimientos legales para estos.

12.1.3.3. Anexo I. Cuestionario del entorno ambiental.

Cuestionario del entorno Ambiental

1	¿Qué campañas se llevan a cabo para contrarrestar el daño ambiental?	Campaña como tal no se realiza, sin embargo dentro de nuestras instalaciones se procura al máximo la utilización de papel reciclado para disminuir el consumo de este, además de hace la separación de residuos.
2	¿Se verán afectados los servicios de la organización por fenómenos naturales?	Toda organización se puede ver en algún momento afectado por un fenómeno natural de tipo catastrófico.
3	¿Las condiciones del medio ambiente natural son conducentes a la labor de la organización y la apoyan, o imponen costos adicionales o desafíos técnicos?	No.
4	¿Cuál es el impacto del desarrollo de la organización en el medio ambiente?	Somos una empresa de servicios, de donde no se generan residuos tóxicos que puedan causar algún daño, sin embargo por el tema laboral se gasta papel en cantidad, sin embargo se mitiga tratando de reutilizarlo al máximo.
5	¿La región en la que se ubica la empresa dispone de recursos naturales que le puedan ser útiles?	No.
6	¿Existen incentivos o restricciones por reglamentación del medio ambiente que	No.

	influyan en la organización?	
7	¿Cómo se realiza el manejo de residuos sólidos?	Se hace separación del papel que se pueda vender, de los residuos ordinarios para así contribuir con la conservación del medio ambiente.

12.1.3.4. Anexo J. Cuestionario del entorno político.

Cuestionario del Entorno Político.

1	¿Cuáles son los planes de gobierno actual y como afectan el desarrollo de la organización? ¿Se tiene en cuenta para la planeación?	Los planes de gobierno actual se ven enfocados en la consecución de la paz.
2	¿Cuál es el programa de desarrollo propuesto por el gobierno? ¿Tiene algún impacto sobre la organización?	El propósito del Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018: Todos por un nuevo país es construir una Colombia en paz, equitativa y educada.
	¿Cuáles son las relaciones de poder de la política y la posición de la empresa frente a la perspectiva social?	Tutemporal S.A. tiene poca participación en el sector político del país.
3	¿De qué manera se ve afectada la organización por el entorno político?	Toda entidad de algún modo se ve afectada por el entorno político Tutemporal SA EST no es la excepción; sin embargo no existe ningún proyecto de ley que pueda afectar el funcionamiento de la organización.
4	¿Las tendencias políticas e ideológicas del gobierno apoyan el tipo de trabajo de la organización?	No
5	¿Facilita el sistema gubernamental los acuerdos de colaboración?	No.
6	¿Tiene la organización una función que desempeñar en el desarrollo nacional o sectorial?	No.
7	¿Tiene la organización acceso a fondos del	No.

	gobierno?	
8	¿Tiene la organización acceso conocimientos y funciones del gobierno?	No.
9	¿Cuál es el nivel de participación del gobierno en los asuntos internos de la organización?	La participación es nula.
10	¿Cuál es el nivel de estabilidad política? ¿Afecta esto la organización?	Actualmente Colombia cruza por un momento crucial, dado que existen opiniones divididas frente a los diálogos de paz, sin embargo hasta ahora Tutemporal SA EST no se ve afectada en su funcionamiento.
12	¿Cuáles son las estrategias que ha formulado la organización para competir en un mercado globalizado, de acuerdo a los arreglos comerciales celebrados por la Nación?	Por ahora Tutemporal SA EST piensa fortalecer su estatus en el mercado nacional para luego pensar en otros horizontes.
13	¿La organización tiene participación dentro de la formulación de políticas públicas?	No.

12.1.3.5. Anexo K. Cuestionario del entorno económico.

Cuestionario del Entorno Económico.

1	¿En qué sector económico funciona la empresa?	En el sector de los servicios más concretamente en las empresas de servicios temporales.
2	¿El Estado tiene algún tipo de regulación sobre su sector económico? ¿Es favorable o desfavorable?	El ministerio de trabajo regula este tipo de empresas, no es ni favorable ni desfavorable simplemente se tienen algunos requisitos de funcionamiento que pueden ocasionar la liquidación de la misma.
3	¿La organización realiza importaciones? ¿Cómo afecta la moneda a la organización?	No. La moneda no afecta directamente la organización.
5	¿En los últimos años el sector ha tenido algún crecimiento?	El sector de los servicios temporales ha tenido un importante crecimiento en los últimos años, debido a la incrementación de la tercerización del recurso humano en las organizaciones.
7	¿Se realizan estudios de la satisfacción del cliente a nivel de mercado?	Se realizan monitoreos continuos, de la satisfacción del cliente para fomentar la mejora de la prestación del servicio.
8	¿Cuáles son las variables económicas que inciden en la actividad de la organización?	
9	¿Cuál es la tasa de empleo y desempleo del país? ¿Cómo aporta la empresa al aumento o disminución de la tasa?	En junio de 2016, la tasa de desempleo fue de 8,9% y estuvo acompañada por una tasa de participación de 64,6% y una tasa de ocupación de 58,8%, que se

		mantienen altas y estables.
11	¿Cómo afecta la situación económica actual a la organización?	
12	¿Realiza la organización estudios económicos que le permitan sacar ventaja competitiva frente a las tendencias económicas?	No.
13	¿Cuáles son las medidas de protección que tiene la organización frente a los cambios en la economía del sector?	Aun no se han tomado medidas.

12.1.3.6. Anexo L. Cuestionario del entorno cultural.

Cuestionario del Entorno Cultural

1	¿Se tienen en cuenta las características culturales de la región que le permita a la organización alcanzar un máximo beneficio?	No.
2	¿Se han identificado costumbres en la región que permitan explotar los servicios de la organización?	Se han identificado costumbres mercantiles de las empresas usuarias de Tutemporal SA EST, para lograr buenas relaciones entre las partes. Sin embargo no se han identificado las de la región.
3	¿Se han identificado costumbres en la región que eviten entrar en conflicto con la organización?	No.
4	¿Cuáles son las características culturales que la empresa debe considerar para realizar la planeación?	No se tienen en cuenta.
5	¿Cuál es la ideología y comportamientos que rigen en la población?	
6	¿Apoyan los valores sociales y culturales vigentes la labor de la organización?	No.
7	¿La organización se ve afectada por costumbres y prejuicios religiosos, étnicos, de género o de clase?	Dado que nos encontramos en la tercerización del recurso humano, podemos encontrar que en las diferentes empresas usuarias se presente el famoso buling, por costumbres o preferencias de cada uno de los empleados.

12.1.3.7. Anexo M. Cuestionario del entorno tributario.

Cuestionario de Entorno Tributario.

1	En materia tributaria ¿Cuáles son las responsabilidades a cumplir?	-Régimen Común. -Responsable de IVA -Responsable de renta -Agente retenedor ICA y Renta (IVA al Régimen simplificado.)
2	¿La política fiscal regula el mercado en el que se encuentra la organización?	Si.
3	¿Los productos que ofrece la organización tienen algún beneficio tributario?	No.
4	¿Atienden de manera oportuna los cambios en la legislación fiscal? ¿De qué manera?	Si.

12.1.3.8. Anexo N. Cuestionario del entorno tecnológico.

Cuestionario del Entorno Tecnológico.

1	¿Qué influencias tiene las nuevas tecnologías sobre la empresa?	La tecnología no tiene alta influencia en la prestación del servicio de la empresa Tutemporal SA EST es mínimo dado que nuestro mayor recurso tecnológico es un computador y no es indiferente si es de los más actualizados.
2	¿En qué grado las nuevas tecnologías pueden modificar el bien/servicio final?	El grado en que la tecnología puede afectar el servicio final es mínima.
3	¿Se tienen contingencias frente a los cambios tecnológicos?	No.
4	¿El desarrollo tecnológico de su país afecta el desarrollo de la organización?	No.

11.2. Tendencias.

11.2.1. Estadísticas Q/I

11.2.1.1. Anexo Ñ. Estadísticas empleados en misión en empresas prestadoras de servicios.

CARGOS SUMINISTRADOS	ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL			
	Q	%	Ingresos	%	Q	%	Ingresos	%	Q	%	Ingresos	%	Q	%	Ingresos	%
Administrativos	21	12%	26.697.005	13%	17	10%	29.129.576	14%	20	9%	34.180.581	13%	20	9%	35.495.449	12%
Agente Call Center	25	14%	29.306.304	14%	22	13%	22.848.076	11%	18	8%	19.793.716	8%	17	8%	18.851.030	6%
Analista de Crédito	4	2%	2.492.586	1%	4	2%	4.900.198	2%	4	2%	4.514.768	2%	4	2%	4.514.768	2%
Cajeros	0	0%	-	0%	0	0%	-	0%	3	1%	3.078.185	1%	3	1%	5.097.531	2%
Despachador	0	0%	-	0%	0	0%	-	0%	1	0%	1.429.742	1%	1	0%	2.576.580	1%
Docente	0	0%	-	0%	0	0%	-	0%	3	1%	1.981.888	1%	2	1%	6.381.395	2%
Gestor de Seguridad	1	1%	722.251	0%	1	1%	1.424.805	1%	1	0%	1.405.107	1%	1	0%	1.405.107	0%
Logística Acuaparque	6	3%	7.643.967	4%	9	5%	11.145.150	5%	34	15%	35.161.943	14%	35	16%	51.295.009	17%
Logística Bulevar	65	38%	83.770.250	40%	65	39%	83.770.250	40%	68	31%	83.382.553	32%	66	30%	86.361.488	29%
Mensajero	27	16%	27.063.405	13%	7	4%	9.066.859	4%	7	3%	11.614.763	4%	6	3%	10.072.253	3%
Oficios Varios	18	10%	22.006.509	11%	31	19%	31.894.328	15%	29	13%	34.838.164	13%	29	13%	34.588.031	12%
Salvavidas	2	1%	4.070.369	2%	2	1%	3.841.265	2%	2	1%	6.052.492	2%	2	1%	3.586.841	1%
Supervisores	1	1%	2.273.210	1%	7	4%	10.101.403	5%	7	3%	10.401.367	4%	7	3%	10.020.200	3%
Taquilleros	2	1%	-	0%	2	1%	-	0%	19	9%	8.863.530	3%	19	9%	21.476.176	7%
Torreros	0	0%	-	0%	0	0%	-	0%	4	2%	3.140.283	1%	3	1%	4.151.106	1%
Ventas	1	1%	3.043.876	1%	0	0%	-	0%	0	0%	-	0%	3	1%	773.301	0%
TOTAL	173	100%	209.089.731	100%	167	100%	208.121.910	100%	220	100%	259.839.082	100%	218	100%	296.646.263	100%

CARGOS SUMINISTRADOS	MAYO				JUNIO				JULIO				PROMEDIO			
	Q	%	Ingresos	%	Q	%	Ingresos	%	Q	%	Ingresos	%	Q	%	Ingresos	%
Administrativos	23	10%	35.588.481	12%	22	10%	36.057.433	12%	23	11%	34.500.188	11%	21	10%	33.092.673	12%
Agente Call Center	17	8%	18.359.299	6%	15	7%	16.349.245	6%	16	7%	14.926.688	5%	19	9%	20.062.051	7%
Analista de Credito	4	2%	4.213.204	1%	4	2%	4.849.212	2%	4	2%	4.861.406	1%	4	2%	4.335.163	2%
Cajeros	3	1%	4.542.376	2%	2	1%	3.310.519	1%	2	1%	3.000.496	1%	2	1%	2.718.444	1%
Despachador	1	0%	2.642.617	1%	1	0%	2.477.496	1%	1	0%	2.736.923	1%	1	0%	1.694.765	1%
Docente	3	1%	3.544.995	1%	4	2%	2.982.517	1%	1	0%	1.484.444	0%	2	1%	2.339.320	1%
Gestor de Seguridad	2	1%	936.738	0%	2	1%	1.030.412	0%	2	1%	1.420.667	0%	1	1%	1.192.155	0%
Logistica Acuaparque	39	17%	55.196.234	19%	40	18%	56.705.044	19%	39	18%	59.815.949	18%	29	14%	39.566.185	15%
Logistica Bulevar	67	30%	81.303.756	28%	66	30%	81.288.190	28%	67	31%	120.211.997	37%	66	32%	88.584.069	33%
Mensajero	6	3%	8.778.438	3%	5	2%	12.583.921	4%	5	2%	9.532.147	3%	9	4%	12.673.112	5%
Oficios Varios	28	13%	32.428.941	11%	29	13%	32.949.715	11%	28	13%	32.048.216	10%	27	13%	31.536.272	12%
Salvavidas	2	1%	3.900.296	1%	2	1%	3.743.568	1%	3	1%	2.521.833	1%	2	1%	3.959.523	1%
Supervisores	7	3%	10.022.356	3%	7	3%	10.191.609	3%	7	3%	10.277.877	3%	6	3%	9.041.146	3%
Taquilleros	18	8%	24.267.407	8%	18	8%	22.565.457	8%	17	8%	24.502.116	8%	14	7%	14.524.955	5%
Toreros	3	1%	4.887.794	2%	3	1%	4.631.602	2%	3	1%	4.843.793	1%	2	1%	3.093.511	1%
Ventas	0	0%	-	0%	0	0%	-	0%	0	0%	-	0%	1	0%	545.311	0%
TOTAL	223	100%	290.612.930	100%	220	100%	291.715.939	100%	218	100%	326.684.742	100%	206	100%	268.958.657	100%

11.2.1.2. Anexo O. Estadísticas empleados en misión en empresas manufactureras.

CARGOS SUMINISTRADOS	ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL			
	Q	%	Ingresos	%	Q	%	Ingresos	%	Q	%	Ingresos	%	Q	%	Ingresos	%
Operario de confección	34	60%	14.788.242	27%	50	63%	28226147,88	39%	48	61%	31.313.311	38%	46	53%	35081466,97	39%
Operario de producción	23	40%	39.978.078	73%	29	37%	44752367	61%	31	39%	50.904.116	62%	41	47%	53861783	61%
TOTAL	57	100%	54.766.320	100%	79	100%	72.978.515	100%	79	100%	82.217.427	100%	87	100%	88.943.250	100%

CARGOS SUMINISTRADOS	MAYO				JUNIO				JULIO				PROMEDIOS			
	Q	%	Ingresos	%	Q	%	Ingresos	%	Q	%	Ingresos	%	Q	%	Ingresos	%
Operario de confección	54	63%	29.703.198	34%	57	65%	29432977,43	31%	61	68%	31.826.177	32%	50	62%	28.624.503	34%
Operario de producción	32	37%	58.863.886	66%	31	35%	66382248	69%	29	32%	69.208.332	68%	31	38%	54.850.116	66%
TOTAL	86	100%	88.567.084	100%	88	100%	95.815.225	100%	90	100%	101.034.509	100%	81	100%	83.474.619	100%

11.2.3. Anexo P. Estadísticas empleados en misión en empresas del sector comercial.

CARGOS SUMINISTRADOS	ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL			
	Q	%	Ingresos	%	Q	%	Ingresos	%	Q	%	Ingresos	%	Q	%	Ingresos	%
Conductores	6	22%	13.503.348	39%	6	20%	13.119.621	36%	7	22%	13.028.063	31%	8	24%	13.212.130	27%
Mensajeros	1	4%	1.432.043	4%	-	0%	-	0%	0	0%	-	0%	-	0%	-	0%
Vendedores	19	70%	18.652.349	54%	23	77%	22.280.768	61%	24	75%	27.477.694	66%	25	74%	33.851.921	70%
Oficios varios	1	4%	1.189.622	3%	1	3%	1.189.622	3%	1	3%	1.189.622	3%	1	3%	1.189.622	2%
	27	100%	34.777.362	100%	30	100%	36.590.011	100%	32	100%	41.695.379	100%	34	100%	48.253.673	100%

CARGOS SUMINISTRADOS	MAYO				JUNIO				JULIO				PROMEDIOS			
	Q	%	Ingresos	%	Q	%	Ingresos	%	Q	%	Ingresos	%	Q	%	Ingresos	%
Conductores	8	25%	16.947.896	33%	8	25%	16.369.347	37%	7	26%	10.015.041	29%	7	23%	13.742.207	33%
Mensajeros	0	0%	-	0%	-	0%	-	0%	0	0%	-	0%	0	0%	204.578	0%
Vendedores	23	72%	33.930.025	65%	23	72%	27.197.543	61%	19	70%	23.523.351	68%	22	73%	26.701.950	64%
Oficios varios	1	3%	1.189.622	2%	1	3%	1.189.622	3%	1	4%	1.189.622	3%	1	3%	1.189.622	3%
	32	100%	52.067.543	100%	32	100%	44.756.512	100%	27	100%	34.728.014	100%	31	100%	41.838.356	100%

11.2.4. Anexo Q. Estadísticas empleados en misión en empresas de otros sectores.

CARGOS SUMINISTRADOS	ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL			
	Q	%	Ingresos	%	Q	%	Ingresos	%	Q	%	Ingresos	%	Q	%	Ingresos	%
Administrativos	0	0%	-	0%	-	0%	0	0%	0	0%	-	0%	-	0%	0	0%
Oficios varios	9	64%	11.337.353	67%	9	69%	18216512	79%	9	69%	16.589.886	77%	10	91%	16316871	96%
Porteros	5	36%	5.591.833	33%	4	31%	4937844	21%	4	31%	4.937.844	23%	1	9%	604882	4%
	14	100%	16.929.186	100%	13	100%	23.154.356	100%	13	100%	21.527.730	100%	11	100%	16.921.753	100%

CARGOS SUMINISTRADOS	MAYO				JUNIO				JULIO				PROMEDIOS			
	Q	%	Ingresos	%	Q	%	Ingresos	%	Q	%	Ingresos	%	Q	%	Ingresos	%
Administrativos	0	0%	-	0%	-	0%	0	0%	3	25%	2.782.344	13%	0	4%	397.478	2%
Oficios varios	10	91%	17.119.160	97%	9	90%	14372539	96%	8	67%	18.009.982	84%	9	76%	15.994.615	84%
Porteros	1	9%	604.882	3%	1	10%	604882	4%	1	8%	604.882	3%	2	20%	2.555.293	13%
	11	100%	17.724.042	100%	10	100%	14.977.421	100%	12	100%	21.397.208	100%	12	100%	18.947.385	100%

13. Bibliografía

- ANGEL UREÑA, C. (2010). *Notas de Calse "Procesos de Costos I"*. Cali.
- Angel Ureña, C. A. (2013). *LA METODOLOGÍA DE COSTEO INTEGRAL UNA PROPUESTA DE REFLEXIÓN Y APLICACIÓN PARA EL LABORATORIO CLINICO DEL SERVICIO MEDICO DE LA UNIVERSIDAD DEL VALLE CALI COLOMBIA*. Cali.
- BACKER NORTON, J., & RAMIREZ PADILLA, N. (1996). *Contabilidad de costos. Un enfoque administrativo para la toma de decisiones*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Berumen Sergio A. (2006). *Competitividad y Desarrollo Local*. ESIC Editorial.
- CASTILLO, L. (2004-2005). *Universidad de Valencia*. Obtenido de <http://www.uv.es/macass/T5.pdf>
- Contaduría General de la República. (s.f.). MARCO DE REFERENCIA PARA LA IMPLANTACIÓN DEL SISTEMA DE COSTOS EN LAS ENTIDADES DEL SECTOR PÚBLICO. En *Textos de Contabilidad Pública* (págs. 9 - 15). Bogotá: Imprenta Nacional.
- Cuervo Tafur, J., & Osorio Agudelo, J. (2006). *Costeo Basado en Actividades -ABC- Gestio basada en Actividades -ABM-*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- GRUPO DE INVESTIGACION DE COSTEO INTEGRAL. (2012). *Aplicacion del Modelo de costeo Integral en el Hospital Universitario del Valle*. Cali.
- HORNGREN, C. (1996). *La contabilidad de costos, un enfoque gerencial*. Editorial Prentice Hall.
- Munch, L. (2007). *Administración. Escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor*. Naucalpan de juarez: PEARSON EDUCACIÓN .
- O, G. B. (2005). *Contabilidad de costos*. Bogotá: McGraw-Hill Interamericana S.A.
- Rincon, C. A., & Villareal Vásquez, F. (2009). *COSTOS. Decisiones empresariales*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Toro Lopez, F. (2010). *Costos ABC y presupuestos, herramientas para la productividad*. Ecoe Ediciones.