

**Implementación de un sistema de costeo en la  
empresa Talent Hunter en Tegucigalpa,  
Honduras**

**Fabricio Enrique Coronel Pilco**

**Escuela Agrícola Panamericana, Zamorano  
Honduras**

Noviembre, 2015

ZAMORANO  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE AGRONEGOCIOS

# **Implementación de un sistema de costeo en la empresa Talent Hunter en Tegucigalpa, Honduras**

Proyecto especial de graduación presentado como requisito parcial para optar  
al título de Ingeniero en Administración de Agronegocios en el  
Grado Académico de Licenciatura

Presentado por

**Fabricio Enrique Coronel Pilco**

**Zamorano, Honduras**  
Noviembre, 2015

# **Implementación de un sistema de costeos en la empresa Talent Hunter en Tegucigalpa, Honduras**

Presentado por:

Fabricio Enrique Coronel Pilco

Aprobado:

---

Marcos Antonio Vega Solano, MGA.  
Asesor Principal

---

Rommel Reconco, M.B.A.,M.F.  
Director  
Departamento de Administración de  
Agronegocios

---

Miguel Vélez, Ing.  
Presidente de Talent Hunter  
Asesor Secundario

---

Raúl Zelaya, Ph.D.  
Decano Académico

## **Implementación de un sistema de costeos en la empresa Talent Hunter en Tegucigalpa, Honduras**

**Fabricio Enrique Coronel Pilco**

**Resumen.** Este estudio nace con el fin de fortalecer competitivamente a la empresa Talent Hunter la cual se encarga de brindar servicios de outsourcing, coaching, capacitaciones extranjeras, exámenes de perfiles y real state en las ciudades de Tegucigalpa, San Pedro Sula e Islas de la Bahía en Honduras. El constante perfeccionamiento de las empresas ha creado un ambiente muy competitivo obligando a Talent Hunter utilizar sus recursos eficientemente, siendo los sistemas de información la herramienta más útil para que esta empresa sobreviva. Se cuenta con bases contables de los servicios que se realizan y la carencia de un sistema informativo de costos evita que la compañía conozca el impacto económico que se incurre en cada actividad de los servicios que presta, dificultando establecer una adecuada política de fijación de precios a los clientes; es por eso que se decidió crear un sistema informativo por órdenes de trabajo ya que este sistema se ajusta a empresas que realizan servicios heterogéneos respondiendo a las particulares necesidades de los clientes. Conociendo cada elemento del costo a través de flujos de proceso y análisis de tiempos y movimientos se estableció la metodología y las tablas que se deberán utilizar en Excel para que cada pedido de servicios cuente con una orden donde se imputen los gastos solo de ese pedido, así como una tabla de análisis de variaciones entre el costo estándar y el costo real; esta información deberá ser vinculada a la contabilidad a través de una interfase que deberá desarrollar la empresa con quien Talent Hunter terceriza su contabilidad.

**Palabras clave:** Análisis de variaciones, costo estándar, flujos de proceso, órdenes de trabajo.

**Abstract:** This study was created to strengthen the enterprise Talent Hunter which is responsible for providing services of outsourcing, coaching, foreign training, examinations of profiles and real estate in the cities of Tegucigalpa, San Pedro Sula and Honduras Bay Islands competitively. The constant improvement of the companies has created a very competitive environment forcing Talent Hunter use their resources efficiently, being information systems the most useful tool for this company to survive. There are accounting bases of services performed and lack of a computerized system of costs avoids that the company knows the economic impact that is incurred in each activity of the services it provides, making it difficult to establish a proper policy of pricing to customers; Therefore, he decided to create an information by work order system since this system fits companies that perform heterogeneous services responding to the specific needs of customers. Knowing every element of the cost through process flows and analysis of timing and movements established methodology and tables to be used in Excel so that each request for services have one order is charged where costs only of that order, as well as a table of analysis of variations between the standard cost and the actual cost This information must be linked to the accounting through an interface that will develop the company who outsources his accounting Talent Hunter.

**Key words:** Analysis of variations, standard cost, work orders, workflow process.

## CONTENIDO

Portadilla .....	i
Página de firmas .....	ii
Resumen .....	iii
Contenido .....	iv
Índice de Cuadros, Figuras y Anexos.....	v
<b>1. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>2. METODOLOGÍA.....</b>	<b>3</b>
<b>3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....</b>	<b>9</b>
<b>4. CONCLUSIONES .....</b>	<b>25</b>
<b>5. RECOMENDACIONES .....</b>	<b>26</b>
<b>6. LITERATURA CITADA.....</b>	<b>27</b>
<b>7. ANEXOS .....</b>	<b>29</b>

## ÍNDICE DE CUADROS, FIGURAS Y ANEXOS

Cuadros	Página
1. Plantilla de requisición de materiales directos .....	7
2. Plantilla del costo de mano de obra directa del servicio de reclutamiento para Tegucigalpa. ....	11
3. Plantilla del costo de materiales directos del servicio de reclutamiento para Tegucigalpa. ....	11
4. Plantilla del costo de gastos indirectos de fabricación del servicio de reclutamiento para Tegucigalpa. ....	11
5. Plantilla de costo de mano de obra directa del servicio de reclutamiento para San Pedro Sula. ....	12
6. Plantilla de costo de materiales indirectos del servicio de reclutamiento para San Pedro Sula. ....	12
7. Plantilla de costo de los gastos indirectos de fabricación del servicio de reclutamiento para San Pedro Sula. ....	13
8. Plantilla de costo de mano de obra directa del servicio de coaching para Tegucigalpa. ....	13
9. Plantilla de costo de materiales directos del servicio de coaching para Tegucigalpa. ....	14
10. Plantilla de costo de gastos indirectos de fabricación del servicio de coaching para Tegucigalpa. ....	14
11. Plantilla de costo de mano de obra directa del servicio de coaching para San Pedro Sula. ....	15
12. Plantilla de costo de materiales directos del servicio de coaching para San Pedro Sula. ....	15
13. Plantilla de costo de gastos indirectos de fabricación del servicio de coaching para San Pedro Sula. ....	16
14. Plantilla de costo de mano de obra directa del servicio de capacitaciones extranjeras para Tegucigalpa y San Pedro Sula. ....	16
15. Plantilla de costo de materiales directos del servicio de capacitaciones extranjeras para Tegucigalpa y San Pedro Sula. ....	17
16. Plantilla de costo de gastos indirectos de fabricación del servicio de capacitaciones extranjeras para Tegucigalpa y San Pedro Sula. ....	17
17. Plantilla de costo de mano de obra directa del servicio de examinación de perfiles para Tegucigalpa. ....	18
18. Plantilla de costo de materiales directos del servicio de examinación de perfiles para Tegucigalpa. ....	18

19. Plantilla de costo de gastos indirectos de fabricación del servicio de examinación de perfiles para Tegucigalpa. ....	18
20. Plantilla de costo de mano de obra directa del servicio de examinación de perfiles para San Pedro Sula. ....	19
21. Plantilla de costo de materiales directos del servicio de examinación de perfiles para San Pedro Sula. ....	19
22. Plantilla de costo de gastos indirectos de fabricación del servicio de examinación de perfiles para San Pedro Sula. ....	20
23. Plantilla de costo de materiales directos del servicio de real state para Tegucigalpa. ....	20
24. Plantilla de costo de gastos indirectos de fabricación del servicio de real state para Tegucigalpa. ....	21
25. Plantilla de costo de mano de obra directa del servicio de real state para San Pedro Sula. ....	21
26. Plantilla de costo de gastos indirectos de fabricación del servicio de real state para San Pedro Sula. ....	22
27. Plantilla de la hoja de trabajo para cada servicio. ....	23
28. Plantilla de la hoja de costos para el análisis de variaciones. ....	24

#### Figuras

Página

1. Descripción de los símbolos para el desarrollo de los flujos de proceso .....	3
2. Distribución en porcentaje de los costos totales de todos los servicios que realiza Talent Hunter en Tegucigalpa. ....	10
3. Distribución en porcentaje de los costos totales de todos los servicios que realiza Talent Hunter en San Pedro Sula. ....	10

#### Anexos

Página

1. Flujo de proceso del servicio de reclutamiento .....	29
2. Flujo de proceso del servicio de coaching .....	31
3. Flujo de proceso del servicio de capacitaciones extranjeras .....	33
4. Flujo de proceso del servicio de Examinaciones de perfil. ....	35
5. Flujo de proceso del servicio de Real State. ....	37
6. Estudio de tiempos y movimientos para el servicio de reclutamiento. ....	39
7. Estudio de tiempos y movimientos para el servicio de coaching. ....	40
8. Estudio de tiempos y movimientos para el servicio de capacitaciones extranjeras. ....	41
9. Estudio de tiempos y movimientos para el servicio de examinaciones de perfil. ....	42
10. Estudio de tiempos y movimientos para el servicio de real state. ....	43
11. Listado de preguntas realizadas a la gerencia de Talent Hunter. ....	43

## **1. INTRODUCCIÓN**

La contabilidad es una de las herramientas integrales de la actividad económica la cual sirve para medir, procesar y controlar de manera correcta las actividades de una empresa por medio de la recaudación de información, creando un elemento fundamental para el correcto desarrollo de la organización, repercutiendo en el éxito o fracaso de la misma (González, 2010).

La implementación de sistemas de información en la contabilidad permite administrar las actividades generales recogiendo y procesando datos, convirtiéndolos en información útil que será dada a conocer posteriormente a los decisores de la empresa, dentro de la información más importante se puede citar los costos en que incurre el negocio para realizar sus actividades (Gómez, 2002).

El enfoque de esta investigación se dirige a la implementación de un sistema de costeo por orden de trabajo en la Empresa Talent Hunter de la ciudad de Tegucigalpa en Honduras, que logre asociar todos los costos que se generan en la misma, con cada uno de los servicios ofrecidos a los clientes, lo cual brindará información relevante para los directivos de la empresa.

Este proyecto será de gran utilidad para la Empresa Talent Hunter para mejorar su competitividad, por lo que buscaron la asesoría de la Escuela Agrícola Panamericana “El Zamorano” en el tema de sistemas informativos y particularmente la implementación del sistema de costeo de servicios, para el cual se deberá diseñar una aplicación digital que establezca los criterios de asignación de los costos directos e indirectos a los servicios entregados a los clientes. Un sistema de costeos asigna los datos para poder determinar costos, precios de venta y rentabilidad de los productos y servicios ofrecidos, permitiendo a la empresa ser más competitiva en el mercado hondureño al ofrecer mejores precios a sus clientes y optimizar la calidad de sus servicios.

Esta investigación es de carácter cuantitativo, con una finalidad aplicada a la resolución de un problema y que por su profundidad se puede catalogar como descriptiva. Su naturaleza es empírica en el marco de campo, con una amplitud microsocia y con un alcance temporal sincrónico. Finalmente, se usarán fuentes primarias y secundarias para realizar el estudio.

El sistema estará limitado a la cartera de servicios que la empresa ofrece, los cuáles no son una gran cantidad, pero tienen características que pueden complicar la forma en que se asignan los costos, y su aplicación en empresas similares; la disponibilidad de tiempo e

información por parte de la empresa es otra limitante al igual que complejidad y duración en el tiempo de los procesos involucrados en los servicios que la empresa presta.

Los objetivos planteados para la realización del proyecto especial de graduación son los siguientes:

- Establecer los flujos de proceso de los distintos servicios que ofrece la empresa a sus clientes.
- Determinar los costos estándares para cada servicio en condiciones normales.
- Elaborar un sistema de costos por pedido a través de órdenes de trabajo.
- Crear una aplicación para análisis de variaciones entre costos reales y estándares.

## 2. METODOLOGÍA

Para la elaboración de un sistema de costeo adecuado en el proyecto fue necesario la realización de un análisis profundo de los distintos servicios que ofrece Talent Hunter a sus clientes identificando las operaciones, procesos y tareas que realiza la misma; siguiendo la metodología expresada por Montano (2001) se pudo realizar el diseño de los flujos de proceso la cual consta de la correcta definición de los límites del estudio, recolección de los datos adecuados, identificación de las actividades en un orden secuencial y realización del estudio de los diagramas. El diseño de los flujos de proceso para este caso es en bloque el cual representa una rutina detallada de las actividades separadas en secciones ayudando a su representación y mostrando paso a paso su desarrollo.

La realización de entrevistas con los gerentes ayudó a tener una retroalimentación de la situación de la empresa, esto fue esencial para definir los flujos procedimentales y determinar los costos que caracterizan a la producción de servicios en este caso.

Los símbolos usados para representar cada etapa del proceso de elaboración de los servicios se muestra a continuación:

Diagrama de Flujo	Significado
	Inicio o fin de proceso
	Documento
	Proceso dentro del sistema
	Proceso predefinido de varias actividades

Figura 1. Descripción de los símbolos para el desarrollo de los flujos de proceso

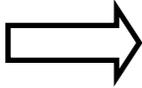
Diagrama de Flujo	Significado
	Decisión
	Multidocumentos
	Ingreso de datos
	Proceso Alternativo
	Consultas o Visualizaciones en pantalla
	Traslados o transporte

Figura1. Continuación.  
Fuente: (Pulido, 2005)

Para determinar los costos directos e indirectos fue necesario caracterizar la producción con respecto a los principales servicios que realiza la empresa los cuales son:

- Reclutamiento de personal - Outsourcing
- Coaching
- Capacitaciones extranjeras
- Examinación de perfiles
- Servicio de real state

Para cumplir con el segundo objetivo del estudio, se determinó los costos estándares para cada servicio que realiza la empresa en condiciones normales. Los costos estándares fueron obtenidos tomando los servicios realizados por Talent Hunter y la tasa mensual que paga la empresa por la concreción del servicio en el tiempo invertido en sus actividades.

Los costos estándares son una herramienta que nos sirve para controlar y reducir los costos en todas las unidades operativas de la empresa es decir determina los costos unitarios y totales de los servicios que se brindan en cada centro de producción basándose en los métodos más eficientes y manteniéndolos en los volúmenes más altos de producción. Representa el costo planeado de un producto o servicio establecido anticipadamente al proceso de producción, diferenciándolos de los costos reales, que son los costos acumulados durante el proceso de producción (Vásquez, 1999).

En el establecimiento de los estándares se utilizarán costos estándares de materiales directos, mano de obra directa y gastos indirectos. En el caso de los costos estándar de los materiales directos existen estándares de cantidad y estándares de precios, de acuerdo a los estándares de calidad se utilizan especificaciones predeterminadas de la cantidad de materiales directos utilizados en la producción y los estándares de precio son los precios apropiados para los materiales directos utilizados. Los costos estándares de mano de obra directa se dividen en estándares de eficiencia el cual utiliza estándares de desempeño ya predeterminados del costo de mano de obra y estándares de tasa los cuales son sueldos predeterminados para un período (Cashin, 1988).

Como Talent Hunter es una empresa de servicios, la determinación de costos estándares no se concentró tanto en materiales, sino más bien en la mano de obra y los gastos indirectos. Los costos estándares por actividad se obtuvieron tomando en cuenta los pagos mensuales de la empresa a sus departamentos y obteniendo el tiempo invertido en la realización de cada servicio que realiza la empresa. Para determinar el tiempo de las actividades se realizaron estudios de datos históricos, se revisaron reportes de los ejecutivos de las empresas y se calculó el tiempo en algunas de las actividades. La contabilidad de los costos es la herramienta principal de un sistema de costeo permitiendo clasificar, acumular, controlar y asignar los costos de las operaciones facilitándonos en la planeación y el control administrativo (Ramírez, 2002).

Para elaborar un sistema de costos por procesos a través de órdenes de trabajo se contó con la asesoría del Ing. Juan Pablo Valdes jefe de logística, desarrollo y análisis de sistemas en la Escuela Agrícola Panamericana Zamorano en Honduras y se determinó tres elementos esenciales que son la mano de obra directa, materiales directos y gastos indirectos de fabricación a través de visitas a la empresa donde se recolecto información y se observó el proceso de elaboración de los servicios en un periodo desde enero hasta septiembre del 2015.

La mano de obra directa se determinó mediante la realización de flujos de proceso y cuadros de tiempos y movimientos en el programa Microsoft Excel, se registró el tiempo observado promedio y se sumó el tiempo que invierte la mano de obra en horas para realizar el servicio de la cual se tomó su salario y se calculó su pago por horas mediante la siguiente fórmula:

$$\frac{\text{Salario}}{44 \text{ horas semanales} \times 4.33 \text{ semanas en 1 mes}}$$

[1]

Los materiales directos se determinaron registrando el conjunto de materiales que se utilizó para la elaboración de los 5 servicios (en los casos que aplica) y se calculó la cantidad unitaria de acuerdo los precios actuales.

Para determinar el cálculo de los gastos indirectos de fabricación se pueden utilizar un sistema de costeo inorgánico, donde se totalizan los costos indirectos de un periodo y se reparten a una determinada base de productos o servicios o el sistema de costeo orgánico, el cual se basa en que los costos indirectos se imputan a los centros de costeo y luego a las órdenes de pedido o trabajo; estas tasas de aplicación se basan en inductores de volumen (Cashin, 1988).

Para el caso de los costos indirectos o gastos indirectos de fabricación se tomaron en cuenta los materiales y servicios indirectos que se utilizan para la elaboración de cada servicio y la mano de obra indirecta que actúa secundariamente en la empresa pero que se utiliza en la elaboración de los servicios.

Se utilizó un sistema de costeo inorgánico para poder asignar una tasa de aplicación a los costos indirectos y proporcionarlos equitativamente a los servicios obteniendo un estimado del costo total; el valor de la mano obra directa es el recurso más utilizado por la empresa y se lo utilizó un inductor o cost driver de eficiencia (valor monetario de la mano de obra y horas empleadas en la realización de los servicios) para poder generar la tasa de aplicación la cual se calculó utilizando las siguientes fórmulas:

$$\frac{\text{Valor de los costos indirectos}}{\text{Valor de la mano de obra directa}} \times 100 = \text{Tasa de aplicación (\%)} \quad [2]$$

$$\frac{\text{Costo de la mano de obra directa}}{\text{Número de servicios realizados}} = \text{Valor de la MOD por unidad} \quad [3]$$

$$\text{Costo de MOD por unidad} \times \text{Tasa de aplicación (\%)} = \text{Costos indirectos} \quad [4]$$

$$\text{MOD} + \text{Materiales indirectos} + \text{Costos indirectos} = \text{Costo total} \quad [5]$$

Para cumplir con el tercer objetivo se diseñó un sistema de costeo por órdenes de trabajo el cual mantiene un procedimiento que consiste en medir los costos directos de cada orden, registrarlos y repartir los costos indirectos con un criterio de proporcionalidad con respecto a los costos directos denominado la tasa de aplicación (Castello, 1998).

La elaboración de un sistema de costos por pedido a través de órdenes de trabajo es el más aplicable con respecto a bienes y servicios heterogéneos respondiendo a las necesidades que solicita cada cliente y al final del proceso cuando se realiza el servicio, se obtiene un recuento del costo total. Para obtener el costo unitario se divide el total de los costos entre el número de servicios realizados. Los elementos del costo materiales directos, mano de obra directa y gastos indirectos de fabricación se asignan a la orden de producción, cuando se concluye el proceso la orden se cierra y los bienes y servicios utilizados pasan al inventario y se descargan en el momento que se concluye el servicio y se registren sus costos (Vega, 2010).



#### **Paso 4. Realización de la hoja de trabajo.**

Las hojas de trabajo son documentos básicos en la realización del sistema de costeo por órdenes de trabajo donde se acumula los costos para cada orden de trabajo, estas hojas indican los materiales directos, mano de obra directa y los gastos indirectos de fabricación relacionados.

El cuarto objetivo consistió en crear una aplicación para análisis de variaciones que calcule el desvío o diferencia entre costos reales y estándares, las variaciones ayudan a la gerencia a llevar control de las áreas de la empresa reduciendo los costos estableciendo normas para una planificación cuidadosa a lo largo de la organización. El costo real se diferencia del costo estándar ya que estos son datos históricos que se han incurrido en períodos anteriores, o en datos tomados de observaciones empíricas en estudios de tiempos y movimientos, los cuales en la realidad pueden ser afectados por factores internos y externos. (Godoy, 2001).

### **3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

Con los flujos de proceso se estableció el primer objetivo con las etapas de elaboración de los servicios más importantes que realiza Talent Hunter los cuales son:

- Servicio de reclutamiento para Tegucigalpa.
- Servicio de reclutamiento para San Pedro Sula.
- Servicio de coaching para Tegucigalpa.
- Servicio de coaching para San Pedro Sula
- Servicio de capacitaciones extranjeras para Tegucigalpa y San Pedro Sula.
- Servicio de examinación de perfiles para Tegucigalpa.
- Servicio de examinación de perfiles para San Pedro Sula.
- Servicio de real state para Tegucigalpa.
- Servicio de real state para San Pedro Sula.

Se estandarizó cada proceso y se realizó un estudio de tiempos y movimientos obteniendo el tiempo promedio que se toma en elaborar cada servicio, los datos obtenidos nos sirvieron de ayuda para calcular la mano de obra directa utilizada en cada servicio, no se registró la distancia en los movimientos ya que difieren mucho en cada servicio. Los anexos 1 y 2 indican los datos obtenidos en los flujos de proceso y en el estudio de tiempos y movimientos.

En la estandarización de las actividades de cada servicio se realizó el segundo objetivo y se pudo determinar cada elemento del costo obteniendo la cantidad de los diferentes costos que la empresa incurre como son el servicio de reclutamiento para Tegucigalpa con un costo total de 25851.08 lempiras, el servicio de reclutamiento para la ciudad de San Pedro Sula con un costo total de 28263.06 lempiras, el servicio de coaching para Tegucigalpa con un costo de 120214.05 lempiras, el servicio de coaching para San Pedro Sula con un costo total de 120284.32 lempiras, el servicio de capacitaciones extranjeras para Tegucigalpa y San Pedro Sula con un costo total de 202131.63 lempiras, el servicio de examinación de perfiles para Tegucigalpa con un costo total de 70188.09 lempiras, el servicio de examinación de perfiles para San Pedro Sula con un costo total de 136168.44, el servicio de real state para Tegucigalpa con un costo total de 67157.69 y el servicio de real state para San Pedro Sula con un costo total de 44073.13lempiras. En el anexo 3 se presenta detalladamente el cálculo de los costos más importantes que se analizaron.

Las siguientes figuras muestran las estructuras de costos estándar de los servicios en ambas ciudades.

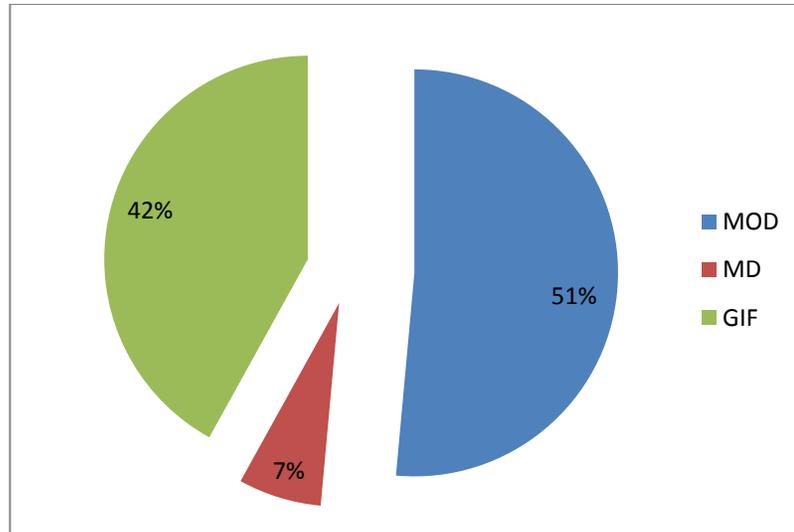


Figura 2. Distribución en porcentaje de los costos totales de todos los servicios que realiza Talent Hunter en Tegucigalpa.

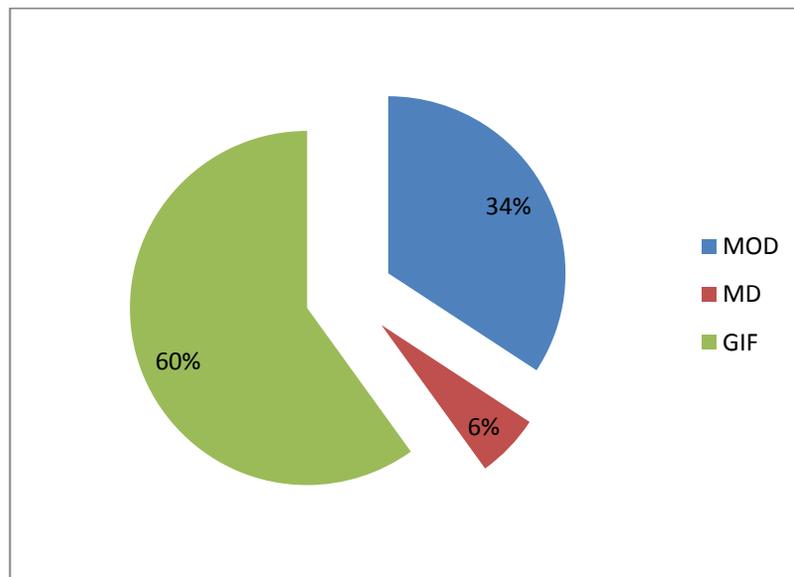


Figura 3. Distribución en porcentaje de los costos totales de todos los servicios que realiza Talent Hunter en San Pedro Sula.

A continuación se muestran las plantillas de los costos estándares elaboradas para la empresa para cada uno de los servicios que ofrece en las ciudades de Tegucigalpa y San Pedro Sula, considerando los tres elementos básicos de costos citados (mano de obra directa, materiales y gastos indirectos)

Cuadro 2. Plantilla del costo de mano de obra directa del servicio de reclutamiento para Tegucigalpa.

<b>Mano de obra directa</b>					
<b>Tiempo invertido en horas</b>	<b>Cargo</b>	<b>Salario (L.)</b>	<b>Costo por hora (L.)</b>	<b>Costo por MOD invertida</b>	<b>Costo total de la MOD (L.)</b>
5	Gerencia	50000.00	262.44	1312.20	1469.42
1	Asistente	12000.00	62.99	62.99	
1	Supervisora TGU	17953.39	94.23	94.23	
	<b>Total</b>	<b>79953.39</b>			

Cuadro 3. Plantilla del costo de materiales directos del servicio de reclutamiento para Tegucigalpa.

<b>Materiales directos</b>		
<b>Elemento</b>	<b>Costo unitario (L.)</b>	<b>Costo total de los MD (L.)</b>
Test de personalidad - DISC	850	7400
Test de honestidad - MIDOT	850	
Test de ventas – IPV	850	
Test de habilidades e inteligencia - DISC	850	
Anuncio en Periódicos	4000	

Cuadro 4. Plantilla del costo de gastos indirectos de fabricación del servicio de reclutamiento para Tegucigalpa.

<b>Gastos indirectos de fabricación</b>					
<b>Elemento</b>	<b>Costo mensual (L.)</b>	<b>Tasa de aplicación</b>	<b>Costo MOD/número de servicios promedio</b>	<b>Costo total GIF (L.)</b>	<b>Costos Totales (L.)</b>
Computadora(s)	3000	3.75	293.88	1103	25851.08
Impresora(s)	500	0.63		184	
Gasto telefónico	1400	1.75		515	
Gasto en Internet	1600	2.00		588	
Alquiler de las oficinas	32500	40.65		11946	
Gasto en papelería	1000	1.25		368	
Gasto en consumo de agua	1000	1.25		368	
Gasto en consumo de electricidad	4000	5.00		1470	
Diseñador de páginas web	1200	1.50		441	
<b>Total</b>	<b>46200</b>	<b>57.78</b>		<b>16981</b>	

Cuadro 5. Plantilla de costo de mano de obra directa del servicio de reclutamiento para San Pedro Sula.

<b>Mano de obra directa</b>					
<b>Tiempo invertido en horas</b>	<b>Cargo</b>	<b>Salario (L)</b>	<b>Costo por hora (L)</b>	<b>Costo por MOD invertida</b>	<b>Costo total de la MOD (L.)</b>
6	Supervisora SPS aplicador	21292.39	111.76	670.56	736.19
1	Supervisora SPS entrevistador	12505.39	65.64	65.64	
	<b>Total</b>	<b>33797.78</b>			

Cuadro 6. Plantilla de costo de materiales indirectos del servicio de reclutamiento para San Pedro Sula.

<b>Materiales directos</b>		
<b>Elemento</b>	<b>Costo unitario (L.)</b>	<b>Costo total de los MD (L.)</b>
Test de personalidad - DISC	850	7400
Test de honestidad - MIDOT	850	
Test de ventas – IPV	850	
Test de habilidades e inteligencia - DISC	850	
Anuncio en Periódicos	4000	

Cuadro 7. Plantilla de costo de los gastos indirectos de fabricación del servicio de reclutamiento para San Pedro Sula.

<b>Gastos indirectos de fabricación</b>					
<b>Elemento</b>	<b>Costo mensual (L.)</b>	<b>Tasa de aplicación</b>	<b>Costo MOD/número de servicios promedio</b>	<b>Costo total GIF (L.)</b>	<b>Costos Totales (L.)</b>
Computadora(s)	3000	8.88	147.2	1306.94	28263.06
Impresora(s)	500	1.48		217.82	
Gasto telefónico	1400	4.14		609.91	
Gasto en Internet	1600	4.73		697.03	
Alquiler de las oficinas	32500	96.16		14158.51	
Gasto en papelería	1000	2.96		435.65	
Gasto en consumo de agua	1000	2.96		435.65	
Gasto en consumo de electricidad	4000	11.84		1742.59	
Diseñador de páginas web	1200	3.55		522.78	
<b>Total</b>	<b>46200</b>	<b>136.70</b>		<b>20126.87</b>	

Cuadro 8. Plantilla de costo de mano de obra directa del servicio de coaching para Tegucigalpa.

<b>Mano de obra directa</b>					
<b>Tiempo invertido en horas</b>	<b>Cargo</b>	<b>Salario (L.)</b>	<b>Costo por hora (L.)</b>	<b>Costo por MOD invertida</b>	<b>Costo total de la MOD (L.)</b>
2.2	Moderador de la capacitación	5000	26.25	57.74	1559.06
5	Gerencia	50000	262.47	1312.34	
3	Asistente	12000	62.99	188.98	
	<b>Total</b>	<b>67000</b>			

Cuadro 9. Plantilla de costo de materiales directos del servicio de coaching para Tegucigalpa.

<b>Materiales directos</b>		
<b>Elemento</b>	<b>Costo unitario (L.)</b>	<b>Costo total de los MD (L.)</b>
Alquiler del salón de capacitaciones	10000	11150
Manual de información	100	
Proyector	1000	
Diplomas	50	

Cuadro 10. Plantilla de costo de gastos indirectos de fabricación del servicio de coaching para Tegucigalpa.

<b>Gastos indirectos de fabricación</b>					
<b>Elemento</b>	<b>Costo mensual (L.)</b>	<b>Tasa de aplicación</b>	<b>Costo MOD/número de servicios promedio</b>	<b>Costo total GIF (L.)</b>	<b>Costos Totales (L.)</b>
Computadora(s)	3000	4.48	1559.06	6980.84	120214.05
Impresora(s)	500	0.75		1163.47	
Gasto telefónico	1400	2.09		3257.73	
Gasto en Internet	1600	2.39		3723.12	
Alquiler de las oficinas	32500	48.51		75625.81	
Gasto en papelería	1000	1.49		2326.95	
Gasto en consumo de agua	1000	1.49		2326.95	
Gasto en consumo de electricidad	4000	5.97		9307.79	
Diseñador de páginas web	1200	1.79		2792.34	
<b>Total</b>	<b>46200</b>	<b>68.96</b>		<b>107504.99</b>	

Cuadro 11. Plantilla de costo de mano de obra directa del servicio de coaching para San Pedro Sula.

<b>Mano de obra directa</b>					
<b>Tiempo invertido en horas</b>	<b>Cargo</b>	<b>Salario (L.)</b>	<b>Costo por hora (L.)</b>	<b>Costo por MOD invertida</b>	<b>Costo total de la MOD (L.)</b>
2.2	Moderador de la capacitación	5000	26.24	57.74	625.93
5	Supervisor SPS	21650.39	113.64	568.19	
	<b>Total</b>	<b>26650.38</b>			

Cuadro 12. Plantilla de costo de materiales directos del servicio de coaching para San Pedro Sula.

<b>Materiales directos</b>		
<b>Elemento</b>	<b>Costo unitario (L.)</b>	<b>Costo total de los MD (L.)</b>
Alquiler del salón de capacitaciones	10000	11150
Manual de información	100	
Proyector	1000	
Diplomas	50	

Cuadro 13. Plantilla de costo de gastos indirectos de fabricación del servicio de coaching para San Pedro Sula.

<b>Gastos indirectos de fabricación</b>					
<b>Elemento</b>	<b>Costo mensual (L.)</b>	<b>Tasa de aplicación</b>	<b>Costo MOD/número de servicios promedio</b>	<b>Costo total GIF (L.)</b>	<b>Costos Totales (L.)</b>
Computadora(s)	3000	11.26	625.93	7046.00	120284.32
Impresora(s)	500	1.88		1174.33	
Gasto telefónico	1400	5.25		3288.13	
Gasto en Internet	1600	6.00		3757.87	
Alquiler de las oficinas	32500	121.95		76331.66	
Gasto en papelería	1000	3.75		2348.67	
Gasto en consumo de agua	1000	3.75		2348.67	
Gasto en consumo de electricidad	4000	15.01		9394.67	
Diseñador de páginas web	1200	4.50		2818.40	
<b>Total</b>	<b>46200</b>	<b>173.36</b>		<b>108508.39</b>	

Cuadro 14. Plantilla de costo de mano de obra directa del servicio de capacitaciones extranjeras para Tegucigalpa y San Pedro Sula.

<b>Mano de obra directa</b>					
<b>Tiempo invertido en horas</b>	<b>Cargo</b>	<b>Salario (L.)</b>	<b>Costo por hora (L.)</b>	<b>Costo por MOD invertida</b>	<b>Costo total de la MOD (L.)</b>
12.6	Moderador de la capacitación	198000	15714.29	198000.00	15976.73
5	Gerencia	50000	262.44	1312.20	
	<b>Total</b>	<b>248000</b>			

Cuadro 15. Plantilla de costo de materiales directos del servicio de capacitaciones extranjeras para Tegucigalpa y San Pedro Sula.

<b>Materiales directos</b>		
<b>Elemento</b>	<b>Costo unitario (L.)</b>	<b>Costo total de los MD (L.)</b>
Salón de conferencia	10000	38950
Papel para diploma	50	
Rotafolio	200	
Pizarra	200	
Manuales	500	
Pasajes a Estados Unidos de América	18000	
Hospedaje	10000	

Cuadro 16. Plantilla de costo de gastos indirectos de fabricación del servicio de capacitaciones extranjeras para Tegucigalpa y San Pedro Sula.

<b>Gastos indirectos de fabricación</b>					
<b>Elemento</b>	<b>Costo mensual (L.)</b>	<b>Tasa de aplicación</b>	<b>Costo MOD/número de servicios promedio</b>	<b>Costo total GIF (L.)</b>	<b>Costos Totales (L.)</b>
Computadora(s)	3000	1.21	7988.36	9663.34	202131.63
Impresora(s)	500	0.20		1610.56	
Gasto telefónico	1400	0.56		4509.56	
Gasto en Internet	1600	0.65		5153.78	
Alquiler de las oficinas	32500	13.10		104686.20	
Gasto en papelería	1000	0.40		3221.11	
Gasto en consumo de agua	500	0.20		1610.56	
Gasto en consumo de electricidad	4000	1.61		12884.46	
Diseñador de páginas web	1200	0.48		3865.34	
<b>Total</b>	<b>45700</b>	<b>18.43</b>		<b>147204.91</b>	

Cuadro 17. Plantilla de costo de mano de obra directa del servicio de examinación de perfiles para Tegucigalpa.

<b>Mano de obra directa</b>					
<b>Tiempo invertido en horas</b>	<b>Cargo</b>	<b>Salario (L.)</b>	<b>Costo por hora (L.)</b>	<b>Costo por MOD invertida</b>	<b>Costo total de la MOD (L.)</b>
1.45	Gerencia	50000	262.44	380.54	884.42
8	Asistente	12000	62.99	503.88	
	Total	62000			

Cuadro 18. Plantilla de costo de materiales directos del servicio de examinación de perfiles para Tegucigalpa.

<b>Materiales directos</b>		
<b>Elemento</b>	<b>Costo unitario (L.)</b>	<b>Costo total de los MD (L.)</b>
Test de personalidad - DISC	850	3400
Test de honestidad - MIDOT	850	
Test de ventas – IPV	850	
Test de habilidades e inteligencia DISC	850	

Cuadro 19. Plantilla de costo de gastos indirectos de fabricación del servicio de examinación de perfiles para Tegucigalpa.

<b>Gastos indirectos de fabricación</b>					
<b>Elemento</b>	<b>Costo mensual (L.)</b>	<b>Tasa de aplicación</b>	<b>Costo MOD/número de servicios promedio</b>	<b>Costo total GIF (L.)</b>	<b>Costos Totales (L.)</b>
Computadora(s)	3000	4.84	884.42	4279.46	70188.09
Impresora(s)	500	0.81		713.24	
Gasto telefónico	1400	2.26		1997.08	
Gasto en Internet	1600	2.58		2282.38	
Alquiler de las oficinas	32500	52.42		46360.81	
Gasto en papelería	1000	1.61		1426.49	
Gasto en consumo de agua	1000	1.61		1426.49	
Gasto en consumo de electricidad	4000	6.45		5705.95	
Diseñador de la página web	1200	1.94		1711.78	
Total	46200	74.52		65903.67	

Cuadro 20. Plantilla de costo de mano de obra directa del servicio de examinación de perfiles para San Pedro Sula.

<b>Mano de obra directa</b>					
<b>Tiempo invertido en horas</b>	<b>Cargo</b>	<b>Salario (L.)</b>	<b>Costo por hora (L.)</b>	<b>Costo por MOD invertida</b>	<b>Costo total de la MOD (L.)</b>
5.45	Supervisor SPS	21292.39	111.76	609.09	609.09
	Total	21292.39			

Cuadro 21. Plantilla de costo de materiales directos del servicio de examinación de perfiles para San Pedro Sula.

<b>Materiales directos</b>		
<b>Elemento</b>	<b>Costo unitario (L.)</b>	<b>Costo total de los MD (L.)</b>
Test de personalidad - DISC	850	3400
Test de honestidad - MIDOT	850	
Test de ventas – IPV	850	
Test de habilidades e inteligencia DISC	850	

Cuadro 22. Plantilla de costo de gastos indirectos de fabricación del servicio de examinación de perfiles para San Pedro Sula.

<b>Gastos indirectos de fabricación</b>					
<b>Elemento</b>	<b>Costo mensual (L.)</b>	<b>Tasa de aplicación</b>	<b>Costo MOD/número de servicios promedio</b>	<b>Costo total GIF (L.)</b>	<b>Costos Totales (L.)</b>
Computadora(s)	3000	14.09	609.09	8581.78	136168.44
Impresora(s)	500	2.35		1430.30	
Gasto telefónico	1400	6.58		4004.83	
Gasto en Internet	1600	7.51		4576.95	
Alquiler de las oficinas	32500	152.64		92969.24	
Gasto en papelería	1000	4.70		2860.59	
Gasto en consumo de agua	1000	4.70		2860.59	
Gasto en consumo de electricidad	4000	18.79		11442.37	
Diseñador de la página web	1200	5.64		3432.71	
<b>Total</b>	<b>46200</b>	<b>216.98</b>		<b>132159.35</b>	

Cuadro 23. Plantilla de costo de materiales directos del servicio de real state para Tegucigalpa.

<b>Mano de obra directa</b>					
<b>Tiempo invertido en horas</b>	<b>Cargo</b>	<b>Salario (L.)</b>	<b>Costo por hora (L.)</b>	<b>Costo por MOD invertida</b>	<b>Costo total de la MOD (L.)</b>
2.5	Supervisora TGU	17953.39	94.23	235.58	235.58
	<b>Total</b>	<b>17953.39</b>			

Cuadro 24. Plantilla de costo de gastos indirectos de fabricación del servicio de real state para Tegucigalpa.

<b>Gastos indirectos de fabricación</b>					
<b>Elemento</b>	<b>Costo mensual (L.)</b>	<b>Tasa de aplicación</b>	<b>Costo MOD/número de servicios promedio</b>	<b>Costo total GIF (L.)</b>	<b>Costos Totales (L.)</b>
Computadora(s)	3000	16.71	235.58	3936.59	60859.14
Impresora(s)	500	2.78		656.10	
Gasto telefónico	1400	7.80		1837.08	
Gasto en Internet	1600	8.91		2099.52	
Alquiler de las oficinas	32500	181.02		42646.44	
Gasto en papelería	1000	5.57		1312.20	
Gasto en consumo de agua	1000	5.57		1312.20	
Gasto en consumo de electricidad	4000	22.28		5248.79	
Diseñador de la página web	1200	6.68		1574.64	
<b>Total</b>	<b>46200</b>	<b>257.33</b>		<b>60623.56</b>	

Cuadro 25. Plantilla de costo de mano de obra directa del servicio de real state para San Pedro Sula.

<b>Mano de obra directa</b>					
<b>Tiempo invertido en horas</b>	<b>Cargo</b>	<b>Salario (L.)</b>	<b>Costo por hora (L.)</b>	<b>Costo por MOD invertida</b>	<b>Costo total de la MOD (L.)</b>
2.5	Supervisora SPS	21650.3892	74.52	186.31	186.31
	<b>Total</b>	<b>21650.3892</b>			

Cuadro 26. Plantilla de costo de gastos indirectos de fabricación del servicio de real state para San Pedro Sula.

<b>Gastos indirectos de fabricación</b>					
<b>Elemento</b>	<b>Costo mensual (L.)</b>	<b>Tasa de aplicación</b>	<b>Costo MOD/número de servicios promedio</b>	<b>Costo total GIF (L.)</b>	<b>Costos Totales (L.)</b>
Computadora(s)	3000	13.86	186.31	2581.58	39942.61
Impresora(s)	500	2.31		430.26	
Gasto telefónico	1400	6.47		1204.74	
Gasto en Internet	1600	7.39		1376.84	
Alquiler de las oficinas	32500	150.11		27967.09	
Gasto en papelería	1000	4.62		860.53	
Gasto en consumo de agua	1000	4.62		860.53	
Gasto en consumo de electricidad	4000	18.48		3442.10	
Diseñador de la página web	1200	5.54		1032.63	
<b>Total</b>	<b>46200</b>	<b>213.39</b>		<b>39756.30</b>	

Los resultados obtenidos del costo estándar sirvieron para elaborar el formato de la hoja de trabajo del análisis de variaciones que se muestra en el cuadro 29, esta hoja de trabajo también debe ser completada con los costos reales que la empresa está incurriendo cuando realiza un servicio los cuales se obtienen llenando el formulario de la hoja de trabajo para cada servicio que se expresa en el cuadro 28.

Talent Hunter es una empresa que no tiene un sistema contable establecido, sino que subcontrata a una empresa para que le lleve la contabilidad. Por lo tanto, no se puede establecer los vínculos entre estas plantillas y la contabilidad, aún.

**Cuadro 27.** Plantilla de la hoja de trabajo para cada servicio.

<b>HOJA DE COSTOS PARA ORDENES DE TRABAJO</b>							
<b>TALENT HUNTER</b>							
<b>Cliente:</b>				<b>Trabajo #:</b>			
				<b>Servicio:</b>			
<b>Dirección:</b>				<b>Fecha Requerida:</b>			
				<b>Fecha de Inicio:</b>			
<b>Sucursal:</b>				<b>Fecha de Terminación:</b>			
<b>Talent Hunter - Honduras</b>							
<b>Cartera de servicios de Talent Hunter</b>							
<b>Materiales Directos</b>			<b>Mano de Obra Directa</b>		<b>Gastos Indirectos de Fabricación</b>		
<b>Fecha</b>	<b># de Requisición</b>	<b>Monto</b>	<b>Fecha</b>	<b>Monto</b>	<b>Fecha</b>	<b>Base de Aplicación</b>	<b>Monto</b>
<b>RESUMEN</b>							
<b>Ítem</b>			<b>Servicios de Talent Hunter</b>			<b>Totales</b>	
<b>Precio de Venta</b>							
<b>Costos de materiales directos</b>							
<b>Costos de mano de obra directa</b>							
<b>Gastos indirectos aplicados</b>							
<b>Utilidad</b>							

El establecimiento de una plantilla para el análisis de variaciones fue necesario para establecer el cuarto objetivo determinando la diferencia total y la variación en porcentaje entre los costos reales y el estándar, estos pueden ser mayores por diferentes razones como:

- Utilización de los materiales, mano de obra en exceso a la cantidad necesaria.
- Compra de materiales o servicios de mano de obra más caros de lo esperado.
- Incurrimiento a costos más elevados en los costos indirectos de fabricación anticipados.

A continuación la plantilla de la hoja de costos para el cálculo del análisis de variaciones:

**Cuadro 28.** Plantilla de la hoja de costos para el análisis de variaciones.

<b>HOJA DE COSTOS PARA EL ANALISIS DE VARIACIONES</b>						
<b>TALENT HUNTER</b>						
<b>Trabajo #:</b>				<b>Fecha Requerida:</b>		
<b>Servicio:</b>				<b>Fecha de Inicio:</b>		
<b>Sucursal:</b>				<b>Fecha de Terminación:</b>		
<b>Costos reales</b>		<b>Costos estándar</b>		<b>Variación</b>	<b>Variación (%)</b>	<b>Observación</b>
<b>Ítem</b>	<b>Valor</b>	<b>Ítem</b>	<b>Valor</b>			
<b>Materiales directos</b>		<b>Materiales directos</b>				
<b>Mano de obra</b>		<b>Mano de obra</b>				
<b>Gastos indirectos de fabricación</b>		<b>Gastos indirectos de fabricación</b>				

## 4. CONCLUSIONES

- Se establecieron los flujos de proceso de los distintos servicios que ofrece la empresa a sus clientes midiendo, registrando y controlando cada una de sus actividades a través de la estandarización de cada proceso y conociendo cada elemento que constituye la elaboración de los servicios, ayudando también al desarrollo de estudio de tiempos y movimientos.
- Se determinaron los costos estándares para cada servicio en condiciones normales a través de una plantilla en el programa Microsoft Excel que detalla los elementos del costo, donde la mano de obra directa representa un 50%, materiales directos un 6% y los gastos indirectos de fabricación un 44% para la ciudad de Tegucigalpa; para San Pedro Sula la mano de obra representa el 40%, los materiales directos el 7% y los gastos indirectos de fabricación representan el 53% del total de los costos.
- Se elaboró un sistema de costos por pedido a través de órdenes de trabajo para el cual se creó una plantilla de trabajo que acumula los costos de cada servicio creando un registro de los asientos básicos los servicios para obtener una contabilización adecuada.
- Se creó una aplicación para análisis de variaciones de costos que determine la diferencia entre los costos reales y los costos estándar permitiendo a la gerencia efectuar comparaciones periódicas controlando los costos de fabricación de los servicios, además brindará a la empresa una base contable que mejorara la toma de decisiones de Talent Hunter.

## **5. RECOMENDACIONES**

- Realizar más observaciones en el estudio de tiempos y movimientos para obtener datos más exactos enfatizando la recolección del tiempo invertido por la mano de obra directa ya que la empresa se encarga de realizar servicios y este es el elemento más utilizado por la empresa.
- Llevar un mejor registro de la cantidad de servicios realizados por la empresa en una base contable que detalle todas las características del servicio solicitado para poder utilizar de información relevante para la toma de decisiones de Talent Hunter.
- Validar el sistema de costeo propuesto con servicios que se vayan a desarrollar en el corto plazo, para comprobar la eficacia del sistema.
- Considerar la inversión de un sistema contable propio que se ajuste a sus particularidades, y a partir de allí genere las interfaces para que los resultados del sistema de costeo propuesto aquí alimenten directamente la contabilidad.

## 6. LITERATURA CITADA

Cashin, J., 1988. Fundamentos y Técnicas de contabilidad de costos. McGrawhill. México. 894 p.

Castello, E., 1998. Contabilidad Superior. Contabilidad de Costos. España. 165 p.

Dopico, B., 1994. Contabilidad de los costos: Analisis y Control. Biblioteca de gestión. Bilbao.

Godoy, M., 2001. Metodología para el análisis de variaciones de los costos. Universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez". Cuba. 10 p.

Gómez, G., 2002. Historia de los costos en la contabilidad. (en línea). Consultado el 14 de Mayo 2015. Disponible en <http://www.gestiopolis.com/historia-costos-contabilidad/>

Gonzáles, O., 2010. Contabilidad de costos, sistemas de costos por órdenes de trabajo y por procesos. (en línea). Consultado el 17 de Mayo de 2015. Disponible en <http://www.gestiopolis.com/contabilidad-costos-sistemas-costos-ordenes-trabajo-procesos/>

Magna, E. & Rossel Albornoz, B., 2006. Aplicación de un sistema de costeo basado en actividades. Universidad de Chile, 116 p.

Montano, A., 2001. Administración de procesos. (en línea) Consultado el 23 de septiembre de 2015. Disponible en [http://www.people.virginia.edu/~am2zb/cursos/prof\\_know/proc.htm](http://www.people.virginia.edu/~am2zb/cursos/prof_know/proc.htm)

Polimeni, 1990. Contabilidad de costos para la toma de decisiones gerenciales. McGrawhill. México

Pulido, G., 2005. Calidad total y productividad. Segunda edición. McGrawhill interamericana. México. 160 p.

Ramírez, D. 2002., Contabilidad Administrativa. 6to Editorial McGrawhill. México. 601 p.

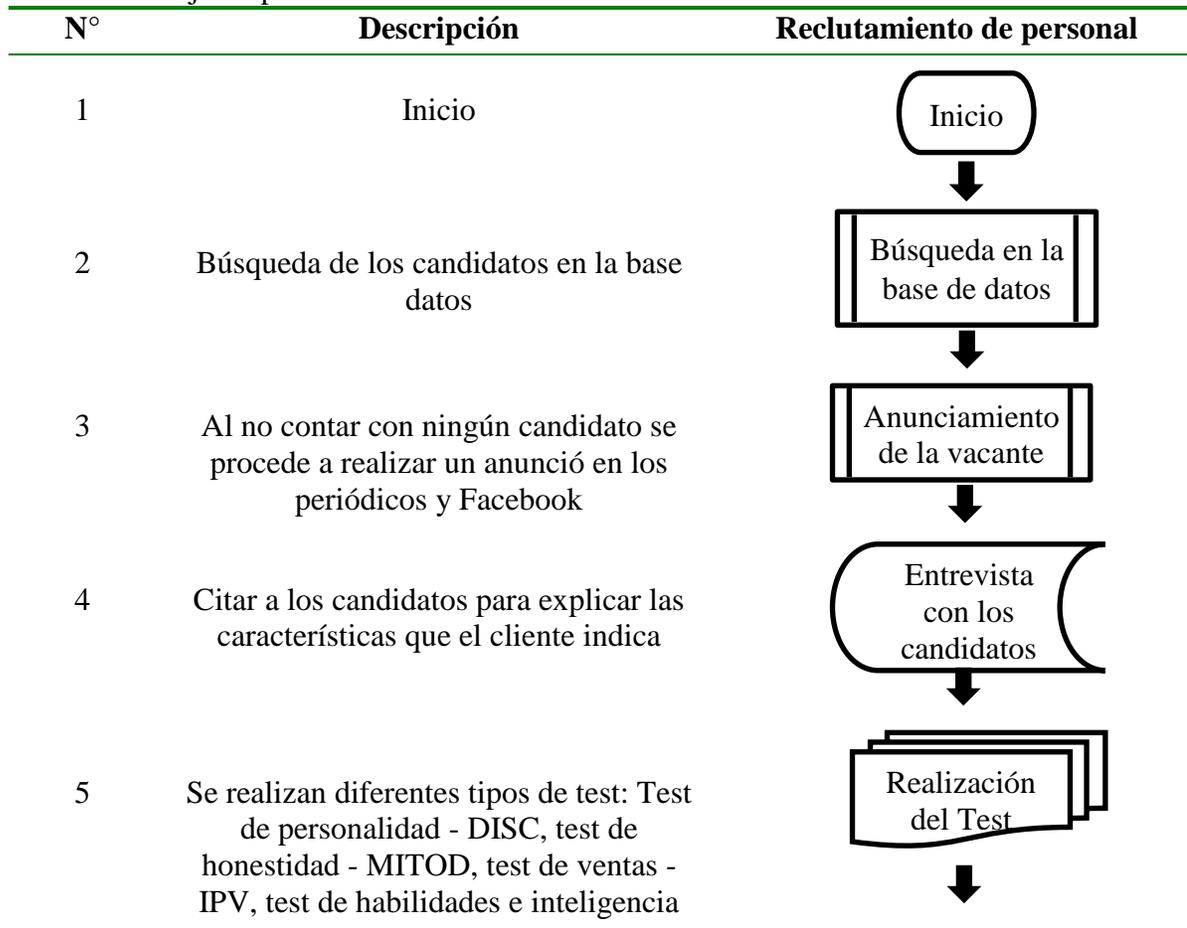
Suazo, K., 2004. Diseño de un sistema de costeo para proyectos de investigación en el cultivo de banano de la empresa Standard Fruit de Honduras. Escuela Agrícola Panamericana Zamorano. Honduras.

Vásquez, J., 1999. Estándares y Sistemas de Costeos. Argentina. (En línea) Consultado el 24 de agosto de 2015. Disponible en <http://libdigi.unicamp.br/document/?down=137>

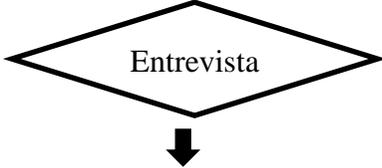
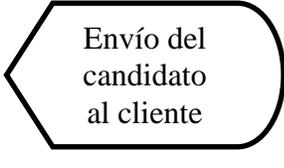
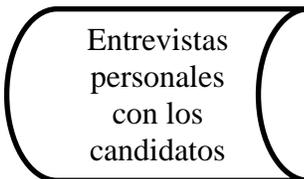
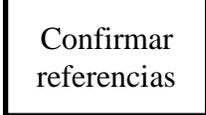
Vega, M., 2010. Sistema de costeo. Primera edición. Escuela Agrícola Panamericana Zamorano. Honduras. 21p.

## 7. ANEXOS

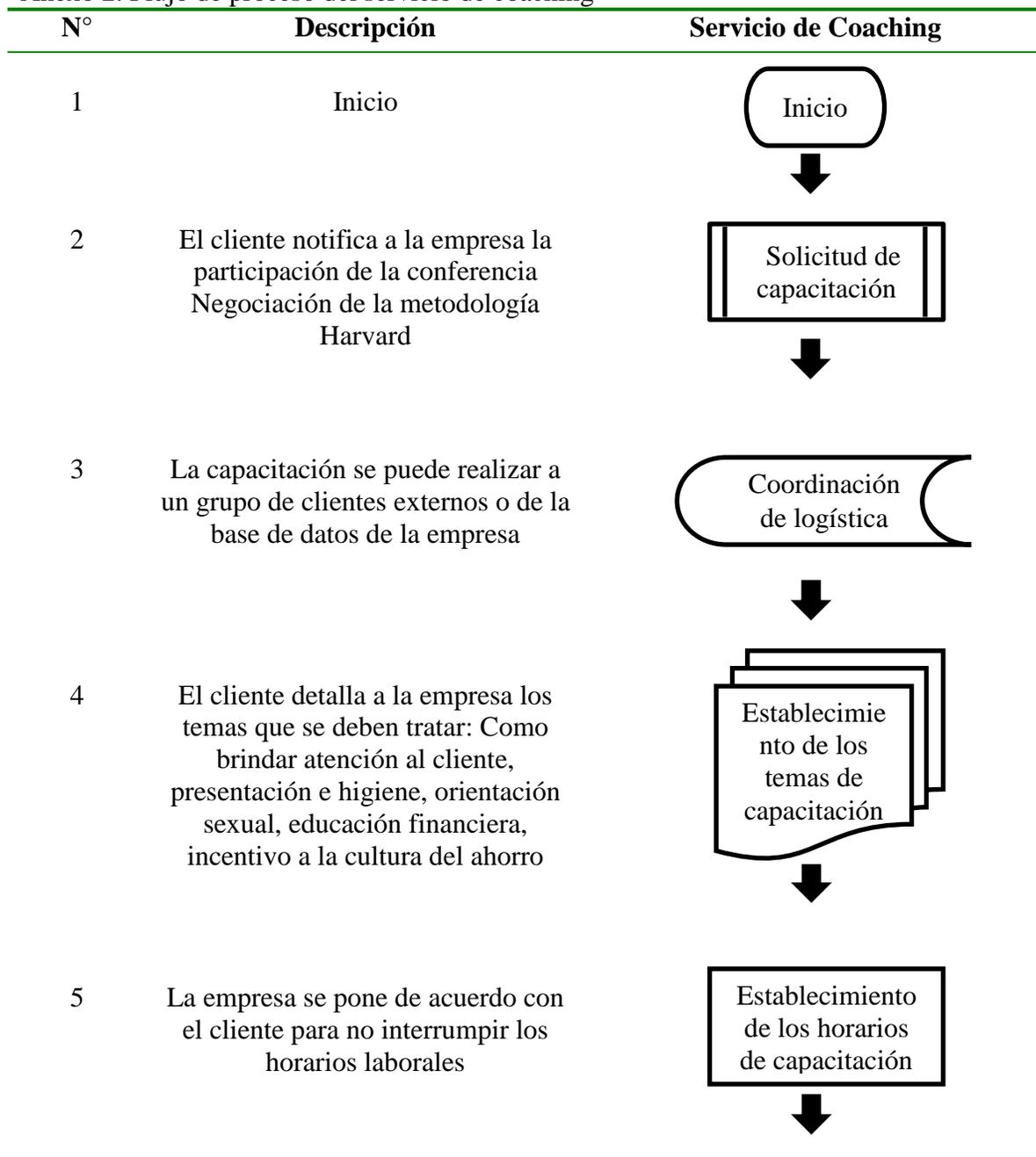
Anexo 1. Flujo de proceso del servicio de reclutamiento



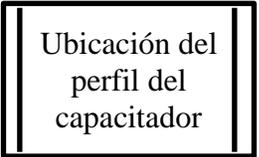
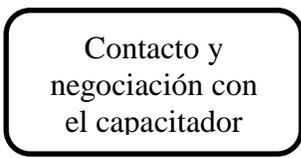
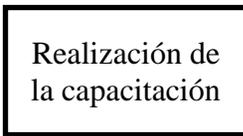
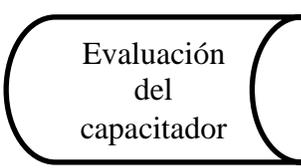
Anexo 1. Continuación

N°	Descripción	Reclutamiento de personal
6	Se entrevista de 3 a 6 candidatos de acuerdo a los test realizados y se clasifican de acuerdo a sus aptitudes	
7	Se notifica al cliente del candidato y se envían todos los datos de su perfil para que se ponga en contacto lo antes posible	
8	Luego de los 5 a 7 días que demora la selección se espera de 2 a 4 semanas la respuesta del cliente	
9	Se realiza un Test MITOD que analiza la honestidad del candidato de acuerdo a su plaza	
10	Se confirman las referencias de acuerdo a test aplicado	
11	Fin	

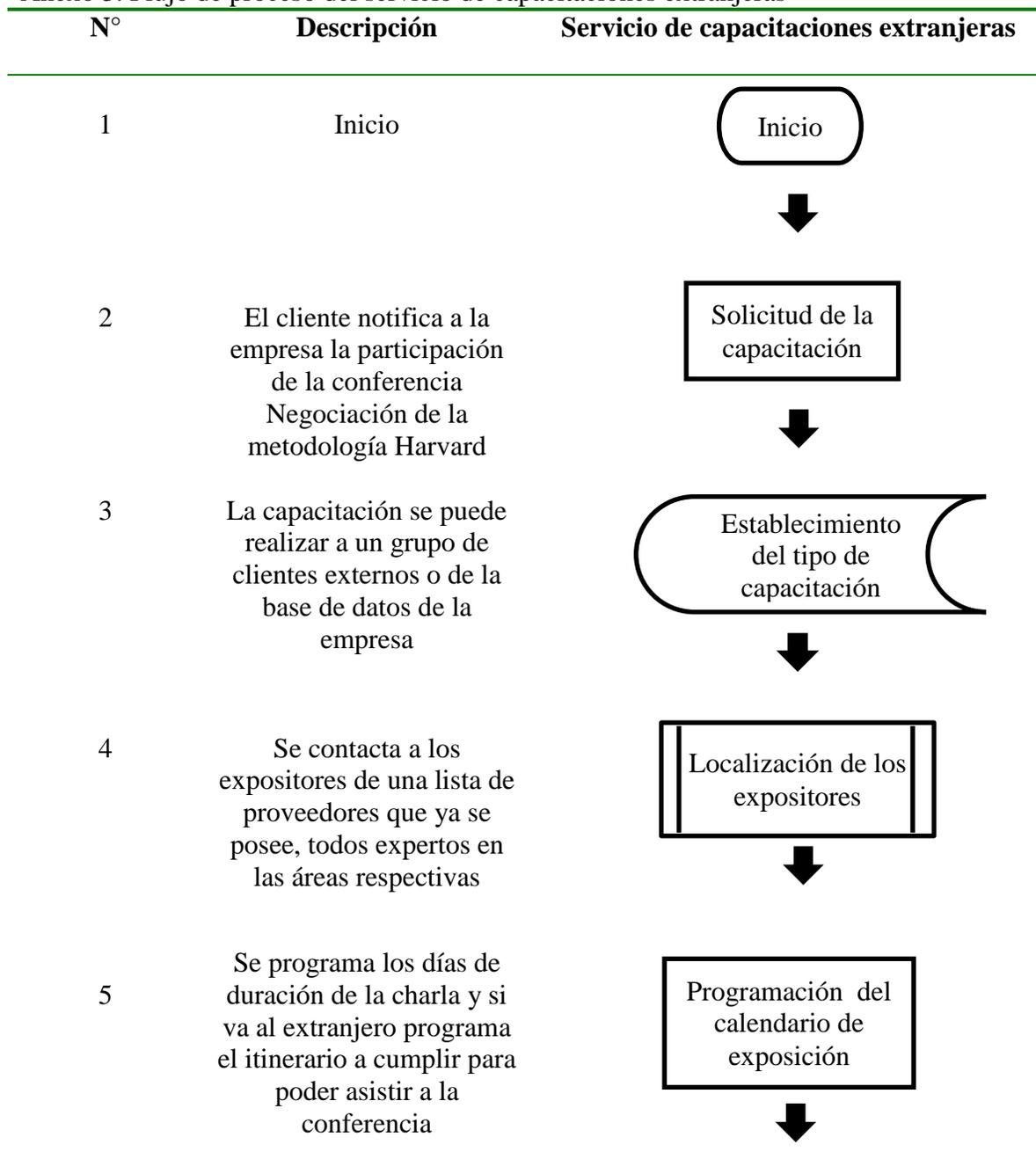
Anexo 2. Flujo de proceso del servicio de coaching



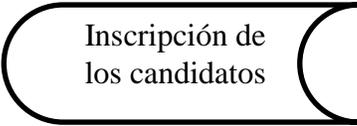
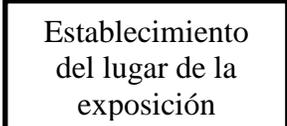
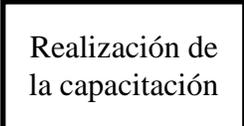
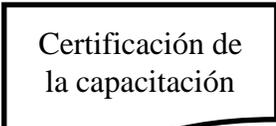
Anexo 2. Continuación.

N°	Descripción	Servicio de Coaching
6	Se contacta de una lista de proveedores que ya posee la empresa	 <p>Ubicación del perfil del capacitador</p>
7	Se comunica al capacitador los temas de exposición y se determinan los gastos incurridos	 <p>Contacto y negociación con el capacitador</p>
8	Se da inicio a la capacitación de acuerdo a las especificaciones del cliente	 <p>Realización de la capacitación</p>
9	Se realiza un feedback para poder evaluar el desempeño del capacitador y como fue captada su exposición	 <p>Evaluación del capacitador</p>
10	Entrega de diploma que certifica su participación	 <p>Certificación de los participantes</p>
11	Fin	 <p>Fin</p>

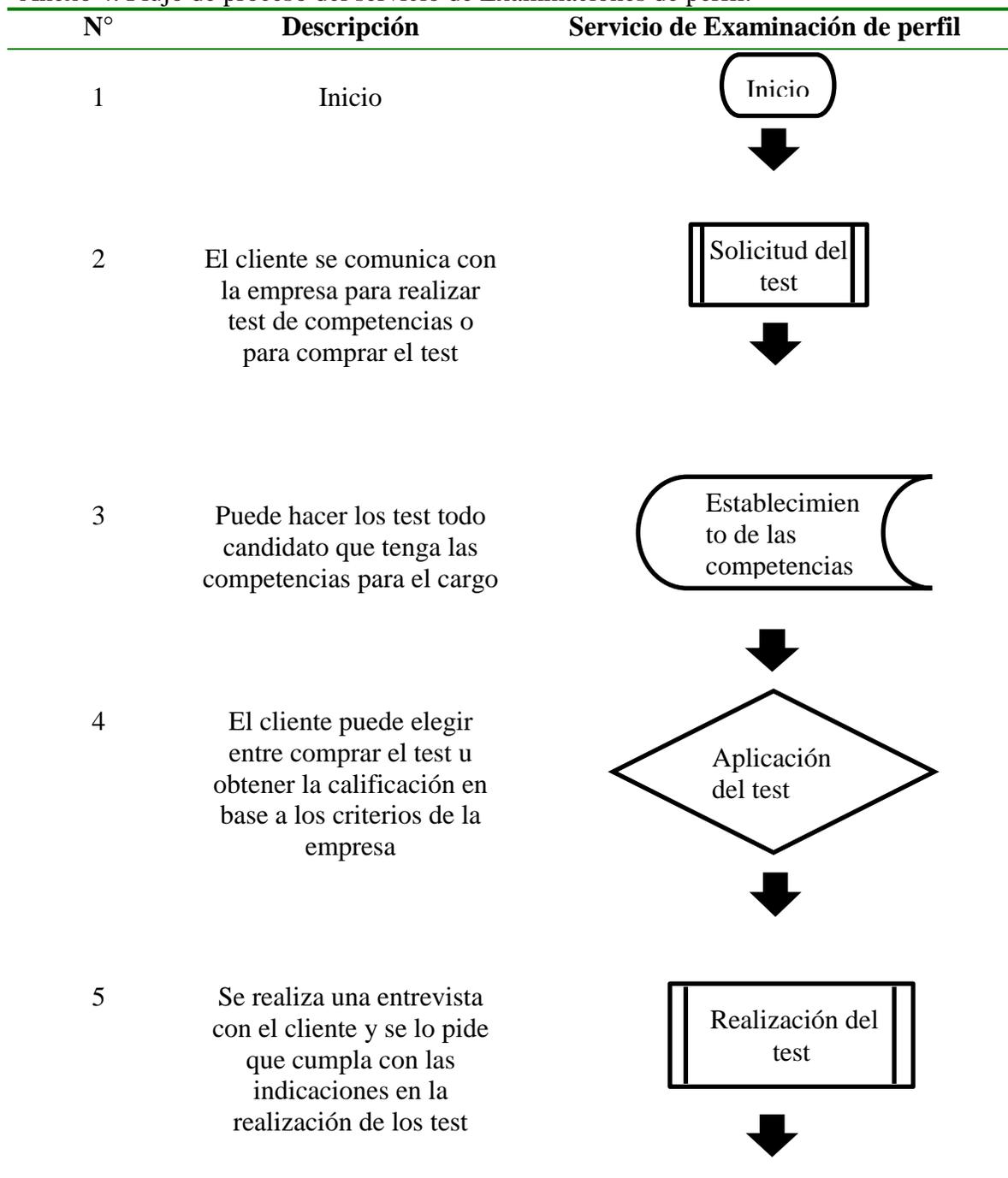
Anexo 3. Flujo de proceso del servicio de capacitaciones extranjeras



Anexo 3. Continuación.

N°	Descripción	Servicio de capacitaciones extranjeras
6	Los clientes envían sus datos para hacer la respectiva inscripción ya se en Latinoamérica o las instalaciones de la Universidad de Harvard	 <p>Inscripción de los candidatos</p>
7	Se coordina el lugar más conveniente para la realización de la charla que puede ser en Tegucigalpa o cualquier otra ciudad requerida	 <p>Establecimiento del lugar de la exposición</p>
8	Se realiza la conferencia en los días programados	 <p>Realización de la capacitación</p>
9	Se entrega un diploma de constancia de haber participado en la capacitación	 <p>Certificación de la capacitación</p>
10	Fin	 <p>Fin</p>

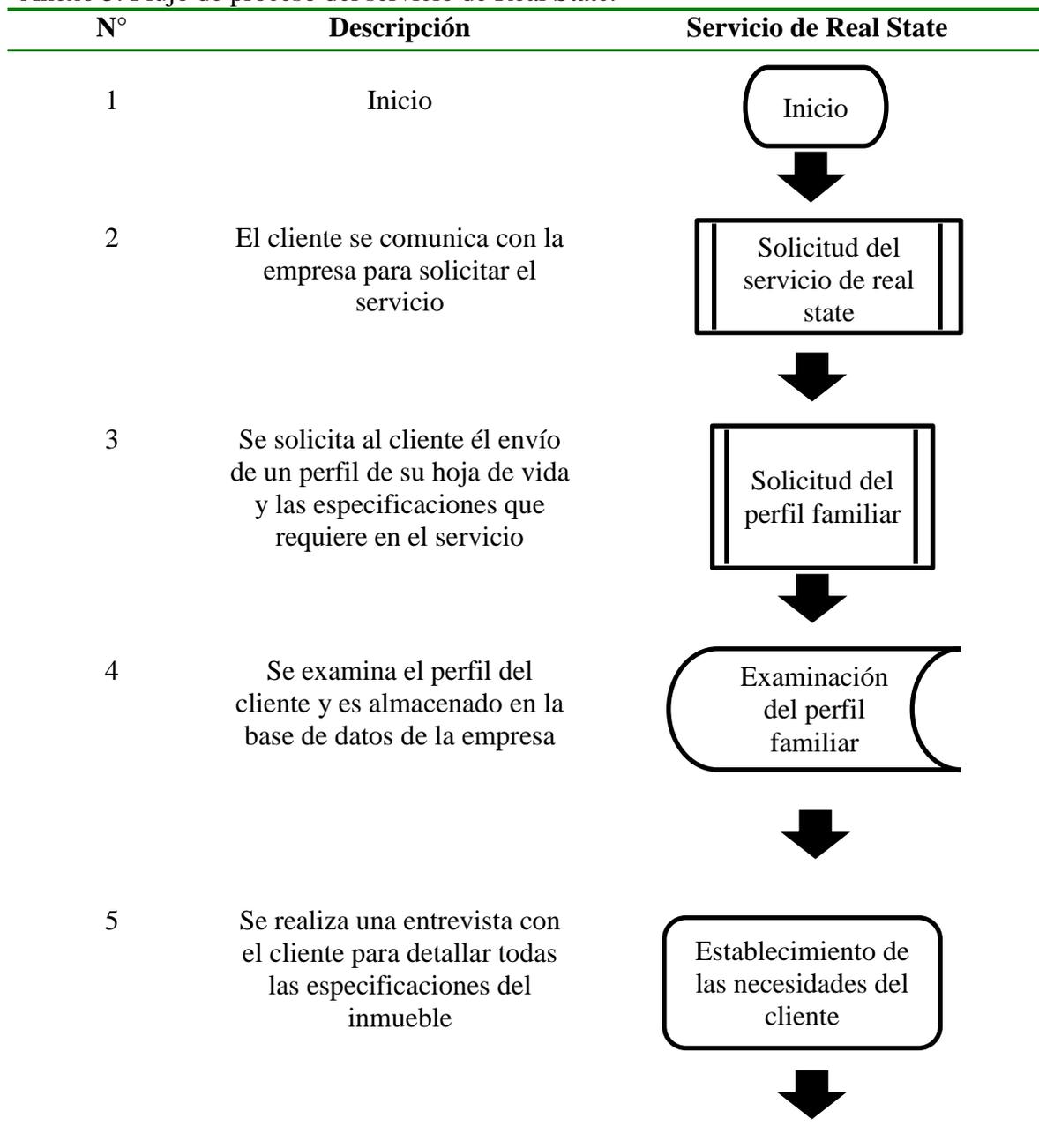
Anexo 4. Flujo de proceso del servicio de Examinaciones de perfil.



Anexo 4. Continuación.

N°	Descripción	Servicio de Examinación de perfil
6	Lo dispone Talent Hunters con previo conocimiento del cliente	<div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; text-align: center;">Interpretación del test</div>
7	La empresa califica al cliente de acuerdo a los parámetros de cada test y destacando sus cualidades	<div style="border: 1px solid black; border-radius: 15px; padding: 5px; text-align: center;">Calificación del cliente</div>
8	Se envía un informe detallado al cliente para que tenga conocimiento de todos los resultados obtenidos en la empresa	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Envío del resumen detallado al cliente</div>
9	Fin	<div style="border: 1px solid black; border-radius: 15px; padding: 5px; text-align: center;">Fin</div>

Anexo 5. Flujo de proceso del servicio de Real State.



Anexo 5. Continuación.

N°	Descripción	Servicio de Real State
6	Se busca una vivienda disponible que cumpla con los requerimientos del cliente	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Búsqueda del inmueble</div> <div style="text-align: center;">↓</div>
7	Se ubica geográficamente el inmueble y se realiza los preparativos para la compra o arrendamiento del inmueble	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Ubicación del inmueble</div> <div style="text-align: center;">↓</div>
8	Se coordina con el cliente la realización de un servicio adicional como transporte y seguridad	<div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; text-align: center;">Requerimiento de servicios adicionales</div> <div style="text-align: center;">↓</div>
9	Fin	<div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; text-align: center;">Fin</div>

Anexo 6. Estudio de tiempos y movimientos para el servicio de reclutamiento.

<b>Proceso del servicio de reclutamiento</b>	<b>Listado de recursos utilizados</b>	<b>Cantidad MO empleada</b>	<b>Tiempo que la mano de obra emplea</b>
1. Búsqueda de candidatos en la base de datos	Computadora, Internet	1. Diseñador de páginas web, 2. Secretaria que recopila información	5 minutos en revisar el CV
2. Anunciamiento de la vacante	Base de Datos de la Empresa	1. Secretaria	10 minutos en publicar en Internet. 2. Cuando se anuncia en diarios se toman 48 horas de publicarlo.
3. Entrevista con los candidatos		1. Persona entrevistadora	La entrevista dura un máximo de 45 Minutos
4. Realización del test	Computadora. Diferentes Test solicitados por el cliente	1. Aplicador del test	Los test duran un máximo de 45 minutos
5. Entrevistas personalizadas		1. Persona entrevistadora	El análisis dura un máximo de 1 hora.
6. Envío de candidato al cliente		1. Secretaria	El envío tarda 1 minuto (vía internet)
7. Espera de respuesta de cliente		1. Secretaria	5 a 7 días con garantía de 2 meses
8. Aplicación de prueba Midot		1. Aplicador del test	Duración de 1 hora
9. Confirmar referencias		1. Aplicador del test	Duración 30 minutos

Anexo 7. Estudio de tiempos y movimientos para el servicio de coaching.

<b>Proceso del servicio de coaching</b>	<b>Listado de recursos utilizados</b>	<b>Cantidad de MO empleada</b>	<b>Tiempo que la mano de obra emplea</b>
1. Solicitud de capacitación	Internet Computadora	1. Persona	1 hora
2. Coordinación de logística	Computadora Llamada Telefónica	1. Persona	30 minutos
3. Establecimiento de temas	Internet Computadora Llamada Telefónica	1. Persona	1 hora
4. Establecimiento de horarios		1. Persona	30 minutos
5. Ubicación del perfil del capacitador	Consultor (Capacitador)	1. Persona	1 hora
6. Negociación con capacitador	Internet Reunión	2. Personas	1 hora
7. Realización de la capacitación	Computadora Proyector Manual de información	3. Personas	1 hora
8. Feedback del capacitador	Hoja de Evaluación	1. Persona	5 minutos
9. Certificación de los participantes	Diploma por participante	1. Persona	15 minutos

Anexo 8. Estudio de tiempos y movimientos para el servicio de capacitaciones extranjeras.

<b>Proceso del servicio de capacitaciones extranjeras</b>	<b>Listado de recursos utilizados</b>	<b>Cantidad de mano de obra empleada</b>	<b>Tiempo que la mano de obra emplea en cada caso</b>
1. Solicitud de capacitación	Internet Computadora	1 Persona	30 minutos
2. Establecimiento del tipo de capacitación	Internet Computadora	3 personas	30 minutos
3. Localización de expositores	Internet Computadora	1 persona	1 semana
4. Programación del calendario para la exposición	Internet Computadora	3 personas	1 semana
5. Inscripción de los candidatos	Internet Computadora	3 personas	1 hora
6. Establecimiento del lugar de capacitación	Internet Computadora	3 personas	1 día
7. Realización de la capacitación	Computadora Proyector Rotafolio Pizarra Manuales Salón de conferencias	4 personas	2 días en Honduras 5 días en Harvard
8. Certificación de la capacitación	Diploma	2 personas	3 personas

Anexo 9. Estudio de tiempos y movimientos para el servicio de exámenes de perfil.

<b>Proceso del servicio de examinación de perfil</b>	<b>Listado de recursos utilizados</b>	<b>Cantidad de mano de obra empleada</b>	<b>Tiempo que la mano de obra emplea en cada caso</b>
1. Solicitud del test	Internet Computadora Llamada telefónica	1 persona	15 minutos
2. Establecimiento de las competencias	Internet Computadora	2 personas	30 minutos
3. Aplicación del test	Internet Computadora Test	Aplicador del test	15 minutos
4. Realización del test		Entrevistador	1 hora
5. Interpretación del test	Test	Aplicador del test	1 hora
6. Calificación del cliente	Test Computadora	2 personas	1 hora
7. Envío del resumen detallado	Resultado Computadora	1 persona	2 horas

Anexo 10. Estudio de tiempos y movimientos para el servicio de real state.

<b>Proceso de reclutamiento</b>	<b>Listado de recursos utilizados</b>	<b>Cantidad de mano de obra empleada</b>	<b>Tiempo que la mano de obra</b>
1. Solicitud del servicio de real state	Llamada telefónica Computadora Internet	1 persona	20 minutos
2. Solicitud del perfil familiar	Llamada telefónica Computadora Internet	1 persona	15 minutos
3. Examinación del perfil familiar	Computadora Internet	2 personas	15 minutos
4. Establecimiento de las necesidades del cliente	Llamada telefónica Computadora Internet	1 persona	1 hora
5. Búsqueda del inmueble	Vehículo Llamada telefónica	1 persona	1 semana
6. Ubicación del inmueble	Vehículo Llamada telefónica Computadora	1 persona	15 días
7. Requerimiento de servicios adicionales	Vehículo Llamada telefónica Computadora	1 persona	1 semana

Anexo 11. Listado de preguntas realizadas a la gerencia de Talent Hunter.

Preguntas realizadas a la gerencia en la entrevista para diagnosticar la situación de la empresa.

1. ¿Cómo está conformado el personal en la empresa Talent Hunter?
2. ¿Cuántos años han estado en el mercado hondureño?
3. ¿Se ha llevado a cabo algún trabajo contable en la empresa?
4. ¿De qué manera fijan los precios a sus servicios?
5. ¿Quiénes son los principales clientes de Talent Hunter?

Preguntas realizadas en la entrevista para determinar los principales servicios que brinda Talent Hunter.

1. ¿Cuáles son los servicios que realiza Talent Hunter al que se le impute un cobro?
2. ¿Cuáles son los proveedores de los materiales necesarios en la realización de los servicios?
3. ¿Cuál es el costo unitario de cada material utilizado?
4. Describame el personal de la empresa y su actuación que realiza en cada uno de los servicios por sucursal.
5. ¿Qué es lo que se cobra al cliente cuando solicita el servicio?
6. Describame sistemáticamente la realización de cada servicio.
7. ¿Se utilizan los mismos recursos en cada sucursal?

Preguntas realizadas en la entrevista para determinar los costos de Talent Hunter.

1. ¿Cuáles son todos los materiales directos que se utilizan en la realización de cada servicio?
2. ¿Cuál es el salario mensual de la mano de obra y cuánto tiempo en horas invierte en la realización de cada servicio en cada una de las sucursales?
3. ¿Cuáles son los gastos indirectos en los materiales y mano de obra que no intervienen directamente en la fabricación de los servicios?