



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE MONAGAS
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN
MATURÍN – MONAGAS**

**ANÁLISIS DE LOS PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS PARA LA
ASIGNACIÓN DE LOS COSTOS EN LA DIRECCIÓN DE FORMACIÓN DE
LA EMPRESA GLOBAL MANAGEMENT DE VENEZUELA, C.A MATURÍN.**

**Asesor Académico:
Prof(a). María Campos**

**Realizado por:
Br. Isamar J. Vásquez M.
C.I. V- 20.138.483**

**Trabajo de Grado, Modalidad Pasantías, presentado como Requisito
para Optar al Título de Licenciado en Administración**

Maturín, Mayo de 2012

ACTA DE APROBACIÓN



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO MONAGAS
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN
MATURÍN- ESTADO- MONAGAS

ANÁLISIS DE LOS PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS PARA LA
ASIGNACIÓN DE LOS COSTOS EN LA DIRECCIÓN DE FORMACIÓN DE
LA EMPRESA GLOBAL MANAGEMENT DE VENEZUELA, C.A MATURÍN.

Autora:

Br. Isamar J. Vázquez M.
C.I. 20.138.483

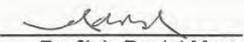
ACTA DE APROBACIÓN



Prof(a): María Campos
(Asesor)



Prof(a): María Palomo
(Jurado Principal)



Prof(o): Daniel Marrero
(Jurado Principal)

Maturín, Mayo de 2012

RESOLUCIÓN

De acuerdo al artículo número 44 del Reglamento de Trabajo de Grado de la Universidad de Oriente:

“Los Trabajos de Grado son de la exclusiva propiedad de la Universidad de Oriente y sólo podrán ser utilizados a otros fines con el conocimiento del núcleo respectivo, el cual participa al consejo universitario”



DEDICATORIA

Con un corazón lleno de gozo y gratitud, quiero dedicar todos mis logros, aquellas personas que en todo momento estuvieron a mi lado con su paciencia, amor, palabras de alientos cuandomás lo necesite, sin ellas difícilmente habría podido lograr tan anhelada meta de ser licenciada en administración y la culminación de este trabajo de grado.

En primer lugar a mi Amado Dios, por su gran amor, el cual me demuestra que está presente en todo momento “te amo mi señor” todo lo que hago es para tú.

A mi Madre, la mujer más bella del mundo, la cual por ser un regalo de Dios, le dedico todos mis logros ya que ha sido la primera que ha estado a mi lado con valentía y amor.

A mi padre, pues a estado conmigo para darme el ánimo que necesito y el amor de un padre fiel.

A mis hermanos, por su apoyo, amor, paciencia, confianza para conmigo, siendo la menor de los cinco me han respetado y han creído en mí **los amooooooooo...**

A todos mis familiares...Esto es para ustedes los amo.

A mis amigos y hermanos en Cristo Jesús, Dios los puso en mi camino, los amo.

Isamar J. Vasquez M.

AGRADECIMIENTO

En estas cortas líneas quiero agradecer de todo corazón, a las personas que han estado a mi lado, guiando y siendo un gran apoyo para poder ver hecho realidad este sueño de alcanzar una de mis metas. Lo escrito aquí no logra describir mi agradecimiento a cada uno de ustedes, de verdad gracias por todo su amor.

A Dios Todopoderoso, pues el me ha dado la oportunidad de la vida para poder alcanzar mis metas.

A mi abuela, María Dolores Mena a quien recuerdo con infinito amor y agradecimiento, mama de verdad gracias viejita porque aunque ya te adelantaste a la casa del padre se que estas feliz al igual que yo por este logro, mil gracias.

A mis padres, Adelaida Mena y Juvenal Idrogo, pues con su apoyo y ejemplo he podido llegar a donde estoy, no tengo palabras para darles las gracias por sus esfuerzos y sacrificios.

A mis Hermanos, Jesús Vásquez, Adelaida Mena, Osnedis Mena y en especial a mi hermano Pablo Mena por todo su apoyo, al estar allí como un padre para tenderme una mano amiga, de verdad gracias a Todos.

A mis tíos, primos,sobrinos,Gracias por que se que comparten mi alegría.

A mis amigos y hermanos, a todos quiero darle gracias pero en especial a Amilkar Venales, Jesús Ruiz, Ramón Campos y Edelrosys Salazar, no tengo palabras para agradecer a Dios por que estén en mi vida, gracia por su paciencia y ayuda les amo.

A mis amigos y compañeros de clases, Maryuris, Angélica, Daymilis, Angely en especial a Oswaldo por brindarme su apoyo durante la carrera.

A mi novio Reinaldo Vilorio, por su paciencia, amor, dedicación y apoyo para la realización de este trabajo, de verdad gracias por llegar a mi vida.

A todo el personal de Global Management de Venezuela C.A, por su grandiosa colaboración y por el gran aprecio brindado, permitiéndome cumplir con mi período de pasantías de manera agradable y exitosa. En especial a Karelys Fermín, Andrés Prada y Felipe Villarroel por sus consejos, apoyo y paciencia.

A los profesores, Daniel Marrero y María Palomo por toda la orientación, dada para la culminación de esta investigación ¡Mil gracias!

A la Profesora, María Campos por su infinita dedicación como asesor, de verdad es digna de admiración Dios le bendiga.

¡Infinitas Gracias! ¡Dios les Bendiga...!

ÍNDICE GENERAL

ACTA DE APROBACIÓN	i
RESOLUCIÓN	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
ÍNDICE GENERAL	vi
ÍNDICE DE CUADROS	viii
ÍNDICE DE FIGURAS	ix
RESUMEN	x
INTRODUCCIÓN	1
FASE I	3
EI PROBLEMA Y SUS GENERALIDADES	3
1.1 PLANTEAMIENTO Y DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA	3
1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	5
1.2.1 Objetivo General	5
1.2.2 Objetivos Específicos	5
1.3 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	5
1.4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	6
1.5. MARCO METODOLÓGICO	7
1.5.1 Tipo de la Investigación	7
1.5.2 Nivel de la Investigación	8
1.5.3 Población Objeto de Estudio	8
1.5.4 Técnicas de Recolección de Información	9
1.6. IDENTIFICACIÓN INSTITUCIONAL	11
1.6.1 Datos Generales	11
1.6.2 Reseña Histórica	11
1.6.3 Visión	12
1.6.4 Misión	12
1.6.5 Estructura Organizacional	13
FASE II	14
DESARROLLO DEL ESTUDIO	14
2.1 POLÍTICAS UTILIZADAS POR LA DIRECCIÓN DE FORMACIÓN DE LA EMPRESA GLOBAL MANAGEMENT DE VENEZUELA, C.A PARA LA ASIGNACION DE LOS COSTOS	14
2.1.1 Clasificación de las Políticas Según su Aplicación	14
2.2.2 Clasificación de las Políticas Según su Origen	15
2.2.3 Importancia de las políticas	16
2.2 DESCRIPCIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS LLEVADO A CABO PARA LA ASIGNACIÓN DE LOS COSTOS EN LA	

DIRECCIÓN DE FORMACIÓN DE LA EMPRESA GLOBAL MANAGEMENT DE VENEZUELA C.A	20
2.3 FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LOS PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS PARA LA ASIGNACIÓN DE LOS COSTOS EN LA DIRECCIÓN DE FORMACIÓN DE LA EMPRESA GLOBAL MANAGEMENT DE VENEZUELA C.A.....	42
FASE III	45
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	45
3.1 CONCLUSIONES.....	45
3.2 RECOMENDACIONES	46
BIBLIOGRAFÍA.....	47
ANEXOS.....	49
HOJAS METADATOS.....	53



ÌNDICE DE CUADROS

Cuadro N°1: Tabla de Montos Maximos Autorizados para Gastos (gastos reales con soportes)	18
Cuadro N°2: Procedimiento Administrativo para la Captaci3n del Cliente por la Direcci3n de Negocios	21
Cuadro N° 3 Procedimiento Administrativo par la Confirmaci3n de la Acci3n de Formaci3n (AF).....	24
Cuadro N°4: Procedimiento Administrativo para la Ejecuci3n de la Acci3n de Formaci3n.....	29
Cuadro N°5: Procedimiento Administrativo para el Cierre de la Acci3n de Formaci3n.....	33
Cuadro N°6: Procedimientos Administrativos para la Adquisici3n de consumibles.....	35
Cuadro N°7: Procedimientos Administrativos para el Registro de Gastos Generales	39
CuadroN°8: Fortalezas y debilidades de los procedimientos administrativos para la asignaci3n de los costos.....	43

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N°1: Estructura Organizacional de la Empresa GMV	13
Figura N°2 : Flujograma del procedimiento administrativo para la captación del cliente.....	22
Figura N°3: Flujograma del Procedimiento Administrativo para la Confirmación de la Acción de Formación.	26
Figura N°4: Flujograma del procedimiento administrativo para la ejecución de la Acción de Formación.	31
Figura N°5: Flujograma del procedimiento administrativo para cierre de la Acción de Formación.	34
Figura N°6: Flujograma de los procedimientos administrativos para la adquisición de consumibles	37
Figura N°7: Flujograma de los procedimientos administrativos para el registro de gastos generales.....	40



**UNIVERSIDAD DE ORIENTE
NÚCLEO DE MONAGAS
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN
MATURÍN – MONAGAS**

**ANÁLISIS DE LOS PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS PARA LA
ASIGNACION DE LOS COSTOS EN LA DIRECCIÓN DE FORMACIÓN DE
LA EMPRESA GLOBAL MANAGEMENT DE VENEZUELA, C.A MATURÍN**

Asesor Académico:

Realizado por:

Prof(a): María Campos **Br.** Isamar J. Vásquez M.

Fecha: Marzo de 2012

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo general analizar los procedimientos administrativos para la asignación de los costos en la Dirección de Formación de la Empresa Global Management de Venezuela C.A, esta surgió con el fin de contribuir con el mejoramiento de las funciones administrativas de la empresa; para que las actividades se lleven a cabo en forma más rápida y eficiente, detectando las debilidades presentes para que estas pueda ser corregidas. Este trabajo fue desarrollado como una investigación de campo, bajo un nivel descriptivo, utilizando la observación directa y la entrevista no estructurada como técnica principales de recolección de la información, las cuales permitieron concluir que dentro de la organización existe carencia de manuales de procedimientos administrativos que se presenten como una herramienta de soporte para la organización, por otra parte, no están bien definidos los métodos para la determinación de los costos indirectos que se deben cargar a cada acción de formación, lo que ocasiona una subestimación o sobre estimación de los análisis de precio al momento de emitir las ofertas de servicios, lo cual no permite sincerar el costo total generado por cada acción de formación. En tal sentido, se sugiere a la gerencia realizar mejoras en base a las debilidades detectadas.

Palabras claves: procedimientos administrativos, costos, acción de formación

INTRODUCCIÓN

Debido a las múltiples actividades que realizan las empresas dentro de cada área, sección o departamento que las integran, se hace necesario para ellas, aplicar procedimientos administrativos eficaces que garanticen la forma más idónea de llevar a cabo estas funciones, describiendo detalladamente todas las acciones a realizar para el logro de sus objetivos en forma eficaz y eficiente.

De igual forma, para las organizaciones, sin importar el tamaño, tipo, fin, características o clasificación, es de suma importancia la correcta asignación o distribución de sus costos, por ser este un factor de gran relevancia para la determinación de los costos totales y la preparación de los estados financieros, por ello es indispensable contar con procedimientos administrativos que le ayuden a ejecutar un desarrollo más eficiente del sistema que toda ella representa.

En la búsqueda de herramientas de control interno que sean apoyo para la gerencia, podemos resaltar el control de los costos a través de unos buenos procedimientos administrativos, para hacer posible el conocimiento de los costos unitarios de producción, distribución, administración y financiamiento como puntos de partida para: la regulación en la política de precios, determinación de la contabilidad en artículos o servicios, la combinación de precios y volúmenes de producción más remunerativos, permite una planeación racional de las utilidades de la empresa y entre otras cosas facilita la elaboración de presupuestos.

Al respecto señala Polimeni (2002). La Contabilidad de Costo: “se relaciona fundamentalmente con la acumulación y el análisis de la información de costo para uso interno por parte de los gerentes, en la valuación de inventarios, la planeación, el control y la toma de decisiones” (p.64)

En tal sentido el desarrollo de esta investigación tuvo como finalidad analizar los procedimientos administrativos para la asignación de los costos en la Dirección de Formación de la empresa Global Management de Venezuela, C.A, Maturín.

Con la finalidad de brindar una mejor comprensión de la información suministrada, la presente investigación durante su desarrollo conto con la estructura que se muestra a continuación:

- **Fase I: El Problema y sus generalidades:** Presenta planteamiento y la delimitación del problema, objetivo general como específicos, la justificación de la investigación y el marco metodológico.
- **Fase II: Desarrollo de la investigación:** en esta se lleva a cabo cada uno de los objetivos planteados, con el propósito de exponer la propuesta de la estructura de costo como herramienta para la toma de decisiones gerenciales en la empresa.
- **Fase III: Conclusiones y recomendaciones:** en esta parte del trabajo se muestran las conclusiones y recomendaciones en concordancia con los objetivos específicos, así como los anexos, referencias bibliográficas.

FASE I

EI PROBLEMA Y SUS GENERALIDADES

1.1 PLANTEAMIENTO Y DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

Toda empresa tiene como objetivo el crecimiento, la supervivencia y la obtención de utilidades, para el alcance de estos es necesario realizar una distribución adecuada de sus recursos, basada en una buena medida de información de costos, en vista que son frecuentes los análisis de costos realizados para la adopción de decisiones, la planeación y el control.

Por lo tanto, es de suma importancia en las organizaciones conocer el costo de cada uno de sus productos o servicios a vender, con el propósito que esta información sea un apoyo para las innumerables decisiones que se deben tomar a diario las cuales marcan el rumbo de la empresa, sin embargo en la mayoría de los casos sólo conocen una aproximación del mismo, dado que poseen un sistema de costo deficiente o inexistente. En tal sentido, las organizaciones deben contar con procedimientos administrativos adecuados para llevar a cabo la asignación de los costos, destacando que estos van a permitir evaluar la confiabilidad de la información financiera.

Estos deben cubrir todas las operaciones de la empresa, definir mecanismos para el procesamiento de datos financieros, desarrollar la capacidad de diseminación de información oportuna y de calidad a nivel interno como externo. Así mismo, nos encontramos que los procedimientos administrativos para la asignación de los costos, permiten a la empresa conocer y controlar cuanto le cuesta fabricar un producto o prestar un servicio, siendo estas una herramienta gerencial para la toma de decisión lo

que va a propiciar el mejor cálculo de los costos de fabricación influyendo estos directamente sobre los precios de venta.

La asignación de costos es un término general que abarca tanto el seguimiento como la adjudicación de costos acumulados a un objeto de costo, es decir la asignación de costos involucra la distribución de costos directos e indirectos al objeto de costo. De acuerdo a lo señalado, los costos que pueden atribuirse directamente a un departamento se asignan directamente; mientras que, los costos directos de fabricación y los costos de los departamentos de servicios se asignan sobre alguna base a los departamentos de producción y se distribuyen a producción en la medida que esta pasa por departamentos

En tal sentido, en el Dirección de Formación de la Empresa Global Management de Venezuela C.A, se ha podido observar que no se cuenta con una información clara para la asignación de los costos reales en los cuales se incurre al momento de realizar una acción de formación, lo cual dificulta la toma de decisiones adecuadas que ayuden a minimizar estas erogaciones, así como eliminar las que no generan ningún valor agregado al servicio.

Por lo anteriormente expuesto, la investigación tuvo como objeto realizar un análisis de los procedimientos administrativos para la asignación de los costos en la Dirección de Formación de la empresa Global Management de Venezuela, C.A, Maturín, con la finalidad de identificar cuáles son las fallas que originaron la situación actual, para finalmente realizar un diagnóstico y con ello brindar las respectivas recomendaciones que permitan erradicar la problemática manifestada.

1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.2.1 Objetivo General

Analizar los procedimientos administrativos para la asignación de los costos en la Dirección de Formación de la empresa Global Management de Venezuela, C.A, Maturín.

1.2.2 Objetivos Específicos

1. Identificar las políticas utilizadas por la Dirección de Formación de la empresa Global Management de Venezuela C.A, para la asignación de los costos.
2. Describir los procedimientos administrativos llevados a cabo para la asignación de los costos en la Dirección de Formación de la empresa Global Management de Venezuela, C.A.
3. Determinar las fortalezas y debilidades de los procedimientos administrativos para la asignación de los costos en la Dirección de Formación de la empresa objeto de estudio.

1.3 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación se realizó en la Dirección de Formación de la empresa Global Management de Venezuela C.A, Maturín. Ubicada en la Av. Alirio Ugarte Pelayo, Centro Comercial Petroriente, Nivel 2, Oficina O2S29, Maturín, Estado Monagas, Zona Postal 6201, Venezuela. Durante el primer semestre del 2011.

1.4 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Determinar con claridad los costos resulta imprescindible para cualquier actividad económica, debido a que estos determinan el valor del producto o servicio y a su vez se subdividen, de la misma manera cada subdivisión tiene su valor en los diferentes tipos de empresas. Los costos tienen una gran importancia en la toma de decisiones de las grandes, medianas y pequeñas empresas, entre las cuales se encuentran:

- Mejorar los sistemas de control interno.
- Erradicar los costos que no generan ningún valor agregado al servicio.
- Evaluar y definir las mejores decisiones gerenciales.
- Promover la eficiencia y optimización de los recursos.

Por lo planteado anteriormente y visualizando la problemática presente dentro de la Dirección de Formación en la empresa Global Management de Venezuela, C.A donde se observa una deficiencia en los procedimientos administrativos para la asignación de los costos en cada acción de formación, para arrojar información veraz de las erogaciones que produce cada servicio de acción de formación y la utilidad real generada por los mismos, en base a esto se considera de gran relevancia analizar los procedimientos administrativos para la asignación de los costos en la Dirección de Formación de la empresa Global Management de Venezuela, C.A, Maturín, pues permitió conocer dónde están las fallas y cómo se pueden mejorar.

Por otro lado, el trabajo desarrollado resulta un apoyo para futuras investigaciones ya que proporciona información que ayudara a un aprendizaje significativo, así como también servir de antecedente o referencia a estudios posteriores relacionados con este tópico.

Así mismo, la realización de este estudio es un punto de partida para poner en práctica los conocimientos adquirido a lo largo de toda la formación académica realizada, como también obtener nuevos conocimientos que sean de ayuda para una mayor formación profesional y laboral.

1.5. MARCO METODOLÓGICO

1.5.1 Tipo de la Investigación

La investigación se desarrollo mediante un estudio de campo, debido a que los datos se obtuvieron directamente del lugar donde se propician los acontecimientos. Se basan por tanto en informaciones o datos primarios, obtenidos directamente de la realidad. En relación a la investigación de campo, Sabino (2002) expresa “Enel diseño de campo los datos de interés se recogen en forma directa de la realidad, mediante el trabajo concreto del investigador mediante el trabajo y su equipo” (p. 64)

Una investigación de campo, se aplica con el objetivo de comprender y entender una necesidad o problema en un contexto específico. De esta manera y tomando en cuenta que la investigación se realizo en el lugar donde se encuentran las fuentes que fueron consultadas, la técnica se adapta muy bien a los requerimientos presentados.

1.5.2 Nivel de la Investigación

La investigación realizada la ubicamos en un nivel descriptivo. Está permitió describir el fenómeno objeto de estudio, tal y como ocurre en la realidad. A tal efecto Sabino (2002), Señala:

Las investigaciones de tipo descriptivas describen algunas características fundamentales de conjuntos homogéneos de fenómenos, utilizando criterios sistemáticos que permiten poner de manifiesto la estructura o el comportamiento de los fenómenos en estudio, proporcionando de ese modo información sistemática y comparable con las de otras fuentes (p. 43).

De acuerdo a las definiciones expuestas, esta investigación es de tipo descriptivas permitió especificar las propiedades y características más relevantes del objeto en estudio.

1.5.3 Población Objeto de Estudio

La población es el universo o conjunto para el cual fueron validos las conclusiones que se obtuvieron. Es decir la totalidad del fenómeno a estudiar. Esta debe ser accesible en términos de tiempo, distancia, costo, o cualquier otro indicador. Según Arias, (2006) “La población es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Esta queda delimitada por el problema y por los objetivos de la investigación”. (p.45)

. La población del estudio está representada por el personal de la empresa Global Management de Venezuela, C.A, constituida por un total de

8 empleados los cuales están distribuidos en las diferentes direcciones de esta institución, debido a que la misma es relativamente pequeña, no fue necesario usar técnicas de muestreo.

1.5.4 Técnicas de Recolección de Información

Son los medios utilizados, a través del cual el investigador recauda la información necesaria, para el adecuado logro de los objetivos planteados. De acuerdo con la finalidad de la investigación y las características de la población estudiada se empleo la siguiente técnica de recolección de datos:

- **Observación directa participante:** en esta técnica aplicada el investigador pasa a formar parte y actúa conforme al objeto de estudio.

En este sentido Arias (2001) plantea lo siguiente:

La observación es una técnica que consiste en visualizar o captar mediante la vista, en forma sistemática, cualquier hecho, fenómeno a situación que se produzca en la naturaleza o en la sociedad, en función de sus objetivos de investigación preestablecidos". (p.69)

La utilización de esta técnica para la elaboración de esta investigación fue indispensable, por cuanto a través de la misma se capta de forma más rápida la situación objeto de estudio.

- **Recopilación Documental:** se hizo necesaria la revisión de material bibliográfico, con el fin de obtener un cabal entendimiento en relación a los conceptos relacionados con el objeto de estudio.

Sabino (2002) define a la entrevista:

Como la forma específica de interacción social que tiene por objeto recolectar datos para una investigación. El investigador formula preguntas a las personas capaces de aportarle datos de interés, estableciendo un dialogo peculiar, asimétrico, donde una de las partes busca recoger informaciones y la otra es fuente de la información. (p. 106).

- **Entrevista no estructurada:** con este medio se hicieron preguntas abiertas al personal que labora en el departamento donde se realiza el estudio con el fin de obtener información actualizada, confiable y precisa.

Con respecto al tipo de entrevista que se utilizo Carlos Sabino (2002) expone lo siguiente:

La entrevista no estructurada es aquella en que existen un margen más o menos grande de libertad para formular las preguntas y las respuestas. No se guían por lo tanto por un cuestionario o modelo rígido, sino que discurren con cierto grado de espontaneidad, mayor o menor según el tipo concreto de entrevista que se realice. (p. 108).

1.6 IDENTIFICACION INSTITUCIONAL

1.6.1 Datos Generales

- Nombre: Global Management de Venezuela, C.A.
- Ubicación: Se encuentra ubicada en la dirección fiscal Av. Alirio Ugarte Pelayo, Centro Comercial Petroriente, Nivel 2, Oficina O2S29, Maturín, Edo. Monagas, Zona Postal 6201, Venezuela.
- RIF: J-31379332-9
- Pagina Web: www.contacto@globalm.com.

1.6.2 Reseña Histórica

Global Management de Venezuela (GMV) es una empresa de capital 100% venezolano que forma parte de un grupo multinacional esta ofrece servicios globales de consultoría, formación, gestión administrativa y sistemas de información que permiten crear, compartir y aplicar conocimientos para el desarrollo organizacional sustentable.

- 28/07/2005: Se funda Global Management de Venezuela, C.A.
- Agosto 2005: Primeros servicios de Consultoría en ISO 9000.
- Octubre 2005: Primera acción de formación.
- 2006: Se inician los proyectos para la sede propia
- 2006: Se alcanza la cifra de más de 80 acciones de formación
- 2007: Se obtiene préstamo para el centro de formación Maturín

- Octubre 2007: Primera acción de formación en la República Dominicana.
- Diciembre 2007: Se alcanza la cifra de más de 100 acciones de formación.
- Enero 2008: Se inaugura el Centro de Formación Maturín
- Enero 2009: Primera acción de formación en Panamá
- Julio 2009: IV aniversario de GMV
- Septiembre 2009: Se funda Global Management de Colombia, S.A.S.
- Octubre 2009: Se dictan las primeras consultorías y acciones de formación en GMC.
- 2010: Se profundiza la internacionalización del grupo Global Management y se aumenta de manera importante la presencia en el mercado venezolano, a través de su expansión a nuevas áreas y clientes en el país.

1.6.3 Visión

Ser una solución global para el desarrollo organizacional sustentable.

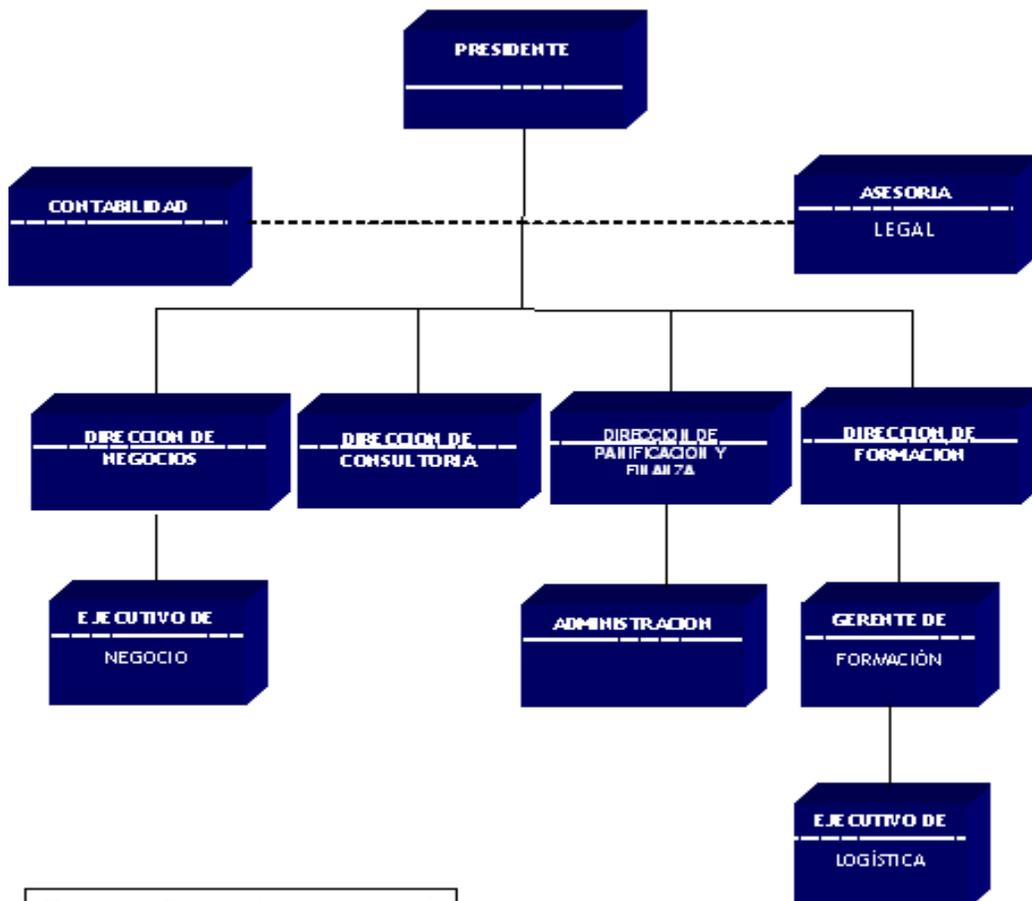
1.6.4 Misión

Crear, compartir, aplicar conocimientos y proveer otros servicios que contribuyan al Desarrollo Organizacional Sustentable.

1.6.5 Estructura Organizacional

En la figura N°1 se muestra la estructura organizacional de la empresa Global Management de Venezuela C.A.

Figura N°1: Estructura Organizacional de la Empresa GMV



Fuente: Global Management de Venezuela C.A. 2011

FASE II

DESARROLLO DEL ESTUDIO

2.1 POLÍTICAS UTILIZADAS POR LA DIRECCIÓN DE FORMACIÓN DE LA EMPRESA GLOBAL MANAGEMENT DE VENEZUELA, C.A PARA LA ASIGNACION DE LOS COSTOS

Donnelly (1994) Define lo siguiente “Las políticas son generalmente declaraciones escritas que reflejan los objetivos básicos del plan y proporcionan las guías para seleccionar las acciones que puedan lograrlo” (p.160).

Dentro de una organización las políticas empresariales resultan ser de gran relevancia para el logro de los objetivos. Estas son guías para orientar la acción; es decir lineamientos generales a observar en la toma de decisiones sobre algún problema que se repite una y otra vez dentro de una organización.

2.1.1 Clasificación de las Políticas Según su Aplicación

Las políticas empresariales suelen afectar a más de un área funcional, contribuyendo a cohesionar verticalmente la organización para el cumplimiento de los objetivos estratégicos en este sentido se presenta la clasificación de las políticas según su aplicación, de acuerdo a Monografias.com (2012).

- **Estratégicas o generales:** Se formulan al nivel de alta gerencia y su función es establecer y emitir lineamientos que guíen a la empresa como una unidad integrada. Ejemplo: "Los empleados que laboran en la empresa tendrán la posibilidad de ascender de puesto, de acuerdo con su eficiencia y antigüedad".
- **Tácticas o departamentales:** Son lineamientos específicos que se refieren a cada departamento. Ejemplo: "El departamento de producción determinará los turnos de trabajo conforme a sus necesidades, siguiendo las disposiciones legales".
- **Operativas o específicas:** Se aplican principalmente en las decisiones que tienen que ejecutarse en cada una de las unidades de las que consta un departamento. Ejemplo: "Sección de turnos; de ocurrir una falla en el equipo, es conveniente reportarla inmediatamente al supervisor en turno o en su caso, al departamento de mantenimiento".

Las políticas, no interesando su nivel, deben estar interrelacionadas y contribuir a lograr las aspiraciones de la empresa; asimismo, su redacción debe ser clara, accesible y de contenido realista, de tal forma que su interpretación sea uniforme.

2.2.2 Clasificación de las Políticas Según su Origen

A continuación se expone la clasificación de las políticas según su origen, de acuerdo a Monografias.com (2012).

- **Externas:** Cuando se originan por factores externos a la empresa; como la competencia, el gobierno, los sindicatos, los proveedores, los clientes, entre otros. Son factores o condiciones cuyo origen es ajeno a

la empresa, pero que pueden tener efecto decisivo en el desarrollo de sus actividades y que por lo mismo, deben tomarse en cuenta al planear.

- Internas: Cuando se originan dentro de la empresa y pueden influir en el logro de los propósitos (variaciones de capital, ausentismo, rotación de personal, accidentes, siniestros, emplazamientos a huelga, innovaciones, reacciones del personal ante los sistemas organizacionales, el prestigio de los jefes ante el personal, los puntos fuertes y débiles de los altos ejecutivos, de los accionistas, entre otros).

En las actividades diarias de una empresa, el personal se enfrenta a situaciones de decisión en donde no existe una política previamente establecida, lo que origina ciertos lineamientos que sin estar escritos, se aceptan por costumbre en la organización. Ejemplo: "una empresa no ha determinado cual será el límite de entrada de su personal, y a este se le acepta hasta con 15 minutos de retraso".

2.2.3 Importancia de las políticas

Lo expuesto a continuación permite puntualizar varios aspectos para resaltar la importancia de las políticas administrativas, de acuerdo a Monografias.com (2012).

- Facilitan la delegación de autoridad.
- Motivan y estimulan al personal.
- Contribuyen a lograr los objetivos de la empresa.
- Proporcionan uniformidad y estabilidad en las decisiones.

- Indican al personal como debe actuar en sus operaciones.

Tomando en cuenta lo señalado anteriormente la Dirección de Formación de la empresa Global Management de Venezuela para el registro de los costos cumple con las siguientes políticas internas y tácticas o departamentales.

- Los montos pagados a los facilitadores por honorarios profesionales deben estar establecidos previamente en el contrato laboral entre el facilitador y Global Management de Venezuela, C.A.
- Todas las facturas fiscales deben incluir la razón social “Global Management de Venezuela, C.A., el RIF: J-31379332-9 y los demás requisitos exigidos por el SENIAT.
- Serán reconocidos sólo los gastos soportados con facturas fiscales.
- Se reconocerán los gastos de desayuno, si el trabajador o la tercera persona que realiza trabajos en nombre de Global Management de Venezuela, C.A, se encuentra fuera de su lugar habitual de trabajo o de su residencia entre las 4 a.m. y las 9 a.m.
- Se reconocerán los gastos de almuerzo, si el trabajador o la tercera persona que realiza trabajos en nombre de Global Management de Venezuela, C.A, se encuentra fuera de su lugar habitual de trabajo o de su residencia entre las 11:30 a.m. y las 3 p.m.
- Se reconocerán los gastos de cena, si el trabajador o la tercera persona que realiza trabajos en nombre de Global Management de Venezuela, C.A, se encuentra fuera de su lugar habitual de trabajo o de su residencia entre las 7 p.m. y las 10 p.m.
- El Trabajador o la tercera persona que realice trabajos en nombre de

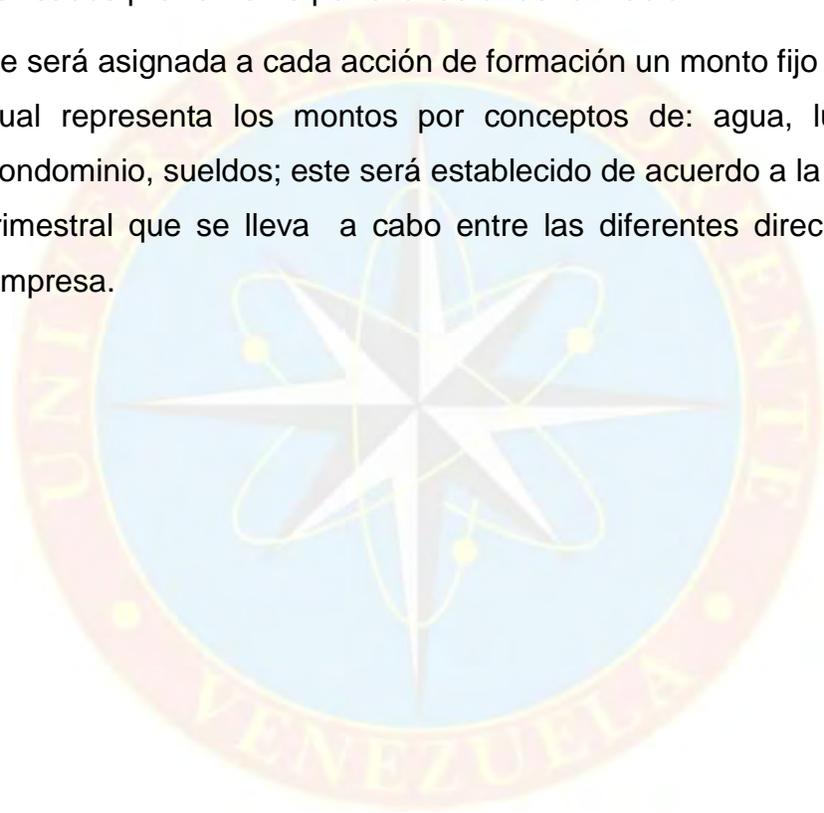
Global Management de Venezuela, C.A, considera los siguientes valores máximos (cuadro N°1) en la elaboración de su relación de gastos, según el formulario de Adelanto y Relación de Gastos GMV-FR-0012. Cualquier monto superior al máximo permitido, deberá ser aprobado por un representante de la dirección de formación y el Director de planificación y finanza, previa consulta al Director de Negocios en base a la estructura de costos del servicio.

Cuadro N°1:Tabla de Montos Máximos Autorizados para Gastos (gastos reales con soportes)

No.	Concepto	Monto máximo autorizado (u.t.)
1	Desayuno	0,35
2	Almuerzo	1
3	Cena	1
4	Uso de Vehículo Particular (por Km.)	0,009
5	Tasa Aeroportuaria	N/A
6	Impuesto de Salida	N/A
7	Taxi local	0,5
8	Taxi aeropuerto-ciudad (por viaje)	5
9	Taxi interurbano (por viaje)	9
10	Alojamiento (por noche)	8
11	Pasaje aéreo nacional	40
12	Compras menores	4

Fuente: Global Management de Venezuela, C.A

- Para la elección de cualquier proveedor es necesario tener tres cotizaciones mínimas para la comparación de precios.
- Las relaciones de gastos deben ser presentadas en un tiempo máximo de dos semanas una vez terminada la acción de formación.
- Todos los requerimientos para cada uno de los costos deben ser revisados previamente por el director de formación.
- Le será asignada a cada acción de formación un monto fijo por horas, el cual representa los montos por conceptos de: agua, luz, teléfono, condominio, sueldos; este será establecido de acuerdo a la planificación trimestral que se lleva a cabo entre las diferentes direcciones de la empresa.



2.2 DESCRIPCIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS LLEVADO A CABO PARA LA ASIGNACIÓN DE LOS COSTOS EN LA DIRECCIÓN DE FORMACIÓN DE LA EMPRESA GLOBAL MANAGEMENT DE VENEZUELA C.A

Es importante recordar que la empresa Global Management de Venezuela C.A. ofrece al mercado servicios de consultoría, asesoría y formación, este último resulta ser el más demandado dentro de la organización. En vista de esto, al recibir la confirmación de una acción de formación (AF), se inicia una serie de operaciones y actividades administrativas que van a permitir la asignación de los costos relacionados con cada acción de formación y así de esta manera se podrá cumplir con el requerimiento deseado, las cuales involucran a las diferentes direcciones de la organización. Por esta razón, es relevante recordar que la empresa Global Management de Venezuela está formada por cuatro direcciones como lo son: Dirección de Negocios, Dirección de Consultoría; Dirección de Planificación y Finanzas y por último Dirección de Formación, donde se desarrolla esta investigación.

Los diferentes procedimientos administrativos llevados a cabo por la empresa en cada una de las Direcciones mencionados anteriormente, para el logro de la asignación de los costos involucrados en cada acción de formación son los siguientes:

- Captación de cliente
- Confirmación de la acción de formación.
- Ejecución de la acción de formación.

- Cierre de la acción de formación.
- Adquisición de consumibles.
- Asignación de gastos generales para la acción de formación.

A continuación se describen cada uno de los procedimientos mencionados anteriormente:

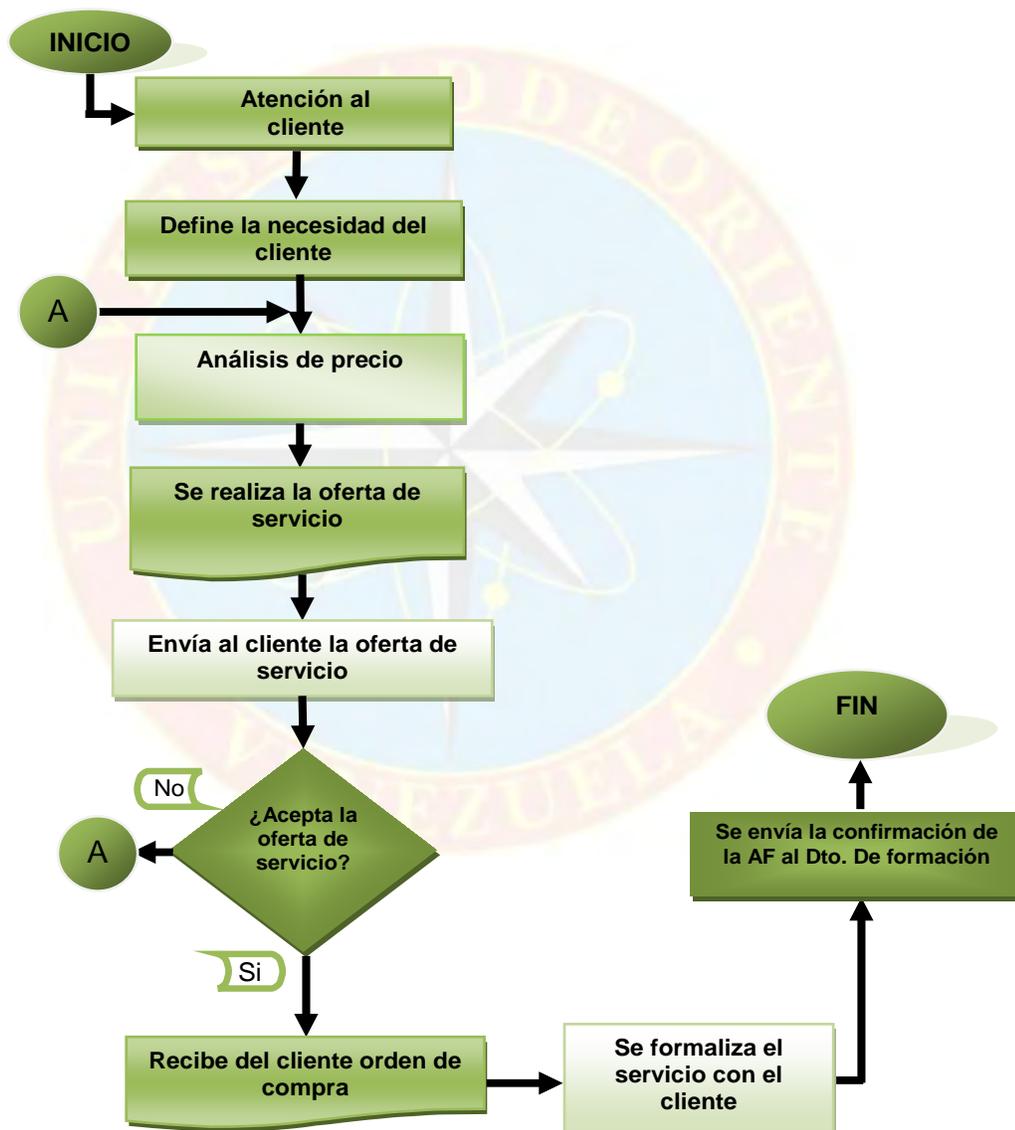
Cuadro N°2: Procedimiento Administrativo para la Captación del Cliente por la Dirección de Negocios

Unidad Responsable	Acción
Ejecutivo de Negocios	Realiza la captación del cliente para lograr la venta de la acción de formación (AF) dependiendo de las necesidades presentadas por el mismo.
Director de negocios	Utiliza una estructura de costos estimados para realiza el análisis de precios y así emite la oferta de servicio al cliente.
Director de negocios	Envía por correo electrónico la oferta de servicio al cliente.
Cliente	Analiza la oferta y aprueba, emitiendo la orden de compra.
Director de negocios	Recibe del cliente la orden de compra de la acción de formación formalizando el negocio, especificando número de participantes, servicios requeridos, lugar y fecha.
Director de negocios	Envía la información recibida al Director de formación.

Fuente: La autora

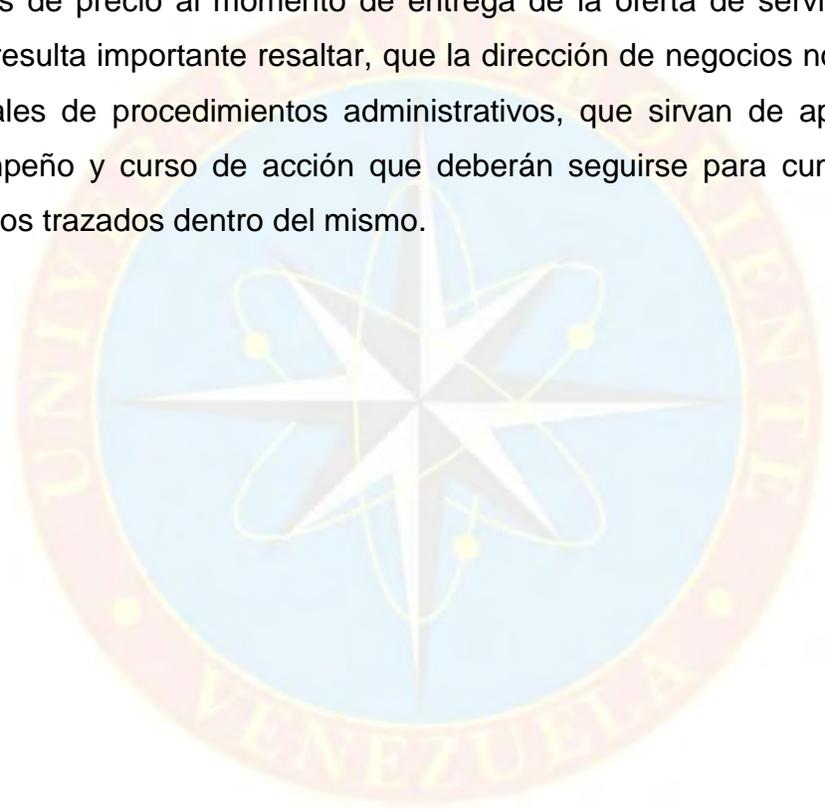
A continuación se presenta la figura Figura N°2 con elFlujograma que describe de manera general el procedimiento anterior:

Figura N°2 :Flujograma del procedimiento administrativo para la captación del cliente



Fuente: La autora 2011

Una vez Expuesto este procedimiento se puede visualizar que la dirección de negociación de la empresa Global Management de Venezuela C.A, cuenta con un personal altamente capacitado para llevar a cabo el cumplimiento de las metas de ventas que la organización estima lograr, así como resulta ventajoso contar con una estructura de costo estimado facilitada por la dirección de formación a manera que puedan realizar un análisis de precio al momento de entrega de la oferta de servicio. Por otra parte resulta importante resaltar, que la dirección de negocios no cuenta con manuales de procedimientos administrativos, que sirvan de apoyo para el desempeño y curso de acción que deberán seguirse para cumplir con los objetivos trazados dentro del mismo.



Cuadro N° 3 Procedimiento Administrativo par la Confirmación de la Acción de Formación (AF)

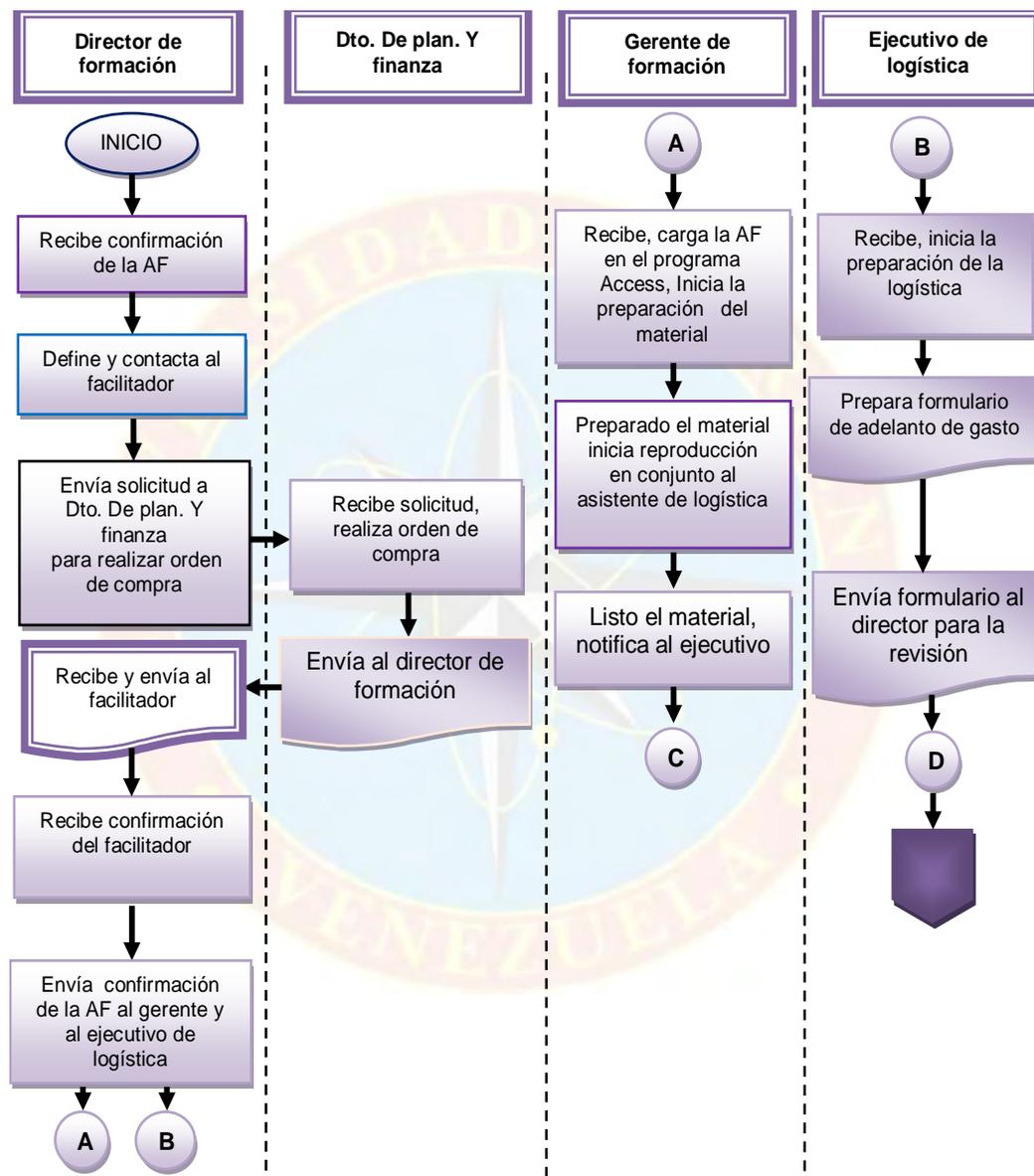
Unidad Responsable	Acción
Director de Formación	Recibe la confirmación de la acción de formación enviada de la dirección de negocios.
Director de Formación	Contacta al facilitador disponible para la fecha del requerimiento del servicio.
Facilitador	Confirma su disponibilidad de manera escrita (correo electrónico) o verbal (vía telefónica o personalmente).
Director de Formación	Pide al departamento de dirección de planificación y finanzas elaborar la orden de compra para el facilitador ya establecido. (Ver anexo N° 1)
Administradora	Realiza la orden de compra a nombre del facilitador utilizando el sistema Profif plus Administrativo, el cual imprime y entrega al director de formación para que haga la entrega al facilitador.
Director de Formación	Envía la información referente a la confirmación de la acción de formación especificando (número de participantes, servicios requeridos, lugar, fecha y facilitador) al gerente de formación y al ejecutivo de logística.
Gerente de formación	Crea en el programa Access la sesión donde señala la información de la AF indicando el nombre, lugar, fecha, facilitador, horas número de participantes, monto entre otras cosas.
Gerente de formación	Prepara el material personalizado con el nombre del facilitador.
Asistente de logística	Inicia la reproducción de los materiales tomando en cuenta los requerimientos y características de la AF y el número de participantes.

Continuación Cuadro N° 3

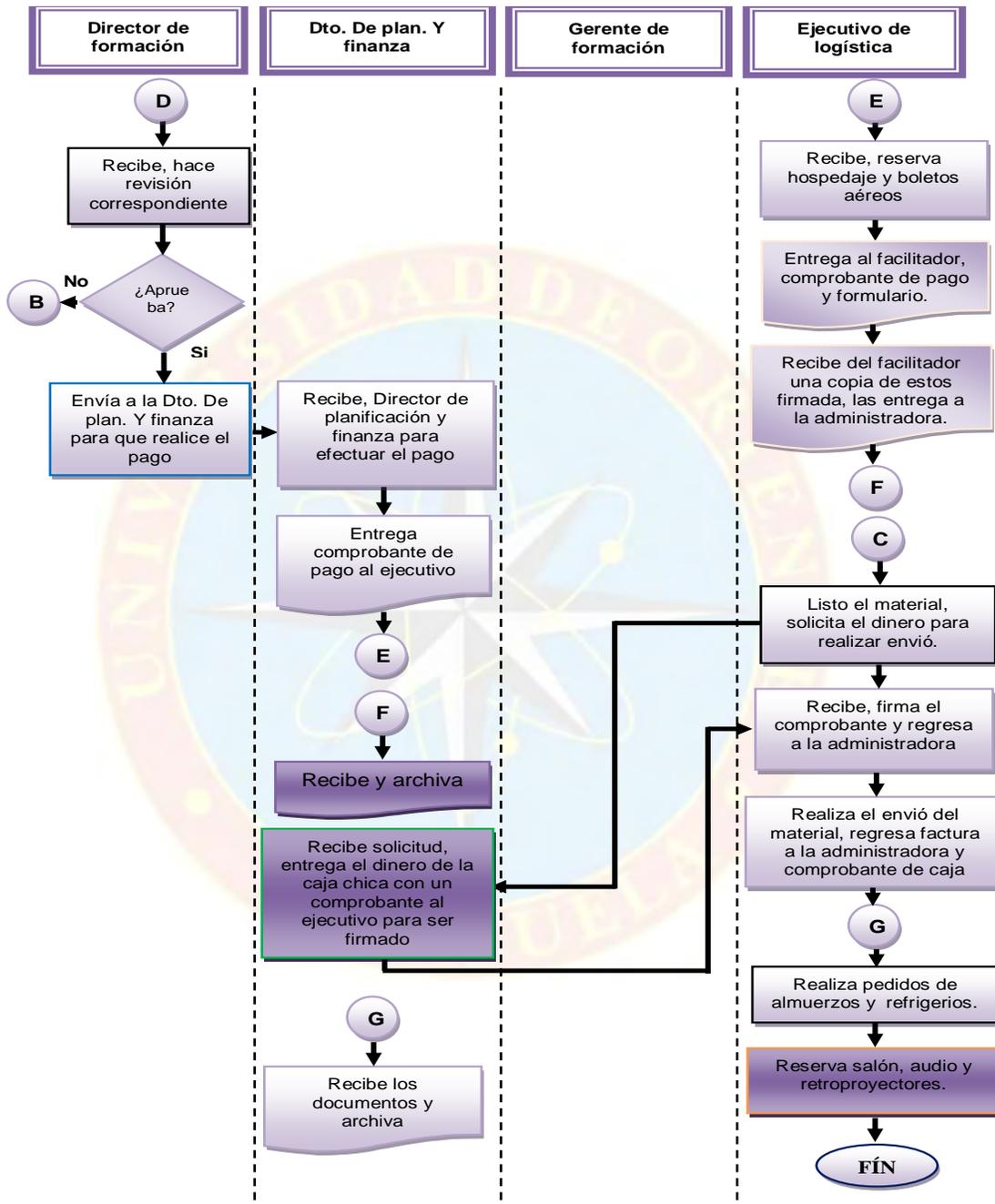
Ejecutivo de logística	Llena el formulario de adelanto y relación de gastos (GMV-FR-0012) que será asignado al facilitador de la acción de formación. En dicho adelanto indica el proyecto o actividad asociada, así como cada uno de los conceptos a ser incluidos en el adelanto de gastos, los montos asociados y los demás datos requeridos por el formulario. (Anexo N°2)
Ejecutivo de logística	Solicita la revisión y aprobación del adelanto de gastos, por parte del director de formación o alguno de los directores.
Director de formación	Aprueba adelanto de gasto
Ejecutivo de logística	Realiza la entrega del formulario (GMV-FR-0012) al departamento de planificación y finanzas para que sea elaborado el pago.
Director de planificación y finanza	Realiza la cancelación de los adelantos de gastos requerido por dicha acción de formación tomando en cuenta lo siguiente: -Si el pago es en línea, el director, efectúa la transferencia a la cuenta del facilitador correspondiente. -En caso que el pago sea en cheque el director, consigue las firmas autorizadas.
Director de planificación y finanza	Una vez ejecutado el abono al facilitar por motivo de adelanto de gastos, entrega el comprobante de pago y el recibo del adelanto al ejecutivo de logística.
Ejecutivo de logística	Entrega al facilitador que trabaje en nombre de Global Management de Venezuela, el recibo de adelanto de gasto para que sea firmado por el mismo y entrega estos recibos a la administradora.
Administradora	Archiva una copia del comprobante de pago en conjunto con el formulario de Adelanto y Relación de Gastos GMV-FR-0012.
Administradora	Realiza el desembolso de dinero necesario, en caso que el material deba ser enviado al lugar donde se llevara a cabo la acción de formación y es entregado al facilitador conjuntamente con un recibo de caja chica para que sea firmado por el mismo.
Administradora	Relaciona la salida del dinero de caja chica y archiva en la carpeta de gastos.
Ejecutivo de logística	Listo el material a utilizar se realiza el envío y luego procede a entregar la factura del mismo a la administradora para ser archivada.
Ejecutivo de logística	Realiza los pedidos de almuerzo y refrigerios, reserva salón de conferencia, proyectores y audio en caso de ser requerido.

Fuente: La autoraA continuación se presenta la figuraN°3 con el Flujograma que describe de manera general el procedimiento anterior:

Figura N°3:Flujograma del Procedimiento Administrativo para la Confirmación de la Acción de Formación.



Continuación Figura N°3



Fuente: La autora 2011

El procedimiento administrativo anterior nos permite visualizar que las actividades puestas en marcha por la dirección de formación al momento de recibir la confirmación de una acción de formación involucra a todas las direcciones de la empresa las cuales se encuentran muy bien determinadas detalle a detalle y son conocidas por el personal actual de esta. Sin embargo, se destaca que no se cuenta con manuales de procedimientos administrativos que permitan ser una fuente de información que trate de orientar y mejorar los esfuerzos de un nuevo personal para lograr la adecuada realización de las actividades que se le han encomendado.

Por otro lado se observo que el programa (Microsoft Office Access) utilizado por la dirección de formación para cargar las acciones de formación confirmadas, no está vinculado con el sistema administrativo de la empresa (profit plus), lo que ocasiona en muchas oportunidades retraso en la facturación de cada acción de formación. En vista que toda la información necesaria por la dirección de planificación y finanza para la facturación correspondientes es extraída de este programa.

Así mismo, se visualizo que en muchas ocasiones las órdenes de compra no son entregadas a los facilitadores antes de la ejecución del servicio, debido a que la dirección de planificación y finanza en la mayoría de los casos, no tiene el contacto directo con el mismo.

Cuadro N°4: Procedimiento Administrativo para la Ejecución de la Acción de Formación

Unidad Responsable	Acción
Ejecutivo de logística	Una vez en marcha la acción de formación, coordina la recepción de los almuerzos y refrigerios así como de las facturas provenientes de los mismos.
Ejecutivo de logística	Entrega las facturas a la administradora, relacionadas con todos los desembolsos para llevar a cabo la acción de formación.
Administradora	<p>Carga la factura en el sistema (Profit plus administrativo) y realiza las retenciones según sea las especificaciones de cada contribuyente, tomando en cuenta que la empresa Global Management de Venezuela C.A es un contribuyente especial donde se puede dar dos situaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Si la factura es a crédito; será archivada en la carpeta de cuentas por pagar. - Si la factura es al contado; en este caso la administradora entrega la factura que será cancelada una vez realizada las retenciones, al director de planificación y finanza para que proceda a realizar el pago por medio de una transferencia o la emisión de un cheque.

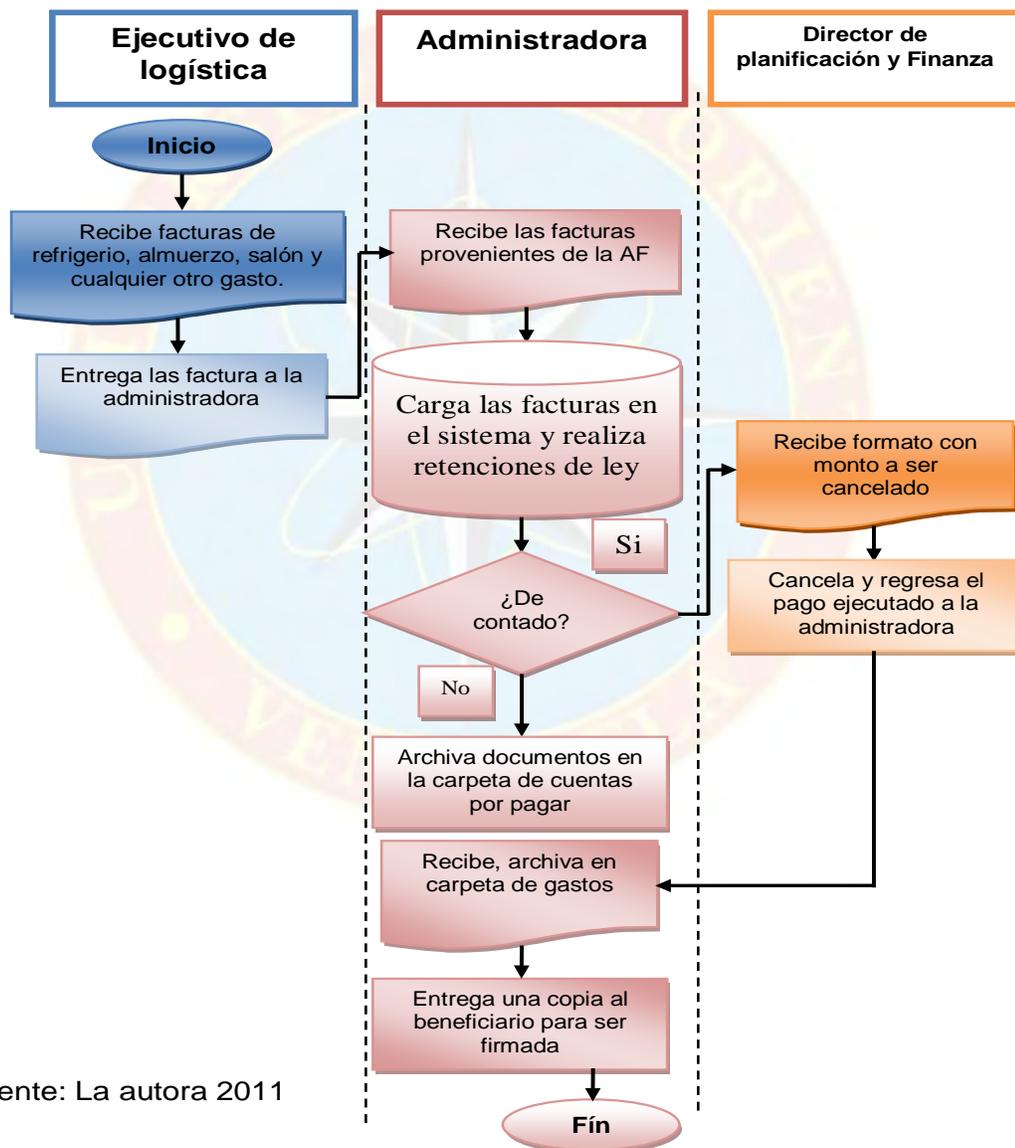
Continuación Cuadro N°4:

Director de planificación y finanza	Entrega el formato de pago ya realizado a la administradora.
Administradora	Archiva una copia del formato de pago en la carpeta de gastos firmada por el director de planificación y finanza y el beneficiario del pago.
Facilitador	Realizan las compras y pagos autorizados en función del adelanto de gastos previamente aprobado, guardando los soportes asociados a los mismos.
Facilitador	En caso que este requiera realizar gastos no autorizados dentro del formulario de Adelanto o Relación de Gastos GMV-FR-0012, se comunica con el ejecutivo de logística para obtener la aprobación del Director del área funcional correspondiente.

Fuente: La autora

A continuación se presenta la figura N°4 donde se muestra elFlujograma que describe de manera general el procedimiento anterior:

Figura N°4: Flujograma del procedimiento administrativo para la ejecución de la Acción de Formación.



Fuente: La autora 2011

El procedimiento expuesto permite visualizar diferentes aspectos, entre los que se destacan, el seguimiento que existe por parte de los representantes de las direcciones para la recolección de facturas provenientes de las erogaciones asociadas a cada acción de formación, el registros de las mismas en el sistema administrativo (Profif plus administrativo), el cual son llevados en forma sistematizada y acorde con los parámetros establecidos por el SENIAT.

Es importante destacar que la empresa a pesar de contar con un sistema administrativo, este no es utilizado y aprovechado correctamente, en vista que contiene centros de costo que permitirían que las facturas cargadas en este, fueran asociadas a una acción de formación específica con la finalidad de comparar los costos reales con los estimados, sin embargo, esto no es posible ya que dicho centros de costos no están activados por lo tanto no se utilizan.

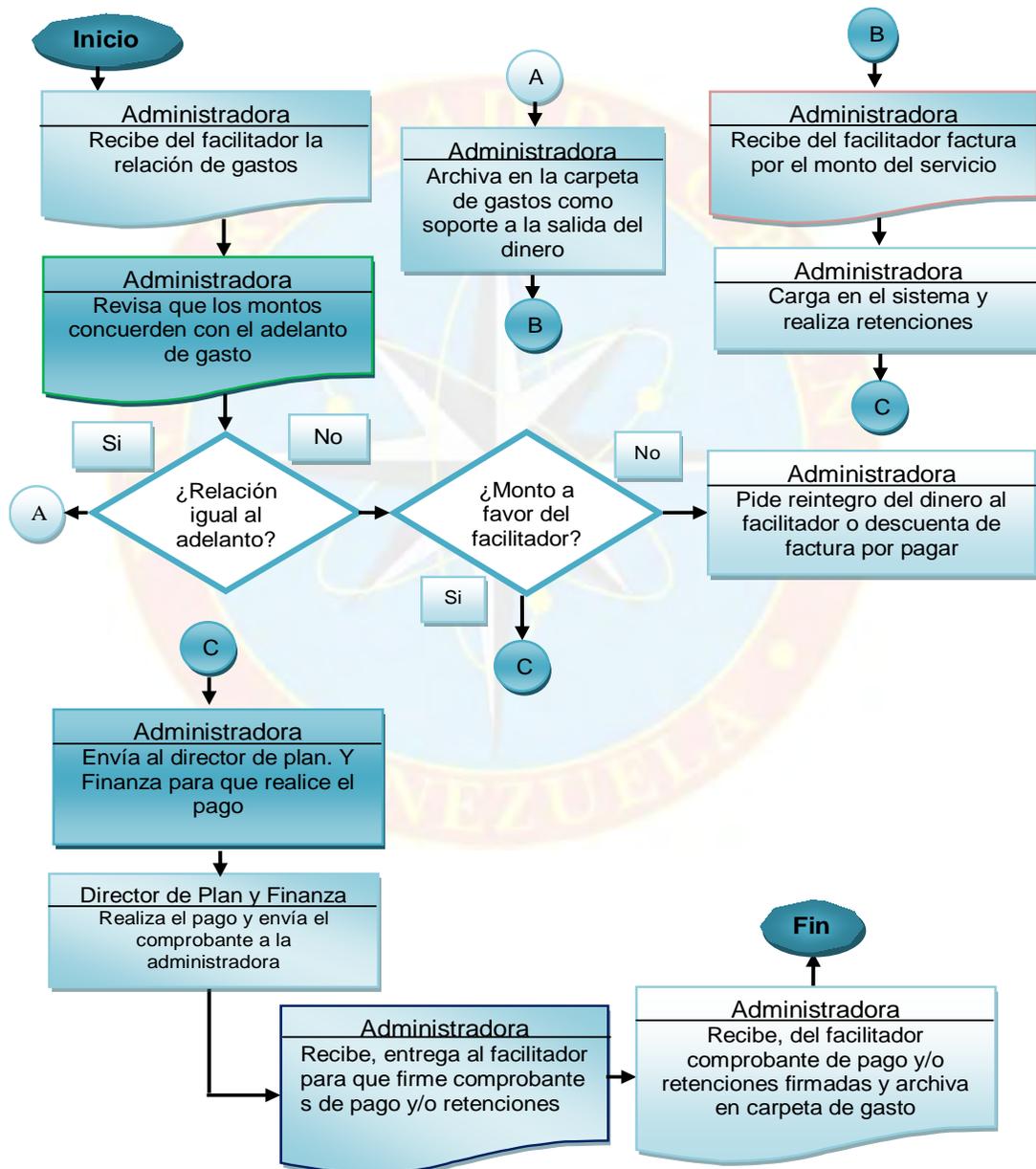
Cuadro N°5: Procedimiento Administrativo para el Cierre de la Acción de Formación

Unidad Responsable	Acción
Facilitador	Recopila los datos y los soportes de los gastos efectuados para luego registrarlos en el Formulario de Adelanto y Relación de Gastos (GMV-FR-0012). En el mismo indica las cantidades, conceptos, fechas, las facturas fiscales (indispensables) y demás soportes de gastos.
Facilitador	Firma el formulario de Adelanto y Relación de Gastos (GMV-FR-0012) luego lo entrega al Coordinador de Administración.
Administradora	En caso de que el monto de la relación de gastos sea a favor del facilitador la administradora, prepara el pago, consigue las firmas autorizadas (en el caso de cheques) y lo entrega al solicitante, o bien solicita al Director de Planificación y finanzas la ejecución del pago en línea.
Administradora	En caso que el monto de la relación de gastos sea a favor de la empresa, solicita al facilitador el reintegro correspondiente.
Facilitador	Reintegra a la empresa el monto adeudado, sea por depósito en cuenta corriente, o en efectivo.
Facilitador	Entrega la factura de honorarios profesionales a la administradora.
Administradora	Revisa y compara con la orden de compra antes enviada a la facilitador y precede a ejecutar el pago.

Fuente: La autora

A continuación se presenta la figura N°5 con el Flujograma que describe de manera general el procedimiento anterior:

Figura N°5: Flujograma del procedimiento administrativo para cierre de la Acción de Formación.



Fuente: La autora

El estudio del procedimiento administrativo descrito anteriormente, permitió visualizar que dentro de la dirección de planificación y finanza todos los desembolsos están debidamente soportados, aunque en muchas ocasiones los facilitadores no entregan los soporte a tiempo, generando un retraso en la gestión administrativas de esta dirección, ya que los contactos directos de la empresa con el facilitador, es por parte de la dirección de formación.

Cuadro N°6: Procedimientos Administrativos para la Adquisición de consumibles

Unidad Responsable	Acción
Ejecutivo de logística	Realiza la revisión de los materiales que se están agotando en el almacén de formación para realizar el pedido.
Ejecutivo de logística	Envía el pedido requerido al director de formación para ser evaluado.
Director de formación	Revisa el pedido y aprueba.
Ejecutivo de logística	Pide tres cotizaciones a los proveedores ya definidos.
Proveedores	Entregan las cotizaciones
Ejecutivo de logística	Recibe las cotizaciones y las envía al director de formación para que este realice la aprobación.
Director de formación	Aprueba una de las cotizaciones recibidas una vez realizada la evaluación de costos y calidad, así mismo la regresa al ejecutivo de logística para que este realice el pedido.
Ejecutivo de logística	Realiza el pedido al proveedor seleccionado
Proveedor	Realiza la entrega del pedido y la factura al ejecutivo de logística.

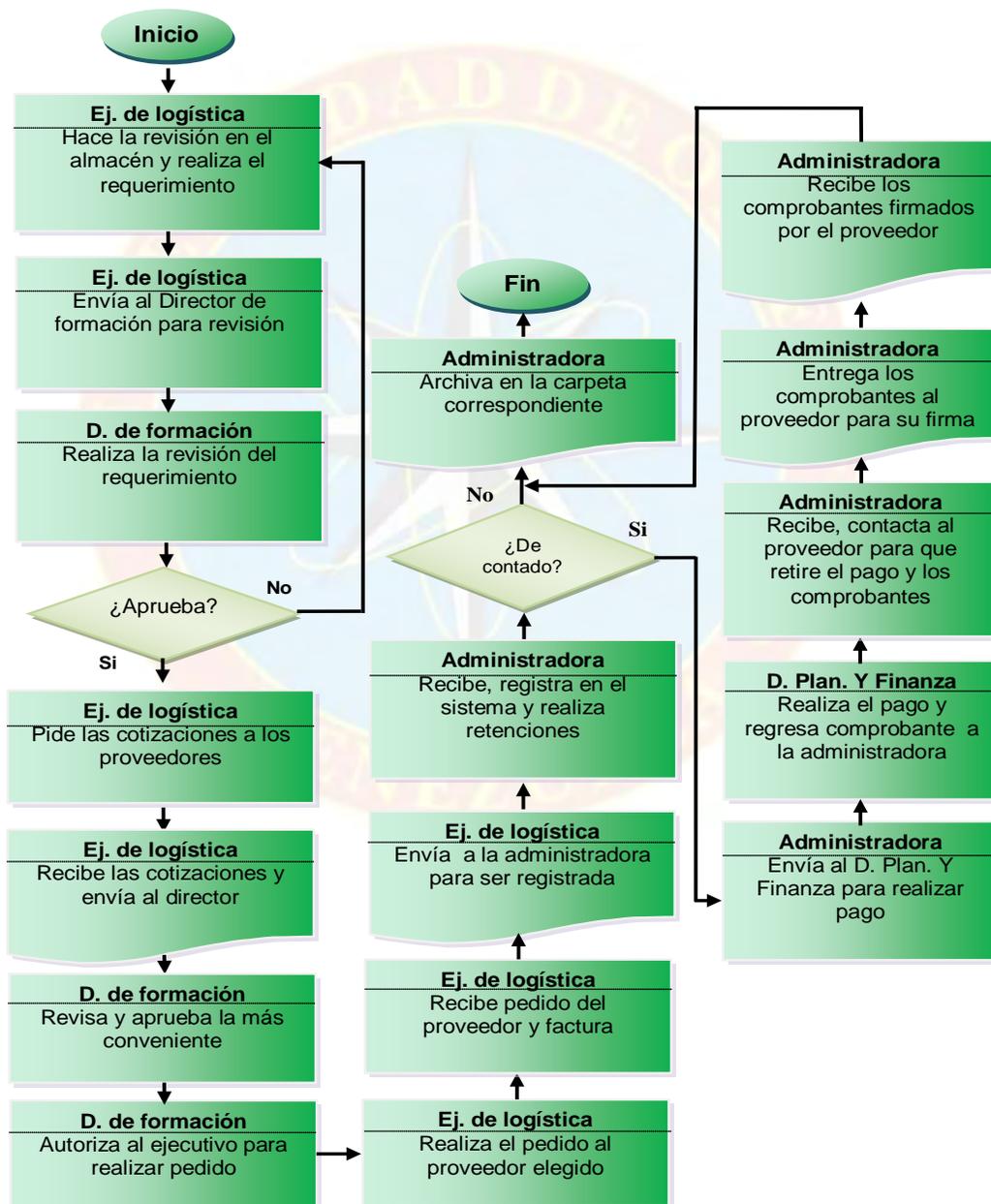
Continuación Cuadro Nº 6

El ejecutivo de logística	Entrega a la administradora la factura recibida.
Administradora	Recibe la factura, la carga en el sistema, realiza las retenciones de ley (IVA, ISLR) y archiva en las cuentas por pagar
Administradora	Antes de la fecha de vencimiento envía la factura, señalando el monto a pagar al director de Planificación y finanza para ser cancelado según la modalidad escogida (cheque o transferencia).
Director de planificación y finanza	Recibe la factura con el monto a cancelar y realiza el pago al proveedor luego el director regresa el formato de pago ya efectuado a la administradora.
Administradora	Recibe el formato de pago ya ejecutado y notifica al proveedor que el pago esta ejecutado para que este pase retirando dicho pago por las instalaciones de la empresa, así como las retenciones efectuadas.
Proveedor	Retira el pago y los comprobantes de retención, realizando las firmas a las copias que comprueban dicha entrega, para ser regresadas a la administradora.
Administradora	Archiva en la carpeta de gastos el formato de pago con una copia de las retenciones devueltas por el proveedor.

Fuente: La autora

A continuación se presenta la figura N°6 con el Flujograma que describe de manera general el procedimiento anterior:

Figura N°6:Flujograma de los procedimientos administrativos para la adquisición de consumibles



Fuente: La Autora 2011

Lo descrito anteriormente nos permite visualizar que la dirección de formación previamente cuenta con proveedores definidos, los cuales se les pedirá las cotizaciones, para ser evaluadas según criterios de calidad y economía lo que es ventajoso para minorar los costos por este concepto. Por otra parte, resulta perjudicial a la organización que en esta dirección no exista un sistema de control de inventario de los materiales utilizados para la elaboración de los manuales requeridos por cada acción de formación y a su vez, no se elaboran presupuestos destinados a estos, lo que origina que los costos asignados a cada acción de formación por estos conceptos sean estimados por la dirección de negocios, sin embargo no fue posible verificar las técnicas o herramientas administrativas utilizadas para dicho cálculo.

Por esta razón la cuota parte, que se carga al análisis de precio que se entrega al cliente, podría estar subestimada o sobreestimada.

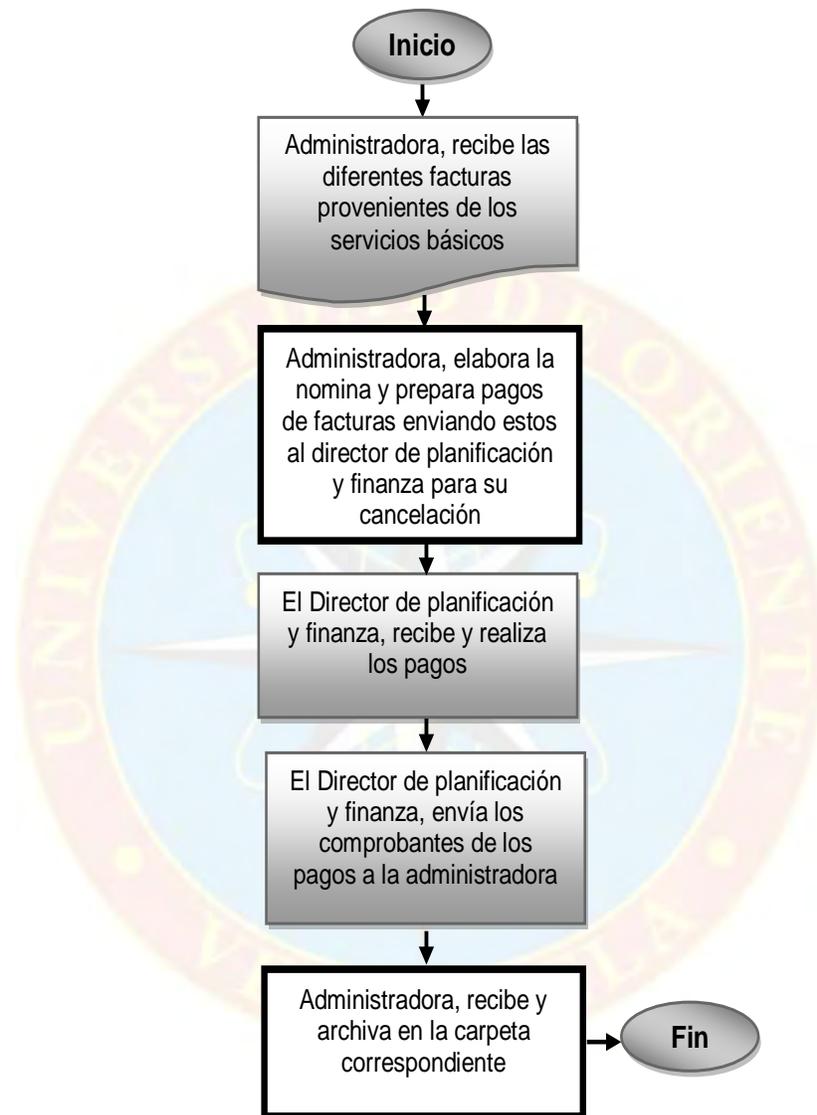
Cuadro N°7:Procedimientos Administrativos para el Registro de Gastos Generales

Unidad Responsable	Acción
Administradora	Recibe del los diferentes proveedores las facturas por concepto de servicios básicos.
Administradora	Procesa nomina Administrativa y carga en el sistema las facturas recibidas, envía al director de planificación y finanza los pagos a realizar para ser efectuados.
Director de formación	Recibe la nomina y las facturas que serán canceladas para realizar las transferencias bancarias correspondientes.
Director de formación	Envía los comprobantes de pago ala administradora
Administradora	Recibe y archiva en las carpetas correspondientes

Fuente: La autora

Figura N°7: Flujograma de los procedimientos administrativos para el registro de gastos generales





Fuente: La autora 2011

En cuanto a este procedimiento administrativo se pudo observar que los gastos generales son cargados al sistema administrativo (Profif plus), sin distribución a cada acción de formación, en vista que los centros de costos del sistema están desactivados. Por lo tanto, la cuota parte asignada al análisis de precio de cada acción de formación al momento de elaborar la oferta de servicio por una acción de formación determinada, se realiza en base a un monto estimado, según criterios definidos por la organización. Destacando, que a estos criterios no se tuvo acceso, el cual nos permitiría visualizar el procedimiento para su determinación, lo que significa que este puede estar sub estimado o sobreestimado.

Por otra parte, se determinó que los gastos de depreciación de activos fijos, tampoco son distribuidos ni considerados para los análisis de precio en las ofertas de servicios que se elaboran para el cliente.

2.3 FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LOS PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS PARA LA ASIGNACIÓN DE LOS COSTOS EN LA DIRECCIÓN DE FORMACIÓN DE LA EMPRESA GLOBAL MANAGEMENT DE VENEZUELA C.A

A continuación se presenta en el cuadro N°8 las fortalezas y debilidades detectadas en los procedimientos administrativos para la asignación de los costos en la dirección de formación de la empresa objeto de estudio.

CuadroNº8: Fortalezas y debilidades de los procedimientos administrativos para la asignación de los costos

Procedimiento Administrativo	Fortalezas	Debilidades
<i>Procedimiento Administrativo para la Captación del Cliente por la Dirección de negocios</i>	Cuentan con la estructura de costo estimada de la dirección de formación, para realizar el análisis de precio.	Existe carencia de manuales administrativos en esta Dirección.
<i>Procedimiento Administrativo para la Confirmación de la Acción de Formación (AF)</i>	Las actividades a realizar están muy bien detalladas y son conocidas por el personal actual.	-No cuenta con manuales de procedimientos administrativos. -El programa utilizado para el control de las acciones de formación no está vinculado con el sistema administrativo, generando retardo en el proceso de facturación del mismo. -Las órdenes de compra del servicio no son entregadas a tiempo al facilitador.
<i>Procedimiento Administrativo al Momento de la Ejecución de la Acción de Formación</i>	Los registros administrativos de las facturas son llevados en forma sistematizada acorde con los parámetros establecidos por el SENIAT.	Las facturas cargadas al sistema administrativo no son asociadas a centros de costos, ni relacionadas a una acción de formación específica para futuras comparaciones entre contos reales y estimados.

Continuación Cuadro Nº 8

<i>Procedimiento Administrativo para el Cierre de la Acción de Formación</i>	Todos los desembolsos provenientes de cada acción de formación están debidamente soportados según las exigencias de la ley.	Existen retrasos en la entrega de los soportes provenientes de los adelanto de gastos por parte de los facilitadores, lo que ocasiona retardos en la gestión administrativa de la organización.
<i>Procedimientos Administrativos para la Adquisición de consumibles</i>	Se realizan análisis de precio según cotizaciones ofrecidas por los proveedores definidos por este departamento.	<ul style="list-style-type: none"> - No existe dentro de la dirección de formación un sistema de control del inventario de los materiales requeridos para la elaboración de los manuales. - La cuota que se carga al análisis de precio por este concepto puede estar subestimada o sobreestimada.
<i>Procedimientos Administrativos para el Registro de Gastos Generales</i>	Todos los gastos generados son cargados al sistema administrativo de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> - Los gastos no están asignados a una acción de formación específica - No existe variación en el monto asignado por concepto de gastos generales según la cantidad de servicios de formación ejecutados en un determinado periodo. - No se toman en cuenta la depreciación de activos. - La cuota que se carga al análisis de precio puede estar subestimada o sobreestimada.

Fuente: La autora 2011

FASE III

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

3.1 CONCLUSIONES

Una vez culminado el estudio se presentan las siguientes conclusiones:

- Las políticas para la asignación de los costos en esta dirección se encuentra bien definidas y por escrito, lo que es de gran utilidad para el control de estos. Sin embargo, no son implementadas en su totalidad ni conocidas a plenitud por el personal.
- En los Procedimientos Administrativos para la asignación de los costos, se pudieron detectar algunas debilidades, siendo la más notable la carencia de un manual de normas y procedimientos. Esto ocasiona que el personal, al no tener orientaciones escritas sobre lo que debe efectuar, tenga dudas sobre cuáles son en realidad sus responsabilidades y hasta donde llega su nivel de autoridad.
- Las fortalezas y debilidades detectadas a los procedimientos administrativos, permitió determinar que el personal actual es altamente calificado y conoce muy bien las labores a realizar, por lo que los registros de todas las facturas provenientes de cada acción de formación son llevados a cabo correctamente, sin embargo no existe un correcto aprovechamiento del sistema administrativo de la organización que le permitiera conocer los costos reales para cada acción de formación. Por otra parte, no consideran en el análisis de precios, los costos indirectos por concepto de depreciación de activo, al momento de emitir la oferta de servicio al cliente.

3.2 RECOMENDACIONES

Con base en la importancia de las observaciones señaladas anteriormente y con el firme propósito de que las mismas sean atendidas y subsanadas en beneficio de una gestión administrativa eficiente y eficaz, que tiendan a la optimización de los recursos, así como ser un apoyo para la toma de decisiones gerenciales, se dan las siguientes recomendaciones:

- Realizar actividades informativas, que permitan que las políticas ya establecidas para el registro de los costos en el Dirección de formación de la empresa, sean conocidas por todo el personal, lo cual ayudara al mejoramiento de los procedimientos para el registro de los mismos.
- Elaborar manuales que contengan los procedimientos relacionados a cada una de las actividades realizadas en las diferentes direcciones de la organización.
- Realizar una actualización del sistema Administrativo utilizado (Profit Plus Administrativo) de manera que se puedan habilitar los centros de costos, el cual servirá de apoyo para el control de todos los costos y gastos de la organización por cada acción de formación.
- Implementar medidas correctivas que permita que los facilitadores puedan realizar las entrega de sus soportes de adelanto de gastos en un tiempo prudencial que no ocasione retraso en la gestión administrativa.
- Definir un sistema de control de inventario para el seguimiento de los materiales consumibles dentro de la dirección de formación, que permita carga a cada acción de formación la parte que corresponda, el cual ayudará a planificar y sincerar la utilidad esperada.

BIBLIOGRAFÍA

Arias, Fidas G. (2006) *El proyecto de Investigación*. Caracas: Editorial Episteme. (5ta Edición).

Aguirre José (2004) *Sistema de costeo. La asignación del costo total a productos y servicios*. Bogotá: Fundación Universidad de Bogotá José Tadeo Lozano.

Balestrini Acuña Marian. *Como se Elabora el Proyecto de Investigación*. BL Consultores Asociados. Servicio Editorial.

Delgado de Smith Yamile. (2008) *La investigación social en proceso: Ejercicios y propuestas*. Venezuela universidad de Carabobo. (3era Edición)

GayleRayburn, Letricia (1999) *Contabilidad y Administración de Costos*, México: Editorial McGraw-Hill. (6ta Edición).

HorngrenCharlest, Foster George y Datar Srikant (2002) *Contabilidad de Costos un Enfoque Gerencial*. México: Prentice-Hall. (10ma Edición).

James L. Donnelly, James L. Gibson y John M. Ivancevich. (1994) *Dirección y Administración de Empresas*. ADISOSON-WESLEY IBEROAMERICANA. (8va Edición).

Méndez, Carlos. (2001) *Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación*. BogotáColombia: Mcgraw – Hill.

Neuner, J. (1997) *Contabilidad de Costos. Principios y Prácticas*. Uteha

Polimeni, R.S. (2002) *Contabilidad de Costos “Conceptos y Aplicaciones para la toma de Decisiones Gerenciales”*. Editorial Mc. Graw Hill.

Robbins, Stephen P. y COULTER, MARY.(2005)*Administration*. México: Pearson Educación. (8va Edición)

Rojas Ricardo. (2007) *Sistemas de costos en proceso para su implementación*. Bogotá, Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales (1ra Edición).

Sabino, Carlos. (2002). *Proceso de Investigación*. Venezuela: Panapo.

Tamayo Y Tamayo, M. (2001).*El Proceso de la Investigación Científica*. México: Luisa. (4ta Edición.)

Referencias Linkograficas

<http://www.monografias.com/trabajos17/procesos-administrativos/procesos-administrativos.shtml>. (Consultado en línea el 30/01/12)

<http://uproadmon.blogspot.com/search/label/Sesi%C3%B3n%2008>. (Consultado en línea el 30/01/12)

www.contacto@globalm.com.(Consultado el línea el 30/01/12)



ANEXOS

HOJAS METADATOS

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso - 1/6

Título	ANÁLISIS DE LOS PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS PARA LA ASIGNACION DE LOS COSTOS EN LA DIRECCIÓN DE FORMACIÓN DE LA EMPRESA GLOBAL MANAGEMENT DE VENEZUELA, C.A MATURÍN
Subtitulo	

El Título es requerido. El subtítulo o título alternativo es opcional.

Autor(es)

Apellidos y Nombres	Código CVLAC / e-mail	
Vásquez M, Isamar J.	CVLAC	C.I. 20.138.483
	e-mail	lsa26_mar26@hotmail.com
	e-mail	

Se requiere por lo menos los apellidos y nombres de un autor. El formato para escribir los apellidos y nombres es: "Apellido1 InicialApellido2., Nombre1 InicialNombre2". Si el autor esta registrado en el sistema CVLAC, se anota el código respectivo (para ciudadanos venezolanos dicho código coincide con el numero de la Cedula de Identidad). El campo e-mail es completamente opcional y depende de la voluntad de los autores.

Palabras o frases claves:

Procedimientos Administrativos
Costos
Acción de formación

El representante de la subcomisión de tesis solicitará a los miembros del jurado la lista de las palabras claves. Deben indicarse por lo menos cuatro (4) palabras clave.

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso - 2/6

Líneas y sublíneas de investigación:

Área	Sub-área
Ciencias Sociales y Administrativas	Administración

Debe indicarse por lo menos una línea o área de investigación y por cada área por lo menos un sub-área. El representante de la subcomisión solicitará esta información a los miembros del jurado.

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo general analizar los procedimientos administrativos para la asignación de los costos en la Dirección de Formación de la Empresa Global Management de Venezuela C.A, esta surgió con el fin de contribuir con el mejoramiento de las funciones administrativas de la empresa; para que las actividades se lleven a cabo en forma más rápida y eficiente, detectando las debilidades presentes para que estas pueda ser corregidas. Este trabajo fue desarrollado como una investigación de campo, bajo un nivel descriptivo, utilizando la observación directa y la entrevista no estructurada como técnica principales de recolección de la información, las cuales permitieron concluir que dentro de la organización existe carencia de manuales de procedimientos administrativos que se presenten como una herramienta de soporte para la organización, por otra parte, no están bien definidos los métodos para la determinación de los costos indirectos que se deben cargar a cada acción de formación, lo que ocasiona una subestimación o sobre estimación de los análisis de precio al momento de emitir las ofertas de servicios, lo cual no permite sincerar el costo total generado por cada acción de formación. En tal sentido, se sugiere a la gerencia realizar mejoras en base a las debilidades detectadas.

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso - 3/6

Contribuidores:

Apellidos y Nombres	Código CVLAC / e-mail	
Campos, María de los A	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input checked="" type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input type="checkbox"/>
	CVLAC	C.I 12.153.977
	e-mail	maríadelos_20@hotmail.com
	e-mail	
María Palomo	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input checked="" type="checkbox"/>
	CVLAC	C.I 8.377.769
	e-mail	mjpalomomor@hotmail.com
	e-mail	
Daniel Marrero	ROL	CA <input type="checkbox"/> AS <input type="checkbox"/> TU <input type="checkbox"/> JU <input checked="" type="checkbox"/>
	CVLAC	C.I 5.708.861
	e-mail	dmarrero@udo.edu.ve
	e-mail	Danielmarrerom56@gmail.com

Se requiere por lo menos los apellidos y nombres del tutor y los otros dos (2) jurados. El formato para escribir los apellidos y nombres es: "Apellido1 InicialApellido2., Nombre1 InicialNombre2". Si el autor esta registrado en el sistema CVLAC, se anota el código respectivo (para ciudadanos venezolanos dicho código coincide con el numero de la Cedula de Identidad). El campo e-mail es completamente opcional y depende de la voluntad de los autores. La codificación del Rol es: CA = Coautor, AS = Asesor, TU = Tutor, JU = Jurado.

Fecha de discusión y aprobación:

Año	Mes	Día
2012	05	23

Fecha en formato ISO (AAAA-MM-DD). Ej.: 2005-03-18. El dato fecha es requerido.

Lenguaje: spa Requerido. Lenguaje del texto discutido y aprobado, codificado usando ISO 639-2. El código para español o castellano es spa. El código para ingles en. Si el lenguaje se especifica, se asume que es el inglés (en).

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso - 4/6

Archivo(s):

Nombre de archivo
Vásquez.DOCX

Caracteres permitidos en los nombres de los archivos: **A B C D E F G H I J K L M N O P Q R S T U V W X Y Z a b c d e f g h i j k l m n o p q r s t u v w x y z 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 _ - .**

Alcance:

Espacial: _____ (opcional)

Temporal: _____ (opcional)

Título o Grado asociado con el trabajo:

Licenciado en Administración

Dato requerido. Ejemplo: Licenciado en Matemáticas, Magister Scientiarum en Biología Pesquera, Profesor Asociado, Administrativo III, etc.

Nivel Asociado con el trabajo: Licenciatura

Dato requerido. Ejs: Licenciatura, Magister, Doctorado, Post-doctorado, etc.

Área de Estudio:

Ciencias Sociales y Administrativas

Usualmente es el nombre del programa o departamento.

Institución(es) que garantiza(n) el Título o grado:

Universidad de Oriente Núcleo Monagas

Si como producto de convenciones, otras instituciones además de la Universidad de Oriente, avalan el título o grado obtenido, el nombre de estas instituciones debe incluirse aquí.

Hoja de metadatos para tesis y trabajos de Ascenso- 5/6



UNIVERSIDAD DE ORIENTE
CONSEJO UNIVERSITARIO
RECTORADO

CUN°0975

Cumaná, 04 AGO 2009

Ciudadano
Prof. JESÚS MARTÍNEZ YÉPEZ
Vicerrector Académico
Universidad de Oriente
Su Despacho

Estimado Profesor Martínez:

Cumplo en notificarle que el Consejo Universitario, en Reunión Ordinaria celebrada en Centro de Convenciones de Cantaura, los días 28 y 29 de julio de 2009, conoció el punto de agenda **"SOLICITUD DE AUTORIZACIÓN PARA PUBLICAR TODA LA PRODUCCIÓN INTELECTUAL DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL DE LA UDO, SEGÚN VRAC N° 696/2009"**.

Leído el oficio SIBI - 139/2009 de fecha 09-07-2009, suscrita por el Dr. Abul K. Bashirullah, Director de Bibliotecas, este Cuerpo Colegiado decidió, por unanimidad, autorizar la publicación de toda la producción intelectual de la Universidad de Oriente en el Repositorio en cuestión.



Comunicación que hago a usted a los fines consiguientes.

Cordialmente,

JUAN A. BOLAÑOS CUMBELE
Secretario



C.C: Rectora, Vicerrectora Administrativa, Decanos de los Núcleos, Coordinador General de Administración, Director de Personal, Dirección de Finanzas, Dirección de Presupuesto, Contraloría Interna, Consultoría Jurídica, Director de Bibliotecas, Dirección de Publicaciones, Dirección de Computación, Coordinación de Teleinformática, Coordinación General de Postgrado.

JABC/YOC/manuja

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso - 6/6
Derechos:

Artículo 41 del REGLAMENTO DE TRABAJO DE PREGRADO (vigente a partir del II Semestre 2009, según comunicado CU-034-2009): "Los Trabajos de Grado son de exclusiva propiedad de la Universidad, y solo podrán ser utilizados para otros fines, con el consentimiento del Consejo de Núcleo Respectivo, quien deberá participarlo previamente al Consejo Universitario, para su autorización."


Isamar Vásquez
Autora


Prof. (a) María Campos
Asesora