

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA
FACULTAD DE CIENCIAS Y SISTEMAS**

Mon
658.401
B687
2004

**“PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL
MEJORAMIENTO
DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE
ACADEMIA DE CIENCIAS COMERCIALES”**

Br. Maynor Augusto Bolaños Andino

Br. Kenya Yasandra Cantarero González

Br. Arnoldo Rafael Suárez Bonilla

Tutor:

MBA. Xiomara Machado Bello

Managua, Marzo 2004.

Dedicatoria.

A Dios por llenarnos de las bendiciones necesarias, para poder culminar con tan importante meta de nuestras vidas. Y a nuestros queridos padres, quienes nos apoyaron en todo momento y, nos alentaron para que este sueño común se hiciera una realidad.

Br. Maynor Augusto Bolaños Andino

Br. Kenya Yasandra Cantarero González

Br. Arnoldo Rafael Suárez Bonilla

Agradecimiento.

Principalmente agradecemos a Dios, quien con amor nos concedió la posibilidad de vivir tan importante logro, así como a nuestros padres, quienes dieron todo cuanto estuvo a su alcance para vernos graduados como Ingenieros de Sistemas.

A nuestros amigos, a los docentes que nos ayudaron desinteresadamente en todo el transcurso de la carrera.

A la MBA. Xiomara Machado Bello, quien fue nuestra tutora en la realización de esta tesina y, supo guiarnos para que pudiéramos cumplir satisfactoriamente con los requerimiento establecidos.

RESUMEN DEL TEMA

Debido a la fuerte necesidad de las empresas nacionales e internacionales, de contar con mecanismos y estrategias básicas que les permitan enfrentarse a la ola creciente de un mundo globalizado, donde las barreras de los países en todos los sentidos se han visto demolidas, se desarrollan planes estratégicos que garanticen la estabilidad y desarrollo de una institución a través del tiempo.

En el presente documento, se describe detalladamente la propuesta de un plan estratégico para un instituto de computación, auxiliándose para ello de la metodología desarrollada por **SYNERGIA** que es una fundación para la cooperación, de origen Colombiano y la Organización Católica para Ayuda de Emergencia y Desarrollo, **CORDAID**, de La Haya-Países Bajos.

Se quiere destacar que por ser parte de una metodología, requiere una secuencia lógica de pasos interrelacionados que deben realizarse en forma sistemática, de manera tal que podamos obtener al final del proyecto resultados generales, que vayan acorde a los objetivos planteados.

La metodología plantea que se parte de una Situación Final (lo que queremos llegar a tener, ser, etc.), para luego buscar las maneras de alcanzar ese deseo; por lo tanto el primer paso que damos no es analizar y diagnosticar, sino mas bien nos planteamos en que condiciones queremos ver al negocio al finalizar el proyecto y luego se desarrolla toda una serie de estrategias y actividades que permitan el cumplimiento de nuestra Situación Final.

Por ser una propuesta de Plan Estratégico, este documento no presenta ningún tipo de indicadores (impacto o escala) que sirvan de argumento para darnos cuenta si logramos alcanzar la meta planteada. Quedará en manos de los dueños del negocio la implementación del mismo, así como también tomar decisiones en base a los resultados que se vayan obteniendo durante el desarrollo de la propuesta.

INDICE

	Página
I. INTRODUCCION	1
II. ANTECEDENTES RELEVANTES	2
III. OBJETIVOS DEL TEMA	3
IV. JUSTIFICACION	4
V. MARCO TEORICO	5
VI. MARCO CONCEPTUAL	7
VI. METODOLOGIA Y DESARROLLO	10

CAPITULO 1: PLANEACION ESTRATEGICA

1.1 Misión	13
1.2 Visión	13
1.3 Objetivos del Negocio	13
1.4 Marco Lógico	14
1.5 Análisis del Contexto	21
1.5.1 Contexto Cercano	22
1.5.2 Contexto Lejano	22
1.6 Situación Final	23
1.7 Situación Inicial	24

CAPITULO 2: PLAN DE ORGANIZACION

2.1 Constitución, Capital Social y Línea de Negocio	25
2.2 Modelo de Estructura Organizacional(Propuesto)	25
2.3 Nivel Jerárquico, Funciones, Responsabilidades	26

2.4 Grado en que estructura Organizacional	
Ayudará a cumplir con la misión de la empresa.....	34
2.5 Recursos Humanos	35
2.6 Recursos Tecnológicos	35
2.7 Antecedentes Operativos	36
2.7.1 Antecedentes Financieros	37
2.8 Perfil de la Organización	37
2.9 Diagnóstico de la Organización	38
2.9.1 Análisis del Entorno Actual	
de la Organización	38
2.10 Análisis FODA	40
2.10.1 Análisis Interno	40
2.10.2 Análisis Externo	41
2.11 Escenario Integral	42
2.12 Líneas Jerárquicas de Acción	
A Partir del Análisis de la Matriz FODA	45

CAPITULO 3: DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN DE MARKETING

3.1 Mercado de Consumo	47
3.1.1 Definición del Mercado	47
3.2 Segmento del Mercado	47
3.2.1 Tamaño del Mercado	48
3.2.1.1 Características del Segmento	
del Mercado	48
3.3 Amenaza de la Entrada de	
Nuevos Competidores	49
3.4 Análisis de la Competencia	49
3.5 Proveedores	51
3.6 Clientes	52
3.7 Productos y Servicios	53

3.8 Análisis e Interpretación de Resultados de la Encuesta	54
---	----

CAPITULO 4: SISTEMA DE INFORMACION

4.1 Descripción del sistema actual	56
4.2 Definición de problemas del registro académico	59
4.3 Estudio de la Situación Operacional	60
4.3.1 Definición del Sistema Propuesto	62
4.3.2 Análisis de los Procesos a Automatizar	63
4.4 Beneficios de Automatización de los Procesos Académicos	66
4.5 Recursos de Hardware Disponibles	67
VII. DEFINICION DE ESTRATEGIAS	68
VIII. PLAN OPERATIVO ANUAL (POA)	69
IX. PRESUPUESTO DEL PLAN OPERATIVO ANUAL	74
X. CONCLUSIONES	75
XI. RECOMENDACIONES	76
XII. BIBLIOGRAFIA	78
XIII. GLOSARIO DE TERMINOS	79
ANEXOS	

I. INTRODUCCION

Un termino muy común en la ultima década y conocido por la mayoría de la población mundial es: “**globalización**”. Aunque no todas las personas conocen el significado de la palabra globalización usan y abusan de dicho término.

La globalización exige a la humanidad a trabajar en tiempos cortos y produciendo grandes volúmenes de información para luego tomar decisiones administrativas. Debido a esto se hace necesario que los procesos sean automáticos, facilitando el trabajo humano y cumpliendo con los tiempos planteados; esta meta solo puede ser lograda auxiliándose de las maquinas (micro computadoras), las que procesan grandes volúmenes de información en tiempos relativamente cortos.

Los centros de enseñanza técnica tratan de preparar a la población para incursionar en el mundo globalizado y ser cada día mas competitivos; por esta afirmación la población nacional piensa a diario en la forma de prepararse y debido a los problemas en el sistema de educación del país, la única opción es ingresar a los institutos, centros y universidades privadas.

La población de la ciudad de Masaya no es la excepción, en la ciudad actualmente existen alrededor de unos 15 centros técnicos – informáticos, junto con algunas universidades que tratan de satisfacer ese segmento de mercado, sin embargo aunque la cantidad de personas que desean estudiar una carrera técnica sea bastante alta, las instituciones necesitan desarrollar estrategias que permitan asegurarles una estabilidad y márgenes de utilidad elevados.

Las principales interrogantes a responder serán entonces:¿ quiénes son los principales competidores ? ¿ qué buscan los clientes en los servicios ofrecidos por la ACC ? ¿Cuál debe de ser la Misión y Visión de ACC? ¿Qué grado de satisfacción tienen los clientes respecto al servicio? .

II. ANTECEDENTES RELEVANTES

Academia de Ciencias Comerciales incursionó al mercado como un Pequeño centro de enseñanza en cursos informáticos, partiendo la idea del actual Director del Instituto y dueño del negocio.

Academia de Ciencias Comerciales ha logrado acaparar gran parte de la demanda estudiantil de Masaya, prueba de ello es que **OPSA** (organismo encargado de darle seguimiento a la aceptación de clientes hacia ciertos negocios), los ha premiado en 5 ocasiones con la “*Ceiba de Oro*”, galardón otorgado a todos aquellos negocios líderes en el mercado.

El instituto fue fundado el 12 febrero del año 1996, con una comunidad estudiantil que oscilaba entre los 70 y 90 estudiantes; en cuanto a equipos técnicos contaba con la mínima cantidad de 4 microcomputadoras; los cursos que inicialmente se ofertaban se reducían a 4, que en la actualidad se acompañan de otros para convertir al centro en una alternativa optima para la población estudiantil de Masaya y sus alrededores.

A lo largo de los años Academia de Ciencias Comerciales ha experimentado una serie de transformaciones y cambios, tanto en sus metas como negocio, así como también en los Recursos Técnicos, necesarios al momento de garantizar un buen servicio, de tal modo que ha surgido la necesidad de un mejoramiento continuo.

III. OBJETIVOS DEL TEMA

OBJETIVO GENERAL

- Presentar un Plan Estratégico para mejorar de la dirección administrativa de Academia de Ciencias Comerciales (ACC).

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Proponer una mejora en la disposición de la Dirección a través de un Modelo de estructura organizativa.
- Analizar el entorno interno y externo de Academia de Ciencias Comerciales en el Municipio de Masaya.
- Formular la Misión y Visión de la Academia de Ciencias Comerciales.
- Identificar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que enfrenta la ACC en el mercado.
- Crear las pautas que permitan dirigir los esfuerzos de Academia de Ciencias Comerciales hacia el cumplimiento de la misión, visión y valores del centro.
- Presentar una Propuesta de automatización de las áreas de registro académico y control de pagos.
- Conocer el posicionamiento actual de ACC mediante un Diagnostico de Marketing de ACC.

IV. JUSTIFICACION

El propósito principal de llevar a cabo la propuesta de las estrategias, surge de la necesidad que tienen los clientes de recibir un buen servicio; por lo tanto se necesita mejorar la Gestión Administrativa en el centro, lo que incrementara la satisfacción de nuestros clientes, generando márgenes de utilidad y el acercamiento a la visión Institucional.

Debido a la importancia que tienen las evaluaciones de calidad de servicios específicamente de preparación académica, primero se ha considerado necesario definir la Misión, Visión y Valores del centro, donde se expresen las metas y los objetivos a alcanzar por el centro.

El desarrollo de este plan contribuirá específicamente a:

La mejora de la Gestión Administrativa..., tener un mejor Control de los estudiantes en módulos como el control de pagos y Registros Académico (notas), Mejorar los niveles de desempeño del personal de servicio y la Atención al cliente; brindando un servicio ágil, preciso y adecuado. Todo esto en el menor tiempo posible, con el mayor aprovechamiento de recursos, y una mejora significativa en la calidad de los servicios que se ofrecen.

Una vez planteada la Situación Final (posición en que queremos ver al centro al terminar el proyecto) se detallaran una serie de aspectos analíticos, que permitan darnos una idea de la posición del instituto en la sociedad, así como también la situación interna de cada uno de sus trabajadores y de todo el conjunto como organización; para ello se utilizara como fuente de información a los estudiantes, docentes y personal administrativo de Academia de Ciencias Comerciales, porque ellos serán los que nos proporcionaran los insumos necesarios para el desarrollo del tema.

v. MARCO TEÓRICO

El tema de Investigación “**Propuesta de un Plan Estratégico para el mejoramiento de la gestión Administrativa de la Academia de Ciencias Comerciales**” contiene términos importantes y precisos de detallar: Plan Estratégico basado en la Metodología de Planificación Estratégica desarrollada por SYNERGIA que es una fundación para la cooperación, de origen Colombiano y la Organización Católica para la Ayuda de Emergencia y Desarrollo, **CORDAID**¹, de la Haya _ países bajos.

Partimos de una Situación Final la cual es equivalente al los objetivos de la Tesina, obviamente esta debe de plantear resultados, o cambios sobre la Institución.

El Plan estratégico en el cual se basa esta Tesina se centra en la implementación, análisis y verificación de estrategias de Acción y no tanto en Actividades, para el logro de la Misión; se trata de una acción intencionada que busca torcer los cambios tradicionales históricos para llegar a cumplir un Situación Final propuesta; se trata de examinar los cambios y no de analizar cada uno de los pasos.

La metodología plantea un enfoque estratégico y prospectivo, es decir no se parte de un Diagnostico, sino de la posición futura en la que queremos ver al negocio al finalizar el proyecto.

¹ CORDAID La Haya. Julio 2000 “La política genérica y la política de cooperación”

Propuesta de un Plan Estratégico que permita mejorar la Gestión Administrativa en ACC.

De manera similar a otras metodologías, el tipo de clientes y las necesidades del personal que forman parte del negocio son los elementos que ayudan a definir los cambios.

El Mejoramiento de los Procesos crea una Innovación. Una visión acerca de la organización del futuro implica hacer realidad el sueño del futuro ideal.

Sin una visión que impulse el proceso existe serio peligro de que este solo genere lo que ya es la empresa no de lo puede *“llegar a ser”*.

ELEMENTOS DEL DISEÑO DE LA ESTRATEGIA PARA EL MEJORAMIENTO:

El proceso de diseño de la estrategia del negocio implica establecer claramente los objetivos cuantificables de la organización. Los resultados de dichos procesos son cuatro elementos importantes:

1. Identificar las principales líneas de negocios o actividades estratégicas que la empresa desarrollará para cumplir su misión.
2. Establecer los indicadores críticos del éxito que permitirán a la organización darle seguimiento al progreso que se trate seguir.
3. Identificar las acciones estratégicas mediante las cuales la empresa logrará su visión de la condición futura ideal. Estas acciones consisten en iniciativas organizacionales para evaluar.
4. Determinar la cultura necesaria para apoyar el logro y las acciones estratégicos.

Con este marco teórico hemos formulado nuestra investigación y nos basaremos en él a la hora de interpretar los datos obtenidos.

VI. MARCO CONCEPTUAL

Estrategias²:

Las Tareas, Procesos o Metas que se consideran como pasos necesarios para lograr el plan estratégico de la Organización y se conciben mejor como formas de cumplir la misión.

Las acciones estratégicas también pueden tener relación con la integración de los procesos.

Mejoramiento:

Se define como la acción y efecto de mejorar, progreso o aumento de algo. Cambio o modificación realizada en alguna cosa con el fin de mejorarla.

Puede definirse como comparativo de lo bueno, superior a otra cosa y que la excede en una cualidad natural o moral.

Comparativo de Bien. Más Bien de manera más conforme a lo bueno a lo conveniente. Ventaja o superioridad de una cosa con respecto a otra.

Plan Operativo:

Es un instrumento importante para la gestión del proyecto al permitir y facilitar, de una parte del seguimiento al cumplimiento de las actividades, el uso de los recursos y la ejecución del presupuesto y por otra parte la evaluación continua (Contribución de las actividades al logro de los resultados anuales previstos). Esto permite una toma de decisiones informada y oportuna para ajustar y reprogramar el proyecto en marcha.

² Mintzberg Henry, "The Strategy concept II": Another Look at why Organizations Need Strategies", California Management Review 30, num 1, 1987 p. 25-32

Situación Final³:

Describen el “futuro deseado” al que acordamos llegar con los grupos u organizaciones de base con quienes nos proponemos trabajar, en términos de desarrollar la capacidad de alcanzar un sueño.

Las situaciones Finales deben reflejar el proceso de negociación que se hace en el marco de la Misión Institucional.

Situación Inicial:

Es una descripción de la realidad de la población objetivo se refiere y expresa específicamente a cada uno de los elementos o dimensiones claves que se plantea en las Situaciones Finales.

Es una descripción lo más detallada posible con datos, cifras observaciones etc. Es importante mencionar que la Situación Inicial no son un *diagnostico*, en la forma en que se hace normalmente en otras metodologías de planeación.

Gestión Administrativa:

Acción y efecto de Gestionar, Hacer diligencias conducentes al logro de un negocio. Específicamente en el personal de oficina. La Dirección ágil de una Institución.

³ CORDAID La Haya. Julio 2000 “La política genérica y la política de cooperación”

FODA:

FODA (SWOT), es la sigla usada para referirse a una herramienta analítica que permitirá trabajar con toda la información que se posea sobre el negocio muy útil para determinar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Este análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de ACC y el entorno en el cual ella compete. El análisis FODA lo utilizaremos por las múltiples aplicaciones como servicio al cliente, control de informes, mercadeo, desarrollo empresarial y dirección administrativa. Muchas de las conclusiones obtenidas como resultados del FODA serán de utilidad en el plan de negocio de la Academia.

En el análisis del Ambiente Externo y el análisis del Ambiente Interno se resaltarán las fortalezas y las debilidades internas al compararlo de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del Entorno.

Grupos Focos⁴

Discusión interactiva vagamente estructurada dirigida por un moderador entrenado, con un pequeño número de encuestas simultáneamente.

⁴Kinneor Thomas, Taylor James: "investigación de Mercado". Editorial: McGraw Hill. Quinta Edición. 1998. p. 301

VII. METODOLOGÍA Y DESARROLLO

La metodología utilizada es un Estudio Descriptivo, ya que el propósito es describir la situación del Servicio de la Academia y especificar las actitudes de las personas con respecto a los servicios brindados en otras empresas de servicios similares a la Academia, así como también la política y filosofía empresarial de la ACC.

1. INFORMACIÓN DE LAS FUENTES PRIMARIAS

1.1. Investigación de Campo :

A. Encuesta:

Con el propósito de conocer la problemática de la Academia de ACC, se realizó una encuesta con una muestra de 30.

Con la encuesta se pretende conocer las actitudes y preferencias de las personas que solicitan los servicios de carreras técnicas y comerciales la satisfacción que tienen con respecto a los servicios que se brindan y la aceptación que puede tener sobre los mismos.

El tipo de muestreo es no probabilística, la encuesta está dirigida a las personas que solicitan este tipo de servicio. Para calcular el tamaño de la muestra se efectuó un muestreo piloto de 30 encuestas. En la mayoría de las poblaciones, al seleccionar un tamaño de 30 observaciones se tiene que la distribución de muestreo de la media es aproximadamente normal sin importar la forma de distribución de la población.

B. Análisis FODA

Sumando a esto un análisis FODA que nos revela la manera en que la empresa se ve internamente y del reconocimiento de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas con las que cuentan.

C. Calculo de la Muestra. 0.7084 0.00013225

$$n = \sqrt{\frac{4 * p * q}{(E * p)^2}}$$

n = Magnitud de la muestra

p = Resultado porcentual de la encuesta

q= 100 – p

E = Porcentaje de error de la muestra

$$n = \sqrt{\frac{4 * 23 * 77}{(0.05 * 23)^2}}$$

n = 73 encuestas

Para la investigación serán necesarios 73 clientes representativos de la Academia.

D. Entrevistas

Se realizó entrevistas a alumnos, personal docente de ACC, así como entrevistas al Gerente. Se enfocaron en áreas específicas para explorar aún más la situación interna existente.

2. INFORMACIÓN DE FUENTES SECUNDARIAS

El estudio realizado fue el siguiente:

Se visitó el Instituto de Estadísticas y Censo (INEC) .Esto con el objetivo de recabar información relacionada a aspectos de Población de la Ciudad de Masaya. Además se investigó sobre indicadores macroeconómicos del país y el comportamiento actual de al economía en Nicaragua.

Propuesta de un Plan Estratégico que permita mejorar la Gestión Administrativa en ACC.

La Academia no lleva registros académicos formales, ni mucho menos registros contables, automatizados solamente se registran de manera manual y no en el orden que se debería de controlar.

Toda esta información recolectada contribuirá a conocer las características del entorno de la Academia de Ciencias Comerciales.

CAPITULO 1: PLANEACIÓN ESTRATEGICA

1.1 MISIÓN

“Somos un Instituto Técnico, especializado en servicios de enseñanza tecnológicos y comerciales para la población interesada en el crecimiento y desarrollo global, distinguidos por la excelencia”.

Nos regimos bajo los principios de respeto, ética e innovaciones tecnológicas basadas en la confianza que nos brindan nuestros clientes.

1.2 VISIÓN

“Ser el mejor centro de enseñanza Tecnológico a nivel técnico en cuanto a carreras comerciales, administrativas e informáticas, con alto grado de prestigio y reconocimiento por parte de la población de la IV Región de Nicaragua”.

1.3 OBJETIVO DEL NEGOCIO

Formar técnicos profesionales con características competitivas en el mercado nacional, capaces de aportar soluciones a los problemas de las empresas y sociedad en general.

1.4 MARCO LOGICO

FIN	INDICADORES VERIFICABLES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
Proponer un Plan Estratégico que contribuya al mejoramiento de la Gestión Administrativa.	Lograr una Visión y Misión compartida, Estructura Organizativa y Eficiencia Administrativa.	A partir de la observación directa, entrevistas al personal y a algunos estudiantes.	La población necesita de centros de enseñanza que funcionen eficientemente.
<u>PROPOSITO</u> Mejorada la Gestión Administrativa de ACC se llegará a ser la mejor alternativa de Centros tecnológicos en la IV Región.	ACC tiene la capacidad de ser el mejor Instituto por las características tecnológicas aceptables que posee.	Encuestas por muestreo Medios publicitarios (Radio).	Necesidad de técnicos profesionales de prestigio.
<u>COMPONENTES</u> 1. Estructura Organizativa Modelada.	Especificar correctamente los (27) puestos para ubicarlos en el Organigrama y proponer realizar un Manual de Funciones y Fichas	A través de entrevistas al personal administrativo de la ACC principalmente entrevista al Gerente.	Falta de cultura de la población.

Propuesta de un Plan Estratégico que permita mejorar la Gestión Administrativa en ACC.

	ocupacionales para el cumplimiento de un 80 % en la Reorganización de la Empresa.		
2. Prototipo de sistema implantado.	Especificar correctamente todos los requerimientos necesarios del sistema de modo que se puedan utilizar sin inconvenientes los módulos que este contenga.	Medios de Inspección de Documentos y entrevistas con el personal.	- Falta de cultura informática en la población. - Políticas gubernamentales
3. Avances tecnológicos priorizados.	Tener la capacidad de conocer y compartir los diferentes avances tecnológicos que se desarrollen.	Por medio de observación directa basándose en el auge de la Tecnología de punta.	.Costos de los equipos tecnológicos.

Propuesta de un Plan Estratégico que permita mejorar la Gestión Administrativa en ACC.

FIN	INDICADORES VERIFICABLES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
4. Sensibilidad ante el Mercado.	Realizar (1) estudio de Mercado con una capacidad de (3) Integrantes por lo menos una vez al año.	Encuestas por muestreos, Entrevistas.	- Recursos Económicos insuficientes para optar carreras Universitarias. - Situación económica del país
5. Competencia Controlada	Cantidad de centros de Estudios que compiten con la ACC.	Encuestas por muestreos.	.Competencia de la IV Región.

Propuesta de un Plan Estratégico que permita mejorar la Gestión Administrativa en ACC.

<u>ACTIVIDADES</u>	<u>INDICADORES VERIFICABLES</u>	<u>MEDIOS DE VERIFICACIÓN</u>	<u>SUPUESTOS</u>
Definir en un documento la Estructura Organizativa de la Academia.	Cantidad de puestos que serán analizados para incluirlos en el Organigrama.	Analizar estados financieros o informes financieros que constituyan el respaldo de contratación para realizar estos gastos.	
1. Desarrollar un prototipo de Sistema de Información Basado en Computadoras que contenga un modulo de Registro Académico, Pagos mensuales entre otros.	Especificar correctamente los requerimientos del sistema de modo que se puedan utilizar correctamente los módulos que contendrían el cual puede tener un costo de \$ (U\$ 5,000).	Analizar los documentos que respalden el calculo de los costos del proyecto, además los estudios de factibilidad del sistema.	
2. Realizar reuniones mensuales con el personal docente y administrativo de ACC para discutir aspectos de interés y los resultados operativos de	Porcentaje de docentes que participan en la toma de decisiones a un costo de C\$ 100.00 por reuniones	Actas de reuniones y analizar con el área administrativas si los costos se utilizaron como se debía	

Propuesta de un Plan Estratégico que permita mejorar la Gestión Administrativa en ACC.

cada mes.			
3. Crear programas de becas para los estudiantes con alto rendimiento académico.	Numero de becas que se le otorgan a aquellos estudiantes que mantengan promedios de 90 -100 % a un costo de C\$ 3,000.00	Revisar documentos de respaldo con los que se otorgan las becas y los documentos de convenios con la Empresas.	
4. Capacitaciones al personal sobre los últimos avances tecnológicos. 5.	Cantidad de capacitaciones a los Docentes del Área Informática y Docentes del Área Comercial Costo de C\$ 1,500.00 cada tres meses.	Documentos respaldados en el área financiera o administrativa para verificar si se utilizaron al máximo o no los fondos destinados.	Carencia de conocimientos tecnológicos de parte de los instructores nacionales.

Propuesta de un Plan Estratégico que permita mejorar la Gestión Administrativa en ACC.

ACTIVIDADES	INDICADORES VERIFICABLES	MEDIOS DE VERIFICACION	SUPUESTOS
6. Darles a conocer a los estudiantes la tecnología de punta que utiliza ACC.	Tipo de tecnología y equipos que se utilizan par impartir los cursos y carreras a los estudiantes. Costo aproximado de C\$ 2,000.00 mensuales.	Analizar los documentos en donde se respaldan la compra de equipos, utilización de Internet, compra e instalaciones de Software entre otros.	Variedad de oferentes de Equipos técnicos.
7. Realizar monitoreos de mercado, buscando conocer sobre la aparición de nuevos centros e instituciones	Número y tipo de Centros que están incursionando al mercado. Costo aproximado de C\$ 1000.00 cada estudio.	Pedir información al personal encargado de realizar, ejecutar y evaluar las encuestas en cuanto a los gastos de papelería y viáticos.	Crecimiento estudiantil.
8. Conocer la opinión de los estudiantes acerca del centro a través de encuestas y	Nivel de aceptación de los clientes. Realización de encuestas a un costo de C\$ 300.00 cada tres meses.	Pedir información al personal encargado de realizar, ejecutar y evaluar las encuestas en cuanto a los gastos de papelería y viáticos.	

Propuesta de un Plan Estratégico que permita mejorar la Gestión Administrativa en ACC.

asambleas con los dirigentes de cada sección.			
9. Establecer alianzas con instituciones, organismos y empresas privadas.	Verificar el o los tipos de negociaciones que realiza ACC.	Se mide a través de entrevistas, observación directa y contacto con otras Instituciones.	Políticas abiertas de parte de los organismos reguladores para la apertura de centros de enseñanza.

1.5 ANALISIS DEL CONTEXTO

La Visión Institucional y el contexto, son los dos aspectos referentes en los cuales enmarcaremos el ejercicio de planeación.

Los Grupos Focos más importantes que se determinaron fueron:

- Docentes y Personal Administrativo. (Basándose en la Organización y la Cultura de la Empresas).
- Los Clientes (principalmente estudiantes) como elemento fundamental para la planeación.
- La población económicamente activa la IV Región que está interesada por la preparación Técnica.
- Mercado Laboral de los Profesionales de ACC .

Otro aspecto importante que se tomó en cuenta fue el FODA en cuanto al Aspecto Externo refiriéndose en este caso a lo correspondiente a las Amenazas y las Oportunidades.

Cuando una organización va a planear un proyecto, debe partir de una mirada o reflexión sobre su visión, misión; ellas le indican que aspectos del contexto analizar para responder a la siguiente pregunta, ¿Qué de la Visión, Misión institucional se ayudara a cumplir o realizar con el proyecto?

A continuación se analizan que aspectos o factores del contexto favorecen, potencian, limitan u obstaculizan el desarrollo de nuestra Visión institucional. Por lo tanto, se analiza las **potencialidades/oportunidades** y **obstáculos/limitaciones del contexto** que competen a nuestra Misión.

1.5.1 Contexto Cercano

OPORTUNIDADES	LIMITACIONES
Crecimiento estudiantil.	Competencia de los Institutos de la ciudad de Masaya.
Variedad de oferentes de equipos técnicos.	Altos Costos de los Equipos Tecnológicos.
Incursión de nuevas empresas que necesitan de conocimientos informáticos para su desarrollo.	Falta de cultura informática en la población de la región.
Donaciones de gobiernos extranjeros para el fortalecimiento de la educación nacional.	Bajos niveles salariales de la población de la Región.

Tabla # 1: Oportunidades y Limitaciones del Contexto Cercano.

1.5.2 Contexto Lejano

OPORTUNIDADES	LIMITACIONES
Tratados de libre comercio	Políticas gubernamentales.
Avances tecnológicos	Situación económica del país.
Política abierta de parte de organismos reguladores para la apertura de centros de enseñanza.	Carencia de conocimientos tecnológicos de parte de los instructores nacionales.
Deseos de Superación en la Población.	Desempleo.

Tabla # 2: Oportunidades y Limitaciones del Contexto Lejano.

1.6 SITUACIÓN FINAL

Para el desarrollo del presente proyecto se ha planteado una Situación Final, la cual para nosotros va a representar la concreción de nuestra Visión institucional en un plazo de dos años, partiendo del momento en que se decidida arrancar la implementación del plan estratégico, para la cual tomamos en cuenta los aspectos del contexto planteados anteriormente y donde todos los trabajadores del instituto, así como también, los clientes en general se verán involucrados en la misma. Lo expuesto en la situación final son los cambios que acordamos lograr (no objetivos), es decir, la situación en que queremos se encuentre el instituto y su contexto al finalizar el proyecto.

SITUACION FINAL

- Los docentes y personal administrativo de Academia de Ciencias Comerciales cuentan con los conocimientos, habilidades y experiencias básicas y suficientes, que permiten brindar a los clientes del instituto un servicio de calidad y con miras hacia una mejora continua. Todos en la organización conocen sus funciones y responsabilidades y trabajan a diario, ayudándose para ello los unos a los otros y creando en la empresa un clima de apertura y confiabilidad.
- El instituto cuenta con equipos técnicos, que permiten la realización de cada una de las actividades y operaciones del negocio, los cuales presentan características tecnológicas muy buenas en comparación con la tecnología mundial,
- Las empresas e instituciones ubicadas en la cuarta región del país conocen y ratifican a Academia de Ciencias Comerciales como la mejor alternativa para el aprendizaje y desarrollo tecnológico dentro de la región, factor tomado. Los estudiantes de ACC, poseen conocimientos, habilidades y herramientas necesarias para enfrentarse ante la creciente de la globalización

1.7 SITUACIÓN INICIAL

Una vez formulada la Situación Final, pasamos a la elaboración de la Situación Inicial, la cual es una descripción de la realidad del centro y expresa exclusivamente a cada uno de los elementos o dimensiones claves que se plantearon en la Situación Final.

SITUACION INICIAL

- En Academia de Ciencias Comerciales, no existe un Manual de Funciones, ni reglamento interno. En su mayoría el personal administrativo y docente, consideran que, con excepción de sus dirigentes, ellos no son tomados en cuenta al momento de tomar una decisión y muchas veces desconocen parcialmente sus funciones y responsabilidades dentro de la organización.

- El instituto carece de planes de capacitación y desarrollo, para el personal docente y administrativo, que permitan mejorar sus habilidades y conocimientos.

- Los estudiantes de ACC, en ciertos casos se encuentra con problemas en los equipos, debido a las características de los mismos. Así mismo, no existe una biblioteca especializada para fines investigativos.

CAPITULO 2: ORGANIZACIÓN

2.1 CONSTITUCION, CAPITAL SOCIAL Y LINEA DE NEGOCIO

El instituto fue fundado el 12 de febrero del año 1996, iniciando con una comunidad estudiantil que oscilaba entre los 70 y 90 estudiantes, en cuanto a equipos técnicos contaba con la mínima cantidad de 4 micro-computadoras; las carreras que inicialmente se ofertaban se reducían a 4, que en la actualidad se acompañan de otras para convertir al centro en una alternativa optima para la población estudiantil de Masaya y sus alrededores, contando con capital propio para iniciar operaciones.

2.2 MODELO DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL (PROPUESTO)

En la Actualidad ACC no posee una estructura organizacional definida. El organigrama que a continuación se presenta será un modelo de Estructura Organizacional propuesto.

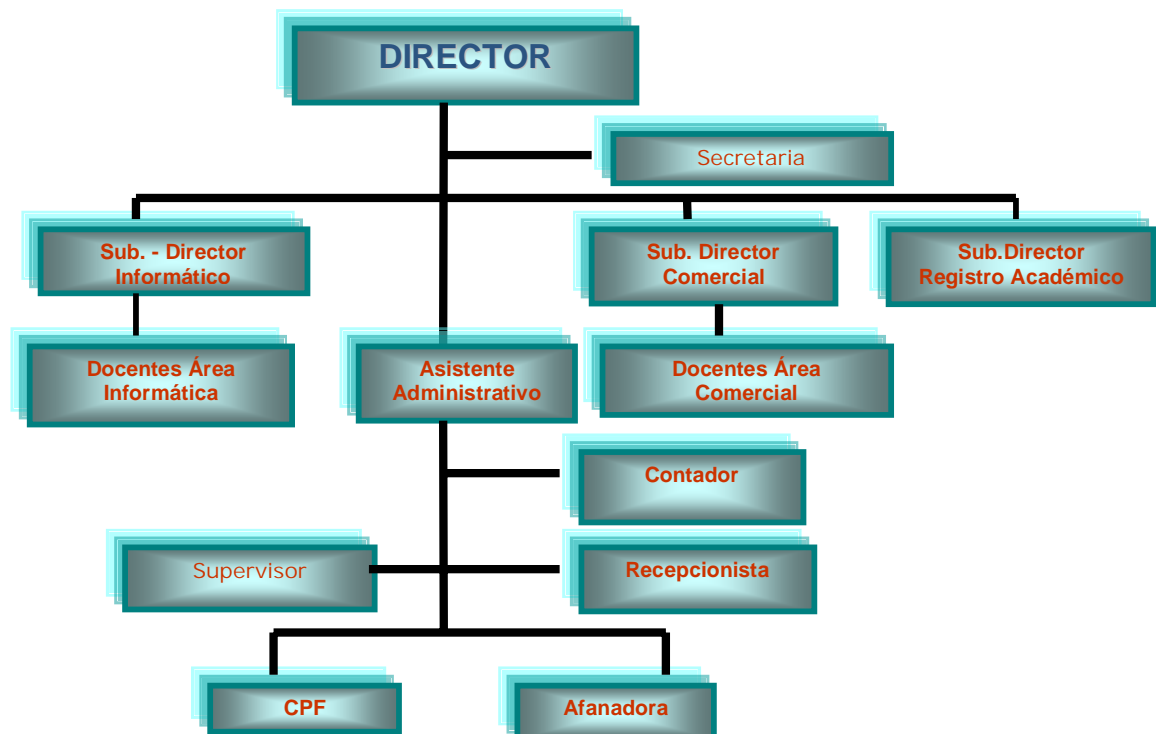


Figura #1: Estructura Organizativa ACC. Propuesta

2.3 NIVEL JERÁRQUICO, FUNCIONES, RESPONSABILIDADES Y TRAMOS DE CONTROL

1. Nivel Jerárquico: Director

Funciones:

- * Conducir la actividad total de ACC, procurando obtener el máximo aprovechamiento de todos los recursos en beneficio de los clientes. Esto implica la Dirección, Prevención, Organización, mando, coordinación y control de dichos recursos.

Responsabilidades:

- * Dirigir el trabajo de la ACC en sus aspectos técnicos y administrativos, para asegurar que el mismo se realice de manera organizada, coordinada y eficiente.
- * Formular y revisar periódicamente las políticas de inversión, el manual de funciones y el reglamento Interno de ACC.

Tramo de Control:

- * Departamento de Informática, Áreas Administrativas, Áreas Comerciales, Procesos Técnicos y atención, a través de informes mensuales de las actividades que se realizan.

2. Nivel Jerárquico: Sub-Director Informático

Funciones:

- * Encargado de Dirigir el Área Informática, debe de estar en la Capacidad coordinar y
- * Calendarizar todas las actividades que se refieren al mantenimiento de los equipos.

Propuesta de un Plan Estratégico que permita mejorar la Gestión Administrativa en ACC.

- * Garantizar el funcionamiento de la comunicación, Entregar informes respectivos a la planeación y reportes de actividades.
- * Ayuda al personal sobre el uso y capacitación de los programas.

Responsabilidades:

- * Planificar mantenimiento Preventivo y Correctivo de los Equipos.
- * Supervisa, controla y da seguimiento a las actividades que se realizan en las áreas de, análisis, automatización de procesos informáticos del Departamento.
- * Administración, niveles de seguridad, mantenimiento y operación de Programas.
- * Administración y mantenimiento de las bases de datos e indización de las mismas.

Tramo de Control:

- * Técnicos de Informática como el diseñador de página Web, digitalizador analista de procesos de automatización y responsable de la sala de informática, a través de informes mensuales de las actividades que se realizan en dicho departamento.

3. Nivel Jerárquico: Sub Director Comercial

Funciones:

- * Coordinar y controlar a las actividades, para asegurar su funcionamiento integral y eficiente para que sean coordinadas y planeadas las carreras y cursos comerciales.

Responsabilidades:

- * Supervisa los planes de clases y actividades comerciales.
- * Autoriza y firma los certificados de alumnos que egresan de cursos comerciales.
- * Gestiona y prioriza los gastos del área comercial.

Propuesta de un Plan Estratégico que permita mejorar la Gestión Administrativa en ACC.

- * Autoriza la inscripción de nuevos estudiantes que cumplan para estudiar cursos comerciales.

Tramo de Control:

- * Coordinadores del área comercial a través de informes mensuales de las actividades que se realizan en dicho departamento.

2. Nivel Jerárquico: Registro Académico

Funciones:

- * Controlar las actividades de Registro Académico para asegurar el buen funcionamiento de consulta de notas, control de pagos entre otros requerimientos.

Responsabilidades:

- * Registra notas de los Estudiantes.
- * Mantiene en orden los requisitos de los egresados para otorgar los diplomas respectivos.

Tramo de Control:

- * Coordinadores del área de Registro a través de informes mensuales de las actividades que se realizan.

4. Nivel Jerárquico: Contador

Funciones:

- * Analiza los estados financieros de la Academia.

Responsabilidades:

- * Elaboración de catálogos de cuentas.
- * Servicios de Auditoria Interna y Externa.
- * Servicios fiscales.
- * Preparación de presupuesto de gastos para su control.
- * Servicios como contador.

Tramo de Control:

- * Es el profesional responsable y encargado del sistema de información gerencial de las entidades del negocio y debe por consiguiente elaborar los estados financieros de la empresa que le permiten aplicar las técnicas contables en forma totalmente científica.

4. Nivel Jerárquico: Docentes del Área Informática

Funciones:

- * Realizar la actividad de identificarse con los alumnos a los que le impartirá las clases.

Responsabilidades:

- * Impartir los cursos informáticos con la planeación y contenido de materia requerido.
- * Conocer muy bien sobre los avances tecnológicos que se van incursionando.
- * Realizar a los estudiantes las pruebas de evaluación correspondiente.
- * Darles a conocer las notas a los estudiantes.

Tramo de Control:

- * Profesionales con capacidad y el conocimiento y la metodología suficiente para impartir clases, brindar el consolidado correspondiente

Propuesta de un Plan Estratégico que permita mejorar la Gestión Administrativa en ACC.

de notas a través de informes mensuales y anuales al Departamento de Registro Académico.

3. Nivel Jerárquico: Docentes del Área Comercial.

Funciones:

- * Realizar la actividad de identificarse con los alumnos a los que le impartirá las clases.

Responsabilidades:

- * Impartir los cursos comerciales con la planeación y contenido de materia requerido.
- * Realizar a los estudiantes las pruebas de evaluación correspondiente.
- * Darles a conocer las notas a los estudiantes.

Tramo de Control:

- * Profesionales con capacidad y el conocimiento metodológico suficiente para impartir clases, brindar el consolidado correspondiente de notas a través de informes mensuales y anuales al Departamento de Registro Académico y a los estudiantes.

5. Nivel Jerárquico: Supervisor

Funciones:

- * Supervisar el trabajo de las áreas de niveles inferiores.

Responsabilidades:

- * Verificar que todo este funcionando correctamente.
- * Informar cualquier tipo de anomalía que se detecte.

Tramo de Control:

- * Personas responsables, amable, con capacidad de dirigir para estar claro de que es lo que se quiere hacer y como se debe hacer. Es responsable de entregar informes al Director de los aspectos más relevantes que encontró durante la supervisión.

5. Nivel Jerárquico: Recepcionista

Funciones:

- * Encargada de estar pendiente de coordinar las actividades de recepción y recopilación de la información por medio de las llamadas telefónicas, anuncios, notas de interés para la empresa, etc.

Responsabilidades:

- * Atender llamadas telefónicas.
- * Recopilar información de interés.
- * Brindar información a los estudiantes sobre los cursos y carreras.
- * Matricular y procesar los pagos de mensualidades de los estudiantes.

Tramo de Control:

- * Persona responsable de su trabajo, amable, que este en la capacidad de dar correctamente información sobre la Academia. Forma parte del personal operativo y esta en la capacidad de informar a su superior cualquier situación de interés.

2. Nivel Jerárquico: Asistente Administrativo

Funciones:

- * Controlar las actividades de Dirección, Coordinar agendas de actividades.

Propuesta de un Plan Estratégico que permita mejorar la Gestión Administrativa en ACC.

Responsabilidades:

- * Realizar la agenda de actividades de Dirección o demás áreas que le soliciten.
- * Solicita cotizaciones si son necesarias.
- * Asiste a todas las reuniones pero no siempre forma parte en la toma de decisiones.
- * Se encarga de mantener la comunicación entre la Dirección y demás áreas del centro.

Tramo de Control:

- * Profesionales con la capacidad de coordinar actividades y realizar agendas de control llevar un control de la comunicación e informar a la Dirección situaciones de interés.

5. Nivel Jerárquico: CPF

Funciones:

- * Velar por la seguridad de la Academia y de esa manera cuidar todos los recursos con los que cuenta.

Responsabilidades:

- * Trabajar en los horarios que se le establecen.
- * Ser amable con las personas que entran al Edificio (abrirles la puerta, brindarles información)
- * Cuidar todos los recursos con los que ACC cuenta.

Tramo de Control:

- * Personas responsables que velan por la Seguridad de la Institución y están en la capacidad de informar cualquier tipo de anomalía a las personas que dirigen y toman decisiones en ACC.

6. Nivel Jerárquico: Afanadora

Funciones:

- * Controlar la actividad de Limpieza en todas las áreas de la Academia.

Responsabilidades:

- * Mantener Limpios los pasillos
- * Mantener limpias las aulas de clase.
- * Coordinarse en las actividades por área entre la cantidad de afanadoras que existen.

Tramo de Control:

Personas con valores morales y responsables.

El plan de Organización también cuenta con una propuesta de Ficha Ocupacional que se utilizará para realizar la reorganización de la Estructura de la Academia. (Ver Anexos # 1).

El consejo de administración es representado por el director quien es el Gerente y Dueño de la Empresa. En particular el Subdirector Administrativo y El Subdirector Comercial son las personas encargadas de monitorear el cumplimiento de las actividades laborales por parte de los docentes en sus áreas respectivas.

2.4 GRADO EN QUE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL AYUDARÁ A CUMPLIR CON LA MISIÓN DE LA EMPRESA

Elemento	Nulo	Bajo	Medio Bajo	Medio	Medio Alto	Alto
Estructura Modelada				X		
Funciones						X
Autoridad					X	
Responsabilidad					X	
Tramo de Control				X		
Delegación			X			
Control Interno					X	
Valores Compartidos			X			
Normatividad					X	
Reglamentos					X	
Manuales						X
Comunicación de tareas			X			
Liderazgo				X		
Reconocimiento		X				
Apoyo				X		
Sentimiento de identidad			X			
Solución de conflictos				X		
Coordinación entre las áreas				X		
Selección del personal					X	
Capacitación		X				
Presupuesto				X		
Aplicación del presupuesto					X	
Comercialización						X
Promoción	X					
Servicio al Cliente			X			
Automatización de Recursos	X					

Tabla # 3: Aporte de la estructura organizativa en la Misión Institucional.

2.5 RECURSOS HUMANOS

El personal de Academia de Ciencias Comerciales es de 29 personas, esto define que el personal de la Academia no es muy numeroso pero si es significativo para contribuir con el desarrollo del centro.

ACC cuenta con personal altamente calificado entre ellos tenemos:

- ❖ 1 Director Administrativo
- ❖ 1 Subdirector informático
- ❖ 1 Subdirector del área Comercial
- ❖ 1 Subdirector Registro Académico
- ❖ 1 Contador
- ❖ 8 Docentes del Área Informática
- ❖ 7 Docentes del Área Comercial
- ❖ 1 Asistente Administrativo
- ❖ 1 Supervisor
- ❖ 1 Recepcionista
- ❖ 3 CPF
- ❖ 3 Afanadoras

2.6 RECURSOS TECNOLOGICOS

Todas estas carreras necesitan equipos técnicos capacitados para facilitar el aprendizaje de los estudiantes. El Centro cuenta con recursos tecnológicos avanzados de los cuales toma control:

- ❖ Dos Laboratorios de cómputos con 27 y 29 maquinas respectivamente las cuales se encuentran conectadas en Red y con el sistema operativo Windows XP.

Propuesta de un Plan Estratégico que permita mejorar la Gestión Administrativa en ACC.

- ❖ Pizarras acrílicas (en caso de tener que presentar alguna información a los estudiantes).
- ❖ Data _ Show: Con el cual se hacen las presentaciones para que los estudiantes tengan mejor captación.
- ❖ Retro proyector: A menudo se utiliza en las carreras comerciales.
- ❖ Existe un Salón con 30 máquinas de escribir (Utilizadas en ciertas carreras comerciales) .
- ❖ 1 Televisor, Un equipo reproductor de videos, con un sistema de audio 3D que es utilizado para fines didácticos y recreativos.

2.7 ANTECEDENTES OPERATIVOS

Academia de Ciencias Comerciales tiene 8 años de estar funcionando como una Institución de enseñanza tecnológica con bastante auge estudiantil y recursos tecnológicos básicos, recursos económicos y humanos suficientes.

Este centro surge de la idea del dueño, Sr. Carlos González, el cual pensaba tener un pequeño centro dedicado a la enseñanza de cursos informáticos.

A lo largo de los años este instituto ha ido mejorando en distintas áreas como: las metas como negocio, Recursos Técnicos, Humanos y Económicos, los cuales son necesarios al momento de garantizar un buen servicio. La Academia es un centro de enseñanza técnica de prestigio con valores éticos y potencialidades, ya que se caracteriza por ser un centro reconocido por la Entidad correspondiente.

A través de estudios realizados en años anteriores⁵ se han determinados fallas operativas que aún no se eliminan y que se arrastran hasta la actualidad.

⁵ Información obtenida a través de entrevistas informales con el director general del centro.

2.7.1 ANTECEDENTES FINANCIEROS

La principal fuente de ingresos económicos ha sido el pago de mensualidades de parte de los estudiantes que en la actualidad suman un total de 1100-1200⁶ personas aproximadamente. Los pagos de matrícula han sido variados desde los 50 córdobas hasta los 75, las mensualidades de las diferentes carreras en la actualidad oscilan entre los 180 córdobas y los 250, con variaciones en los cursos libres.

Otra fuente de ingresos ha sido el pago de carné estudiantil, diplomas de egresados, venta de folletos, disquetes, papelería y todo tipo de útiles escolares, fotocopias, reparación de equipos entre otros.

Cabe destacar que las mensualidades y matrículas no siempre se mantienen para todos los estudiantes, pues existen muchos que tienen algún plan de beca, las cuales pueden ser del 50% o total.

La academia está ubicada en 3 edificios, los cuales no son propiedad del dueño del negocio y por los que se debe pagar mensualidades. Otros gastos son los servicios básicos (agua, luz, teléfono, televisión por cable), impuestos y planilla de personal.

2.8 PERFIL DE LA ORGANIZACIÓN

Con la información obtenida a través de entrevistas realizadas al personal administrativo y docente (Grupos Focos) se establece el perfil de la organización. La Academia de Ciencias Comerciales es una asociación llamada “**González Cárdenas Responsabilidad Limitada**”, que tienen como objetivo fundamental

⁶ Información obtenida a través de entrevista con el responsable del área de registro académico de ACC.

atender a las necesidades de los clientes interesados en preparación de carreras técnicas informáticas y comerciales.

2.9 DIAGNOSTICO DE LA ORGANIZACIÓN

2.9.1 Análisis del Entorno Actual de la Organización

FACTORES ECONÓMICOS

Elementos Actuales y Relevantes:

- ❖ Desempleo e Inestabilidad Laboral.
- ❖ Elevado costo de los anuncios publicitarios y propagandas.

Si las condiciones económicas del país mejoraran traería muchos beneficios a la Academia ya que habrá un crecimiento que permita contribuir con la Misión, además se podrían realizar inversiones en la infraestructura. Probablemente la expansión de la competencia traerá como consecuencia la disminución del servicio en la Academia.

FATORES POLÍTICOS

Elementos Actuales y Relevantes:

- ❖ Inestabilidad Política a causa de la lucha en contra de la corrupción
- ❖ Reorganización de las políticas de Inversión y Tratado de Libre Comercio.
- ❖ Falta de Control en el establecimiento de nuevas Empresas.
- ❖ Aumento de Impuestos de manera significativa.
- ❖ Falta de implementación en función de prestamos y créditos a las Empresas.

FATORES SOCIALES

Elementos Actuales y Relevantes:

Inseguridad Ciudadana: La cual no permite que las personas inviertan en estudiar y prepararse por la misma situación que atraviesa el país. Además no toda la población del Departamento de Masaya puede invertir en estudios, aparte que existe una falta de decisión ya que a veces solicitan referencias del centro antes de formar parte del gremio estudiantil.

FACTORES CULTURALES

Elementos Actuales y Relevantes:

Debido a la situación económica por la cual atraviesa el país las personas deciden automáticamente por no prepararse ya que con los pocos trabajos en los cuales se desempeñan creen que están bien; existe un tanto de conformismo y las personas se resisten a cambiar y mejorar, obviamente esto puede depender del nivel de vida. Sin embargo existe un segmento de la población de Masaya que cree que no es necesario prepararse porque talvez cuentan con capital suficiente para vivir de el sin aprender si quiera como administrarlo.

En otros casos las personas pueden y deciden estudiar pero la situación económica que se esta viviendo no permite generar fuentes de empleos y las personas estudian y resultan haciendo labores que no tienen nada que ver con lo que han estudiado y por lo tanto los estudiantes se desaniman.

FACTORES TECNOLÓGICOS

Elementos Actuales y Relevantes:

Son todos aquellos elementos de los cuales no se tiene control pero se puede hacer uso de ellos tales como Internet, Teléfono, Radios, Televisión, entre otros, con los cuales se tiene comunicación con el Entorno de la Organización.

FACTORES LABORALES

Elementos Actuales y Relevantes:

Son todos aquellos elementos laborales ajenos a la Empresa que afectan su desarrollo y desempeño o demanda del servicio, como son: Desempleo, Inestabilidad Laboral, Bajos Salarios, Rotaciones seguidas de Personal, y Falta en el avance al Cambio en los Trabajos. Por lo cual las personas no adquieren compromisos.

2.10 ANALISIS FODA

2.10.1 ANÁLISIS INTERNO (FORTALEZAS-DEBILIDADES)

FORTALEZAS:

1. Prestigio y experiencia de más de 6 años en la enseñanza de carreras técnicas y cursos libres en el área comercial e informática.
2. El personal docente y administrativo cuenta con la suficiente experiencia y capacidad para el desempeño de sus funciones.
3. El centro cuenta con recursos tecnológicos adecuados para la enseñanza

DEBILIDADES:

1. El centro no cuenta con una estructura organizativa planteada en un documento y conocida por los trabajadores.
2. Academia de Ciencias Comerciales no cuenta con un Manual de Funciones y Procedimientos, ni Reglamento Interno.

3. Participación limitada por parte de los trabajadores al momento que se realiza alguna actividad.

2.10.2 ANÁLISI EXTERNO (OPORTUNIDADES Y AMENAZAS)

OPORTUNIDADES:

1. Atender a Clientes del Departamento de Masaya.
2. Buscar Financiamiento Bancario para la compra de Locales Propios.
3. Crecimiento de clientes favorecen los ingresos de la Academia.
4. Atendiendo a clientes ofreciéndoles programas de becas.
5. Políticas crediticias favorables de las Instituciones financieras.

AMENAZAS:

1. Aumento de Impuestos por la Alcaldía.
2. Crecimiento de la Competencia.
3. Creciente Oferta de Universidades e Institutos Técnicos en el Departamento.
4. No existen los Recursos Económicos suficientes por la Situación que atraviesa el País.
4. Falta de aprobación de estudios de factibilidad por parte de Instituciones Bancarias.

Propuesta de un Plan Estratégico que permita mejorar la Gestión Administrativa en ACC.

2.11 ESCENARIO INTEGRAL

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Prestigio y experiencia de más de 6 años en la enseñanza de carreras técnicas y cursos libres en el área comercial e informática.	El centro no cuenta con una estructura organizativa planteada en un documento y conocida por los trabajadores.
El personal docente y administrativo cuenta con la suficiente experiencia y capacidad para el desempeño de sus funciones.	Academia de Ciencias Comerciales no cuenta con un Manual de Funciones y Procedimientos, ni Reglamento Interno.
El centro cuenta con recursos tecnológicos adecuados para la enseñanza.	Participación limitada por parte de los trabajadores al momento que se realiza alguna actividad.
Las instalaciones del centro presentan las comodidades básicas para el desempeño operativo, así mismo se encuentran ubicados en puntos estratégicos, fáciles de acceder por parte de la población.	Falta de cuidado y atención a los equipos técnicos por parte de los docentes.
Precios diferenciados en nuestros servicios y al alcance de la población en general.	Procesos como el registro académico y pagos de las mensualidades se realizan de forma manual.
Los recursos financieros o de capital con el cual opera Academia de Ciencias Comerciales son recursos propios.	No existen planes de capacitación y desarrollo para el personal docente y administrativo.
Academia de Ciencias Comerciales tiene muy buenas relaciones con empresas proveedoras de equipos técnicos y materiales de oficina.	Falta de comunicación entre los trabajadores y la dirección administrativa del centro.
Los certificados y títulos otorgados a los estudiantes egresados del instituto cuentan con el respaldo del Instituto Nacional Tecnológico (INATEC) .	No existe una biblioteca especializada, donde los estudiantes puedan realizar sus investigaciones y consultar trabajos anteriores para el desarrollo de sus proyectos.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Crecimiento estudiantil.	Competencia de los Institutos de la ciudad de Masaya.
Variedad de oferentes de equipos técnicos.	Costo de los Equipos Tecnológicos.
Incursión de nuevas empresas que necesitan de conocimientos informáticos para su desarrollo.	Falta de cultura informática en la población.
Donaciones de gobiernos extranjeros para el fortalecimiento de la educación nacional.	Bajos niveles salariales de la Región.
Tratados de libre comercio	Políticas gubernamentales.
Avances tecnológicos	Situación económica del país.
Política abierta de parte de organismos reguladores para la apertura de centros de enseñanza.	Carencia de conocimientos tecnológicos de parte de los instructores nacionales.
Necesidad de optar a Carreras Técnicas por recursos económicos insuficientes.	Desempleo.

Tabla # 4: Matriz FODA

Propuesta de un Plan Estratégico que permita mejorar la Gestión Administrativa en ACC.

<p align="center">Fortalezas Debilidades</p> <p>Oportunidades Amenazas</p>	<p align="center">Fortalezas</p>	<p align="center">Debilidades</p>
<p>Oportunidades</p>	<p>Prestigio y experiencia de más de 6 años en la enseñanza de carreras técnicas y cursos libres en el área comercial e informática.</p> <p>El personal docente y administrativo cuenta con la suficiente experiencia y capacidad para el desempeño de sus funciones.</p> <p>El centro cuenta con recursos tecnológicos adecuados para la enseñanza.</p> <p>Las instalaciones del centro presentan las comodidades básicas para el desempeño operativo, así mismo se encuentran ubicados en puntos estratégicos, fáciles de acceder por parte de la población.</p> <p>Precios diferenciados en nuestros servicios y al alcance de la población en general.</p> <p>Los recursos financieros o de capital con el cual opera Academia de Ciencias Comerciales son recursos propios.</p> <p>Academia de Ciencias Comerciales tiene muy buenas relaciones con empresas proveedoras de equipos técnicos y materiales de oficina.</p> <p>Los certificados y títulos otorgados a los estudiantes egresados del instituto cuentan con el respaldo del Instituto Nacional Tecnológico (INATEC).</p>	

Propuesta de un Plan Estratégico que permita mejorar la Gestión Administrativa en ACC.

Fortalezas Debilidades Oportunidades Amenazas	FORTALEZAS	DEBILIDADES
--	-------------------	--------------------

Amenazas	<p>El centro no cuenta con una estructura organizativa planteada en un documento y conocida por los trabajadores.</p> <p>Academia de Ciencias Comerciales no cuenta con un Manual de Funciones y Procedimientos, ni Reglamento Interno.</p> <p>Participación limitada por parte de los trabajadores al momento que se realiza alguna actividad.</p> <p>Falta de cuidado y atención a los equipos técnicos por parte de los docentes.</p> <p>Procesos como el registro académico y pagos de las mensualidades se realizan de forma manual.</p> <p>No existen planes de capacitación y desarrollo para el personal docente y administrativo.</p> <p>Falta de comunicación entre los trabajadores y la dirección administrativa del centro.</p> <p>No existe una biblioteca especializada, donde los estudiantes puedan realizar sus investigaciones y consultar trabajos anteriores para el desarrollo de sus proyectos.</p>
-----------------	--

2.12 LINEAS JERÁRQUICAS DE ACCION A PARTIR DEL ANÁLISIS DE LA MATRIZ FODA

Esta línea jerárquica esta compuesta por los Elementos, Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas, Estrategias y Objetivos, y resulta a partir de un previo análisis de los elementos antes mencionados.

Elementos: Amenazas Debilidades

Amenazas Debilidades

Líneas Jerárquicas, Estrategias y sus Objetivos

Estrategia:

Creación de un Modelo de Estructura Organizacional definido.

Objetivo:

Especificar correctamente los puestos en el Organigrama.

Estrategia:

Fortalecimiento de la Dirección y Cultura Organizacional de ACC.

Objetivo:

Mejorar los Procesos de Dirección y la toma de decisiones

Estrategia: Creación de una propuesta para automatización de las áreas de registro académico y control de pagos.

Objetivo: Agilizar procesos como Registro Académico, Pagos de mensualidades para la toma de decisiones.

Elementos: OPORTUNIDADES FORTALEZAS

Líneas Jerárquicas, Estrategias y sus Objetivos

Estrategia:

Desarrollo de un Plan Estratégico para mejorar la Gestión Administrativa de ACC.

Objetivo:

Mantener el primer lugar de los Institutos de enseñanza tecnológica.

Estrategia:

Realizar un Diagnóstico de Marketing Actual

Objetivo:

Mantener una cultura sensible al mercado.

Conocer el Segmento de Mercado al que ACC se va a dirigir.

Estrategia:

Concentración en avances e innovaciones tecnológica.

Objetivo:

Utilizar la tecnología de punta para mejorar los procesos.

Capítulo 3: DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN DE MARKETING.

En la actualidad el marketing, es indispensable para cualquier empresa que desea sobrevivir en este país tan competitivo como el nuestro. La definición de marketing mas extendida nos dice “que es el estudio o investigación de la forma de satisfacer mejor las necesidades de un grupo social a través del intercambio de beneficio, para mantener la supervivencia de la empresa. “

3.1 MERCADO DE CONSUMO

3.1.1 Definición del Mercado.

La Academia de Ciencias Comerciales, se desenvuelve en un mercado orientado a la prestación de servicios de Carreras Técnicas Informáticas y Comerciales, además de Cursos Libres de Operador de Microcomputadoras y otros Servicios como Consultorías de Sistemas, Mantenimiento entre otros.

3.2 SEGMENTO DEL MERCADO.

Se analiza la Edad, Sexo, Ingresos Salariales de quienes viven alrededor de nuestro negocio, tomando en cuenta los clientes potenciales que existen y a cuanto asciende su poder adquisitivo de compra y disponibilidad.

Según los datos de la encuesta los clientes de ACC tienen edades entre 18 y 40 años de edad, La mayor cantidad son clientes femeninos. Los ingresos de los clientes predominan en su mayoría de 1,000 a 3,000 córdobas.

3.2.1 TAMAÑO DEL MERCADO

Para determinar el tamaño del mercado tomamos en cuenta datos obtenidos por el INEC en cuanto a la población de la ciudad de Masaya siendo esta de **315,630** habitantes (Ver ANEXO # 4) la cual esta comprendida por un total de **133,719** personas comprendidas en edades de **18 a 40** años.

ACC posee actualmente **0.89%** del segmento de la población los cuales pertenecen a los clientes actuales. Al cabo de 4 a 5 años aumentará a un total del **3 %** de este segmento de la población.

3.2.1.1 Características del Segmento del Mercado (Ver Anexo # 3)

- Personas de la población de Masaya que están en la capacidad de adquirir el servicio y tener cierto ingreso que le permitan pagar el costo del servicio.
- Personas Turistas extranjeras que visitan la ciudad de Masaya y necesitan del servicio de Internet entre otros.
- Personas que trabajan en las Empresas de Masaya que tienen el deseo y la necesidad de especializarse en este tipo de servicio que ofrece la Academia y además que estén en la capacidad de adquirir el servicio.

3.3 Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores.

Academia de Ciencias Comerciales forma parte de un segmento de mercado atractivo a nivel nacional, debido al crecimiento del interés de las personas por conocer e insertarse al mundo globalizado, además en el departamento de Masaya las barreras de entrada son fáciles para el acceso de nuevos participantes.

En la región existen alrededor de unas 5 universidades, las cuales ofertan carreras profesionales, junto a estas se encuentran diferentes centros de computación que ofrecen cursos y carreras técnicas, similares a las ofertadas por el instituto.

ACC toma una ventaja competitiva por los precios diferenciados, que ofrece a sus clientes y por el prestigio ganado en los 8 años de estar laborando, sin embargo, es muy necesario realizar constantes monitoreos de mercado, donde se recopile la opinión y el sentir de la población de la región, en cuanto a la enseñanza a nivel técnico y profesional. En los anexos del presente documento se plantea un formato de encuesta que puede ser utilizado por el centro, al momento de realizar un estudio de mercado en la región (Ver anexo # 2).

3.4 Análisis de la Competencia

En la siguiente tabla se observan diversas entidades relacionadas al giro de nuestro negocio, donde se plantea la descripción y servicios ofertados por cada una de ellas. Cabe destacar que la cantidad de negocios presentados en esta tabla, tiende a presentar modificaciones (aumentos), debido a que como se menciono anteriormente, últimamente en la región se están integrando nuevos competidores.

Propuesta de un Plan Estratégico que permita mejorar la Gestión Administrativa en ACC.

ENTIDAD	DESCRIPCION	SERVICIOS OFERTADOS
UHISPAN	Universidad Hispanoamericana	<u>Carreras profesionales:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Administración de Empresas. • Administración Turística y Hotelera. • Ingeniería de Sistemas, etc.
UCAN	Universidad Cristiana Nicaragüense.	<u>Carreras profesionales:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Administración de Empresas. • Administración Turística y Hotelera. • Ingeniería de Sistemas, etc.
UPONIC	Universidad Popular de Nicaragua	<u>Carreras profesionales:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Administración de Empresas. • Administración Turística y Hotelera. • Ingeniería de Sistemas, etc.
UPF	Universidad Pablo Fierly	<u>Carreras profesionales:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Administración de Empresas. • Administración Turística y Hotelera. • Ingeniería de Sistemas, etc.
INTECOMP	Instituto Técnico de Computación	<u>Carreras técnicas:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Contabilidad • Secretariado bilingüe. <u>Cursos libres:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Operador de PCS. • Reparación y mtto. de PCs,
ROLOP	Instituto de Computación	<u>Cursos libres:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Operador de PCs. • Reparación y mtto. de PCs.
Mi Pc a Colores	Kiosco tecnológico	<ul style="list-style-type: none"> • Alquiler de Internet. • Quemado de CD. • Levantado de texto.

Tabla # 5: Competidores existentes en la IV región.

Al momento de realizar un estudio de mercado, se debe conocer que cantidad de personas del mercado, acapara cada uno de estos negocios. Es conveniente que los monitoreos de mercado se realizaran en un tiempo no mayor de 6 meses, lo que permite conocer sobre la apertura de nuevos negocios y el grado de conocimientos y aceptación por parte de la población.

3.5 Proveedores

Para la realización de cada uno de los procesos existentes en ACC, se necesitan aparte del recurso humano una serie de insumos que permitan desarrollar servicios de calidad. Al momento de adquirir equipos tecnológicos (Micro computadoras), ACC posee muy buenas relaciones con empresas dedicadas al comercio de dichos equipos, además la credibilidad con la que cuenta el instituto por todos sus años de servicio y operaciones responsables, facilitan cualquier tipo de transacción crediticia que se vaya a realizar con algún proveedor del país.

En pocas palabras podemos decir que, la cantidad de proveedores de insumos básicos para que el negocio opere en óptimas condiciones es variada, por lo que los precios de cada uno de los equipos y materiales, resultan accesibles y fáciles de negociar.

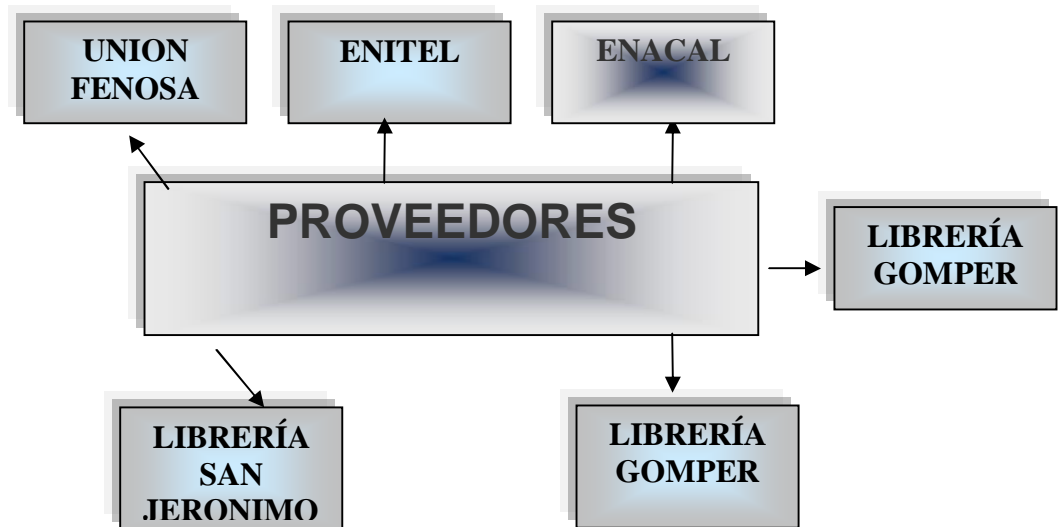


Figura # 2: de los Proveedores que abastecen a ACC .

3.6 Clientes

Un mercado o segmento de mercado no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados. A mayor organización de los clientes mayores serán las exigencias en cuanto a la calidad de los productos y servicios.

Para Academia de Ciencias Comerciales no conviene que los clientes estén muy bien organizados, ya que los márgenes de utilidad se verían afectados considerablemente. Pero si es necesario e indispensable mantener a los clientes con un grado total de satisfacción para cada una de sus necesidades.

En la siguiente tabla se presenta una pequeña descripción de los clientes con que cuenta ACC, los cuales varían de acuerdo a las necesidades y recursos con que cuenta al momento de decidirse por una carrera técnica o curso libre.

CLIENTE	CARACTERÍSTICAS	NECESIDADES	FACTOR DEMANDADO
ESTUDIANTES	Personas estudiantes de secundaria y Universidad.	Varían de acuerdo al grado de interés personal.	Son personas que tienen los recursos de pagar cursos o carreras con precios accesibles.
EMPRESAS	Empresas e instituciones en diferentes ramos muchas veces en surgimiento o expansión. Ejemplo: <ul style="list-style-type: none">• ALCALDÍA• ENACAL	Necesitan tener profesionales con calidad y capacitados en distintas áreas.	Son personas que toman cursos o carreras técnicas para desempeñar mejor su labor.
EXTRANJEROS	Personas que por motivo de trabajo o gira Turística se encuentran en el país.	Necesitan comunicarse con personas al exterior y hacer uso de algunos servicios.	Son personas que a menudo usan Internet, en ocasiones por bastante tiempo.
FAMILIAS	Grupos de personas con jefes de familia.	Satisfacer una necesidad de educación y aprendizaje.	Son grupos de personas que buscan la superación familiar y optan por estudiar para generar fuentes de empleos y vivir en mejores condiciones.

Tabla #6: Categorías de clientes para ACC.

3.7 Productos y Servicios

Un mercado no es atractivo si existen variados y potenciales productores.

La situación de ACC se complica si los servicios de la Competencia se vuelven más avanzados tecnológicamente o si tomaran estrategias de precios más bajos; lo cual provocaría una mayor aceptación de parte de los clientes hacia la competencia generando una reducción de las utilidades de la Organización.

La función principal de Academia de Ciencias Comerciales es la enseñanza de carreras técnicas y cursos libres en las áreas de informática y comercial.	
1. Formar Profesionales	Matricular personas que tengan la necesidad de formarse con características competitivas, capaces de aportar a las soluciones de los problemas de las Empresas.
2. Brindar cursos libres y Carreras Técnicas en el área de Informática.	<p><u>Cursos Libres:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Operador de PCs. • Reparación y Mantenimiento de PCs • Técnicas en el Manejo de Caja y Computación. • Curso de Windows XP, Office XP, Internet. <p><u>Carreras Técnicas:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Técnico Medio en Programación.
3. Carreras Técnicas en el área comercial.	<ul style="list-style-type: none"> • Técnico en Administración de Empresas. • Técnico en Administración Turística y hotelera. • Secretariado Ejecutivo. • Contabilidad Comercial.
4. Servicios varios...	<ul style="list-style-type: none"> • Levantado de texto. • Impresión de documentos. • Quemado de CD. • Alquiler de Internet. • Fotocopias, etc.

Tabla #7 : Categorías de Servicio que brinda ACC.

3.8 ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS DE LA ENCUESTA

En la encuesta (Anexo # 5) se realizaron preguntas específicas que ayudaran a conocer la segmentación del mercado, que servicios prefieren los clientes, nuestro mercado cautivo y su nivel social para formular las estrategias óptimas para la Academia de Ciencias Comerciales.

Con base a los resultados obtenidos hemos notado que el 60% del total de encuestado conoce de este centro. Se confirma que la carrera mas demanda es la de Operador de Micro computadoras y considerada como uno de los servicios que tienen precios mas bajos.

De la cantidad de Encuestados:

1. 27.78 % de los encuestado fueron menores de 18 años y el 13.89 % estaban comprendidos entre la edad de 26 a 40 años. La mayor cantidad de las personas encuestadas estuvieron comprendidos entre 18-25 con un total de 48.61%.
2. 56.99 % habitan en la ciudad de Masaya y el resto del porcentaje en municipios y alrededores de la ciudad.
3. Del total de encuestados obtuvimos que las familias de los encuestados oscilan entre un ingreso de C\$ 1,000 a 3,000 córdobas mensuales que corresponden a un 44.44%.
4. A partir de la encuesta un total de 54.17% no han estudiado carreras técnicas y 45.83% si han estudiado.

Propuesta de un Plan Estratégico que permita mejorar la Gestión Administrativa en ACC.

5. La mayor cantidad de los encuestados afirmaron que han estudiado en ACC esto corresponde a un 42.42% del total de encuestados y otro porcentaje significativo fue 24.24% que corresponde a Rolop como el Instituto que mas le compete.

6. De los encuestados **47.22 %** están dispuestos a estudiar carreras técnicas y un 20.83% valoran como excelente la decisión de tomar estas carreras, además que opinan que lo bueno sería que se les brindara una excelente atención ya que el 18.06 % opinaron que es uno de los aspectos de mayor decisión en la Educación.

CAPITULO 4: Sistema De Información

4.1 DESCRIPCION DEL SISTEMA ACTUAL DEL REGISTRO ACADEMICO

En la actualidad Academia de ciencias comerciales, lleva el control del registro académico de forma manual. El cual está comprendido por la inscripción de los estudiantes en las diferentes carreras, además de la debida formación de grupos por carrera y el registro de calificaciones por estudiantes, lo que genera una gran cantidad de información archivada en papeles y, provoca que la entrega de certificados de notas y cartas de egresados se convierta en un proceso sumamente tardado. A continuación se describen los subprocesos que conforman todo el proceso de registro académico.

1. **MATRICULAS DE LOS ESTUDIANTES:** Las personas ingresan a la Academia por medio de matriculas, los estudiantes requieren ciertos requisitos de ingresos y de pago con diversos valores según corresponda el o los cursos que el estudiante desee tomar (**Ver Anexo #6**).

Los requisitos que cada estudiante debe de cumplir para ingresar a ACC dependen del tipo de carrera y/o cursos que este desee, a continuación se detallan:

- Papel Sellado
- Copia de Cédula
- Copia de partida de nacimiento
- Fotos
- Copias de notas de 5to año – en caso de optar a carreras técnicas.
- Copias de notas de 3ero año de secundaria – en caso de optar a cursos especializados de computación.
- Copias de diplomas en caso de tenerlos
- Fólder.
- Pagos del o los cursos que el estudiante cursará.

Propuesta de un Plan Estratégico que permita mejorar la Gestión Administrativa en ACC.

Este proceso concluye cuando el estudiante cumpla con los requisitos de la carrera o curso que los clientes de ACC deseen llevar.

2. **ASIGNACIÓN DE GRUPOS:** A los alumnos matriculados se les asignan grupos en los cuales van a recibir las clases(**Ver Anexo #7**).

3. **SELECCION DE MODALIDAD:** Corresponde al tipo de Cursos que el estudiante desee llevar ya sea Regular (lunes a viernes – diurno y nocturno), Sabatino y Dominical. Esta selección la hace el estudiante según sus necesidades.

4. **SELECCIÓN DE HORARIOS:** Se trata de los horarios comprendidos de acuerdo a las Modalidades elegidas por el cliente ya sea en horarios matutino, vespertino, nocturnos de acuerdo a los intereses de los clientes (**Ver Anexo # 8**).

5. **REGISTRO ACADEMICO:** Existe una persona encargada del área de registro académico quien se encarga de llevar el control de las notas de los estudiantes. Por ser este un proceso manual y debido a la cantidad de estudiantes a veces este proceso es un poco tardado. Las notas están divididas por diferentes áreas y carreras.

Al momento que los Docentes dan a conocer las notas de los estudiantes al departamento de Registro y Control académico, la encargada puede manejar y controlar perfectamente el Registro Académico de los estudiantes y darles a conocer sus notas (**Ver Anexo # 9**).

6. **PAGOS MENSUALES:** Son las cantidades que pagan mensualmente que corresponde al pago de los cursos; estos oscilan entre C\$ 180.00 (ciento ochenta córdobas) y C\$ 250.00 (doscientos cincuenta córdobas).

También se efectúan pagos de Carné, Diplomas y Certificados de Cursos. Existe un período de tiempo en el mes en el que los estudiantes deben de pagar su mensualidad, esto estará en dependencia de los cursos o carreras que el cliente halla elegido.

Si los pagos no se efectúan de manera correcta a los alumnos no se les otorga recibos. Se controlan los pagos pero no de manera automatizada (**Ver Anexo # 10**).

7. **FINALIZACIÓN DE CURSOS:** Existe un periodo comprendido por curso aproximadamente de 3 meses cuando son Cursos Libres o Intensivos y cuando son Cursos Regulares Normales como por ejemplo Operador son de 12-14 meses comúnmente.

En cuanto a las carreras técnicas comerciales e informáticas están comprendidas de 2 ½ años. Al finalizar los cursos y Carreras se les otorga un diploma y/o certificados que hacen constar la aprobación del Curso; Este certificado es aprobado por INATEC .

En la siguiente figura se muestra todo el proceso que un estudiante debe de seguir durante se encuentre cursando en ACC.



Figura # 3: Procesos control académico y pagos de los estudiantes en ACC.

4.2 DEFINICIÓN DE PROBLEMAS DEL REGISTRO ACADEMICO

La academia de ciencias comerciales, posee un sistema de control académico manual, por lo que debido a los grandes volúmenes de información que esta debe de almacenar, provoca que en la actualidad ACC preste un mal servicio a sus clientes, debido a la constante pérdida de información importante a como son las calificaciones de los estudiantes; además de los tardados procesos de matriculas que genera este tipo de sistema de información.

Problemas el sistema de control académico actual:

- Debido a la gran cantidad de estudiantes, los certificados de calificaciones son tardados de generar y con gran cantidad de errores.
- En algunos casos se pierden las calificaciones, lo que provoca situaciones negativas entre la relación estudiante y ACC.
- Constante pérdida de comprobantes de matriculas de los estudiantes.
- Inconsistencia en los informes producto de errores que se pueden presentar al momento de realizar los cálculos de las matriculas de un período determinado.
- No se puede obtener el estado de cuenta de los estudiantes con la mayor brevedad posible por la poca accesibilidad de los datos provocando demora en la atención a estos.
- Retraso del cobro de las cuotas mensuales de los estudiantes, lo que provoca problemas en la situación financiera de los estudiantes.
- Pérdida monetaria en la empresa, por los continuos errores en el control de los estudiantes becados en el centro.

4.3 ESTUDIO DE LA SITUACION OPERACIONAL

Como parte de las estrategias propuestas en el presente documento, se hace necesario mejorar el sistema de información (manual), que en la actualidad controla el registro académico de la academia de ciencias comerciales de la ciudad de Masaya. Para lo que se debe de desarrollar un sistema, capaz de controlar las matrículas de los estudiantes, de los cursos y/o carreras que estos deseen llevar; además se hace necesario como parte de un proceso integral, la automatización del registro de las calificaciones de estudiantes de forma estructurada, todo esto para crear las pautas que permitirán un constantes proceso de modernización dentro de ACC.

Propuesta de un Plan Estratégico que permita mejorar la Gestión Administrativa en ACC.

Esta propuesta permitiría un mayor control del flujo de la información, niveles de seguridad adecuados, plataforma tecnológica estándar (Gestor de BD y lenguaje de programación), documentación técnica completa, datos de interés de ACC y, al ser de diseño modular, permitirá la integración de cada uno de los componentes que se vaya automatizando en el sistema de la academia.

La optimización en los tiempos y reducir de errores en los procesos, partiendo de la idea de crear una pequeña parte del sistema de información computarizado (pero completamente funcional), se presenta como la estrategia, que pretende lograr cubrir en su momento, con todos los componentes necesarios para que exista un verdadero sistema de información académico - administrativo, que deberá cumplir con todos los planes operativos que se planteen en las diferentes áreas de la empresa, enrumbadas al cumplimiento de la visión institucional de ACC.

Para la elaboración del software se cuenta con el total apoyo del personal administrativo de la empresa, los cuales tienen buenas expectativas sobre el mismo. El apoyo del administrador y de los trabajadores se evidencia con la disposición que tienen en proporcionar la información necesaria, para llevar a cabo el análisis y evaluar el sistema de la empresa.

En base a las entrevistas realizadas, se puede concluir que el método que actualmente se emplea para llevar el control académico, es tedioso y muy dilatado, por lo que un software vendría a resolver en gran medida los errores que se presentan actualmente.

4.3.1 Definición del Sistema Propuesto

Se propone como parte de las estrategias, que se realice la automatización del proceso de matrículas, ingreso estructurado de calificaciones (por cada asignatura y por módulo), registro de pagos mensuales por estudiante y, la generación de reportes; todo esto como una fase inicial, para el proceso continuo de modernización en ACC.

El SIBC deberá ser seguro exigiendo clave al usuario y niveles de acceso, al momento de interactuar con él, mostrando en su ejecución una interfaz amigable en ambiente Windows, con una serie de formularios gráficos y menús para la captación de datos, desarrollo de procesos sobre estos y generación de reportes fáciles de crear por parte del usuario final, lo que permitirá una mejor organización en el almacenamiento de datos, una reducción del tiempo del empleado en la realización de sus actividades.

El sistema debe ser realizado bajo el sistema gestor de base de datos estándares que permita su utilización en redes locales e interfaz generada en un lenguaje de cuarta generación, para que esta herramienta, sea de fácil uso por parte de los usuarios finales, lo que permitirá que se haga uso de la pequeña red de cuatro terminales con la que cuenta la administración del centro para la gestión académica. Además que se permitiría una fácil expansión de terminales según los requerimientos que se vayan teniendo. Y por tanto se tendría un sistema robusto en asuntos de seguridad y acceso.

4.3.2 Análisis de los procesos a Automatizar.

* **Proceso de matrículas**

Este proceso comprende fundamentalmente, la creación de grupos de clases, diferenciados por carreras o grupos, según las modalidades y horarios que ACC pone a disposición de los estudiantes. Este registro se lleva de forma manual, lo que genera grandes volúmenes de papeles, ya que se debe de abrir un expediente por cada estudiante y, además durante el período de matrícula, este proceso se convierte en lento y con gran cantidad de errores.

El período de matrículas es definido por la dirección del centro, dando seguimiento a los planes académicos. Este proceso, lo realizan el encargado de matrículas y una persona auxiliar, que es nombrado en caso que exista demasiada concurrencia de estudiantes que deseen matricularse en ACC.

El estudiante se presenta al centro con la documentación requerida según la carrera, este se dirige donde el encargado de matrícula, quien revisa que el estudiante cumple con dichos requisitos, si el estudiante es aceptado, este deberá llenar una hoja de solicitud de matrícula, la que contiene información del estudiante y del curso que este llevará. Después se envía al estudiante a caja, quienes deben de realizar los pagos correspondientes a la matrícula y la primera mensualidad, este deberá regresar donde el encargado de matrícula, quien anotará al estudiante en el libro, donde se forman los diferentes grupos, por modalidad y horarios.

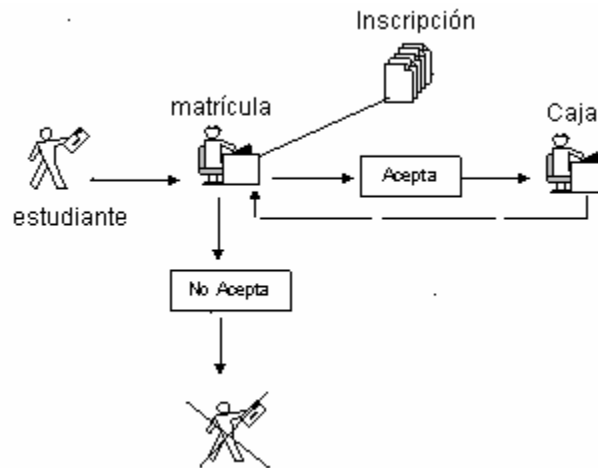


Figura #4: Proceso de matrículas

* **Registro de calificaciones**

El proceso de control de registro académico, es realizado por el encargado de registro académico, quien lleva la información de manera manual. El registro central de calificaciones actual de ACC, es registrado en un libro de actas almacenados por Año, Carrera, Módulos, estudiantes, etc.

Cada docente, pasa un listado al registro central estructurado por estudiante, carrera y las calificaciones finales por asignatura (nota mínima para aprobar una asignatura es de sesenta puntos); estas calificaciones se almacenan en los libros correspondientes.

Esta información es requerida para la realización de certificados finales, solicitadas por los estudiantes y para la elaboración de cartas de egresados, en caso que el estudiante haya cumplido con el plan académico.

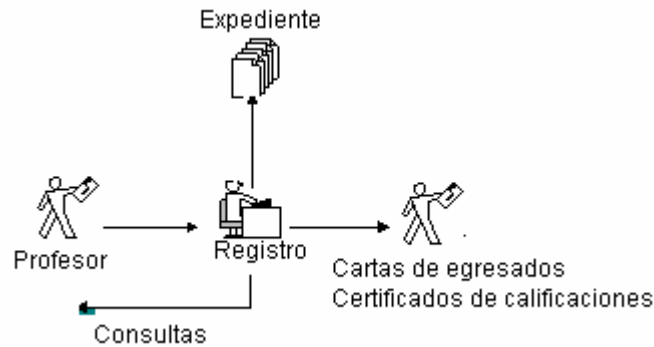


Figura # 5 : Proceso de Registro académico

* Registro de pagos mensuales

Este proceso controla todos los pagos realizados por los estudiantes (pagos mensuales, matrículas, certificados de notas, cartas de egresados, etc). El encargado de llevar este control es la cajera, quien se encarga de realizar un recibo por cada uno de los pagos de los estudiantes.

Los recibos deben de ser almacenados estructuradamente para fines contables. Además la cajera deberá de llevar el control de los listados de los becados de la academia, con el fin de registrar las cantidades que cada estudiante está obligado a realizar. Además a esta persona se le delega la responsabilidad de rendir cualquier informe que se le solicite referente a los pagos por parte de la dirección de la empresa. Todos estos aspectos hacen que este proceso algunas veces se convierta en lento y deficiente, lo que afecta relevantemente el área contable de la empresa.

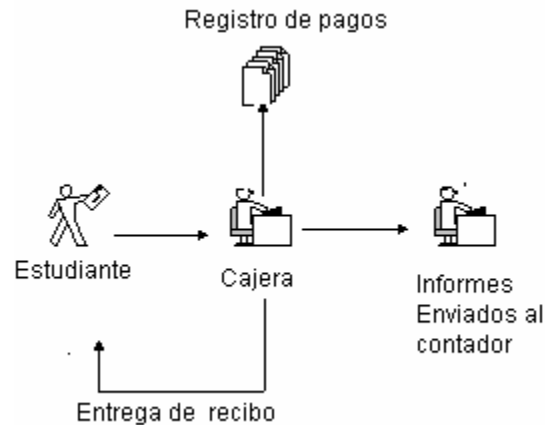


Figura # 6 : Proceso de Registro de pagos

4.4 Beneficios de Automatización de los Procesos Académicos

- Reducción de errores en el almacenamiento de las calificaciones y que generaba certificados de calificaciones malos.
- Mejor control de los registros, estableciendo una interfaz amigable con el usuario, con el objetivo de ahorrar tiempo y eliminar errores al momento de la captación de los datos.
- Obtención más rápida de la información.
- Minimización de pérdida monetaria de la empresa.
- Mayor confiabilidad del cliente.
- Fácil generación de estadísticas de las calificaciones.
- Agilización el los procesos de matrículas.

4.5 RECURSOS DE HARDWARE DISPONIBLES

Las características de los equipos con que cuenta ACC, para el registro académico y control de pagos mensuales son las siguientes:

- Procesador 1.7 Ghz.
- Disco Duro de 20 GB.
- Memoria Ram de 128 MB.
- Impresora burbuja de Color y / o negro.
- Monitor de 14" SVGA.

Actualmente se cuenta con 4 computadoras, distribuidas en el área administrativa. Estos equipos poseen la capacidad suficiente para ejecutar una aplicación desarrollada en ambiente Windows, lo que viene a contribuir a la ejecución de un sistema de control académico, que cumpla con el presente plan estratégico.

VII. DEFINICION DE ESTRATEGIAS

Para lograr alcanzar la Situación Final deseada partiendo de la Situación Inicial, necesitamos definir un conjunto de líneas de acción con relación lógica, partiendo desde lo que nos identifica como institución y aprovechando las oportunidades que el contexto nos brinda. Dichas líneas de acción se conocen como estrategias y no son más que las relaciones adecuadas que haremos con cada una de las acciones, una buena y adecuada combinación de nuestros recursos, utilizando a los actores adecuados en el momento adecuado. A continuación se plantean las estrategias a seguir para garantizar el cumplimiento de nuestro objetivo general, las cuales se fundamentaran científicamente en los siguientes capítulos de este documento.

- Desarrollo de un Plan Estratégico para mejorar la Gestión Administrativa de ACC.
- Fortalecimiento de la Dirección y Cultura Organizacional de ACC.
- Creación de un Modelo de Estructura Organizacional.
- Creación de una propuesta para automatización de las áreas de registro académico y control de pagos.
- Desarrollo de un Plan de Mercadeo.

VIII. PLAN OPERATIVO ANUAL (POA)



**Academia de Ciencias Comerciales
Plan Operativo Anual (POA)**

RESULTADOS ANUALES	ESTRATEGIAS	INDICADORES DE PROGRESO	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	ACTIVIDADES	FECHA	RESPONSABLE / PARTICIPANTES
I. Ocupado el Primer Lugar de Institutos tecnológicos de enseñanzas.	1.1 Desarrollo de un Plan Estratégico para el mejoramiento de la Gestión Administrativa.	Características tecnológicas avanzadas .. Compartir la Visión y Misión Administración eficiente.	– Observación Directa. – Entrevistas al personal y opinión de algunos estudiantes.	1.1.1 Analizar los puntos fuertes y débiles con los que cuenta ACC. 1.2.2 Realizar pequeños estudios que permitan unificar el Plan General.	I Semestre del año 2,004.	Dirección Administrativa.
	1.2. Creación de un Modelo de Estructura Organizacional definido.	Cantidad de veces que es tomado en cuenta el personal en la toma de decisiones. Cantidad de puestos que se incluirán en el Organigrama .	Entrevistas con el Director. Revisión de Documentos.	1.2.1 Describir en un documento la estructura organizativa de la ACC. 1.2.2 Proponer la realización de un Reglamento Interno. 1.2.3 Utilizar correctamente la ficha ocupacional propuesta El costo de estas actividades es aproximadamente de C\$ 2,500. 1.2.4 Incluir al personal en la toma de decisiones.	I Semestre del año 2,004.	Dirección Administrativa.

Propuesta de un Plan Estratégico que permita mejorar la Gestión Administrativa en ACC.



RESULTADOS ANUALES	ESTRATEGIAS	INDICADORES DE PROGRESO	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	ACTIVIDADES	FECHA	RESPONSABLE / PARTICIPANTES
	1.3 Fortalecimiento de la Dirección y Cultura Organizacional de ACC.	_Tipo de remuneración _Participación en reuniones _Auditoria del desempeño _Becas de Estudio.	Encuestas Entrevistas.	1.3.1 Desarrollar planes de remuneración e incentivo del Personal. 1.3.2 Capacitar y comunicar al personal sobre los cambios e involucrarlos en la mejora de la eficiencia del servicio. 1.3.3 Conocer la opinión de los estudiantes acerca del centro. 1.3.4 Establecer alianzas con instituciones, organismos y empresas privadas. 1.3.5 Crear programas de becas para los estudiantes con alto rendimiento académico. El costo de estas actividades es aproximadamente de C\$ 3,000 córdobas.	I Semestre del año 2,004	Dirección Administrativa.



Propuesta de un Plan Estratégico que permita mejorar la Gestión Administrativa en ACC.

RESULTADOS ANUALES	ESTRATEGIAS	INDICADORES DE PROGRESO	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	ACTIVIDADES	FECHA	RESPONSABLE / PARTICIPANTES
2. Mejorado en un 100% los procesos administrativos y operativos	2.1 Desarrollo de un Diagnóstico de Marketing.	Opinión de los clientes Diagnostico de Marketing. Cantidad de Centros que compiten con ACC.	Encuesta Entrevista Observación Directa.	2.1.1 Buzón de quejas y sugerencias que permita monitorear las necesidades y deseos de los clientes. 2.2.2 Elaborar manuales de procedimiento de atención al cliente así como de la prestación de cada uno de los servicios que se brindan y sus respectivos controles. 2.2.3 Calendarizar promociones y publicidad del centro de acuerdo a distintas épocas del año .con incrementos parciales en algunos meses. 2.2.4 Establecer alianzas con instituciones, organismos y/o Empresa Privada. El costo de estas actividades es aproximadamente es de C\$ 5,000 córdobas	II Semestre del año 2,004.	Dirección y Personal Administrativa.



Propuesta de un Plan Estratégico que permita mejorar la Gestión Administrativa en ACC.

RESULTADOS ANUALES	ESTRATEGIAS	INDICADORES DE PROGRESO	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	ACTIVIDADES	FECHA	RESPONSABLE / PARTICIPANTES
	2.2 Creación de una propuesta para automatización de las áreas de registro académico y control de pagos	Requerimientos necesarios del sistema. Avances Tecnológicos	Observación Directa. Entrevista con el director. Conversación con algunos estudiantes.	2.2.1 Desarrollar una propuesta para la automatización de las áreas de registro académico y control de pagos. 2.2.2 Tener la capacidad de conocer y compartir los diferentes avances tecnológicos que se desarrollen. 2.2.3 Darles a conocer a los estudiantes de la tecnología de punta utilizada en ACC 2.2.4 Capacitar al personal del área administrativo acerca de los requerimientos del sistema a un costo de C\$ 1,500 córdobas. El costo total de todas actividades estaría comprendido alrededor de C\$ 6,000 córdobas anuales.	I y II. Semestre del 2,004.	Dirección y Personal Administrativa. Grupo de Analistas Programadores del Área Informática.

IX. PRESUPUESTO DEL PLAN OPERATIVO ANUAL

El desarrollo del Plan Operativo Anual en cuanto a las Acciones o actividades están debidamente desarrolladas y desagregadas para dar cumplimiento a los Resultados del Plan.

- ❖ Elementos de Servicio al Cliente

- ❖ Elementos de Promoción y Publicidad (Realizar campañas de publicidad efectivas, por medio dirigidos al segmento de mercado para el que se trabaja específicamente puede darse por medio de rótulos publicitarios.

- ❖ Elementos de Comunicación y Promociones (Alianzas con instituciones como la radio, la Televisión Nacional.

- ❖ Elementos de Capacitación al Personal (Cambiar la filosofía del trabajo sintiendo interés por el crecimiento de la eficiencia.)

- ❖ Elementos de Automatización y Avances Tecnológicos.

En cuanto a la determinación de los costos de las actividades que corresponde al total del Presupuesto del POA. Es aproximadamente de C\$ 16,500 **(Dieciséis Mil Quinientos Córdoba Anuales).**

X. CONCLUSIONES

Se concluye que con la información recopilada para este estudio, logramos obtener datos suficientes para el planteamiento de la metodología, la cual nos ayudo a desarrollar el plan estratégico que nos servirá para mejorar la gestión administrativa en Academia de Ciencias Comerciales.

Se hace énfasis en las *“Fortalezas y Oportunidades”*, debido a que el Plan Estratégico se basa fundamentalmente en el Análisis FODA para el cumplimiento de Objetivos.

La propuesta de Estructura Organizativa que se plantea en el documento, no se hace con el objetivo de establecer procesos burocráticos en la institución, sino más bien para garantizar que todos los trabajadores conozcan sus funciones y sean personas Pro-activas que saquen adelante a la empresa.

También se plantea un formato de *“Ficha Ocupacional”* (Anexo # 1), él cual puede ser utilizado por el centro al momento de decidirse elaborar un Manual de Funciones. Asimismo aparece el formato de encuesta, para realizar los monitoreos de mercado.

A partir del Diagnóstico de Marketing se logró determinar la competencia, y ubicar a los clientes como elemento fundamental en cuanto a la atención brindada al momento de prestarles el servicio.

Se planteó la estrategia para la automatización de los Procesos de registro y control Académico y del control de Pagos de estudiantes la que permitirá agilizar dichos procesos y disminuir los errores que afectan significativamente a la ACC.

XI. RECOMENDACIONES

Cada una de las actividades planteadas en el Plan Operativa Anual propuesto para el primer año del proyecto, pueden perfectamente ordenarse según la prioridad y necesidad que considere la Dirección Administrativa de Academia de Ciencias Comerciales.

Es muy importante que la Dirección Administrativa elabore indicadores o métricas que permitan determinar de forma cualitativa o cuantitativa los avances obtenidos en cada una de las etapas del proyecto, las cuales serán la sumatoria sinérgica que garantizaran el alcance de la Situación Final.

Se recomienda que antes de iniciar el segundo año del proyecto, la Dirección Administrativa tenga ya en sus manos los resultados del primer año, con sus respectivos indicadores y a partir de estos elaborar los resultados posteriores, tomando en cuenta el presupuesto o costos económicos de las actividades y el tiempo en el que se esperan sean cumplidas.

La estructura organizativa planteada no es estática, perfectamente se le pueden hacer modificaciones de acuerdo a las características del personal y estilo de trabajo. Es conveniente implementar una estructura organizativa y definir de forma clara las funciones de cada uno de los puestos de trabajo.

El clima de apertura, confianza y participación debe ser impulsado desde el nivel superior en la estructura hasta el nivel inferior y viceversa; esto garantiza mejorar la autoestima y deseos laborales de los trabajadores, también deberían existir incentivos que premien el buen desempeño, así como capacitaciones en diferentes áreas inclusive “*atención al cliente*”, con lo cual certifica una mejor atención a los clientes. Los Tramos de control descritos en la pagina # 30, se recomienda sean tomados en cuenta junto con el formato de ficha ocupacional

Propuesta de un Plan Estratégico que permita mejorar la Gestión Administrativa en ACC.

planteado (anexo # 1) al momento de elaborar el manual de funciones y procedimientos.

La relación comunicativa entre los trabajadores y la Dirección Administrativa debe ser lo mas abierta posible. Si los trabajadores no se sienten parte de la institución, si no poseen objetivos en común, no se lograra que trabajen enrumados hacia la Visión Institucional.

“Empleados motivados, mejor servicio, MAYOR UTILIDAD...”

XII. BIBLIOGRAFIA

- Alcaraz, Rafael, *“El Emprendedor De Éxito”*, Segunda Edición.
 - MacGraw Hill, México 1996.

- Notas Internet: El Modelo de las “Cinco Fuerzas de Michael Porter”
 - Competitive Strategy: Techniques for Analyzing.
- Klotler, Phillip: Dirección de la Mercadotecnia, Análisis, Planeación Implementación y Control. Séptima Edición, Prentice may, México 1993.

- Calero Sequeiro Valinda, Cruz Picon Astralia. “Investigar es Fácil”, Manual de Investigación. Editorial: El amanecer. UNAN Managua 1997.

- Pressman Roger. “Ingeniería del Software”, Un enfoque Práctico. Quinta edición. Editorial McGraw Hill

- Guerrero Ortiz Ivan. “Planificación Estratégica”. Curso de Post Grado en Administración Policial para Oficiales superiores. Academia Walter Mendoza. Marzo 2001.

- Chavarria Silva Tito Gregorio. Modulo Dirección Empresarial. Curso de titulación “Alta Gerencia” UNI Managua. Julio 2003.

- Machado Bello Xiomara. Modulo Gerencia de Recursos Humanos. Curso de titulación “Alta Gerencia” UNI Managua. Mayo 2003.

- Kinneor Thomas, Taylor James. “Investigación de Mercado”. Quinta Edicion. Editorial McGraw Hill. 1998.

- Solis B. Fernando. ”Tecnicas de investigacion”...Programa textos escolares nacionales. Managua, 1997.

VII. GLOSARIO DE TERMINOS

Misión: Enunciado breve y claro de las razones que justifican la existencia de la compañía, el(los) propósito(s) o la(s) función(es) que desea satisfacer, en base de consumidores o los métodos fundamentales a través de los cuales pretende cumplir ese propósito.

Visión: La visión es el enunciado que va mas allá de la misión declarada; proporciona una perspectiva respecto a la dirección de la empresa y en lo que se ha convertido la organización.

Imagen mental de un estado futuro posible y deseable de la organización. Expresa las ambiciones del líder para la organización.

Administración: Requiere estructurar la organización, dotarla de gente capaz y supervisar sus actividades.

Planeación: Consiste en especificar los objetivos que se deben conseguir y, en decidir con anticipación las acciones adecuadas que se deben ejecutar para ello.

ACC: Abreviación de “Academia de Ciencias Comerciales”.

SIBC: Abreviación de “Sistema de Información basado en computadoras”.

PCs: Abreviación de “Computadora personal”.

Cyber - cafe: Kiosco tecnológico donde se brinda el servicio de Internet, entre otros.