

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
CENTRO UNIVERSITARIO DE OCCIDENTE  
DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRIA EN FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS**

**ESTUDIO DE PREFACTIBILIDAD DEL PROYECTO  
DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS PARA LA COMPETITIVIDAD  
DE LAS ESCUELAS DE ESPAÑOL DE LA CIUDAD DE  
QUETZALTENANGO.**

**TESIS**

PRESENTADA POR EL LICENCIADO

*Carlos Antonio Yax*

Previo a Optar el Título Profesional  
que lo Acredita como:

**MAESTRO EN FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN  
DE PROYECTOS**

**QUETZALTENANGO, OCTUBRE DE 2013**

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
CENTRO UNIVERSITARIO DE OCCIDENTE  
DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS DE POSTGRADOS**

**AUTORIDADES**

RECTOR MAGNIFICO	Lic. Carlos Estuardo Gálvez Barrios
SECRETARIO GENERAL	Dr. Carlos Guillermo Alvarado Cerezo

**CONSEJO DIRECTIVO**

DIRECTORA GENERAL DEL CUNOC	Msc. María del Rosario Paz Cabrera
SECRETARIO ADMINISTRATIVO	Lic. Cesar Haroldo Milian Requena

**REPRESENTANTE DE CATEDRÁTICOS**

Dr. Oscar Estuardo Arango Benecke  
Ing. Edelman Monzón López

**REPRESENTANTE DE LOS EGRESADOS DEL CUNOC**

Dr. Luis Emilio Búcaro

**REPRESENTANTES DE ESTUDIANTES**

Br. Luis Rojas Menchú  
Br. Víctor Lawrence Díaz Herrera

**DIRECTORA DEL DEPARTAMENTO DE POSTGRADOS**

MSc. Silvia Recinos Cifuentes

**TRIBUNAL QUE PRÁCTICO  
EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS**

Presidenta: MSc. Silvia Recinos Cifuentes

Secretario: MSc. Benito Rivera García

Examinador: MSc. Víctor Mayorga

**ASESOR DE TESIS**

Msc. Pablo José de León

**NOTA:** “Únicamente el autor es responsable de las doctrinas y opiniones sustentadas en la presente tesis”. (Artículo 31 del Reglamento para Exámenes técnicos Profesionales del Centro Universitario de Occidente, Universidad de San Carlos de Guatemala).

Quetzaltenango, 09 de Octubre de 2013

MSc. Silvia Recinos Cifuentes.  
Directora Departamento de Postgrados.  
Centro Universitario de Occidente.  
Universidad de San Carlos de Guatemala.  
Su Despacho.

Respetable Maestra Silvia.

En base a las observaciones indicadas en el Examen Privado de Tesis del Departamento de Postgrados, con Dictamen FAVORABLE, realizado el 03 de octubre del presente año; se procedió a elaborar y revisar las mismas las cuales se apegaron a las sugerencias de los respetables miembros de la terna examinadora del trabajo de Tesis Titulado: “ **ESTUDIO DE PREFACTIBILIDAD DEL PROYECTO DE ALIANZAS ESTRATEGICAS PARA LA COMPETITIVIDAD DE LAS ESCUELAS DE ESPAÑOL DE LA CIUDAD DE QUETZALTENANGO**” elaborado por el Licenciado **CARLOS ANTONIO YAX**, con carné No. 100030676 de la Maestría en Formulación y Evaluación de Proyectos.

Sin otro particular me suscribo atentamente.



MSc. Pablo José de León M.  
Asesor de Tesis.

M.S.C. Pablo José de León Maldonado  
Especialista en Empresas y Recursos Humanos  
Colegiado No. 761R



**USAC**  
TRICENTENARIA  
Universidad de San Carlos de Guatemala  
**Centro Universitario de Occidente**  
**Departamento de Estudios de Postgrado**  
**Secretaria**



ORDEN DE IMPRESIÓN POST-CUNOC-022-2013

La Infrascrita Directora del Departamento de Estudios de Postgrado del Centro Universitario de Occidente de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de tener a la vista el dictamen correspondiente del asesor y la Certificación del acta No. 013-13 de fecha 03 de octubre de 2013, suscrita por los Miembros del Tribunal Examinador designados para realizar Examen Privado de la Tesis Titulada **“Estudios de prefactibilidad del proyecto de alianzas estratégicas para la competitividad de las escuelas de español de la ciudad de Quetzaltenango”**, presentada por el maestrante **Carlos Antonio Yax** con número de carné **100030676**, previo a conferírsele el título de **Maestro en Ciencias en Formulación y Evaluación de Proyectos**, autoriza la impresión de la misma.

Quetzaltenango 10 de octubre de 2013.

**IMPRIMASE**

**“ID Y ENSEÑAD A TODOS”**

*[Handwritten signature]*

**M. Sc. Silvia del Carmen Recinos Cifuentes**  
Directora

cc. Archivo

## **DEDICATORIA**

### **A DIOS:**

Por ser la fuente inagotable de bendición para mi vida. Proverbios 2:10-12.

### **A MI MADRECITA:**

Por su enseñarme el camino correcto de la vida con su ejemplo.

### **A MIS HERMANAS:**

Gracias por su cariño y apoyo incondicional.

### **A MI SOBRINA:**

Por ser parte importante en mi vida.

### **A MI FAMILIA EN GENERAL:**

Agradezco sus consejos y sus buenos deseos.

### **A LA PERSONA MÁS ESPECIAL DEL MUNDO:**

Lylian Sucely Fuentes de León por su apoyo y oraciones.

### **A MIS CATEDRÁTICOS**

Gracias por su dedicación y por contribuir a mi formación académica.

### **A MIS COMPAÑERAS Y COMPAÑEROS DE PROMOCIÓN:**

Por brindarme su amistad y por haber compartido momentos inolvidables. Éxitos.

### **AL PERSONAL DE POSTGRADOS:**

Que Dios los bendiga por su colaboración en la realización de la presente tesis.

### **AL CENTRO UNIVERSITARIO DE OCCIDENTE:**

Por brindarme la oportunidad de realizar mis sueños profesionales.

### **A QUETZALTENANGO:**

¡Tierra mía, mi tierra! Mi luna de Xelajú.

# ÍNDICE

	Página
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I.</b>	
<b>DISEÑO DE INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>3</b>
1.1 Planteamiento del problema .....	3
1.2 Definición del problema .....	4
1.3 Justificación del problema .....	4
1.4 Objetivos de investigación .....	5
1.4.1 Objetivo general.....	5
1.4.2 Objetivos específicos .....	5
1.5 Hipótesis de la investigación .....	5
1.6 Población y muestra .....	6
1.7 Instrumento de investigación .....	6
1.8 Diseño de investigación .....	6
<b>CAPITULO II.</b>	
<b>MARCO TEÓRICO CONTEXTUAL .....</b>	<b>7</b>
2.1 Ciudad de Quetzaltenango .....	7
2.1.1 Aspectos socioeconómicos del departamento .....	8
2.1.2 Actualidad .....	9
2.2 Escuelas de Español .....	10
2.2.1 Definiciones de escuela de español .....	10
2.2.2 Objetivos de las escuelas de español.....	10
2.2.3 Requisitos de las escuelas de español .....	11
2.2.4 Obligaciones de las escuelas de español .....	12
2.2.5 Derechos de las escuelas de español .....	13
2.2.6 Prohibiciones para las escuelas de español .....	14
<b>CAPITULO III.</b>	
<b>MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL .....</b>	<b>15</b>
3.1 Estudio de prefactibilidad .....	15
3.1.1 Definición .....	15

3.1.2	Proceso de preparación y evaluación de proyectos .....	15
3.1.3	La evaluación de proyectos .....	17
3.1.4	Estudio de mercado .....	17
3.1.5	Estudio técnico .....	18
3.1.6	La administración .....	20
3.1.7	Estudio económico .....	25
3.1.8	Evaluación económica .....	26
3.1.9	Administración del riesgo .....	27
3.2	Alianzas estratégicas .....	32
3.2.1	Definición .....	32
3.2.2	Formas de alianzas estratégicas .....	32
3.2.3	Objetivos de las alianzas estratégicas .....	35
3.3	Competitividad .....	37
3.3.1	Definición de competitividad .....	37
3.3.2	Ventajas y desventajas de la competitividad .....	37
3.3.3	Definición de la competencia y competidores .....	39
3.3.4	Análisis de la oferta .....	40
3.3.5	Tipos de competidores .....	41
3.3.6	Evaluación de los competidores .....	45
3.3.7	Áreas de evaluación de la competencia .....	46
<b>CAPITULO IV.</b>		
<b>PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....</b>		<b>49</b>
<b>CONCLUSIONES .....</b>		<b>67</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>		<b>69</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>		<b>71</b>
<b>ANEXOS .....</b>		<b>75</b>
	Anexo No. 01 Propuesta .....	75
	Anexo No. 02 Boleta de opinión .....	100
	Anexo No. 03 Formulario de factibilización de eventos INTECAP .....	103
	Anexo No. 04 Listado de empresas investigadas .....	104

## **RESUMEN**

Las escuelas de español son Instituciones educativas encargadas de ofrecer la enseñanza del idioma español al extranjero de manera intensiva mediante un programa de estudios adaptado a las necesidades del estudiante.

La presente investigación correlacional causal se realizó con la colaboración de 32 directores de las escuelas de español de la ciudad de Quetzaltenango, para determinar con el estudio de prefactibilidad la realización del proyecto de alianzas estratégicas para la competitividad de este tipo de empresas. El trabajo de campo se realizó con una boleta dirigida a los 32 directores de las escuelas de español para poder determinar su opinión en relación al tema de estudio.

En base a la investigación de campo se aprueba la hipótesis de la investigación y se concluye que es factible la realización del proyecto de alianzas estratégicas, para la competitividad en este tipo de empresas, por lo que se recomienda aplicar la propuesta presentada que consiste en una guía que contiene las fases básicas para la realización del proyecto de alianzas estratégicas para la competitividad de las escuelas de español.

## INTRODUCCIÓN

La ciudad de Quetzaltenango ofrece varios servicios educativos entre los que se encuentra la enseñanza del idioma español, en la actualidad existen 32 escuelas de español teniendo la oportunidad de ofrecerá los estudiantes extranjeros otros servicios como: hospedaje, alimentación, actividades culturales, viajes, entre otras. Debido a la importancia que representan las escuelas de español para la ciudad de Quetzaltenango, con la creación de fuentes de trabajo, el ingreso de divisas que se obtienen con el uso de servicios y la compra de productos complementarios que realizan los estudiantes extranjeros, se realiza la presente investigación para determinar con el estudio de prefactibilidad la realización del proyecto de alianzas estratégicas para la competitividad de este tipo de empresas.

Las alianzas estratégicas son acuerdos de cooperación que permiten establecer convenios con otras empresas con el fin de realizar un nuevo servicio o complementar los que se tienen, buscando compartir costos, riesgos y beneficios al incursionar en el desarrollo de negocios que pueden constituir excelentes oportunidades de competitividad. La competitividad es la capacidad de una empresa de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permiten alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico, no es producto de una casualidad ni surge espontáneamente, se crea y se logra a través de un largo proceso de aprendizaje y negociación en el mercado al cual se atiende.

El diseño de la presente investigación es correlacional causal que permitió conocer la opinión de los 32 directores de las escuelas de español en relación a las alianzas estratégicas y su incidencia en la competitividad. El trabajo de campo se realizó con una boleta de opinión dirigida a los Directores de las Escuelas de Español para poder determinar su opinión en relación al tema de estudio. Esta investigación consta de cuatro capítulos que son los siguientes:

Capítulo I. Diseño de Investigación que abarca el Planteamiento del Problema, Definición del problema, justificación, objetivos, delimitaciones, antecedentes, hipótesis, población y muestra, Técnica e instrumento de recolección de información y el diseño de investigación.

Capítulo II. Marco Teórico Contextual contiene la descripción de Quetzaltenango y las escuelas de español. Se da a conocer las características históricas y actuales de la ciudad de Quetzaltenango y las funciones de las escuelas de español.

Capítulo III. Marco Teórico Conceptual constituye el fundamento teórico de las variables de estudio que fueron alianzas estratégicas y competitividad.

Capítulo IV. Presentación y Discusión de Resultados contiene la información tabulada y presentada gráficamente de los datos obtenidos en la investigación de campo. Los resultados de la investigación de campo se relacionan con los antecedentes, el marco teórico contextual y el marco teórico conceptual.

Con la investigación de campo se aprueba la hipótesis y se concluye que es factible la realización del Proyecto del Alianzas Estratégicas para la Competitividad de las Escuelas de Español de la Ciudad de Quetzaltenango, porque es una forma administrativa de buscar complementariedades en los servicios que se le proporcionan a los estudiantes sin afectar los recursos de las empresas participantes, intentando explotar las fuerzas competitivas de cada socio y corrigiendo las debilidades respectivas. Se recomienda la aplicación de la propuesta que es una para la realización del proyecto de alianzas estratégicas para la competitividad de ese tipo de empresas. Esta investigación se complementa con la bibliografía consultada y los anexos en donde se presenta la propuesta, instrumento de investigación, listado de empresas.

# CAPITULO I.

## DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

### 1.1 Planteamiento del Problema:

Actualmente los gerentes de las empresas tienen la oportunidad de aprovechar la ventaja de formar alianzas estratégicas para ser competitivos en el mercado al cual ofrecen sus productos o servicios. El futuro de una empresa debe requerir de relaciones más estrechas formadas por la unión de esfuerzos con empresas que ofrecen servicios complementarios con el fin de garantizar la competitividad.

En el caso de las empresas de nuestro país que se caracterizan por recibir turistas provenientes de diferentes países que contribuyen al desarrollo económico, social, educativo, cultural y empresarial, entre éste tipo de empresas se encuentran las que prestan servicios educativos de enseñanza de nuestro Idioma Español al que los turistas tienen interés por aprender por diferentes motivos y son identificadas como escuelas de español, actualmente en Quetzaltenango existen 32 escuelas de español legalmente reconocidas por el Ministerio de Educación

Las alianzas estratégicas pueden constituir una oportunidad competitiva para las escuelas de español de la ciudad de Quetzaltenango, porque proporcionan mejor organización y se basan en un intercambio mutuamente benéfico en la utilización de los recursos disponibles y la solución de problemas comunes. Los beneficios que se pueden obtener permiten mejorar y mantener una buena posición en relación a la competencia en el mercado al que pertenecen. Según los directores de las escuelas de español no cuentan con alianzas estratégicas para ser más competitivos en el mercado perdiendo la oportunidad de prestar mejores servicios, obtener mejores beneficios económicos y utilizar de mejor manera los recursos de las empresas que existen en la ciudad por lo que se hace necesario la organización de éste tipo de alianzas.

Estratégicas en las escuelas de español, porque son instituciones educativas que crean fuentes de trabajo y atraen a muchos turistas de diferentes países, presentando un ingreso importante de divisas para nuestro país especialmente en nuestra ciudad al favorecer la compra de productos y la utilización de servicios que

se ofrecen en nuestra ciudad como: artesanías, restaurantes, hoteles, agencias de viajes, visita de centros turísticos.

Según los directores de las Escuelas de Español el problema que afrontan estas instituciones educativas es que no tienen los conocimientos necesarios para realizar alianzas estratégicas con las empresas con las que pueden completar sus servicios para mejorar constantemente la competitividad, por desconocimiento en la forma de organizarla. Entre las empresas con las que se pueden realizar alianzas estratégicas están: hoteles, instituciones recreativas, agencias de viajes, restaurantes, Casas de huéspedes, entre otros.

## **1.2 Definición del Problema:**

Como consecuencia del planteamiento del problema anterior, surge la siguiente interrogante: ¿Cuál es la factibilidad de realización del proyecto de alianzas estratégicas para la competitividad de las escuelas de español de la ciudad de Quetzaltenango.

## **1.3 Justificación del Problema:**

Las escuelas de español prestan servicios educativos de enseñanza-aprendizaje de nuestro Idioma Español a turistas o personas extranjeras que tienen el interés de aprender por diferentes motivos. La presencia de extranjeros en nuestra ciudad representa un ingreso importante de divisas al favorecer la compra y utilización de productos y servicios como: restaurantes, hoteles, agencias de viajes, visita de centros turísticos, además de representar una fuente de trabajo docente en las escuelas de español.

Los directores de las escuelas de español no cuentan con alianzas estratégicas para ser más competitivos en el mercado, posiblemente por desconocimiento en la formación de este tipo de organización, perdiendo la oportunidad de prestar mejores servicios, obtener mejores beneficios económicos y utilizar de mejor manera las empresas que existen en la ciudad por lo que se hace necesario la organización de alianzas estratégicas debido a la oportunidad que se tiene en la ciudad, las empresas con las que se pueden realizar alianzas estratégicas están:

hoteles, instituciones recreativas, agencias de viajes, restaurantes, Casas de huéspedes, entre otros.

#### **1.4 Objetivos de la Investigación:**

##### **1.4.1 Objetivo General:**

- a. Determinar la factibilidad de realización del proyecto de alianzas estratégicas para la competitividad de las escuelas de español de la ciudad de Quetzaltenango.

##### **1.4.2 Específicos:**

- a. Identificar la factibilidad del proyecto, tipos de empresas con las que se puede realizar alianzas estratégicas, formas de alianzas estratégicas, para incrementar la competitividad de las Escuelas de español.
- b. Evaluar el tipo de oferta competitiva en que se encuentran las escuelas de español, las fuentes de información que los Directores evalúan de la competencia y la capacidad competitiva de alumnos que pueden atender las escuelas de español.
- c. Identificar las debilidades en los estudios de mercado, administrativo, técnico, económico y riesgos para realización del proyecto de alianzas estratégicas en las escuelas de español
- d. Proponer una guía para la realización del proyecto de alianzas estratégicas para la competitividad de las escuelas de español de la ciudad de Quetzaltenango.

#### **1.5 Hipótesis de Investigación:**

Es factible la realización del proyecto de alianzas estratégicas para la competitividad de las escuelas de español de la ciudad de Quetzaltenango.

## **1.6 Población y Muestra:**

Para realizar la investigación de campo se utilizó la población total de 32 directores que laboran en cada una de las escuelas de español de la ciudad de Quetzaltenango, según el informe del Ministerio de Educación son treinta y dos debidamente registradas y autorizadas por esta entidad gubernamental.

## **1.7 Instrumentos de Investigación:**

Para la recopilación de información se utilizaron boletas de opinión dirigidas a los directores de las escuelas de español para conocer su opinión en relación al tema de investigación, para éste proceso se utilizan once preguntas de opción múltiple y dos preguntas dicotómicas.

## **1.8 Tipo de diseño de Investigación:**

Diseño no experimental, porque en la investigación no se manipularon intencionalmente las variables de investigación, de tipo transversal en el estudio se utilizó una sola medición en el tiempo utilizando los meses de abril y mayo de 2013. El estudio fue de clase correlacional causal debido a que se utilizan dos variables para poder medir sus causas y efectos. <sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>Hernández, Roberto et al. (2009). Libro Metodología de la Investigación. Quinta . Edición. McGraw-Hill, México D.F. Pág. 183

## CAPITULO II.

### MARCO TEORICO CONTEXTUAL

#### 2.1 Ciudad de Quetzaltenango:

Quetzaltenango conocida también como Xelajú o Xela, es la cabecera del departamento de Quetzaltenango, asimismo, es la segunda ciudad más importante de Guatemala, localizada a los 14° 50' 40" de latitud Norte y 91° 30' 05" de longitud oeste, a 206 km al Noroeste de la Ciudad de Guatemala. La Ciudad se encuentra ubicada en un valle montañoso en el altiplano occidental de Guatemala con una altitud media sobre el nivel del mar de 2,333 metros (7,734 pies). Cuenta con una población de 300,000 habitantes en la zona metropolitana más la población que se genera de las ciudades colindantes debido al flujo comercial-educativo y para trabajar, la población se incrementa con 30,000 personas que conforman la población flotante de la ciudad. El municipio forma parte de la Mancomunidad Metrópoli de los Altos.

Quetzaltenango cuenta con diversos centros educativos, como algunas de las universidades más reconocidas de Guatemala. Es la ciudad con la mayor cantidad de centros educativos por habitante, debido, a su estratégica ubicación, ya que la mayoría de sus estudiantes no son de Quetzaltenango, sino de ciudades y poblaciones que se ubican en promedio a 1.5 horas de ésta ciudad.

La Ciudad de Quetzaltenango fue proclamada como Capital de Centroamérica por el Parlacen en 2008. Es la capital del departamento de Quetzaltenango, que tiene 1.953 km<sup>2</sup>, equivalentes al 1,8% del territorio nacional. A nivel de Ciudad la población es de alrededor del 65% indígena o amerindia, el 32% mestizos o ladinos, y el 3% europeo y a nivel departamental el 60,57% de la población es indígena, porcentaje superior al observado a nivel nacional (41,9%); predomina el grupo étnico k'iche' y Mam.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup>RECINOS, Mario. (2013). Historia de Quetzaltenango. Página de internet <http://es.wikipedia.org/wiki/Quetzaltenango>.

Se habla español, idioma oficial, pero también se habla k'iche' y mam. Es importante señalar que muchas de las mujeres indígenas jóvenes ya no visten sus trajes regionales (típicos).

La población total del departamento de Quetzaltenango, censada en 1994 fue de 503.857 habitantes, estimándose que para 1997 contase con 661.375 habitantes, que equivale a un 6,0 % del total nacional. Para el período 1981-1994 la tasa de crecimiento anual fue de 1,8, inferior al promedio nacional que llegó a 2,5%. Se proyecta que para 2032 la población de la ciudad de Quetzaltenango sobrepasara los 2.31 millones de habitantes. La composición de la población es de un 43% a nivel urbana y 57% a nivel rural. A una altura aproximada a los 2,357 msnm, lo que la hace una ciudad de clima muy frío.

### **2.1.1 Aspectos Socio-Económicos del Departamento:**

Quetzaltenango es la segunda ciudad más importante de Guatemala, porque es un municipio con gran concentración de comercio artesanal e industrial.

Los aspectos comerciales, de servicios, educativos (a nivel primario, secundario y universitario), sociales, de instancias políticas, gubernativas y culturales, entre otras, atraen a muchas personas de lugares cercanos y otros departamentos, por lo que Quetzaltenango se convierte en una ciudad que concentra el comercio y los servicios en el occidente del país. La ciudad tiene además de una gran variedad de restaurantes, centros comerciales, plazas, hoteles y tiendas.

Otro de los municipios de Quetzaltenango con gran pujanza económica y cultural es Coatepeque. Su nombre tiene origen Náhuatl y se deriva de las palabras "Coatl" que significa culebra y "Tepeo" que quiere decir cerro o lugar. Es el municipio más grande del departamento, atendiendo a su aspecto geográfico. Allí se encuentran más de 30 sitios arqueológicos, entre los cuales destaca el llamado La Felicidad. Coatepeque cuenta con atractivos balnearios y ríos. Dentro de sus cultivos destacan: café, maíz, fruta, palma africana, ajonjolí, arroz y hule. Es una zona ganadera, industrial y de gran actividad comercial.

El departamento se caracteriza por tener atractivos turísticos como: el Cerro del Baúl, el Cerro Siete Orejas, Cerro Quemado, los baños de Almolonga Cirilo Flores, las Delicias, las Fuentes Georginas, la Laguna de Chicabal y otras, lo que ha determinado que el número de turistas haya aumentado en los últimos años.

La feria de la ciudad se realiza del 12 al 18 de septiembre en honor a la independencia nacional, siendo el día más importante el 15 de septiembre, que se conmemora la independencia de Guatemala con una serie de actividades a lo largo del mes. En tales fechas se celebra un certamen artístico donde se premian a literatos a nivel nacional.<sup>3</sup>

El 07 de octubre de cada año, se celebra con gran fervor religioso, el día de la Virgen del Rosario, Patrona del Municipio, que incluye celebraciones a lo largo de todo el mes, siendo una fecha muy especial para los habitantes que profesan la fe católica del municipio.

Equipo de Fútbol "Xelajú Mario Camposeco": El Club Social y Deportivo Xelajú Mario Camposeco. Es el club de fútbol más importante de Guatemala a nivel departamental, es el tercer equipo grande del país, detrás de Comunicaciones y Municipal, es el actual equipo más importante de la ciudad de Quetzaltenango, después que equipos como el Balbolan y el Rosario FC desaparecieran, actualmente milita en la liga mayor de la liga nacional de fútbol de Guatemala.

### **2.1.2 Actualidad**

Actualmente la ciudad de Quetzaltenango, es la segunda ciudad en importancia en Guatemala, destacada por la gran cantidad de escuelas, colegios, centros hospitalarios y universidades, siendo hoy día centro cultural del occidente del país. Así mismo en la ciudad hay gran cantidad de escuelas de español, a las que asisten personas de muchos países del mundo, principalmente de Europa y E.U.A. La educación del español como segundo idioma se imparte con excursiones ecológicas y turismo de aventura. La ciudad también tiene hoy día vida nocturna, concentrada en parte de su centro histórico, en donde se puede degustar de

---

<sup>3</sup>RECINOS, Mario. (2013). Historia de Quetzaltenango. Página de internet <http://es.wikipedia.org/wiki/Quetzaltenango>.

comida y bebida nacional e internacional, en sus diversos restaurantes, bares y centros nocturnos, y en muchos municipios de este departamento se encuentran tiendas artesanales con una gran diversidad de artículos artesanales.

La ciudad sigue siendo un polo de atracción de inmigrantes de las zonas rurales del país, así como los inmigrantes extranjeros, mayormente del sur de México y de Centroamérica.[cita requerida]

La Ciudad de Quetzaltenango será la sede para los Juegos Centroamericanos y del Caribe en 2018.<sup>7 8</sup> Para lo cual la Ciudad invertirá unos Q2 mil millones, los cuales servirían para la construcción de infraestructura deportiva, instalaciones útiles para esta clase de competencias, como polideportivos, natatorios, velatorios, etc. También se tiene previsto construir un nuevo estadio con capacidad para 30.000 aficionados en 2016.<sup>4</sup>

## **2.2 Escuelas de Español:**

### **2.2.1 Definición de escuelas de español:**

Reglamento para las escuelas de español:

Escuelas de español son todos aquellos centros y/o establecimientos propiedad de personas individuales o jurídicas, nacionales o extranjeras que ya sea bajo el nombre de Academia, Escuela, Instituto y cualquier otra que se le denomine se dedique de manera continua o eventual a la enseñanza a los turistas extranjeros del idioma español como actividad turística.<sup>5</sup>

### **2.2.2 Objetivos de las escuelas de español:**

Considera como objetivos de las escuelas de español lo siguiente:

- 1) Enseñar el español en forma práctica y eficiente, a través de programas específicos aprobados por sus respectivos directores y por el Ministerio de Educación.

---

<sup>4</sup>RECINOS, Mario. (2013). Historia de Quetzaltenango. Página de internet <http://es.wikipedia.org/wiki/Quetzaltenango>.

<sup>5</sup>ROBLES, Roberto. (2008). Reglamento para la inscripción y funcionamiento de Las academias de enseñanza del español como segundo idioma (1999). INGUAT. Acuerdo No. 109-d-99. Director de INGUAT. Guatemala

- 2) Ofrecer al estudiante un programa completo de estudios y el material didáctico adecuado.
- 3) Lograr que los estudiantes, luego de un tiempo de asistencia regular y de una constante ejercitación dentro del curso, se encuentren aptos para escribir, leer y mantener conversaciones en español de acuerdo con su nivel de estudio.
- 4) Garantizar calidad y eficiencia en la prestación de todos sus servicios para lograr una plena satisfacción del estudiante.
- 5) Promover, simultáneamente a la enseñanza del idioma Español, la cultura, la historia, y los lugares turísticos del país, apegándose a información veraz y actualizada.

### **2.2.3 Requisitos de las escuelas de español:**

Los requisitos importantes de las escuelas de español son:

- a) Estar ubicado a una distancia no menos de 100 metros de bares, burdeles y similares.
- b) Poseer condiciones físicas tales como seguridad, amplitud, iluminación, ventilación y una buena presentación interior.
- c) Estar debidamente identificado como Academia de Enseñanza del Idioma Español.
- d) Poseer oficina privada para el funcionamiento de la Dirección, con buena ubicación, de preferencia a la entrada del establecimiento.
- e) Poseer área de biblioteca con textos básicos referentes al idioma Español y libros de Literatura, Historia y Arte Nacional, así como guías turísticas del país.
- f) Poseer áreas para impartir clases en forma pedagógica y personalizada, con ambientes que permitan la enseñanza sin interrupciones.
- g) Contar con el mobiliario y equipo adecuados, en buen estado y suficiente a la capacidad de estudiantes del establecimiento.
- h) Contar con apoyos didácticos y audiovisuales adecuados que permitan la transmisión de los contenidos de manera ilustrativa.
- i) Poseer servicios sanitarios suficientes a la capacidad de alumnos del establecimiento, higiénicos, con accesorios en buenas condiciones dotados de papel higiénico, jabón y servicio de secado de manos, separando los

servicios de damas y caballeros, con su respectiva identificación.

- j) Contar con las certificaciones de habitabilidad extendidas por las instancias correspondientes.

#### **2.2.4 Obligaciones de las escuelas de español: indica que las escuelas de español como segundo idioma, durante el ejercicio de sus funciones están obligadas a:**

- a) Cumplir con las presentes regulaciones y demás leyes, reglamentos y disposiciones legales de INGUAT que les sean aplicables.
- b) Colocar en un lugar visible del establecimiento el distintivo de autorización que INGUAT les otorga al momento de su inscripción.
- c) Identificarse claramente con su nombre comercial e indicar que es una academia de enseñanza del español como segundo idioma.
- d) Utilizar en la papelería que de ordinario usen, el número de resolución bajo la cual INGUAT autorizo su funcionamiento.
- e) Notificar al INGUAT sobre cualquier cambio de propietario, representante legal, directores o profesores de la academia, así como cambio de nombre o razón social, domicilio y dirección del establecimiento. Este requisito deberá cumplirse inmediatamente al efectuarse el cambio, adjuntando la documentación que según el caso requiera, para obtener la autorización correspondiente.
- f) Notificar inmediatamente a INGUAT sobre cualquier cambio en su información; número telefónico, fax, correo electrónico, sitio Web.<sup>6</sup>
- g) El personal de la academia debe guardar una apariencia pulcra y presentable en el desarrollo de sus labores docentes.
- h) El personal debe conducir sus actividades en forma apegada a las leyes del país, a la ética profesional y evitar la comisión de actos reñidos con la moral o las buenas costumbres.
- i) Identificar las necesidades de profesionalización de su recurso humano y cooperar en su capacitación, buscando una prestación del servicio que se ajuste a las necesidades de sus usuarios y costos competitivos.
- j) Suscribir un contrato con cada uno de los estudiantes, en el que se

---

<sup>6</sup>ROBLES, Roberto. (2008). Reglamento para la inscripción y funcionamiento de Las academias de enseñanza del español como segundo idioma (1999). INGUAT. Acuerdo No. 109-d-99. Director de INGUAT. Guatemala

establezca con claridad las condiciones bajo las cuales se impartirá la enseñanza del idioma español, que comprenda nivel de curso, duración, horario, material didáctico a proveer, actividades extra-aula, utilización de instalaciones, equipo y costos. Una copia de este contrato en Inglés y español deberá proporcionarse al estudiante.

- k) Extender recibos membretados por los pagos efectuados por el estudiante, correspondientes a la enseñanza y demás servicios complementarios. Los talonarios de los recibos antes mencionados deberán estar previamente autorizados por la administración de rentas de su jurisdicción.
- l) Cumplir con los servicios contratados por los estudiantes con calidad y eficiencia.
- m) Velar por la seguridad y bienestar del estudiante dentro del establecimiento y actividades extra-aula programadas por la academia.
- n) Mantener a disposición de los estudiantes un botiquín de primeros auxilios debidamente dotado.
- o) Efectuar su propaganda y publicidad respetando los principios de veracidad, ética y exactitud.
- p) Poner a disposición del INGUAT para su distribución, ejemplares del material publicitario e informativo que utilice para anunciar sus actividades.

### **2.2.5 Derechos de las escuelas de español:**

Son derechos de las escuelas de español como segundo idioma los siguientes:

- a) Ejercer libremente la actividad autorizada.
- b) Estar incluidos como actividad turística, dentro de los registros y catálogos de INGUAT.
- c) Presentar los problemas de su sector y diseñar conjuntamente con INGUAT estrategias de solución.
- d) Participar en los programas de capacitación que INGUAT programe periódicamente.
- e) Ser publicitados, sobre la base de la calidad de sus servicios; en las guías de servicios turísticos que INGUAT edita.
- f) A participar, sobre la base de la calidad de sus servicios, en eventos promocionales y en otros proyectos que en materia de turismo tengan relación, organizados por INGUAT.

- g) Solicitar a INGUAT en forma razonable el material turístico que le sea necesario para realizar en mejor forma sus actividades.
- h) Solicitar asesoría a INGUAT en los asuntos relacionados con el turismo.
- i) A oponerse a aceptar a un estudiante por razones de moralidad, salud o que se presente bajo influencias de bebidas alcohólicas, estimulantes o drogas, o cuando promueva actos contrarios a la moral, buenas costumbres y orden publico que perturbe a los demás estudiantes.

### **2.2.6 Prohibiciones para las escuelas de español: Las prohibiciones para las escuelas de español como segundo idioma, son las siguientes:**

- a) Ceder a enajenar su inscripción y autorización de funcionamiento, o alguno de los derechos derivados de la misma, sin contar con la autorización de INGUAT.
- b) Trasladarse a un local diferente del que fue autorizado sin contar con la autorización de INGUAT.
- c) Utilizar un nombre distinto al que tiene registrado en INGUAT.
- d) Que su personal imparta clases bajo los efectos de bebidas alcohólicas, drogas toxicas o estupefacientes.<sup>7</sup>
- e) Faltar a los principios de la ética profesional y a la moral.
- f) Realizar o dedicarse simultáneamente a cualquier actividad diferente para la que fue autorizada.
- g) Efectuar con los estudiantes operaciones monetarias, las cuales sean competencia del sistema bancario.
- h) Usar parcial o totalmente nombres, emblemas y logotipos que den lugar a confusión con otras academias y/o empresas turísticas autorizadas.
- i) Impartir las clases en lugares y/o sitios que por su naturaleza no sean apropiados.
- j) Emplear los servicios como docentes de personas que no posean la autorización de INGUAT para el efecto.<sup>8</sup>

---

<sup>7</sup>ROBLES, Roberto. (2008). Reglamento para la inscripción y funcionamiento de Las academias de enseñanza del español como segundo idioma (1999). INGUAT. Acuerdo No. 109-d-99. Director de INGUAT. Guatemala

<sup>8</sup>ROBLES, Roberto. (2008). Reglamento para la inscripción y funcionamiento de Las academias de enseñanza del español como segundo idioma (1999). INGUAT. Acuerdo No. 109-d-99. Director de INGUAT. Guatemala

## CAPITULO III.

### MARCO TEORICO CONCEPTUAL

#### 3.1 Estudio de Prefactibilidad.

##### 3.1.1 Definición:

Indica que el estudio de prefactibilidad o anteproyecto, profundiza la investigación en fuentes primarias y secundarias en investigación de mercado, detalla la tecnología que se empleará, determina los costos totales y la rentabilidad económica del proyecto y es la base en que se apoyan los inversionistas para tomar una decisión. Es el estudio que se realiza con la finalidad de disminuir los riesgos de decisión en las distintas alternativas del proyecto.

##### 3.1.2 Proceso de preparación y evaluación de proyectos:

Aunque cada estudio de inversión es único y distinto a todos los demás, la metodología que se aplica en cada uno tiene la particularidad de adaptarse a cualquier proyecto.

En estudios de factibilidad en el área de informática la oferta y la demanda se expresan en términos de bytes, velocidades de procesamiento, velocidades de transmisión, etc. El manejo de información puede medirse fácilmente bajo este concepto.

Aunque las técnicas de análisis empleadas en cada una de las partes de la metodología sirven para hacer una serie de determinaciones, tales como mercado insatisfecho, costos totales, rendimiento de la inversión, etc. , esto no elimina la necesidad de tomar una decisión de tipo personal; es decir, el estudio no decide por sí mismo, sino que proporciona las bases para decidir, ya que hay situaciones de tipo intangible para las cuales no hay técnicas de evaluación y esto hace, en la mayoría de los problemas cotidianos, que la decisión final la tome una persona y no una metodología, a pesar de que ésta tenga aplicación generalizada.<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup>BACA, Urbina. (2010). Libro evaluación de Proyectos. Sexta Edición. McGraw-Hill, México D.F. Pág. 4-9

La estructura general de la metodología de la evaluación de proyectos se representa como muestra la figura 1.

**Figura 1**

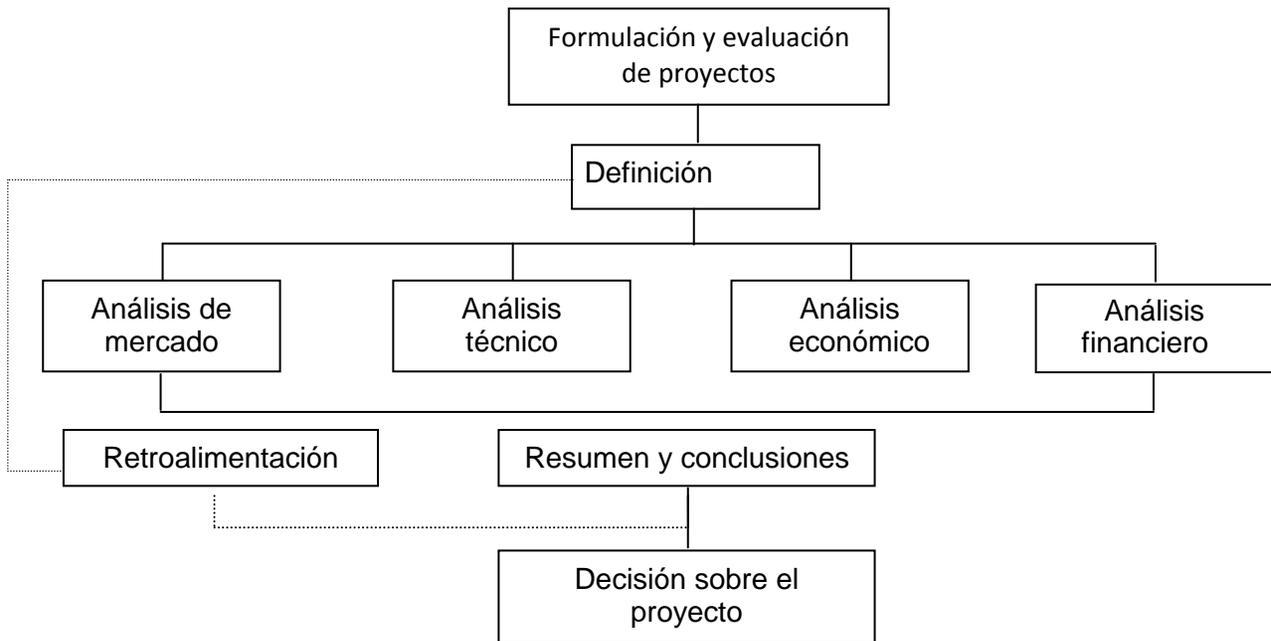


Figura 1.1 Estructura general de la evaluación de proyectos.

### **3.1.3 La evaluación de proyectos como un proceso y sus alcances:**

En un estudio de proyectos se distinguen tres niveles de profundidad. Al más simple se le llama Perfil, gran visión o identificación de la idea, el cual se elabora a partir de la información existente, el juicio común y la opinión que da la experiencia. En términos monetarios solo presenta cálculos globales de las inversiones, los costos y los ingresos sin entrar a investigaciones de terreno.

El siguiente nivel se denomina estudio de perfectibilidad o anteproyecto. Este estudio profundiza el examen en fuentes secundarias y primarias en investigación de mercado, detalla la tecnología que se empleara, determina los costos totales y la rentabilidad económica del proyecto y es la base se apoyan los inversionistas para tomar una decisión.

El nivel más profundo y final es conocido como proyecto definitivo. Contiene toda la información del anteproyecto, pero aquí son tratados los puntos finos; no solo deben presentarse los canales de comercialización más adecuados para el producto sino que deberá presentarse una lista de contratos de venta ya establecidos; se deben actualizar y preparar por escrito las cotizaciones de la investigación, presentar los planos arqueológicos de la construcción, etc. La información presentada en proyecto definido no debe alterar la decisión tomada respecto a la inversión, siempre que los cálculos hechos en el anteproyecto sean confiables y hayan sido bien evaluados.

El nivel de aplicación y conocimientos que se estudiará en este texto será el de anteproyecto. Ya se menciona que el primer nivel de profundidad en un estudio de evaluación es el de perfil, el cual comienza con la identificación de una idea que culmina, tras un proceso con la instalación de la planta.

Todo empieza con una idea y cada una de las etapas siguientes es una profundización de la idea inicial, no solo en lo que se refiere a conocimiento, sino también en cuanto a investigación y análisis. La última parte del proceso es, por supuesto, la cristalización de la idea con la instalación física de la planta, la producción del bien o servicio y, por último la satisfacción de una necesidad humana o social, que en un principio dio origen a la idea y al proyecto.

#### **3.1.4 Estudio de mercado:**

Con el nombre de estudio de mercado se denomina a la primera parte de la investigación formal del estudio. Consta de la determinación y cuantificación de la demanda y la oferta, el análisis de los precios y el estudio de la comercialización.

Aunque la cuantificación de la oferta y la demanda puedan obtenerse fácilmente de fuentes de información secundarias en algunos productos, siempre es recomendable y mucho más confiables que cualquier otra fuente de datos. El objetivo general de esta investigación es verificar la posibilidad real de penetración del producto y bien realizado, podrá palpar o sentir el riesgo que se ocurre y la

posibilidad de éxito que habrá con la venta de un nuevo artículo o con la existencia de un nuevo competidor en el mercado.<sup>10</sup>

Aunque hay factores intangibles importantes, como el riesgo, que no es cuantificable, pero es perceptible, esto no implica que puedan dejarse de realizar estudios cuantitativos. Por el contrario, la base de una buena decisión siempre los datos recabados en la investigación de campo, principalmente en fuentes primarias.

Por otro lado, el estudio de mercado también es útil para prever una política adecuada de precios, estudiar la mejor forma de comercializar el producto y contestar la primera pregunta importante del estudio: ¿Existe un mercado viable que el producto que se pretenda elaborar? Si la respuesta es positiva, el estudio continua si la respuesta es negativa, se plantea la posibilidad de un nuevo estudio más preciso y confiable; si el estudio hecho ya tiene esas características, lo recomendable seria tener la investigación. Si la intención de invertir en el proyecto es irrenunciable y no se detecta una clara demanda potencial insatisfecha del producto, el camino a seguir es incrementar sustancialmente el gasto en mercadotecnia y publicidad para promover con fuerza la aceptación del nuevo producto.

### **3.1.5 Estudio técnico:**

El estudio técnico puede subdividirse a su vez en cuatro partes, que son: determinación del tamaño óptico de la planta, determinación de la localización óptica de la planta, ingeniería del proyecto y análisis organizativo, administrativo y legal.

La determinación de un tamaño óptico es fundamental en esta parte del estudio cabe aclarar que tal determinación es difícil, las existentes para su determinación son interactivas y no existe un método preciso directo para hacer el cálculo.

El tamaño también depende de los turnos a trabajar, ya que para cierto equipo la producción varía directamente de acuerdo con el número de turnos que se trabaje.

---

<sup>10</sup>BACA, Urbina. (2010). Libro evaluación de Proyectos. Sexta Edición. McGraw-Hill, México D.F. Pág. 4-9

Aquí es necesario plantear una serie de alternativas cuando no se conoce y domina a la perfección la tecnología que se empleará.

Acerca de la determinación de la localización óptima del proyecto, es necesario tomar en cuenta no sólo factores cuantitativos, como los costos de transporte de materia prima y del producto determinado, sino también los factores cualitativos, tales como apoyos fiscales, el clima, la actitud de la comunidad y, otros. Recuerde que los análisis deben ser integrales, si se realizan desde un solo punto de vista conducirán a resultados poco satisfactorios.

Respecto de la ingeniería del proyecto se puede decir que, en términos técnicos, existen diversos procesos productivos opcionales, que son los muy automatizados y los manuales. La elección de alguno de ellos dependerá en gran parte de la disponibilidad de capital. En esta misma parte se engloban otros estudios, como el análisis y la selección de los equipos necesarios, dada la tecnología elegida; en seguida, la distribución física de tales equipos en la planta, así como la propuesta de la distribución general, en la que se calculan todas y cada una de las áreas que formarán la empresa.

Algunos de los aspectos que no se analizan con profundidad en los estudios de factibilidad son el organizativo, el administrativo y el legal. Esto se debe a que son considerados aspectos que por su importancia y delicadeza merecen ser tratados a fondo en la etapa de proyecto definitivo.

Esto no implica que deba pasarse por alto, sino, simplemente, que debe mencionarse la idea general que se tiene sobre ellos, pues de otra manera se debería hacer una selección adecuada y precisa del personal, elaborar un manual de procedimientos y un desglose de funciones, extraer y analizar los principales artículos de las distintas leyes que sean de importancia para la empresa, y como esto es un trabajo delicado y minucioso, se incluye en la etapa de proyecto definitivo.<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup>BACA, Urbina. (2010). Libro evaluación de Proyectos. Sexta Edición. McGraw-Hill, México D.F. Pág. 4-9

### 3.1.6 La administración:

Dicho en pocas palabras, la administración es lo que hacen los gerentes. Pero este enunciado elemental nos dice mucho ¿o sí?. Una explicación más completa es que la administración consiste en coordinar las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas.<sup>12</sup>

Ya sabemos que coordinar el trabajo de otros es lo que distingue una posición gerencial de las demás.<sup>13</sup> Sin embargo esto no significa que los gerentes puedan hacer lo que quieran cuando quieran y como quieran. Por el contrario la administración requiere la culminación eficiente y eficaz de las actividades laborales de la organización, o por lo menos a eso aspiran los gerentes.

La eficiencia consiste en obtener los mayores resultados con la misma inversión como el gerente tiene recursos escasos de personas, dinero y equipo, se preocupan por aprovecharlos eficientemente. Por ejemplo, en la fábrica de Siemens AG en Forchheim, Alemania, donde los empleados hacen equipo de rayos X, se establecieron técnicas de manufactura eficiente: se disminuyeron los montos de inventario, se redujo el tiempo de fabricación de los productos y se acortó la tasa de rechazo de productos. Estas prácticas de trabajo eficiente rindieron sus frutos, pues el lugar fue nombrado por la revista *Industry Week* como una de las mejores plantas de 2002.<sup>7</sup> Desde este punto de vista, se dice que la eficiencia es "hacer bien las cosas", es decir, no desperdiciar los recursos. Pero no basta ser eficiente. La administración también se interesa en ser eficaz, en completar las actividades para conseguir las metas de la organización. La eficacia se define como "hacer las cosas correctas", es decir, las actividades de trabajo con las que la organización alcanza sus objetivos. Por ajenillo, en la fábrica de Siemens las metas eran reducir el tiempo de instalación del equipo para los clientes y recortar los costos. Mediante varios programas laborales estas metas se intentaron y se alcanzaron. En tanto que la eficiencia concierne a los medios para hacer las cosas, la eficacia tiene que ver con los fines, con la consecución de las metas de la organización (ver figura 1.2). La administración, pues, se ocupa no solo de terminar las actividades y cumplir con las metas de la organización (eficacia), sino también de hacerlo de la

---

<sup>12</sup>ROBBINS, Stephen. (2005). Libro Administración. 8ª Edición, Pearson, México, D.F 9-10

<sup>13</sup>ROBBINS, Stephen. (2005). Libro Administración. 8ª Edición, Pearson, México, D.F 9-10

manera más eficiente. En las organizaciones exitosas, la eficiencia y la eficacia van aparejadas. (P y R Conéctese a la Web y revise Q & A 1.3). La mala administración es resultado de la ineficiencia y la ineficacia, o de que la eficacia no se consigue mediante la eficiencia.

- Funciones los gerentes:

No es fácil ni sencillo explicar lo que hacen los gerentes. Así como no hay dos organizaciones iguales, tampoco hay dos puestos de administración iguales. A pesar de este hecho, los investigadores de la administración, después de muchos años de estudio, crearon tres esquemas de clasificación para describir lo que hacen los gerentes: por funciones, papeles y habilidades. En esta sección vamos a examinar estos esquemas y veremos cómo ha cambiado el trabajo del gerente.

De acuerdo con el esquema de las funciones, los gerentes realizan ciertas actividades o deberes al tiempo que coordinan de manera eficaz y eficiente el trabajo de los demás. ¿Qué son estas actividades o funciones? En la primera parte del siglo XX, el industrial francés Henri Fayol propuso que todos los gerentes desempeñan cinco funciones: planear, organizar, mandar, coordinar y controlar.<sup>8</sup> A mediados de la década de 1950, en un libro de texto aparecieron por primera vez, como marco teórico, las funciones de planear, organizar, reunir personal, dirigir y controlar. En la actualidad, la mayor parte de los libros de texto (y este no es la excepción) están organizados en cuatro funciones administrativas muy importantes: planear, organizar, dirigir y controlar.

Si uno no piensa en ningún destino en particular, puede tomar cualquier vereda. En cambio, si hay un lugar al que uno quiera ir hay que planear la mejor manera de llegar. Como la finalidad de las organizaciones es alcanzar un objetivo, alguien tiene que definirlo claramente, lo mismo que los medios para conseguirlo. La administración es ese alguien. Los gerentes que desempeñan la función de planeación definen las metas, fijan las estrategias para alcanzarlas y trazan planes para integrar y coordinar las actividades.

Los gerentes también son responsables de disponer el trabajo para conseguir las metas de la organización. Llamamos organización a esta función. Cuando los gerentes organizan, determinan que tareas hay que hacer, quien las hace, como se agrupan, quien rinde cuentas a quien y donde se toman las decisiones.

En todas las organizaciones hay personas y el gerente debe trabajar con ellas y a través de ellas para alcanzar las metas de la organización. Esta es la función de dirección. Los gerentes dirigen cuando motivan a sus subordinados, influyen en los individuos y los equipos mientras hacen su trabajo, eligen el mejor canal de comunicación o de cualquiera otra manera se ocupan del comportamiento de los empleados.

La Última función de la administración es la de control. Después de fijar las metas (planeación), formular los planes (planeación), decidir el esquema estructural (organización) y contratar, capacitar y motivar al personal (dirección), es preciso evaluar si las cosas van como estaba previsto. Hay que comparar el desempeño real con las metas fijadas con antelación. Si hay desviaciones significativas, es deber de la administración retomar las riendas del desempeño. Este proceso de vigilar, comparar y corregir es lo que entendemos por la función de control.

¿Este esquema por función describe bien lo que hacen los gerentes? ¿Siempre planean, organizan, dirigen y controlan?. En realidad, lo que haga un gerente no siempre sigue esta secuencia lógica y ordenada; pero esto no niega la importancia de las funciones básicas de los gerentes. Cualquiera que sea el “orden” en que se desempeñan las funciones, el hecho es que los gerentes planean, organizan, dirigen y controlaban. Tom Gegax? La planeación se aprecia en la meta de la organización de duplicar su tamaño en cinco años. Un ejemplo de organización está en el cambio de la estructura de la compañía para la cultura y el lenguaje de los deportes. Proporcionar a los empleados los medios para equilibrar su trabajo y su vida privada en un buen ejemplo de dirección. Además, Tom controlaba cuando buscaba un método para garantizar que se prestara un servicio excepcional a los clientes.

La popularidad continua de la descripción por funciones de la administración es un homenaje a su claridad y sencillez. Pero algunos dicen que este enfoque no es apropiado ni pertinente, entonces, tomemos otro punto de vista.<sup>14</sup>

- Equipos de Trabajo:

La mayoría de ustedes ya están familiarizadas con los equipos si han observado eventos deportivos organizados. Aunque un equipo deportivo tiene muchas de las características de un equipo de trabajo, los equipos de trabajos son diferentes de los grupos de trabajo y poseen características peculiares propias, Los grupos de trabajo interactúan principalmente para compartir información y tomar decisiones que ayuden a cada miembro a realizar su trabajo con mayor eficiencia. Estos grupos no tienen necesidad ni oportunidad de participar en el trabajo colectivo que requiere un esfuerzo conjunto. Por otro lado, los equipos de trabajo son grupos cuyos miembros trabajan intensamente en un objetivo común y específico usando su sinergia positiva, responsabilidad individual y mutua, y destrezas complementarias. En un equipo de trabajo, los esfuerzos individuales combinados de los miembros del equipo dan como resultado un nivel de desempeño mayor que la suma de esas contribuciones individuales. ¿Cómo? Generando sinergia positiva a través del esfuerzo coordinado.

- Gerentes o líderes:

Comencemos haciendo la distinción entre gerentes y líderes. Los autores y profesionales los equiparan con frecuencia, aunque no son lo mismo necesariamente. Los gerentes son asignados en sus puestos. Su habilidad para influir en los empleados depende de la autoridad formal inherente en ese puesto. En contraste, los líderes son designados o surgen en un grupo de trabajo y tienen la capacidad de influir en los demás por razones que van más allá de la autoridad formal.

¿Deben todos los gerentes ser líderes? A la inversa, ¿deben todos los líderes ser gerentes? Como nadie ha demostrado hasta ahora que la habilidad de liderazgo

---

<sup>14</sup>ROBBINS, Stephen. (2005). Libro Administración. 8ª Edición, Pearson, México, D.F 9-10

sea una desventaja para un gerente, creemos que todos los gerentes deben ser líderes en forma ideal. Sin embargo, no todos los líderes tienen las capacidades o destrezas de los gerentes eficaces y, por lo tanto, no todos los líderes deben ser gerentes. El hecho de que un individuo pueda influir en otros no significa que también tenga la capacidad de planear, organizar y controlar. Dado que todos los gerentes deben ser líderes, estudiaremos el liderazgo desde una perspectiva gerencial. Por consiguiente, nuestra definición de un líder es alguien que puede influir en otros y que posee autoridad gerencial. Entonces, ¿Qué es el liderazgo? Es el proceso que consiste en influir en un grupo para orientarlo hacia el logro de objetivos.

El liderazgo, igual que la motivación, es un tema del comportamiento organizacional que se ha investigado ampliamente y la mayoría de esa investigación se ha dirigido a responder la pregunta: ¿qué es un líder eficaz? Comenzaremos nuestro estudio analizando algunas de la primeras teorías del liderazgo.

- La motivación:

La motivación se refiere a los procesos responsables del deseo de un individuo de realizar un gran esfuerzo para lograr los objetivos organizacionales, condicionado por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual. Aunque, en general, la motivación se refiere al esfuerzo ejercido hacia cualquier objetivo, nos referimos a los objetivos organizacionales porque nuestro enfoque está en el comportamiento relacionado con el trabajo. Esta definición muestra tres elementos clave: esfuerzo, objetivos organizacionales y necesidades.

El elemento esfuerzo es una medida de la intensidad o impulso. Una persona motivada se esfuerza mucho. Pero es poco probable que los niveles altos de esfuerzo conduzcan a un desempeño laboral favorable, a menos que el esfuerzo se canalice en una dirección que beneficie a la organización. Por lo tanto, debemos considerar la calidad del esfuerzo así como la intensidad. El esfuerzo que se dirige hacia los objetivos organizacionales y es congruente con éstos es la clase de esfuerzo que debemos buscar. Por último, abordaremos la motivación como un proceso de satisfacción de necesidades.<sup>15</sup>

---

<sup>15</sup>ROBBINS, Stephen. (2005). Libro Administración. 8ª Edición, Pearson, México, D.F 9-10

Necesidad es un estado interno que hace que ciertos resultados parezcan atractivos. Una necesidad insatisfecha crea tensión, que un individuo reduce realizando esfuerzo. Como estamos interesados en el comportamiento laboral, este esfuerzo de reducción de la tensión se debe dirigir hacia los objetivos organizacionales. Por lo tanto, en nuestra definición de motivación, está inherente el requisito de que las necesidades del individuo deben ser compatibles con los objetivos de la organización. Cuando no concuerdan los individuos pueden realizar grandes niveles de esfuerzo que sean contrarios a los intereses de la organización. Incidentalmente, esto no es tan raro, para que muchos empleados dediquen mucho tiempo a platicar con amigos en el trabajo para satisfacer su necesidad social. Hay un gran nivel de esfuerzo, pero poco se logra en el trabajo. Motivar a los empleados para que logren niveles altos de desempeño es un problema organizacional importante y los gerentes siguen buscando soluciones.

### **3.1.7 Estudio económico:**

La antepenúltima etapa del estudio es el estudio económico. Su objetivo es ordenar y sistematizar la información de carácter monetario que proporcionan las etapas anteriores y elaborar los cuadros analíticos que sirven de base para la evaluación económica.

Comienza con la determinación de los costos totales y de la inversión inicial a partir de los estudios de ingeniería, ya que estos costos dependen de la tecnología seleccionada. Continúa con la determinación de la depreciación y amortización de toda la inversión inicial.

Otros de sus puntos importantes es el cálculo del capital de trabajo, que aunque también es parte de la inversión inicial, no está sujeto a depreciación ni a amortización, dada su naturaleza líquida.

Los aspectos que sirven de base para la siguiente etapa, que es la evaluación económica, son la determinación de la tasa de rendimiento mínima aceptable y el cálculo de los flujos netos de efectivo.<sup>16</sup>

---

<sup>16</sup>BACA, Urbina. (2010). Libro evaluación de Proyectos. Sexta Edición. McGraw-Hill, México D.F. Pág. 4-9

Ambos, tasa y flujos, se calculan con y sin financiamiento. Los flujos provienen del estado de resultados proyectados para el horizonte de tiempo seleccionado.

Cuando se habla de financiamiento es necesario mostrar cómo funciona y cómo se aplica en el estado de resultados, pues modifica los flujos netos de efectivo. De esta forma se selecciona un plan de financiamiento, y se muestra su cálculo tanto en la forma de pagar intereses como en el pago del capital.

Así mismo, es interesante incluir en esta parte el cálculo de la cantidad mínima económica que se producirá, llamado punto de equilibrio. Aunque no es una técnica de evaluación, debido a las desventajas metodológicas que presenta, si es un punto de referencia importante para una empresa productiva la determinación del nivel de producción en el que los costos totales igualan a los ingresos totales.

### **3.1.8 Evaluación económica**

La evaluación económica describe los métodos actuales de evaluación que toman en cuenta el valor del dinero a través del tiempo, como son la tasa interna de rendimiento y el valor presente neto; se anotan sus limitaciones de aplicación y se comparan con métodos contables de evaluación que no toman en cuenta el valorar del dinero a través del tiempo, y en ambos se muestra su aplicación práctica.

Esta parte es muy importante, pues es la que al final permite decidir la implantación del proyecto. Normalmente no se encuentran problemas en relación con el mercado o la tecnología disponible que se empleará en la fabricación del producto; por tanto la decisión de inversión casi siempre recae en la evaluación económica. Ahí radica su importancia. Por eso, los métodos y los conceptos aplicados deben ser claros y convincentes para el inversionista.<sup>17</sup>

---

<sup>17</sup>BACA, Urbina. (2010). Libro evaluación de Proyectos. Sexta Edición. McGraw-Hill, México D.F. Pág. 4-9

### 3.1.9 Administración del riesgo:

Uno de los atributos de un proyecto es que se implica cierto grado de incrementación. Esta falta de certeza puede impactar su resultado. Durante un proyecto pueden ocurrir sucesos que tiene un efecto adverso en el éxito del mismo. El riesgo es la cierta pérdida. La administración del riesgo consiste en identificar evaluar y responder a los riesgos del proyecto con el fin de reducir al mínimo la probabilidad y el impacto. Enfrentar los riesgos con previsión y anticipación aumentara las oportunidades de lograr el objetivo del proyecto. Esperar ocurrir sucesos poco favorables y luego reaccionar ante ellos puede causar pánico y provocar respuestas costosas. La administración al mínimo las oportunidades de ocurrencia o el impacto de estos sucesos poco favorables.

Durante la fase de propuesta del ciclo de vida del proyecto se puede elaborar parte de la planeación del riesgo para asegurar, por ejemplo, que el contratista sabe de los riesgos involucrados en la licitación de un proyecto propuesto. Con el conocimiento de los riesgos involucrados en la licitación de un proyecto propuesto. Con el conocimiento de los riesgos potenciales, el contratista puede incluir la contingencia o montos de la reserva administrativa en el precio de la licitación. Por otra parte, si los riesgos parecen demasiado grandes, el contratista puede decidir no licitar un proyecto propuesto, como se estudió en la sección sobre la decisión de licitar/no licitar. Después se debe trabajar con más detalle en la planeación del riesgo al inicio de un proyecto. Un gerente de proyecto no puede mostrarse reacio ante el riesgo. Debe aceptar que este último es parte de la administración de un proyecto y como tal debe enfrentarlo. Además, esta persona también debe establecer el tono para una discusión abierta y oportuna de los riesgos entre los miembros del equipo de proyecto.

- Identificación del riesgo:

La identificación del riesgo incluye determinar cuáles riesgos podrían afectar de manera adversa el objetivo del proyecto y cuáles podrían ser las consecuencias de cada uno de ellos, si éstos ocurren.<sup>18</sup>

---

<sup>18</sup>GIDO, Jack. (2008). Libro Administración exitosa de proyectos. Tercera Edición. CENGAGE Learning editores S.A. México D.F. Pág. 80-83

El enfoque más común para identificar las fuentes de los riesgos es la lluvia de ideas. El gerente de proyecto debe involucrar a los principales miembros del equipo de proyecto en la identificación de las posibles fuentes de riesgo, es decir, las cosas que podrían ocurrir con un impacto negativo en el logro del objetivo de proyecto. Cada miembro del equipo de proyecto puede aportar su experiencia y comprensión para ayudar a desarrollar una lista completa de tales fuentes. ¿Cuántos riesgos deben identificar? Un equipo puede exagerar e inventar cientos de riesgos posibles. Por ejemplo, es posible que cada actividad pueda durar más de lo planeado o cueste más de lo previsto y hay riesgos poco probables como “¿Qué pasaría si nuestro edificio fuera destruido por un incendio durante el proyecto?”. El sentido común y la razón deben prevalecer cuando se identifica el riesgo aquellos que tienen probabilidad de ocurrir y generar un impacto negativo que sea significativo para lograr tener éxito en el objetivo del proyecto.

Otra fuente que puede ser útil en la identificación de los riesgos posibles es la información histórica de proyectos anteriores. Si se hicieran evaluaciones posteriores (estudiadas más adelante en este capítulo) de proyectos completos, éstas podrían ser una buena fuente para identificar los riesgos posibles, así como información sobre tales riesgos si éstos ocurren otra vez.

Ejemplos de riesgos específicos son:

- La incorporación de tecnología avanzada a un producto nuevo.
- Los requisitos de desempeño para tomar mediciones 10 veces más rápido que lo que se puede hacer en la actualidad.
- Avances tecnológicos que podrían volver obsoleta la tecnología seleccionada al principio, antes de terminar el proyecto.
- Uso por primera vez de equipo robótico nuevo para un procedimiento quirúrgico raro y complejo.
- Disponibilidad de mano de obra de ciertos artesanos cuando se necesite, debido a una economía local sólida y a un bajo índice de desempleo.
- Encontrar más formaciones rocosas cuando se excava, que las esperadas.
- Número excesivo de revisiones del diseño de un sitio web, antes de que sea aceptado por el cliente.

- Una huelga podría ocurrir durante el punto crítico de un proyecto de construcción.
- El clima severo (nevada temprana) puede golpear durante la fase de construcción de la expansión de una instalación.
- Es posible que el banco no apruebe el monto total del préstamo para el proyecto.
- Un aumento considerable en los precios, debido a un extraño material con revestimiento que retarda los incendios.
- El paciente puede sufrir una hemorragia durante la cirugía.
- Tal vez no haya suficientes vacunas disponibles para satisfacer las necesidades de emergencia.
- El producto nuevo tal vez no pase las pruebas de certificación.
- La entrega posterior a lo anticipado de subensambles clave por parte de un proveedor en el extranjero.
- El cliente no proporcionará partes de muestra para pruebas cuando sea necesario.
- Lluvia durante un festival de la ciudad el fin de semana.

Para cada riesgo que se identifique, debe listarse su consecuencia potencia. Estas consecuencias podrían incluir retrasos en el programa, gastos adicionales sustanciales, el incumplimiento con los requisitos técnicos o los efectos adversos, en relación con la satisfacción del cliente.

- Evaluación del riesgo

La evaluación de cada riesgo involucra la determinación de la probabilidad de que el suceso del riesgo ocurra y el grado de impacto que el suceso tendrá en el objetivo del proyecto. A estos dos factores se les puede asignar una calificación de Alto, Medio o Bajo.<sup>19</sup>

El gerente de proyecto debe consultar a los miembros del equipo que tengan más conocimiento sobre el riesgo potencial y determinar una calificación para cada

---

<sup>19</sup>GIDO, Jack. (2008). Libro Administración exitosa de proyectos. Tercera Edición. CENGAGE Learning editores S.A. México D.F. Pág. 80-83

riesgo. Los datos históricos de proyectos similares anteriores también pueden ser útiles. Por ejemplo, si el clima severo es un riesgo, puede ayudar llevar un historial del clima diario o consultar un servicio de pronóstico del clima.

Con base en la probabilidad de ocurrencia y en el impacto potencial, los riesgos pueden por tanto priorizarse. Por ejemplo, aquellos con la mayor probabilidad de ocurrencia e impacto pueden considerarse con mayor seriedad en el desarrollo de un plan de respuesta.

- Planeación de la respuesta al riesgo:

La planeación de la respuesta al riesgo consiste en el desarrollo de un plan de acción para reducir el impacto o la probabilidad de cada riesgo, establecer un punto disparador para el momento de implementar las acciones para afrontar cada uno de ellos y evaluar la responsabilidad de las personas específicas para implementar cada plan de respuesta.

Un plan de respuesta al riesgo puede evitar, mitigar o aceptar el riesgo. Evitarlo significa eliminar el riesgo al elegir un curso de acción diferente. Ejemplos de evitar el riesgo serían decidir usar tecnología convencional en lugar de tecnología de punta en un producto nuevo o decidir celebrar un festival de fin de semana en un sitio techado para evitar la posibilidad de cancelación a causa de la lluvia. Mitigar el riesgo significa emprender acciones para reducir la probabilidad de que el suceso de riesgo ocurra o reducir el impacto potencial. Por ejemplo, reducir el riesgo de que se vuelva a hacer el diseño del sitio web de un cliente varias veces podría requerir que se revisen otros diseños de muestra con el cliente en las primeras etapas del proyecto. Aceptar un riesgo puede implicar dos situaciones: estar de acuerdo con la consecuencia, en circunstancias donde la probabilidad de ocurrencia y el impacto potencial sean bajos y luego lidiar con el riesgo si ocurre y cuándo ocurre, o bien, puede optar por desarrollar un plan de contingencia que se deberá ejecutar si se presenta un suceso de riesgo con alta probabilidad.

Un plan de contingencia es un conjunto predefinido de acciones que se implementarán si ocurre el suceso de riesgo. La mayoría de los planes de contingencia requiere del gasto de fondos adicionales para emplear nuevos

recursos, horas extra, el pago de envíos acelerados, la compra de más material, escaladas de precios inesperadas y así por el estilo. Los precios de los proyectos y presupuestos deben incluir una reserva administrativa para pagar gastos adicionales cuando se implementen planes de contingencia.

Un plan de respuesta al riesgo debe incluir una señal o bandera de advertencia que indique en qué momento se debe implementar el plan de acción para cada riesgo. Una señal para el momento de comprar un material raro puede ser cuando el precio actual aumenta más de 5% por encima del monto presupuestado para la compra de material. La señal para decidir si se incorpora tecnología avanzada en un producto nuevo puede ser la terminación de un estudio de factibilidad de ingeniería. Otro ejemplo sería autorizar tiempo extra si el proyecto se atrasa más de 5% de la duración del proyecto restante.

- Monitoreo del riesgo:

El monitoreo del riesgo consiste en revisar con regularidad la matriz de administración del riesgo a lo largo de todo el proyecto. Durante el mismo, es importante evaluar todos los riesgos para determinar si hay algún cambio en la probabilidad de ocurrencia o el impacto potencial de cualquiera de los riesgos. Estos factores pueden determinar si la prioridad de atención de un riesgo en particular ha aumentado o si el riesgo ha disminuido en importancia además pueden identificarse riesgos nuevos que no se habían considerado con anterioridad en el proyecto, pero ahora deben sumarse a la matriz de evaluación del riesgo.<sup>20</sup>

Por ejemplo, las primeras pruebas del prototipo de un proyecto nuevo indican que el producto tal vez no cumpla con las especificaciones de desempeño originales. Otra situación puede ser que debido a retrasos previos en la fase de diseño, la etapa de construcción de la expansión de una instalación ahora está programada para que ocurra en medio de la temporada de huracanes. Durante el proyecto el cliente puede aprobar cambios en el alcance de su desarrollo, el programa o presupuesto del proyecto que también podría afectar la evaluación de los riesgos previamente definidos o dar como resultado la identificación de riesgos nuevos.

---

<sup>20</sup>GIDO, Jack. (2008). Libro Administración exitosa de proyectos. Tercera Edición. CENGAGE Learning editores S.A. México D.F. Pág. 80-83

La agenda para las juntas de revisión del estado del proyecto deben incluir un elemento para la evaluación del riesgo. Se debe poner particular atención en la revisión de las señales de cada riesgo para determinar si un plan de respuesta está a punto de tener que implementarse.<sup>21</sup>

## **3.2 Alianzas Estratégicas**

### **3.2.1 Definición:**

Libro Administración Las alianzas estratégicas son acuerdos de cooperación que pueden tener un carácter local, internacional, e incluso global, para establecer convenios con otras compañías con el fin de realizar una nueva operación , buscando compartir costos riesgos y beneficios al incursionar en el desarrollo de negocios que pueden constituir excelentes oportunidades de atención a nichos de mercado con necesidades particulares.<sup>22</sup>

### **3.2.2 Formas de alianzas estratégicas:**

#### a) Integración vertical:

Libro de Administración; En una integración vertical, una compañía realiza operaciones para proveerse de insumos (hacia atrás) sin tener que depender de otras empresas y sin tener el riesgo de obtener diferencias en los estándares fijados por la compañía. Igualmente, puede decidir incursionar en el desarrollo de otros productos usando como base los que ella produce originalmente (hacia adelante), para organizar la oferta al último consumidor con los mismos criterios de excelencia con los que ofertaba sus productos originalmente.<sup>23</sup>

---

<sup>21</sup>GIDO, Jack. (2008). Libro Administración exitosa de proyectos. Tercera Edición. CENGAGE Learning editores S.A. México D.F. Pág. 80-83

<sup>22</sup>BENAVIDES, Javier. (2004). Libro de Administración. Primera edición. McGraw-Hill, México, D.F. Pág. 30-31

<sup>23</sup>GALPIN, Timothy. (2005). Libro Guía completa sobre fusiones y adquisiciones: Herramientas para conseguir una integración a cualquier nivel en casos de F & A. Ediciones Díaz de Santos. Libro disponible en la página de internet:<http://www.diazdesantos.es/wwwdat/pdf/SP0410003516.pdf>. 45-46

## b) Fusiones y adquisiciones:

A pesar de sus riesgos, las fusiones y adquisiciones son una realidad que no se puede ignorar. Impulsadas por la actual globalización, la fortaleza del mercado a largo plazo y los obstáculos estratégicos al crecimiento orgánico de las empresas, las fusiones y adquisiciones se han convertido en el vehículo principal por el que numerosas compañías intentan aumentar sus beneficios con una mayor rapidez. En gran medida, es a consecuencia de factores por lo que la primera oleada de fusiones y adquisiciones es sustancialmente diferente a la de ahora.

Hoy en día, las fusiones y adquisiciones típicas tienen una naturaleza tanto de carácter estratégico como operativo. Los ejecutivos adquieren no sólo una cartera de clientes, sino también unos nuevos y mejores mercados geográficos y canales de distribución. Así, estos ejecutivos están comprando unas competencias de negocio y una mezcla de talento que nivelan y expanden sus oportunidades estratégicas, logrando así el control sobre los productos y servicios de los competidores. De igual manera, estos ejecutivos están consolidando unidades de negocio o sectores que se encuentran a la baja para incrementar tanto los ingresos como el valor de sus acciones. Sin embargo, las diferencias no acaban aquí. Dada la actual carrera por la globalización, y la presión constante por aumentar ingresos a corto plazo, cada vez son menos las empresas objetivo y por lo tanto su demanda es mucho mayor, siendo las primas de precio mucho menos frecuentes. Existe un margen de error considerable menor en la consecución de las previsiones económicas del acuerdo. Los costes todavía deben ser suprimidos, pero ahora, no se deberá tampoco sacrificar la capacidad de la compañía para incorporar sinergias que generen beneficios.<sup>24</sup>

## c) Franquicias:

La franquicia se trata de una estrategia extremadamente popular de ingresar en el mundo de los negocios distribuyendo un producto o servicio y buscando obtener un gran impacto en el mercado con un determinado monto de inversión. El

---

<sup>24</sup>GALPIN, Timothy. (2005). **Libro Guía completa sobre fusiones y adquisiciones: Herramientas para conseguir una integración a cualquier nivel en casos de F & A.** Ediciones Díaz de Santos. Libro disponible en la página de internet:<http://www.diazdesantos.es/wwwdat/pdf/SP0410003516.pdf>. 45-46

emprendedor y el franquiciador son actualmente complementarios. El emprendedor desarrolla y fabrica algún producto o servicio exitoso en el mercado que posteriormente puede ofrecer a otros participantes mediante un contrato de franquicia.

Un contrato de franquicia está compuesto por dos partes. El franquiciador o franquiciante, que es la persona que ha desarrollado una buena idea para un negocio y decide vender los derechos de uso del nombre y concepto de negocio para que se fabriquen o comercialicen los productos y servicios. Por otro lado tenemos al franquiciatario, quien es la persona que adquiere tales derechos de unos en determinado territorio.

Esto es un tipo especial de acuerdo de licencia por el que el franquiciante no sólo proporciona el producto, tecnología, proceso y marca registrada, sino también la mayor parte del programa de mercadotecnia. Es similar a la licencia, pero el franquiciante por lo general tiene más control sobre el franquiciatario. En casi cualquier ciudad importante en todo el mundo, es probable que encuentre Burger King, Kentucky FriedChicken o Marriott, entre otras. Están ahí porque empresarios locales han comprado franquicias. Las franquicias permiten que las compañías mantengan un control de mercadotecnia mientras pasan muchos de los costos, riesgos y responsabilidades a los franquiciatarios. El franquiciante proporciona a los franquiciatarios una variedad completa de material y servicios por una cuota. Los franquiciatarios con frecuencia funcionan de manera algo independiente de la compañía madre pero se benefician de ser parte de una organización más grande. Sin embargo, el franquiciante por lo general participa en forma activa en la capacitación, supervisión y control de ciertas acciones del franquiciatario para asegurar que se apega al acuerdo de la franquicia. Por ejemplo, New Horizons Computer Learning Center, con sede en California, es la red de capacitación en tecnologías de la información independiente más grande del mundo. New Horizons proporciona capacitación basada en la web y capacitación basada en computadoras para los franquiciatarios locales. Debido a que la calidad del producto es crítica, New Horizons requiere que todos los franquiciatarios acudan a California para capacitación varias veces al año.

#### d) Licencias:

La práctica del licenciamiento se da cuando una empresa (la concedente), al no querer afrontar los costos del desarrollo de mercados internacionales, establece un convenio para que un licenciado extranjero (el concesionario) compre los derechos para fabricar y distribuir los productos mediante el pago de una tarifa y regalías por los volúmenes de unidades vendidas si así fuera establecido. Sobre todo debe tomarse en cuenta que el control y las decisiones estratégicas están en manos del licenciado, y la empresa limita sus posibilidades de desarrollar economías de escala que fortalezcan sus estrategias de costos.

#### e) Acuerdos de cooperación:

Tratan de buscar complementariedades, intentando explotar las fuerzas competitivas de cada socio y corrigiendo las debilidades respectivas. Son una fórmula de colaboración menos comprometida, porque los socios llegan tan solo a acuerdos puntuales ya sea de palabra o de forma contractual. Estos acuerdos pueden cubrir una amplia gama de actividades en común. La ventaja de ésta fórmula de aproximación es su bajo riesgo en la relación ya que un acuerdo puntual no suele afectar a los recursos humanos y tecnológicos de las empresas participantes.<sup>25</sup>

### 3.2.3 Objetivos de las alianzas estratégicas

Las alianzas se deben considerar como estrategias basadas en habilidades, en virtud de la cual, las empresas tratan de aprovechar los factores más positivos de las compañías con las que se alían, intentando generar sinergias que conduzcan la mejora de la posición en el mercado.<sup>35</sup>

Los medios a través de los que se puede lograr el fortalecimiento de la posición son muy variados, puede decirse que son los objetivos de las alianzas, que se analizan a continuación:

---

<sup>25</sup>GALPIN, Timothy. (2005). Libro Guía completa sobre fusiones y adquisiciones: Herramientas para conseguir una integración a cualquier nivel en casos de F & A. Ediciones Díaz de Santos. Libro disponible en la página de internet:<http://www.diazdesantos.es/wwwdat/pdf/SP0410003516.pdf>. 45-46

- Reducción de costes: se intentará disminuir los costes en los que incurre la compañía, incrementándose, de esta manera, los márgenes de beneficio por lo que dispondrá de más fondos para dedicar a otras áreas de la organización. Si los costes externos son menores que la suma de los costes internos y los costes de transacción, la cooperación se volverá eficaz. Al tener en cuenta los costes, puede ocurrir que, económicamente, resulte más interesante realizar las tareas recurriendo a la cooperación.
- Compartir riesgos: tanto el acortamiento del ciclo de vida de los productos como la necesidad de innovación para tener éxito en el mercado, o para generar nuevas necesidades, hacen que la tecnología pase a ser uno de los factores dotados de mayor consideración por los responsables de las compañías. Sobre todo, las empresas que utilizan tecnología de punta. La dificultad de avanzar cada día un paso más, origina costes muy elevados, que suponen un elevado riesgo si fuera sólo una empresa la que los asumiera. Sólo compañías grandes y con gran solvencia, o alianzas tecnológicas entre un número determinado de compañías, están dispuestas a hacer frente a dicho riesgo. Generalmente, las empresas participan en un número más o menos amplio de procesos de investigación, con el objetivo de diversificar y reducir el riesgo asumido por la totalidad de proyectos, ya que, en el caso de fracasar alguno de ellos, podrán ser compensados con posibles resultados positivos del resto.<sup>35</sup>
- Alcance de nuevos mercados: dentro de éstos, hay que destacar los orientados a eliminar barreras y obstáculos de entrada: el desconocimiento o la situación del lugar donde se pretende abrir el negocio puede hacer que resulte necesario contar con la colaboración de una empresa local o del lugar destino, para facilitar los trámites e informarse exactamente de la situación del sector y su entorno; también son dignas de mención, las medidas destinadas a lograr un mejor posicionamiento de la empresa en el mercado (a través de la penetración); por último, hay que incluir aquellas que se encaminan a eliminar o disminuir la competencia.
- Aunar los recursos complementarios: se realiza mediante el acuerdo entre varias empresas consistente en desempeñar tareas que se complementan entre sí, y que no están presentes en la actividad propia de cada una de ellas. Por ejemplo: una organización que sea capaz de desarrollar un

producto, pero no disponga de los medios necesarios para comercializarlo o distribuirlo, lo más lógico es que establezca una alianza con otra compañía que sí los tenga, y no pueda realizar tareas de la primera.

El logro de todos estos objetivos puede realizarse mediante la cooperación, aunque no es la única forma de alcanzarlos, ya que pueden obtenerse resultados muy similares mediante reestructuraciones, adquisiciones, etcétera.<sup>26</sup>

### **3.3 Competitividad.**

#### **3.3.1 Definición de competitividad:**

Indica que la definición de competitividad se basa al menos en dos grades características: el mercado y la interdependencia. El primer aspecto a señalar es la competitividad que se realiza siempre en un mercado específico. El segundo aspecto es la interdependencia, para que haya competencia entre dos o más empresas la presencia de una de ellas tiene influencia en el comportamiento del mercado frente a la otra.<sup>27</sup>

Indica que en estos días, los gerentes, los funcionarios de gobierno y los medios de comunicación hablan, con mucha frecuencia, de la competitividad. Nosotros definimos competitividad como la posición que tiene un competidor con relación a otros competidores. La competitividad se parece al juego de las sillas musicales: existe una cantidad finita de asientos y algunos son más deseables que otros.

#### **3.3.2 Ventajas y desventajas de la competencia:**

La existencia de competitividad en los mercados ha sido un tema de amplia discusión entre los especialistas de la economía y de la economía política. La razón es que para algunos la existencia de competencia es nociva para la economía, mientras que para otros, ella es la base de la salud de esta. En América Latina se

---

<sup>26</sup>PETRA, Areces. (1998). Libro Dirección y objetivos de la empresa actual. Editorial Ramón Areces. Pág. 7

<sup>27</sup>ARELLANO, Rolando. (2001). Libro de Marketing Enfoque América Latina, McGraw-Hill, México D.F. Pág. 435-468

ha dividido durante muchos años procesos cíclicos en los cuales se turnaban políticas que limitaban la competencia con otras que la estimulaban.

a) Razones contra la existencia de competencia. Las razones expuestas por quienes están en contra de la existencia de competencia son las siguientes:

- La competencia encarece la producción puesto que disminuye las economías de escala. En lugar que una sola empresa elabore todos los productos o servicios necesarios a un costo reducido, esta producción es dividida entre varias, cada una de las cuales tiene costos mayores.
- La competencia encarece los productos, dado que las empresas deben utilizar recursos y esfuerzos para competir con las otras. Al final, los consumidores deberán pagar más por sus productos.
- La competencia hace los mercados pequeños o poco interesantes sean descuidadas por las empresas. Por el contrario, dándoles exclusividad territorial en determinados mercados, los gobiernos pueden obligar a las empresas a atender de manera adecuada todos tipos de clientela.<sup>28</sup>

b) Razones a favor de la existencia de competencia. Las razones de quienes están a favor de la libre competencia son las siguientes:

- La competencia estimula a las empresas a buscar cada vez mejores formas de satisfacer a los consumidores. Ello hace que la satisfacción de los clientes mejore continuamente. Por el contrario, la inexistencia de competencia hace que las empresas se contenten con los medios que tienen en un momento dado para satisfacer a sus mercados.
- La competencia estimula la baja de precios al consumidor puesto que para intentar ganar mayores clientes, las empresas tratan de aumentar su eficiencia y están dispuestas a disminuir sus márgenes de utilidad. Al final el cliente paga menos por sus productos.
- La competencia evita el costo del control y la injerencia de los gobiernos en los mercados. Gracias a la competencia las empresas están obligadas a auto disciplinarse, bajo pena de ser expulsadas de los mercados por falta de demanda.

---

<sup>28</sup>ARELLANO, Rolando. (2001). Libro de Marketing Enfoque América Latina, McGraw-Hill, México D.F. Pág. 435-468

Estas variables a nivel macroeconómico tienen también su representación microeconómica. Así, para las empresas tomadas individualmente, la existencia de competencia presenta ventajas y desventajas. Evidentemente, la situación ideal para una empresa es la de no tener competidores. Sin embargo, se observa también que la falta de competencia puede generar una situación de inercia en las empresas, descuidando la renovación y el avance a nivel de productos o servicios.<sup>29</sup>

### **3.3.3 Definición de la competencia y los competidores:**

Establece que la definición de competencia se basa al menos en dos grandes características: el mercado y la interdependencia. La competencia presenta dos características: el primer aspecto a señalar es que la competencia se realiza siempre en un mercado específico. Esto quiere decir que para que haya competencia las empresas deben estar en conflicto para atender al mismo grupo de consumidores. Dos empresas son competidoras cuando las mismas personas tienen la capacidad real o potencial de comprarle a cualquiera de ellas. El segundo aspecto es la interdependencia. Para que haya competencia entre dos empresas, la presencia de una de ellas tiene influencia en el comportamiento del mercado frente a la otra. Es decir, la empresa A es competencia real o potencial de la empresa B, únicamente si, de no existir B, el consumidor actuaría de manera diferente a la empresa A. A partir de esta primera precisión, se puede hablar de competencia al menos a tres niveles:

#### **a) Competencia a nivel de producto (producto-necesidad):**

La competencia estará formada por todas las empresas que producen el mismo producto. La competencia a ese nivel es aquella que se daría entre empresas que producen un mismo producto para satisfacer la misma necesidad del mismo mercado.

---

<sup>29</sup>ARELLANO, Rolando. (2001). Libro de Marketing Enfoque América Latina, McGraw-Hill, México D.F. Pág. 435-468

b) Competencia a nivel de necesidad:

La competencia estará formada por todas aquellas empresas que buscan satisfacer la misma necesidad de los consumidores.

c) Competencia a nivel de recursos

Se basa en los recursos del mercado, por lo tanto son competidoras todas aquellas empresas que buscan el mismo dinero o recursos de los consumidores.<sup>30</sup>

### 3.3.4 Análisis de la oferta:

El propósito que se persigue mediante el análisis de la oferta es determinar o medir las cantidades y las condiciones en que una economía puede y quiere poner a disposición del mercado un bien o un servicio. La oferta, al igual que la demanda, está en función de una serie de factores, como son los precios en el mercado del producto los apoyos gubernamentales a la producción, etc.<sup>31</sup>

La investigación de campo que se haga deberá tomar en cuenta todos estos factores junto con el entorno económico en que se desarrollará el proyecto.

- Principales tipos de oferta en relación con el número de oferentes se reconocen tres tipos:
  - a. Oferta competitiva o de mercado libreen ella los productores se encuentran en circunstancias de libre competencia, sobre todo debido a que existe tal cantidad de productores del mismo artículo, que la participación en el mercado está determinada por la calidad, el precio y el servicio que se ofrecen al consumidor. También se caracteriza porque generalmente ningún productor domina el mercado.
  - b. Oferta oligopólica (del griego oligos, poco) Se caracteriza porque el mercado se encuentra dominado por sólo unos cuantos productores. El

---

<sup>30</sup>ARELLANO, Rolando. (2001). Libro de Marketing Enfoque América Latina, McGraw-Hill, México D.F. Pág. 435-468

<sup>31</sup>BACA, Urbina. (2010). Libro evaluación de Proyectos. Sexta Edición. McGraw-Hill, México D.F. Pág. 4-9

ejemplo clásico es el mercado de automóviles nuevos. Ellos determinan la oferta, los precios y normalmente tienen acaparada una cantidad de materia prima para su industria. Tratar de penetrar en ese tipo de mercados no sólo es riesgoso sino que en ocasiones hasta resulta imposible.

- c. Oferta monopólica. Es en la que existe un solo productor del bien o servicio y, por tal motivo, domina por completo el mercado e impone calidad, precio y cantidad. Un monopolista no es necesariamente un productor único. Si el productor domina o posee más de 95% del mercado siempre impondrá precio y calidad.<sup>32</sup>

### 3.3.5 Tipos de Competidores

Igualmente Arellano afirma que existen dos grandes categorías de competidores para las empresas: los competidores actuales y los competidores potenciales. Los competidores actuales son los que actualmente influyen en el comportamiento del mercado de una empresa. Los competidores potenciales son aquellos que tienen la posibilidad de influir en dicho mercado en un futuro, si se presenta la oportunidad.<sup>33</sup>

#### a) Competidores actuales

El mercado de un producto está generalmente compuesto por competidores de diversos tipos. Si se considera un mercado competitivo (no monopolístico ni oligopolístico concentrado) se pueden encontrar en él diversas empresas que se pueden clasificar según su tamaño y según la originalidad de su acceso al mercado. Así, como se muestra en la figura, se encuentran empresas que denominan el mercado, otras que quieren acceder a esa denominación, otras que se protegen bajo la sombra de los más grandes, unas se quieren diferenciar sin competir con el resto y otras que se concentran con un pequeño mercado muy especializado. El tamaño de los círculos representa la cantidad de empresas que generalmente se ubican en cada posición estratégica.

---

<sup>32</sup>BACA, Urbina. (2010). Libro evaluación de Proyectos. Sexta Edición. McGraw-Hill, México D.F. Pág. 4-9

<sup>33</sup>ARELLANO, Rolando. (2001). Libro de Marketing Enfoque América Latina, McGraw-Hill, México D.F. Pág. 435-468

## b) Líderes de mercado:

Los líderes de mercado son empresas que generalmente tienen la mayor participación de mercado y que desarrollan (o que han desarrollado en su momento) estrategias de marketing originales que les han permitido tener la primacía. En muchos casos se trata de empresas que entraron al mercado de dichos productos en sus inicios (muchas veces fueron los primeros) y por lo tanto fueron las que desarrollaron dichos mercados en cada sociedad. En otros casos se trata de empresas muy fuertes que luego de un periodo de enfrentamiento con el líder, lograron tomar la supremacía del mercado.

La primera ventaja y la más evidente es que el líder vende más y por lo tanto gana más que otros. Más aún, dado que con el incremento de ventas se logran mayores economías de escala (se consiguen mejores precios en los insumos, se negocia con mayor fuerza con proveedores y distribuidores), los líderes de mercado pueden tener márgenes de utilidad mayores que los otros participantes de su mercado. Adicionalmente, las empresas líderes gozan de un prestigio y notoriedad que les permiten tener precios relativamente más altos que sus competidores (los consumidores están dispuestos a pagar un poco más por un producto de esa empresa que por el de empresas menos reconocidas).

La principal desventaja de todas es que los líderes se convierten en el objetivo principal de muchas empresas que quieren ocupar el sitio privilegiado del primer lugar. Es por eso que los líderes deben preocuparse por observar los movimientos y prever y responder a los ataques de diversos competidores, lo que representa un gran costo tanto económico como de esfuerzo para dichas empresas. Otra desventaja importante es que el líder se convierte en el representante cuasi-oficial de la industria en general y por lo tanto está siempre expuesto a la crítica social que ella genere

## c) Los aspirantes:

Las empresas aspirantes son aquellas que buscan ocupar el puesto líder de mercado. Generalmente son empresas que tienen un cierto grado de originalidad, pero también copian gran parte de las acciones del líder. Mediante su originalidad

buscan un posicionamiento mejor que el del líder, pero copiando parte de las acciones de éste, buscan también ocupar el puesto que la empresa principal tiene en el mercado. De manera general, su deseo de ser líder es explícito o conocido por los consumidores y los otros competidores. Los aspirantes utilizan diversas estrategias competitivas dependiendo de su fuerza y capacidad económica. En algunos casos, cuando se trata de una empresa con capacidad económica externa muy grande, puede darse el lujo de atacar al líder de manera directa y sin disimulo. La idea es destruir al líder en todos sus mercados y atacarlo con todas las armas posibles (precios bajos, productos de mayor calidad, mejor distribución y publicidad masiva). Éste es el caso de algunos productos importados que, aprovechando la liberalización actual de mercados, atacan a los productos nacionales latinoamericanos, utilizando para ello la fuerza económica proporcionada por sus casas matrices.

Sin embargo, de manera general se observa que los aspirantes disponen de menores recursos que los líderes, por lo cual una estrategia de ataque directo corre el riesgo de generar una respuesta demasiado fuerte de parte del líder, lo que podría hacer peligrar la existencia misma del atacante. Por ello las estrategias más usadas por los aspirantes son aquellas que consisten en atacar al líder de manera indirecta o puntal.<sup>34</sup>

#### d) Los imitadores

Además de los líderes y los aspirantes, es corriente encontrar en los mercados a un grupo más o menos numeroso de empresas pequeñas o medianas cuya estrategia principal consiste en imitar lo mejor posible a los más grandes. Generalmente estas empresas copian a los líderes de mercado, pero no es raro encontrar a algunos que claramente tratan de imitar a los aspirantes o a alguno de los seguidores independientes más grandes. El tipo y el grado de imitación pueden ser muy variados (de lejos, de cerca, falsificación y otros).

El ser imitador de los más grandes tiene la gran ventaja de que la empresa disminuye en gran medida su riesgo de fracaso, dado que solamente copia las

---

<sup>34</sup>ARELLANO, Rolando. (2001). Libro de Marketing Enfoque América Latina, McGraw-Hill, México D.F. Pág. 435-468

estrategias que han tenido éxito entre los más grades. De esta manera sus gastos tanto en inversión en desarrollo como sus pérdidas de funcionamiento son mínimos. Si bien, en algunos casos la empresa imitada hará algunas acciones con el fin de contrarrestar la copia, muchas veces este control es imposible dada la gran cantidad de recursos que utilizan para imitar las empresas imitadoras.

Una importante desventaja de los imitadores es que su nivel de utilidades no es muy alto, puesto que para poder competir con los originales tienen que bajar sus precios, de lo contrario el público preferirá el original. Adicionalmente, un imitador no podrá crecer demasiado puesto que se arriesga a enfrentar el ataque de las empresas más grandes a las que imita. Finalmente, las empresas imitadoras no logran desarrollar una experiencia creativa interna que les permita, dado el caso, poder crecer por su propia iniciativa.

De manera general, las empresas imitadoras copian solamente algunos de sus productos, o su sistema de atención al público, o sus locales, o su logotipo, etc. Esta actitud está basada en el hecho que mientras no se parezcan demasiado al líder. Éste no los tomara mucho en cuenta pues para él no representan una gran amenaza. Más aún, si el parecido no es muy grande, el líder tendrá dificultad de probar que se trata de una usurpación de sus derechos (sobre todo si se trata de aspectos difíciles de registrar como un olor, un sabor o una forma de presentar un producto.

#### e) Empresas proveedoras:

Las empresas proveedoras de insumos o de productos terminados son también una competencia potencial para sus empresas clientes. De la misma forma que un cliente puede desear integrarse hacia arriba para reducir costos, un proveedor puede desear hacer una integración hacia abajo para aumentar su margen de utilidades. Los más peligrosos son sin duda aquellos proveedores cuyo producto representa una parte sustancial del producto vendido por su cliente. Esta situación es todavía más riesgosa cuando se trata de empresas que proveen un alto porcentaje de sus ventas a un cliente específico.

### 3.3.6 Evaluación de los competidores:

Como en toda situación de enfrentamiento entre dos partes, uno de los elementos básicos para actuar adecuadamente en un ambiente competitivo es el conocimiento básico de los competidores. En efecto, cuanto más conozca una empresa sobre sus competidores, mejor podrá adecuar sus estrategias de defensa o de ataque en la lucha por los mercados.

Fuentes de información sobre la competencia: Al mismo tiempo Arellano asevera que dentro de las fuentes de información sobre la competencia se puede mencionar:

a) Publicaciones y documentos:

Fuente constituida por todo tipo de documentos, artículos en revistas, recortes de prensa, deposito de patentes, informes a los accionistas, anuncios, etc., que tratan de o que son generados por las empresas competidoras. De manera general. Cada documento aislado aporta muy poca información sobre una empresa, pero el análisis global de los documentos puede mostrar claramente las tendencias o las intenciones de un competidor.

b) Clientes:

Los clientes de los competidores son una fuente muy importante de información, ya que pueden transmitir datos con respecto a precios, sistemas de comercialización, nuevos productos y estrategias competitivas de los competidores, entre otros.<sup>35</sup>

Si se trata de clientes comunes a las dos empresas, la tarea de recolección de información es confiada a los miembros del equipo de ventas; si no fuera así, ello podría realizarse mediante un equipo específico de estudios estratégicos, dado que los clientes pueden también ser fuentes de información sobre nuestra empresa para las empresas competidoras, la información que se les transmita debe ser restringida a aquello que no vaya a comprometer las estrategias de la empresa en el futuro.

---

<sup>35</sup>ARELLANO, Rolando. (2001). Libro de Marketing Enfoque América Latina, McGraw-Hill, México D.F. Pág. 435-468

c) Empleados de la competencia:

Sin duda, los empleados de la competencia son una fuente riquísima de datos sobre ella. En muchos casos las empresas pueden obtener la información deseada mediante la contratación de personal clave de los competidores, fundamentales entre aquellos cuadros insatisfechos con el tratamiento que reciben actualmente en la competencia. Esta situación tiene sin embargo impedimentos de tipo legal, puesto que de manera general las leyes latinoamericanas prohíben divulgar información sobre un ex empleador a la competencia. Más aún, algunas empresas incluyen en sus contratos de trabajo, una cláusula que impide a un empleado realizar actividades competidoras a su empresa, bajo pena de sanciones pecuniarias elevadas. Por otro lado, la persona que transmite información sobre su ex empleador aun competidor verá muy rápidamente truncada su carrera en la nueva empresa, puesto que ha demostrado ya una vez que no es una persona digna de confianza.

d) Observación directa:

Finalmente, la observación directa es otra fuente de información muy valiosa sobre la competencia. Si se trata de la obtención de información que los competidores comparten con todos, ello no constituye delito. Si por el contrario la información buscada constituye un secreto para los competidores, está táctica se llamará "espionaje industrial", la cual es generalmente penada por la ley.

### **3.3.7 Áreas de evaluación de la competencia**

La evaluación de la capacidad de los competidores implica el conocimiento de su capacidad, de sus actitudes y de su manera de reacción competitiva. La capacidad de la competencia se manifiesta en tres áreas, técnica, financiera y administrativa.

a) Capacidad técnica:

La capacidad técnica de una empresa comprende todo aquello que le permite desempeñar adecuadamente sus funciones en su área de actividad. Para conocer su capacidad técnica, la empresa competidora deberá entonces analizar al menos

tres aspectos: la maquinaria y equipo disponible, disponibilidad de tecnología adecuada y el personal capacitado para hacer funcionar dichos recursos. Cuanto mayor capacidad técnica tenga un competidor, mayor será entonces su peligrosidad en los mercados. De la misma manera deberá analizarse cuánto de su capacidad instalada está en uso y que posibilidades existen de que se pueda poner rápidamente en actividad su capacidad ociosa.

b) Capacidad financiera:

La capacidad financiera implica la disponibilidad de dinero y sus recursos para ser aplicados al área de actividad en la cual compete. Para conocer la capacidad técnica de un competidor, la empresa deberá informarse sobre la situación financiera de la empresa, en especial a partir de las tasas más importantes de su presupuesto (tasa de liquidez, tasa de endeudamiento, rentabilidad, etc.). Deberá también conocer la capacidad financiera de los accionistas o de las empresas propietarias de la empresa específica, incluyendo la situación financiera de las otras empresas de su propiedad.

c) Capacidad administrativa:

La capacidad administrativa consiste en las aptitudes que tiene la empresa para organizarse y para orientar adecuadamente sus esfuerzos en caso de situaciones competitivas. Para ello debe conocerse el nivel de formación y la capacidad de sus directivos. Debe analizarse también la organización de su personal, intermediarios y de base, así como el nivel de cohesión interna de la empresa. Un dato muy importante aquí es sin duda el nivel de satisfacción del personal y su identificación con los objetivos de la empresa y sus dirigentes. Se ha visto que muchas empresas pequeñas han podido lograr resultados muy importantes en la lucha competitiva debido a la existencia de dirigentes excepcionales o a un alto nivel de cohesión interna del personal. Sin duda una empresa con problemas laborales o un personal directivo ineficiente representa un riesgo competitivo mucho menor que una empresa que presente el caso contrario.<sup>46</sup>

d) Actitudes e intenciones:

El análisis de las actitudes e intenciones de las empresas competidoras es también una tarea importante a realizar. Para ello se debe hacer un seguimiento del comportamiento histórico de las estrategias competitivas de las empresas. Ello implica el análisis del comportamiento anterior de las empresas tanto en nuestros mercados como en mercados diferentes (geográficas o de otro tipo de productos). Así, si una empresa ha lanzado un producto competitivo en un mercado externo, es muy probable que (si los resultados son adecuados) posteriormente tratará de introducir dicho producto en nuestro mercado. Se debe también analizar con mucha atención las declaraciones de sus directivos, así como todo aquello que pueda indicar una preparación para movimientos competitivos (compra de maquinarias, reclutamiento de personal especializado, etc.). Si una empresa tiene una mayor trayectoria que muestra su crecimiento se ha realizado fundamentalmente a base de estrategias de desarrollo de mercado, ella será mucho menos peligrosa que otra cuya estrategia fundamental ha sido la ganancia de participación de mercado de sus competidores.

e) Manera de reacción competitiva:

Finalmente, debe tenerse muy en cuenta la manera de reacción de las empresas ante situaciones competitivas. Existen empresas que históricamente reaccionan de manera muy enérgica ante cualquier intento de competencia adicional, mientras que otras reaccionan sólo de manera tardía y relativamente débil. Asimismo, es necesario analizar el tipo de reacción esperado en función de la importancia que los movimientos competitivos tengan para la empresa. Así, un pequeño competidor reaccionará con mucha mayor fuerza frente a la llegada de un gran competidor, que si se trata de un competidor con el cual simplemente compartirá una porción del mercado.<sup>36</sup>

---

<sup>36</sup>ARELLANO, Rolando. (2001). Libro de Marketing Enfoque América Latina, McGraw-Hill, México D.F. Pág. 435-468

## **CAPITULO IV.**

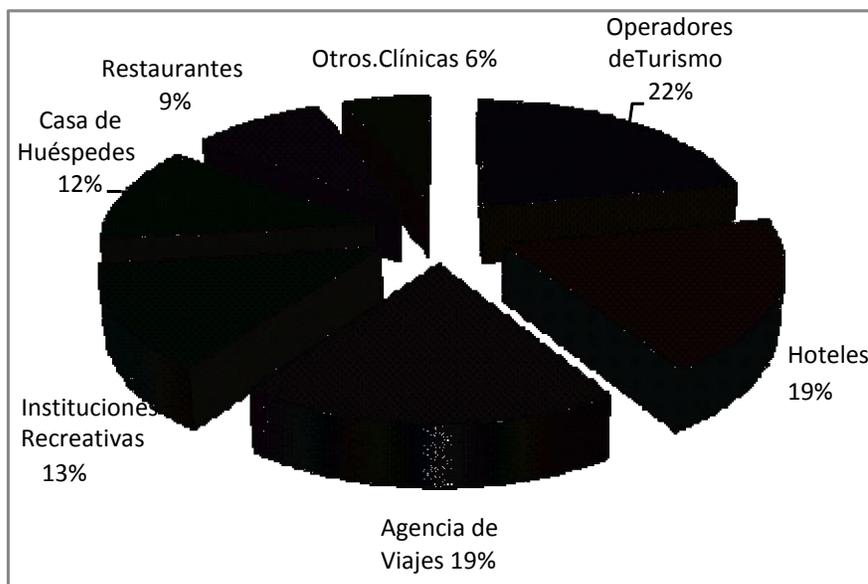
### **PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

La gráfica No. 1 muestra un 100% que el estudio de prefactibilidad puede determinar la factibilidad de realización del proyecto de alianzas estratégicas para la competitividad de las escuelas de español.

Esto se fundamenta con lo que explica Baca, U. (2010). El estudio de prefactibilidad o anteproyecto, profundiza la investigación en fuentes primarias y secundarias en investigación de mercado, detalla la tecnología que se empleará, determina los costos totales y la rentabilidad económica del proyecto y es la base en que se apoyan los inversionistas para tomar una decisión. Es el estudio que se realiza con la finalidad de disminuir los riesgos de decisión en las distintas alternativas del proyecto. La realización de alianzas estratégicas pueden significar la diferencia entre continuar en el mercado o desaparecer para siempre también son recursos administrativos necesarios por ser acuerdos entre empresas para lograr un objetivo determinado de forma más rápida y económica de lo que lograrían esas mismas compañías separadamente. Una alianza estratégica tiene varios objetivos, como la búsqueda de tecnología de insumos, de procesos, de gestión o de protección de un mercado, mejorar un servicio o producto.

## Gráfica No. 2

### Tipos de empresas con las que se puede realizar una alianza estratégica



Fuente: Directores de Escuelas de Español (Abril y Mayo 2013).

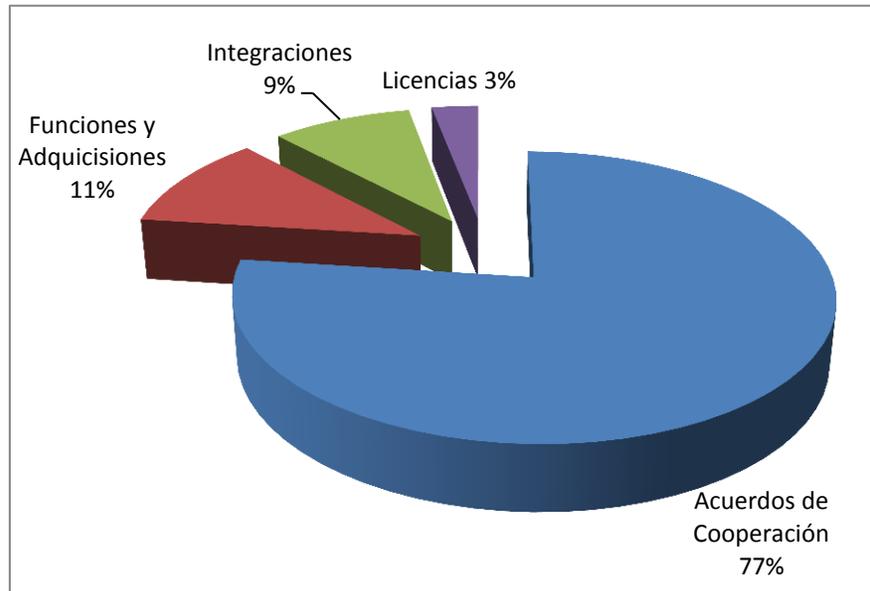
#### Interpretación:

Con la gráfica No. 2 se identifican los tipos de empresas con las que se puede realizar alianzas estratégicas en las Escuelas de Español y se observa que el 22% se pueden realizar con los operadores de turismo, 19% con hoteles, 19% agencias de viajes, 13% con instituciones recreativas, 12% con casas de huéspedes, 9% con restaurantes, 6% con clínicas médicas.

Según Robles, R. (2008). Indica que todas las escuelas de Español dentro de su programa de estudios ofrecen actividades extra-aula que son actividades tanto internas como externas que se hacen con el propósito de ayudar al estudiante extranjero a mejorar su nivel de español a través de la práctica y también para conocer más de la cultura o los lugares turísticos interesantes de Guatemala. Entre los objetivos de las escuelas de español está garantizar calidad y eficiencia en la prestación de todos sus servicios internos y externos para lograr una plena satisfacción del estudiante por lo que es necesario proporcionar la información adecuada en relación a la utilización de bienes y servicios en hoteles, restaurantes, agencias de viajes, operadores de turismo, entre otros. Las escuelas de español también deben promover, simultáneamente a la enseñanza del idioma Español, la cultura, la historia, y los lugares turísticos del país, apegándose a información veraz y actualizada.

Gráfica No. 3

Formas de alianzas estratégicas recomendable.



Fuente: Directores de Escuelas de Español (Abril y Mayo 2013).

### Interpretación:

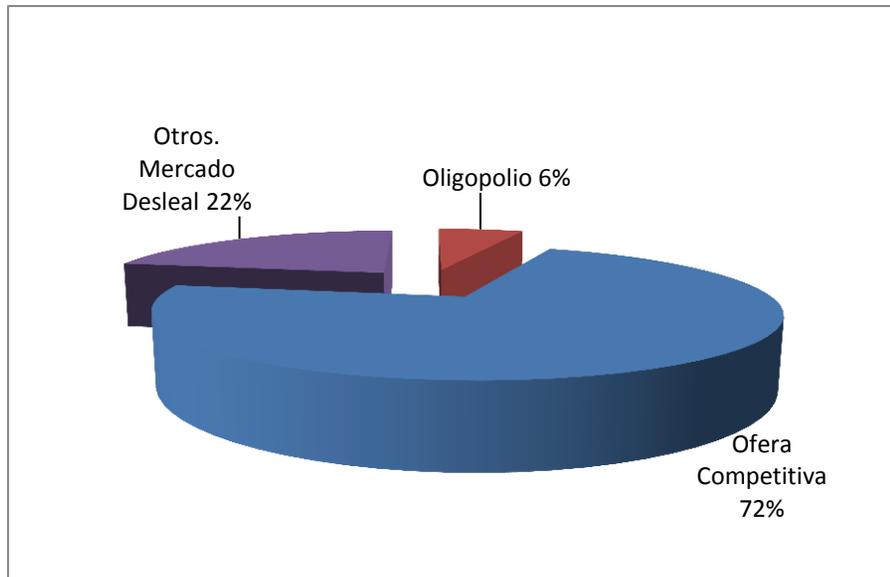
Según la gráfica No. 3 la forma de alianza estratégica recomendable para las Escuelas de Español es por Acuerdo de Cooperación con un 77% también existen otras opciones con un 11% fusiones y adquisiciones, 9% integraciones, 3% licencias.

Las formas de alianzas estratégicas se fundamenta con lo que Benavides, J. (2004). Indica que entre las formas de alianzas estratégicas están: las integraciones, fusiones y adquisiciones, franquicias, licencias y los acuerdos por cooperación. Una integración se utiliza cuando una compañía realiza operaciones para proveerse de insumos (hacia atrás) sin tener que depender de otras empresas y sin tener el riesgo de obtener diferencias en los estándares fijados por la compañía. Las fusiones y adquisiciones tienen una naturaleza tanto de carácter estratégico como competitivo. Los ejecutivos adquieren no sólo una cartera de clientes, sino también unos nuevos y mejores mercados geográficos y canales de distribución. La franquicia se trata de una estrategia extremadamente popular de ingresar en el mundo de los negocios distribuyendo un producto o servicio y buscando obtener un gran impacto en el mercado con un determinado monto de inversión, el emprendedor y el franquiciador son actualmente complementarios. La

práctica del licenciamiento se da cuando una empresa (la concedente), al no querer afrontar los costos del desarrollo de mercados internacionales, establece un convenio para que un licenciado extranjero (el concesionario) compre los derechos para fabricar y distribuir los productos mediante el pago de una tarifa y regalías por los volúmenes de unidades vendidas si así fuera establecido. Los acuerdos de cooperación tratan de buscar complementariedades intentando explotar las fuerzas competitivas de cada socio y corrigiendo las debilidades respectivas. Los acuerdos de cooperación son una fórmula de colaboración menos comprometida, porque los socios llegan a realizar los acuerdos ya sea de palabra o de forma contractual y no suelen afectar los recursos de las empresas participantes.

## Gráfica No. 4

### Tipo de oferta competitiva



Fuente: Directores de Escuelas de Español (Abril y Mayo 2013).

### Interpretación:

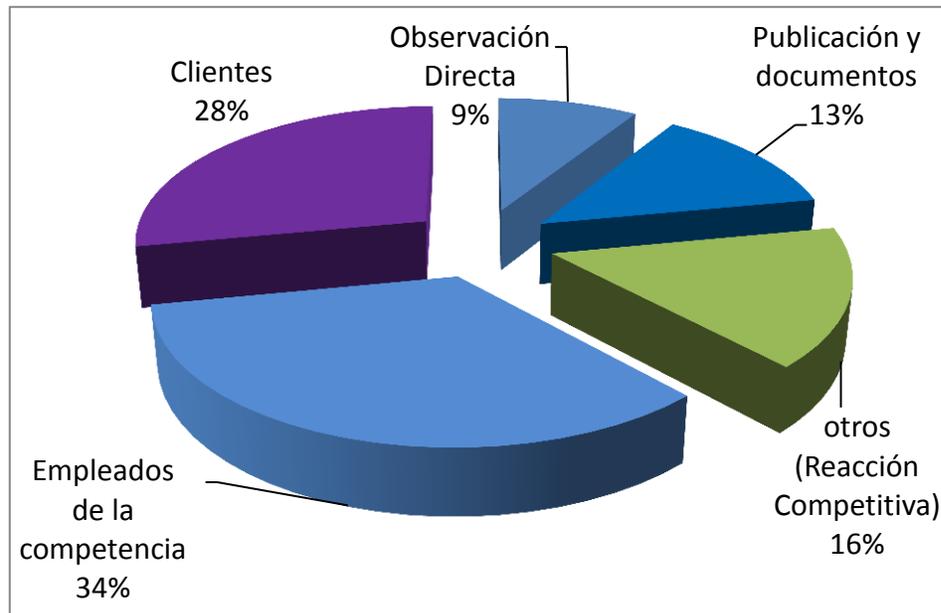
En la gráfica No. 4 se observa el tipo de oferta competitiva en que se encuentran las Escuelas de Español, Oferta competitiva un 72%, Mercado desleal 22%, oligopolio 6%.

Según Baca, G. (2010). Se conocen tres tipos de oferta competitiva: Oferta competitiva, oligopolio y monopolio. En la oferta competitiva los productores en circunstancias de libre competencia, sobre todo debido a que existe tal cantidad de productores del mismo artículo o servicio. Se caracteriza porque ningún productor domina el mercado.

El oligopolio se caracteriza porque el mercado se encuentra dominado por solo unos cuantos productores que determinan la oferta, los precios y tienen acaparada una gran cantidad de materia prima. El monopolio es en la que existe un solo productor del bien o servicio y por tal motivo domina por completo el mercado e impone calidad, precio y cantidad.

Gráfica No. 5

Fuente de información evaluada de la competencia



Fuente: Directores de Escuelas de Español (Abril y Mayo 2013).

### Interpretación:

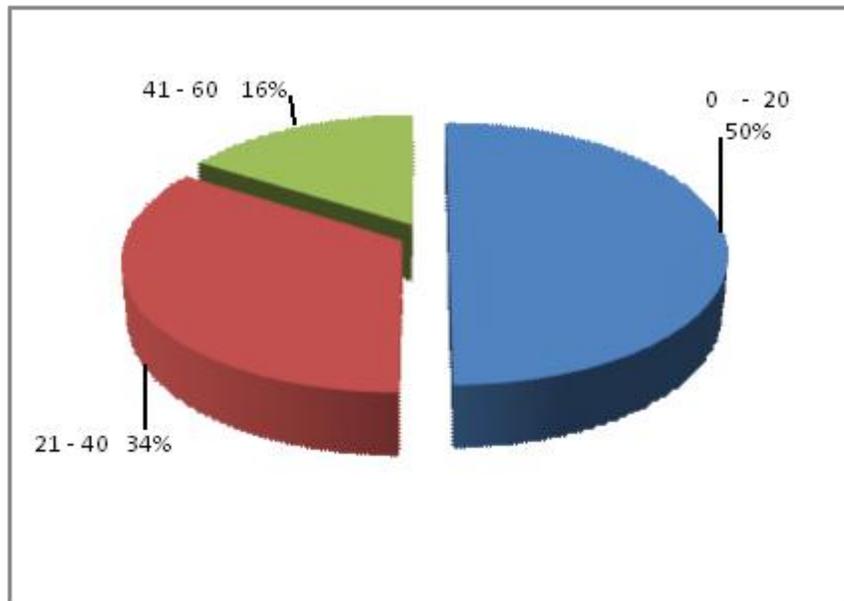
Las estrategias que se evalúan de la competencia se pueden observar en la gráfica No. 5 con el 34% a empleados de la competencia (Docentes), 28% clientes (Estudiantes), 16% reacción competitiva, 13% publicación y documentos y 9% Observación directa.

Estos resultados se fundamentan con lo que Arellano, R. (2001). Indica que dentro de las fuentes de información sobre la competencia se puede mencionar: Publicaciones y documentos que es la fuente constituida por todo tipo de documentos, artículos en revistas, recortes de prensa, depósito de patentes, informes a los accionistas, anuncios, etc., que tratan de o que son generados por las empresas competidoras. Clientes: de los competidores son una fuente muy importante de información ya que pueden transmitir datos con respecto a precios, sistemas de comercialización, nuevos productos y estrategias competitivas de los competidores, entre otros. Empleados de la competencia: Sin duda, los empleados de la competencia son una fuente riquísima de datos sobre ella. En muchos casos las empresas pueden obtener la información deseada mediante la contratación de personal clave de los competidores, fundamentales entre aquellos cuadros

insatisfechos con el tratamiento que reciben actualmente en la competencia. Observación directa es otra fuente de información muy valiosa sobre la competencia. Si se trata de la obtención de información que los competidores comparten con todos, ello no constituye delito. Si por el contrario la información buscada constituye un secreto para los competidores, esta táctica se llamará "espionaje industrial".

## Gráfica No. 6

### Capacidad competitiva de alumnos por escuela



Fuente: Directores de Escuelas de Español (Abril y Mayo 2013).

#### **Interpretación:**

En la gráfica No. 6 se puede observar la capacidad competitiva de alumnos que pueden atender las Escuelas de Español y están dentro de los siguientes rangos un 50% de 0 a 20, 34% de 21 a 40, 16% de 41 a 60.

Según Arellano, R. (2001). La capacidad técnica de una empresa comprende todo aquello que le permite desempeñar adecuadamente sus funciones en su área de actividad. Para conocer su capacidad técnica, la empresa competidora deberá entonces analizar a los siguientes aspectos como el tamaño óptimo de la empresa. Cuanto mayor capacidad técnica tenga un competidor, mayor será entonces su peligrosidad en los mercados. De la misma manera deberá analizarse cuánto de su capacidad instalada está en uso y que posibilidades existen de que se pueda poner rápidamente en actividad su capacidad ociosa.

## Gráfica No. 7

### Área de Mercado con debilidad



Fuente: Directores de Escuelas de Español (Abril y Mayo 2013).

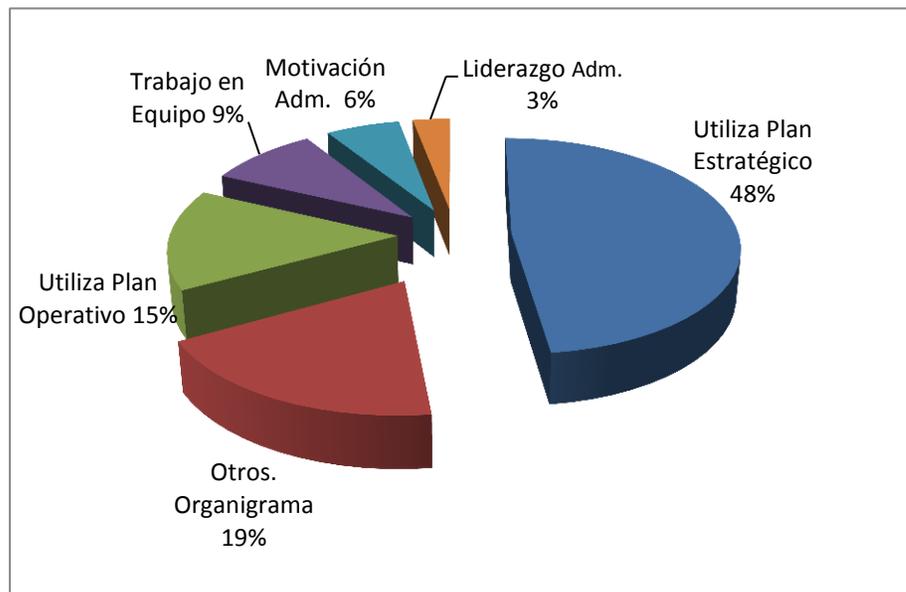
### Interpretación:

La gráfica No. 7 muestra el área de mercado con debilidad para las Escuelas de Español, 41% corresponde al precio, 34% a la demanda, 13% a la publicidad, 6% a la oferta, 6% a la investigación de mercado.

Esto se fundamenta con lo expuesto por Baca, G. (2010). En donde señala que el área de mercado consta de la cuantificación de la demanda y la oferta, el análisis de los precios y el estudio de la comercialización. Por otro lado, el estudio de mercado también es útil para prever una política adecuada de precios, estudiar la mejor forma de comercializar el producto y si se detecta una clara demanda potencial insatisfecha del producto o servicio, el camino a seguir es incrementar sustancialmente el gasto en mercadotecnia y publicidad para promover con fuerza la aceptación del producto o servicio.

## Gráfica No. 8

### Función administrativa con debilidades



Fuente: Directores de Escuelas de Español (Abril y Mayo 2013).

### Interpretación:

La gráfica No. 8 muestra la función administrativa con debilidades en las Escuelas de Español 48% no utiliza plan estratégico, 19% no tienen un organigrama, 15% tampoco utilizan planes operativos, 3% indicaron que es poco el liderazgo administrativo, 9% no se favorece el trabajo en equipo y un 6% no existe una motivación administrativa.

Esta información se fundamenta con lo que Robbins P. y Coulter M. (2005). Indica que los gerentes realizan ciertas funciones o actividades al tiempo que coordinan de manera eficaz y eficiente el trabajo de los demás. En la actualidad, la mayor parte de los libros de texto (y este no es la excepción) están organizados en cuatro funciones administrativas muy importantes: planear, organizar, dirigir y controlar. Los gerentes que desempeñan la función de planeación definen las metas, fijan las estrategias para alcanzarlas y trazan planes para integrar y coordinar las actividades. Los gerentes también son responsables de disponer el trabajo para conseguir las metas de la organización.

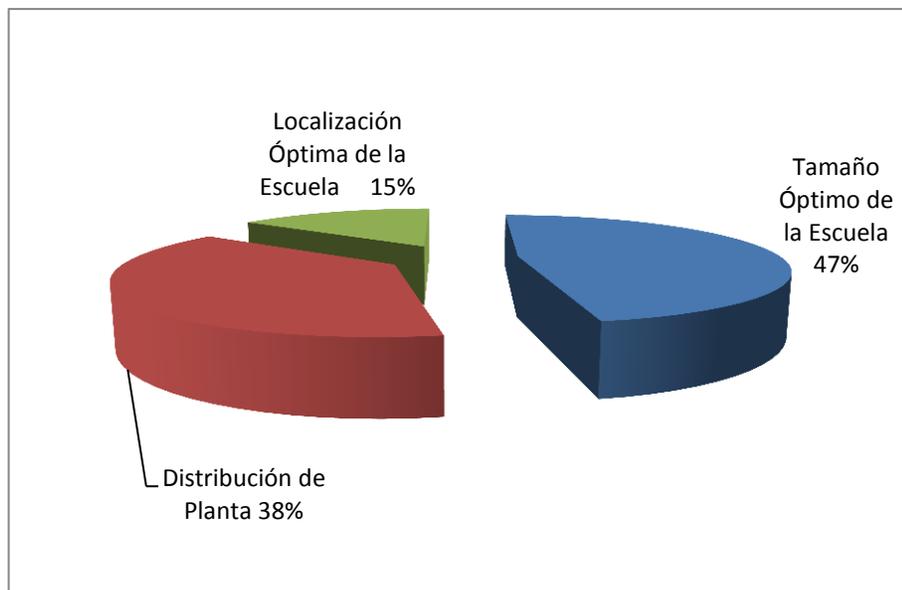
Llamamos organización a esta función. Cuando los gerentes organizan, determinan que tareas hay que hacer, quien las hace, como se agrupan, quien

rinde cuentas a quien y donde se toman las decisiones. En todas las organizaciones hay personas y el gerente debe trabajar con ellas y a través de ellas para alcanzar las metas de la organización. Esta es la función de dirección. Los gerentes dirigen cuando motivan a sus subordinados, influyen en los individuos y los equipos mientras hacen su trabajo, eligen el mejor canal de comunicación o de cualquiera otra manera se ocupan del comportamiento de los empleados.

La Última función de la administración es la de control que consiste en evaluar si las cosas van como estaba previsto. Hay que comparar el desempeño real con las metas fijadas con antelación. Si hay desviaciones significativas, es deber de la administración retomar las riendas del desempeño. Este proceso de vigilar, comparar y corregir es lo que entendemos por la función de control.

## Gráfica No. 9

### Debilidad técnica



Fuente: Directores de Escuelas de Español (Abril y Mayo 2013).

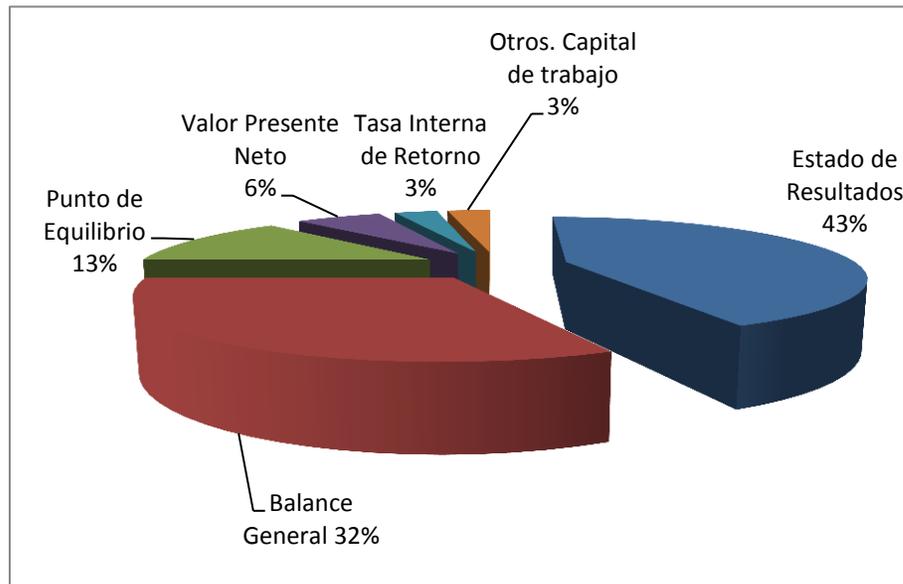
### Interpretación:

Con la presente gráfica No. 9 se observa que la debilidad técnica se encuentra en los siguientes porcentajes 47% tamaño óptimo de la escuela, 38% de distribución de planta, 15% localización óptima de la escuela.

Según Baca, G. (2010). El estudio técnico puede subdividirse a su vez en cuatro partes, que son: determinación del tamaño óptico de la planta, determinación de la localización óptica de la planta, ingeniería del proyecto y análisis organizativo, administrativo y legal. La determinación de un tamaño óptico es fundamental en esta parte del estudio cabe aclarar que tal determinación es difícil, las existentes para su determinación son interactivas y no existe un método preciso directo para hacer el cálculo. El tamaño también depende de los turnos a trabajar ya que para cierto equipo la producción varía directamente de acuerdo con el número de turnos que se trabaje. Acerca de la determinación de la localización óptima del proyecto es necesario tomar en cuenta no sólo factores cuantitativos, como los costos de transporte de materia prima y del producto determinado, sino también los factores cualitativos, tales como apoyos fiscales, el clima, la actitud de la comunidad y otros.

Gráfica No. 10

Operación contable que se debe mejorar



Fuente: Directores de Escuelas de Español (Abril y Mayo 2013).

**Interpretación:**

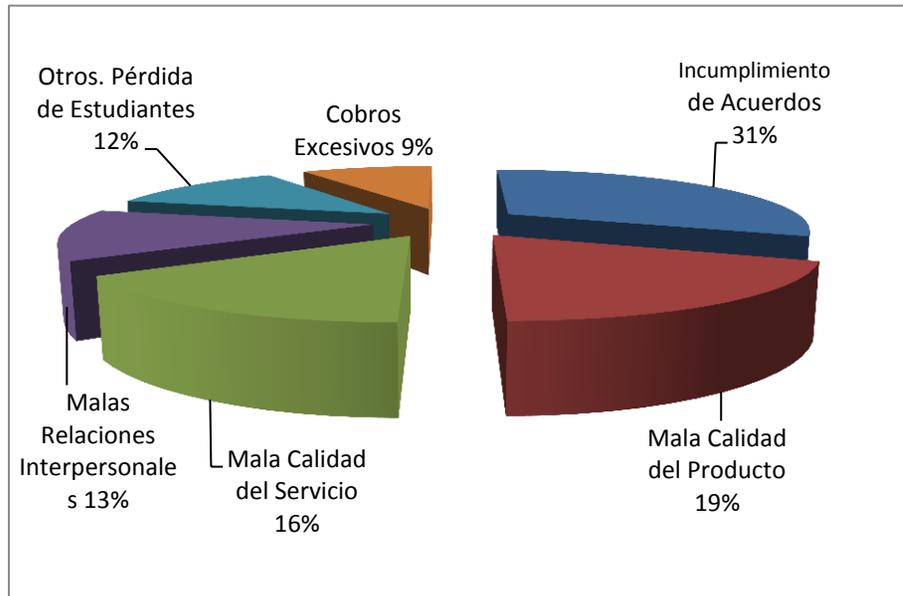
En la presente gráfica No. 10 se observa los porcentajes que le corresponden a cada una de las operaciones contables que presentan debilidades en su uso e interpretación siendo un 43% para el estado de resultados, 32% balance general, 13% punto de equilibrio, 6% valor presente neto, 3% tasa interna de retorno, 3% capital de trabajo.

Esta presentación se fundamenta con lo que Baca, G. (2010). Indica que el objetivo del estudio económico ordenar y sistematizar la información de carácter monetario que proporcionan las atapas anteriores y elaborar los cuadros analíticos que sirven de base para la evaluación económica. Cuando se habla de financiamiento es necesario mostrar cómo funciona y cómo se aplica en el estado de resultados, pues modifica los flujos netos de efectivo. De esta forma se selecciona un plan de financiamiento y se muestra su cálculo tanto en la forma de pagar intereses como en el pago del capital. Así mismo es interesante incluir en esta parte el cálculo de la cantidad mínima económica que se producirá, llamado punto de equilibrio. Aunque no es una técnica de evaluación debido a las desventajas metodológicas que presenta, si es un punto de referencia importante para una empresa productiva la determinación del nivel de producción en el que los costos totales igualan a los

ingresos totales. Indica que la evaluación económica describe los métodos actuales de evaluación que toman en cuenta el valor del dinero a través del tiempo, como son la tasa interna de rendimiento y el valor presente neto; se anotan sus limitaciones de aplicación y se comparan con métodos contables de evaluación que no toman en cuenta el valor del dinero a través del tiempo, y en ambos se muestra su aplicación práctica. Esta parte es muy importante, pues es la que al final permite decidir la implantación del proyecto. Normalmente no se encuentran problemas en relación con el mercado o la tecnología disponible que se empleará en la fabricación del producto; por tanto la decisión de inversión casi siempre recae en la evaluación económica. Ahí radica su importancia. Por eso, los métodos y los conceptos aplicados deben ser claros y convincentes para el inversionista.

## Gráfica No. 11

### Riesgo interno de la alianza estratégica



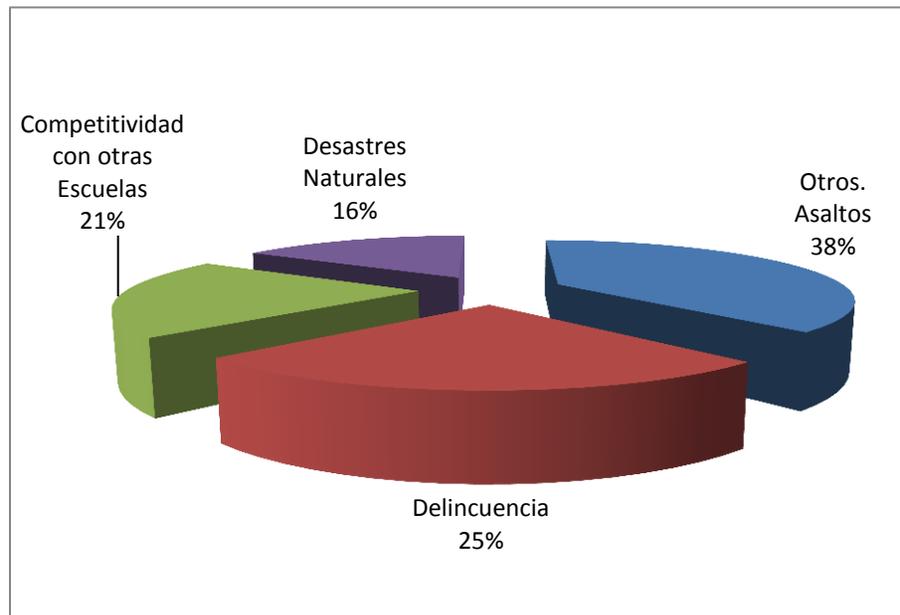
Fuente: Directores de Escuelas de Español (Abril y Mayo 2013).

### Interpretación:

La gráfica No. 11 muestra los riesgos internos que se podrían presentar con las alianzas estratégicas en donde el 31% corresponde al incumplimiento de acuerdos, 19% a la mala calidad del producto, 16% mala calidad del servicio, 13% malas relaciones interpersonales, 12% pérdida de estudiantes, 9% a cobros excesivos. Como lo fundamenta Gido, J. (2008). Durante un proyecto pueden ocurrir sucesos que tiene un efecto adverso en el éxito del mismo. El riesgo es la posibilidad de que ocurra una circunstancia no deseada que provoque cierta pérdida. Por lo que es necesario la administración del riesgo que consiste en identificar evaluar y responder a los riesgos del proyecto con el fin de reducir al mínimo la probabilidad y el impacto. Enfrentar los riesgos con previsión y anticipación aumentara las oportunidades de lograr el objetivo del proyecto. Esperar ocurrir sucesos poco favorables y luego reaccionar ante ellos puede causar pánico y provocar respuestas costosas. La administración del riesgo incluye emprender acciones para evitar o reducir al mínimo las oportunidades de ocurrencia o el impacto de estos sucesos poco favorables.

## Gráfica No. 12

### Riesgo externo de la alianza estratégica



Fuente: Directores de Escuelas de Español (Abril y Mayo 2013).

### Interpretación:

Con la gráfica No. 12 se observan los riesgos externos que para las Escuelas de Español donde el 38% corresponde a los asaltos, 25% a la delincuencia, 21% a la competitividad con otras escuelas y un 16% a desastres naturales.

Esta información se fundamenta con lo expuesto por Gido, J. (2008). Durante la fase de propuesta del ciclo de vida del proyecto se puede elaborar parte de la planeación del riesgo. Un gerente de proyecto no puede mostrarse indiferente ante el riesgo. Debe aceptar que este último es parte de la administración de un proyecto y como tal debe enfrentarlo. Además, esta persona también debe establecer el tono para una discusión abierta y oportuna de los riesgos entre los miembros del equipo de proyecto. La identificación del riesgo incluye determinar cuáles riesgos podrían afectar de manera adversa el objetivo del proyecto y cuáles podrían ser las consecuencias de cada uno de ellos, si éstos ocurren. Una fuente que puede ser útil en la identificación de los riesgos posibles es la información histórica de proyectos anteriores. Para cada riesgo que se identifique, debe listarse su consecuencia potencia. Estas consecuencias podrían incluir retrasos en el programa, gastos adicionales sustanciales, el incumplimiento con los requisitos técnicos o los efectos adversos, en relación con la satisfacción del cliente.

La gráfica No. 13 muestra la opinión de los directores de las Escuelas de Español que opinaron con un 100% que las alianzas estratégicas pueden incrementar la competitividad.

Estos resultados se fundamentan con lo Fernández, C. (1999). Indica que Las alianzas estratégicas pueden mejorar la competitividad de los productos o servicios de muchas maneras. Para aprovechar todas las oportunidades es preciso preguntarse qué combinación de capacidades, propias y del conjunto de socios, podrían satisfacer mejor las necesidades de los clientes. Esta perspectiva sitúa a la empresa con ánimo cooperativo en una posición de ventaja frente a los competidores que todavía piensan que pueden hacerlo todo por su cuenta. La constitución de una alianza estratégica puede posibilitar que los socios conjuntamente accedan a los clientes presentándoles una solución más global de lo que individualmente podrían ofrecerles cada uno de ellos. Disminuir los costes es muy importante, porque las compañías con costes más altos llegan a perder participación de mercado, sus márgenes de beneficio se estrechan y se encuentran con menos dinero para dedicar a su publicidad, distribución, recursos humanos y al desarrollo de nuevos productos o servicios, es decir, corren el riesgo de entrar en una espiral de decadencia de índole económica.



## CONCLUSIONES

Después de haber realizado la investigación de campo se presentan las siguientes conclusiones:

1. Según la investigación de campo los directores de las escuelas de español, consideran con un 100% en la gráfica No. 1 que es factible la realización del proyecto de alianzas estratégicas para la competitividad de las escuelas de español de la ciudad de Quetzaltenango, por lo que se acepta la hipótesis de investigación.
2. Se concluye con el estudio de prefactibilidad la realización del proyecto de alianzas estratégicas para la competitividad de las escuelas de español de la ciudad de Quetzaltenango, porque con las alianzas estratégicas se logra uno o más objetivos determinados de forma más rápida maximizando el uso de los recursos disponibles de lo que lograrían esas mismas empresas separadamente, por lo que permite mayor competitividad en los servicios que se le prestan a los estudiantes.
3. Los tipos de empresas para realizar alianzas estratégicas con las escuelas de español según su orden son: operadores de turismo, agencias de viajes, hoteles, casas de huéspedes, instituciones recreativas, restaurantes, clínicas. Con éstas empresas las escuelas de español complementan los servicios que proporcionan a los estudiantes.
4. Se concluye que la forma de alianza estratégica recomendable es por acuerdo de cooperación, por ser una forma de establecer convenios con otras escuelas sin mayores compromisos legales y con el fin de mejorar los servicios que se le proporcionan a los estudiantes, buscando compartir riesgos y beneficios al incursionar en el desarrollo de negocios que pueden constituir excelentes oportunidades competitivas.

5. El tipo de oferta en la que se encuentran las escuelas de español en Quetzaltenango es oferta competitiva, porque los servicios que prestan las escuelas se encuentran en circunstancias de libre competencia y la participación en el mercado está determinada por la calidad, el precio y el servicio que se ofrece al consumidor y ninguna escuela domina el mercado.
6. La información de la competencia que evalúan los directores de las escuelas de español en su orden son: empleados de la competencia, clientes, reacción competitiva, publicaciones, documentos y la observación directa. Como en toda situación de enfrentamiento entre dos partes, uno de los elementos básicos para actuar adecuadamente en un ambiente competitivo es el conocimiento básico de los competidores.
7. La capacidad competitiva en relación a la cantidad de alumnos varia de una escuela a otra en general oscila entre los rangos de 0 a 20 un 50%, de 21 a 40 un 34% y de 41 a 60 un 16%. La mayoría de las escuelas están en el rango para atender alumnos de 0 a 40 estudiantes.
8. Se identifican debilidades en los estudios de mercado como el precio no estandarizado del servicio por la enseñanza del idioma español y la demanda irregular de estudiantes. En lo administrativo falta de planeación. En lo técnico tamaño óptimo de las escuelas y la distribución de planta. En lo económico uso inadecuado del estado de resultados y balance general. En relación a los riesgos internos incumplimiento de acuerdos, mala calidad del producto o servicio y riesgos externos como los asaltos y la delincuencia.
9. Se concluye que las alianzas estratégicas incrementan la competitividad en las escuelas de español, porque son formas de cooperación empresarial que permiten compartir recursos y conocimientos para incrementar la competitividad en relación a los servicios que se le prestan a los estudiantes. Los socios también comparten los riesgos y las recompensas de las alianzas.

## RECOMENDACIONES

En base a las conclusiones planteadas se presentan las siguientes conclusiones:

1. Se recomienda a los directores de las escuelas de español realizar proyectos de alianzas estratégicas para la competitividad de las Escuelas de Español de la ciudad de Quetzaltenango, para obtener beneficios económicos y mejorar la prestación de los servicios que se le proporcionan a los estudiantes.
2. Es necesaria la realización del proyecto de alianzas estratégicas para la competitividad de las escuelas de español de la ciudad de Quetzaltenango, porque se logran con mayor eficiencia los objetivos de servicio para los estudiantes, proporcionándoles seguridad, calidad, confiabilidad, entre otros. además de ser una forma de maximizar el uso de los recursos disponibles de lo que lograrían esas mismas empresas separadamente, por lo que permiten mayor competitividad en los servicios que se le prestan a los estudiantes.
3. Los tipos de empresas recomendables para realizar alianzas estratégicas con las Escuelas de Español son: operadores de turismo, agencias de viajes, hoteles, casas de huéspedes, instituciones recreativas, restaurantes, clínicas médicas, porque son las empresas con las que complementan los servicios y es una forma de ofrecerle a los estudiantes beneficios económicos, seguridad y confianza.
4. La forma de alianza estratégica recomendable para las Escuelas de Español es por acuerdo de cooperación, porque es la forma que permite realizar la alianza estratégica sin mayores compromisos legales y los convenios se establecen con el fin de mejorar los servicios que se le proporcionan a los estudiantes, buscando compartir riesgos y beneficios al incursionar en el desarrollo de negocios que pueden constituir excelentes oportunidades competitivas.

5. Se recomienda aprovechar el mercado que ofrece una oferta competitiva, por ser una oportunidad de poder mejorar en lo económico y en la prestación de los servicios de las empresas involucradas, además los servicios que prestan las escuelas se encuentran en circunstancias de libre competencia y la participación en el mercado está determinada por la calidad, el precio y el servicio que se ofrece al consumidor.
6. Se recomienda a los directores de las Escuelas de Español realizar evaluación constante de la competencia por medio de fuentes de información como: Empleados de la competencia que serian los docentes, clientes los estudiantes que deciden cambiar de escuela por diferentes motivos, reacción competitiva, publicaciones y la observación, porque la evaluación de la competencia es uno de los elementos básicos para tomar decisiones adecuadas en un ambiente competitivo.
7. Se sugiere a los directores de las escuelas de español que tienen poca capacidad en relación a la cantidad de alumnos que atienden, ampliar o reorganizar sus instalaciones para contrarrestar ésta limitante y poner rápidamente en actividad su capacidad ociosa.
8. Se recomienda a los directores de las escuelas de español tomar la decisiones necesarias para resolver las debilidades identificadas en los estudios de: mercado, administrativo, técnico, económico y riesgos, antes de la realización de los proyectos de alianzas estratégicas.
9. Es necesario realizar alianzas estratégicas en las escuelas de español, porque son formas de cooperación empresarial que permiten compartir recursos y conocimientos para incrementar la competitividad en relación a los servicios que se le prestan a los estudiantes. Los socios también comparten los riesgos y las recompensas de las alianzas.

## BIBLIOGRAFIA

1. ARELLANO, Rolando. (2001). **Libro de Marketing Enfoque América Latina**, McGraw-Hill, México D.F. Pág. 435-468
2. ARMAS, José. (2008). **La Competitividad un compromiso de todos**. Página de internet [http://www.deguate.com.gt/artman/publish/ecofin\\_articulos/Competitividad-un-compromiso-de-todos.shtml#.UHRdn-A\\_sl](http://www.deguate.com.gt/artman/publish/ecofin_articulos/Competitividad-un-compromiso-de-todos.shtml#.UHRdn-A_sl).
3. BACA, Urbina. (2010). **Libro evaluación de Proyectos**. Sexta Edición. McGraw-Hill, México D.F. Pág. 4-9
4. BAYONA, Pedro. (2012). **Revista Pymeah.Caso práctico de alianzas estratégicas**.[www.revistapyme.mx/file/Pyme2012/Febrero2014/Pyme214\\_p23-26pdf](http://www.revistapyme.mx/file/Pyme2012/Febrero2014/Pyme214_p23-26pdf). Pág. 23 – 26
5. BENAVIDES, Javier. (2004).**Libro de Administración**.Primera edición. McGraw-Hill, México, D.F. Pág. 30-31
6. CASTILLO, Carmen. (2008). **Implementación de Alianzas Estratégicas para el Desarrollo Económico de las Asociaciones Civiles no Lucrativas de la Ciudad de Quetzaltenango**. Tesis. Universidad Rafael Landívar.
7. DEL CID, Alma. (2010). **Libro Investigación Fundamentos y Metodología**. Segunda Edición. Editorial Pearson. Pág. 24
8. FERNÁNDEZ, Celia.(1999).**RevistaEconomía Industrial. Alianzas Estratégicas**.[www.mineturb.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaIndustrial/330/07mcf.pdf](http://www.mineturb.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaIndustrial/330/07mcf.pdf) (1999). Pág. 32-34
9. GALPIN, Timothy. (2005). **Libro Guía completa sobre fusiones y adquisiciones: Herramientas para conseguir una integración a cualquier nivel en casos de F & A**. Ediciones Díaz de Santos. Libro disponible en la página de internet:<http://www.diazdesantos.es/wwwdat/pdf/SP0410003516.pdf>. 45-46

10. GIDO, Jack. (2008). **Libro Administración exitosa de proyectos.** Tercera Edición. CENGAGE Learning editores S.A. México D.F Pág. 80-83.
11. Hernández, Roberto et al. (2009). **Libro Metodología de la Investigación.** Quinta. Edición. McGraw-Hill, México D.F. Pág. 183
12. JIMÉNEZ, César. (2009).**Competitividad desde un enfoque prospectivo.** Página de internet.<http://articulosusat.blogspot.com/2009/03/competitividad-desde-un-enfoque.html>.
13. PELAYO, Carmen (2011). **La competitividad.** Página de internet <http://www.monografias.com/trabajos/competitividad/competitividad.shtml>
14. PETRA, Areces. (1998). **Libro Dirección y objetivos de la empresa actual.** Editorial Ramón Areces. Pág. 7
15. RABINAL, Vilma. (2006). **Creación de Alianzas Estratégicas para el Fortalecimiento de la Organización Comunitaria en la Gestión de Riesgos y Prevención de Desastres en la Aldea Pueblo Viejo, del Municipio de Tecpán Guatemala, Departamento de Chimaltenango.**Tesis. Universidad Rafael Landívar.
16. ROBBINS, Stephen. (2005). **Libro Administración.** 8ª Edición, Pearson, México, D.F 9-10
17. ROBLES, Roberto. (2008). **Reglamento para la inscripción y funcionamiento de Las academias de enseñanza del español como segundo idioma (1999).** INGUAT. Acuerdo No. 109-d-99. Director de INGUAT. Guatemala.
18. RUÍZ Rubén. (2013). **Atención al Cliente como Estrategia para Mejorar la Competitividad en las Empresas de Computación de la Zona 3 de la Ciudad de Quetzaltenango.** Tesis. Universidad Rafael Landívar.

19. STONER, James. (1996). **Libro de Administración**. 6a Edición, Prentice-Hall, México D.F. Pág. 141-143
20. TORRES, Fernando. (2010). **Revista Pro-México. Alianzas Estratégicas, Una herramienta de competitividad**. Gobierno Federal de México. Pág. 4
21. RECINOS, Mario. (2013). **Historia de Quetzaltenango**. Página de internet <http://es.wikipedia.org/wiki/Quetzaltenango>.



## **ANEXOS**

### **ANEXO No. 1**

#### **PROPUESTA**

#### **Guía para la Realización del Proyecto de Alianzas Estratégicas para la Competitividad de las Escuelas de Español de la Ciudad de Quetzaltenango.**

##### **Introducción:**

Las alianzas estratégicas constituyen una oportunidad competitiva para las escuelas de español de la ciudad de Quetzaltenango, porque proporcionan mejor organización y se basan en un intercambio mutuamente benéfico de la utilización de los recursos disponibles y la solución de problemas comunes. Los beneficios que se obtienen permiten mejorar y mantener una buena posición en relación a la competencia en el mercado al que pertenecen.

Los motivos por los cuales se puede llegar a realizar una alianza estratégica son diversos, dentro de los cuales se pueden decir que están: reducción de los costos, compartir riesgos, alcanzar nuevos mercados o incorporar nuevos recursos para complementar los que ya se poseen.

Con la presente propuesta se da a conocer a los directores de las escuelas de español una guía para la realización de proyectos de alianzas estratégicas por acuerdos de cooperación, para la competitividad de las escuelas de español de la ciudad de Quetzaltenango.

##### **Justificación:**

En la actualidad todas las empresas buscan tener una ventaja sobre los competidores o ampliar el segmento de mercado en el que se encuentran por lo que se ven en la necesidad de implementar nuevas estrategias que les permitan no solo competir en el mercado sino también sobresalir en él.

En el mercado global las empresas se encuentran obligados a desarrollar nuevas estrategias que les permitan continuar en el mercado y han descubierto que las alianzas estratégicas son una oportunidad para poder sobresalir en él, ya que esta estrategia le permite fortalecerse en cada una de las aéreas con las que cuenta una compañía, además es una estrategia versátil que puede ser aplicada tanto con las empresas que compiten en el mercado, proveedores o incluso con cualquier otra empresa que pueda proporcionar un valor agregado más a la actividad principal que realiza la compañía interesada en realizar la alianza.

Las alianzas estratégicas son convenios que se realizan entre dos empresas que se complementan con lo que cada uno aporta y que convierte en una ventaja competitiva, por lo que es importante desarrollar de la mejor manera cada una de las etapas que conforman el proceso de ejecución de las alianzas estratégicas, para que los resultados que generen dicho convenio sean los esperados por ambas partes.

Según los directores de las escuelas de español no cuentan con alianzas estratégicas para ser más competitivas y se hace necesario la organización de éste tipo de alianzas estratégicas debido a que las escuelas de español son instituciones que atraen a muchos turistas de diferentes países, presentando un ingreso importante de divisas para nuestro país especialmente en nuestra ciudad al favorecer la venta y utilización de productos y servicios como: artesanías, restaurantes, hoteles, agencias de viajes, visita de centros turísticos, además de representar una fuente de trabajo docente en las escuelas de español.

Por lo que se recomienda a los directores de las escuelas de español poner en práctica la realización del Proyecto de Alianzas Estratégicas para la Competitividad de las Escuelas de Español de la Ciudad de Quetzaltenango.

### **Objetivos:**

#### **General:**

Proporcionar a los directores de las escuelas de español de la ciudad de Quetzaltenango, la información para realizar un proyecto de alianzas estratégicas para la competitividad.

## **Específicos:**

- Facilitar la información necesaria de alianzas estratégicas para las escuelas de español.
- Identificar las fases para la realización de una alianza estratégica por acuerdo de cooperación.
- Proporcionar información sobre la competitividad de las escuelas de español.
- Realizar un diseño de formación de una alianza estratégica por acuerdo de cooperación para la competitividad de las escuela de español.

## **Descripción del proyecto:**

El proyecto consiste en brindar a los directores de las escuelas de español de la ciudad de Quetzaltenango, los conocimientos para la formación de alianzas estratégicas, porque representan una alternativa de competitividad al complementar sus servicios con otras empresas de la ciudad permitiendo optimizar el uso de los recursos, compartir beneficios y minimizar riesgos.

## **Recursos:**

**Los recursos que se van utilizar para la presente propuestas son los siguientes:**

- Humanos. Ing. Gonzalo Pérez. Jefe de División Regional de Occidente. INTECAP. Integrantes de la Asociación Coordinadora de las Escuelas de Español de Quetzaltenango (ACEEQ) y directores de las escuelas de español.
- Físicos y Materiales. El lugar donde tomará lugar la capacitación es en las instalaciones del Instituto Técnico de Capacitación (INTECPA). El material didáctico y de apoyo que se impartirá a los que asistan a la capacitación, consta de un folder que tendrá en su interior, fotocopias con las diapositivas de la presentación que se mostrará, lapicero y hojas de papel bond, además, se incluyen presentaciones realizada en PowerPoint con la información más relevante a transmitir.

- Económicos. Los recursos económicos en que se incurran al realizar dicha actividad serán aportados por los directores de las Escuelas de Español. El costo de la actividad será de Q. 60.00 quetzales por participante haciendo un total de Q 1,920.00 quetzales y la Asociación Coordinadora de las Escuelas de Español de Quetzaltenango (ACEEQ) estará a cargo de recolectar el valor de la actividad. Los Q. 60.00 quetzales por participante comprende Q 50.00 quetzales por los servicios que cobra el Instituto Técnico de Capacitación y Productividad INTECAP la ciudad de Quetzaltenango y Q 10.00 por dos refrigerios que se proporcionaran durante la capacitación.
- Beneficiarios. En esta capacitación los beneficiarios directos son las Escuelas de Español, por la información presentada que será de mucha ayuda para sus actividades comerciales y los beneficiarios indirectos son las empresas con las que se puedan desarrollar alianzas.

## **Contenido de la propuesta**

### **Agenda:**

- a) Bienvenida
- b) Dinámica
- c) Impartir los temas de alianzas estratégicas competitividad
- d) Refrigerio
- e) Realización de un diseño de alianza estratégica
- f) Agradecimiento a los participantes
- g) Concluir con la capacitación.
- h) Entrega de un diploma de capacitación
- i) Refrigerio

**Contenido de la Guía para la Realización del Proyecto de Alianzas Estratégicas para la Competitividad de las Escuelas de Español de la Ciudad de Quetzaltenango.**

## **A. Alianzas Estratégicas:**

- **Definición:**

Una estrategia de alianzas implica un acuerdo entre dos o más organizaciones para unir recursos físicos, financiero y humanos para lograr metas comunes.

- **Motivos para realizar alianzas estratégicas:**

Los motivos por los cuales se puede llegar a realizar una alianza estratégica son diversos, dentro de los cuales se pueden decir que están: reducción de los costos, compartir riesgos, alcanzar nuevos mercados o incorporar nuevos los recursos para complementar lo que se ya se poseen.

### **Formas de alianzas estratégicas:**

Las formas más comunes en que se puede presentar una alianza estratégica son: la integración, las fusiones y adquisiciones, las franquicias, las licencias y los acuerdos por cooperación.

### **Fases para la realización de una alianza estratégica:**

#### **FASE 1: La determinación de los objetivos:**

Consiste en determinar los objetivos que se desean alcanzar, en base a los objetivos planteados se puede identificar las deficiencias que se tienen en la empresa y también las características que debe tener el socio de la alianza. En esta fase se debe realizar una evaluación de la misión y visión de la compañía, los objetivos a corto y largo plazo, además de las políticas que rigen el comportamiento organizacional. Es importante mencionar que esta primera etapa es fundamental para el éxito de una empresa, por lo que los objetivos se deben establecer lo más claro posible, tomando en cuenta la información propia de la empresa y su mercado objetivo.

## **FASE 2: El reclutamiento de los socios potenciales:**

Esto responde al establecimiento previo de los objetivos que se desean alcanzar al realizar la alianza, así mismo, se puede decir que la elección del socio se puede ver determinada por las necesidades que presenta una empresa en un momento determinado. Ambos aspectos son igual de importantes al momento de buscar candidatos, los cuales pueden ser nacionales e internacionales, con la única diferencia que al tratar con socios nacionales es más fácil el proceso, debido a que estos se encuentran en el mismo país y conocen el comportamiento del mercado. Para concluir lo primordial es buscar un socio con el que se pueda generar buena sinergia y tener claro que es lo que se espera de él.

## **FASE 3: La elección del socio:**

Luego de haber estudiado detenidamente a los posibles socios, procede la elección de uno de ellos, para esto es necesario tomar en consideración algunos aspectos de la otra empresa.

- ✓ Misión y visión
- ✓ Sinergia entre ambas empresas
- ✓ Responsabilidad en compromisos adquiridos
- ✓ Cultura organizacional
- ✓ Información propia de la empresa como: situación financiera, capacidad administrativa, su percepción del mercado, entre otros.

## **FASE 4: La negociación:**

Consiste en llegar a un acuerdo mutuo, por lo que es necesario considerar los siguientes aspectos:

- ✓ Que elementos son necesarios para fusionar en la alianza. El aporte que cada socio debe hacer.
- ✓ Establecer los límites de la alianza, qué se piensa hacer y hasta dónde se piensa llegar con la alianza.
- ✓ Determinar el tipo de alianza que más se adecue a los objetivos que se desean alcanzar.
- ✓ Las responsabilidades y los riesgos adquiridos y compartidos.
- ✓ Los aportes a la alianza y los beneficios que se obtendrán de ellos.
- ✓ Los términos y condiciones en que se podrá disolver la alianza,

además deben pactarse los cursos de acción en los casos contrarios que puedan originarse durante el desarrollo de la alianza.

#### **FASE 5: El estudio de factibilidad:**

Para que el proyecto pueda llevarse a cabo es necesario evaluarlo detalladamente y realizar un estudio que permitan ver que es viable, el cual está compuesto por:

- ✓ Estudio de mercado: con el análisis de precio, oferta, demanda, competencia, además de una proyección que indique si la alianza permitirá mayor competitividad y crecimiento en el mercado.
- ✓ Estudio técnico: evaluar si no se requiere de una nueva infraestructura y de ser necesaria, determinar las instalaciones, distribución física, vías de acceso, maquinaria y equipo. En este estudio también se evalúa lo administrativo que exista una planeación estratégica, planes operativos, motivación, liderazgo y trabajo en equipo.
- ✓ Estudio financiero: proyección de estados financieros básicos como el estado de resultados y el balance general.
- ✓ Administración del riesgo tanto interno como externo. En lo interno como incumplimiento de acuerdos, la mala calidad de productos y servicios, cobros excesivos y la calidad de las relaciones interpersonales y en lo externo como la delincuencia, la competitividad, desastres naturales, entre otros que se podrían dar por parte de las empresas con las que se realizarían las alianzas estratégicas.

#### **FASE 6: El acuerdo definitivo:**

Si ambas partes están de acuerdo con lo establecido en la negociación, y consideran que la alianza es un proyecto viable y factible, procede a definir los últimos detalles de la alianza.

- ✓ Nombre que tendrá la alianza
- ✓ La forma jurídica y organizativa que tendrá.
- ✓ Los objetivos de ambas organizaciones
- ✓ Obligaciones, derechos, responsabilidades, y aportes que se comprometen a realizar.
- ✓ Forma de disolver la alianza.
- ✓ Método de evaluación.

## **B. Competitividad:**

### **Definición de competitividad:**

Los gerentes, los funcionarios de gobierno y los medios de comunicación hablan, con mucha frecuencia, de la competitividad. Nosotros definimos competitividad como la posición que tiene un competidor con relación a otros competidores.

### **Ventajas y desventajas de la competencia:**

La existencia de competencia en los mercados ha sido un tema de amplia discusión entre los especialistas de la economía y de la economía política. La razón es que para algunos la existencia de competencia es nociva para la economía, mientras que para otros, ella es la base de la salud de esta. En América Latina se ha dividido durante muchos años procesos cíclicos en los cuales se turnaban políticas que limitaban la competencia con otras que la estimulaban.

Estas variables a nivel macroeconómico tienen también su representación microeconómica. Así, para las empresas tomadas individualmente, la existencia de competencia presenta ventajas y desventajas. Evidentemente, la situación ideal para una empresa es la de no tener competidores. Sin embargo, se observa también que la falta de competencia puede generar una situación de inercia en las empresas, descuidando la renovación y el avance a nivel de productos o servicios.

### **Tipos de competidores:**

Igualmente Arellano afirma que existen dos grandes categorías de competidores para las empresas: los competidores actuales y los competidores potenciales. Los competidores actuales son los que actualmente influyen en el comportamiento del mercado de una empresa. Los competidores potenciales son aquellos que tienen la posibilidad de influir en dicho mercado en un futuro, si se presenta la oportunidad.

- **Evaluación de los competidores:**

Como en toda situación de enfrentamiento entre dos partes, uno de los elementos básicos para actuar adecuadamente en un ambiente competitivo es

el conocimiento básico de los competidores. En efecto, cuanto más conozca una empresa sobre sus competidores, mejor podrá adecuar sus estrategias de defensa o de ataque en la lucha por los mercados.

- **Fuentes de información sobre la competencia:**

Al mismo tiempo Arellano asevera que dentro de las fuentes de información sobre la competencia se puede mencionar:

a) Publicaciones y documentos:

Fuente constituida por todo tipo de documentos, artículos en revistas, recortes de prensa, depósito de patentes, informes a los accionistas, anuncios, etc., que tratan de o que son generados por las empresas competidoras. De manera general. Cada documento aislado aporta muy poca información sobre una empresa, pero el análisis global de los documentos puede mostrar claramente las tendencias o las intenciones de un competidor.

b) Clientes:

Los clientes de los competidores son una fuente muy importante de información, ya que pueden transmitir datos con respecto a precios, sistemas de comercialización, nuevos productos y estrategias competitivas de los competidores, entre otros. Si se trata de clientes comunes a las dos empresas, la tarea de recolección de información es confiada a los miembros del equipo de ventas; si no fuera así, ello podría realizarse mediante un equipo específico de estudios estratégicos, dado que los clientes pueden también ser fuentes de información sobre nuestra empresa para las empresas competidoras, la información que se les transmita debe ser restringida a aquello que no vaya a comprometer las estrategias de la empresa en el futuro.

c) Empleados de la competencia:

Sin duda, los empleados de la competencia son una fuente riquísima de datos sobre ella. En muchos casos las empresas pueden obtener la información deseada mediante la contratación de personal clave de los competidores, fundamentales

entre aquellos cuadros insatisfechos con el tratamiento que reciben actualmente en la competencia. Esta situación tiene sin embargo impedimentos de tipo legal, puesto que de manera general las leyes latinoamericanas prohíben divulgar información sobre un ex empleador a la competencia. Más aún, algunas empresas incluyen en sus contratos de trabajo, una cláusula que impide a un empleado realizar actividades competidoras a su empresa, bajo pena de sanciones pecuniarias elevadas. Por otro lado, la persona que transmite información sobre su ex empleador aun competidor verá muy rápidamente truncada su carrera en la nueva empresa, puesto que ha demostrado ya una vez que no es una persona digna de confianza.

d) Observación directa:

Finalmente, la observación directa es otra fuente de información muy valiosa sobre la competencia. Si se trata de la obtención de información que los competidores comparten con todos, ello no constituye delito. Si por el contrario la información buscada constituye un secreto para los competidores, esta táctica se llamará “espionaje industrial”, la cual es generalmente penada por la ley.

## **Diseño de una alianza estratégica por acuerdo de cooperación para la competitividad de las escuelas de español de la ciudad de Quetzaltenango.**

### **Fase 1: la determinación de los objetivos.**

Perfil de la escuela de español:

Nombre de la escuela de español:

Como diseño tendrá el nombre de: Escuela de Español.

Definición:

Somos una escuela especializada en la enseñanza de Idioma Español, Formada con capital guatemalteco compuesta por profesores/as de Idioma Español y Director y demás personal, cuyas características son: dinamismo en la enseñanza, profesionalismo, innovación, compromiso con el aprendizaje de nuestros estudiantes, experiencia y proyección social. Se busca el mantenimiento de una institución seria, rentable y dinámica que logre brindar trabajo para el desarrollo económico de los profesores y la prestación de un excelente servicio a nuestros estudiantes.

Misión:

Buscamos satisfacer las necesidades de aprendizaje de nuestros estudiantes apoyándonos unos a otros con el equipo de trabajo que formamos y que se conduce con respeto e integridad.

Enseñamos Idioma Español comprometidos con el más alto estándar de servicio y de liderazgo en la enseñanza.

Objetivos de una Alianza estratégica entre La Escuela de Español y una Operadora de Turismo

## **Objetivo general:**

Diversificar los servicios que ofrecen ambas entidades involucradas a través de la alianza estratégica por acuerdo de cooperación.

## **Objetivos Específicos**

- Realizar una Alianza Estratégica con una operadora de turismo.
- Establecer líneas de comunicación que consoliden la Alianza Estratégica.
- Incrementar la cartera de clientes de ambas partes involucradas
- Promover a Quetzaltenango como un destino de turismo educativo.
- Fomentar un turismo estable, ecológico, seguro, cómodo y de calidad.

## **Fase 2: Reclutamiento de los socios.**

Se busca que la empresa con la que se va a llevar a cabo la alianza, cumpla con las siguientes características:

- Que exista sinergia entre el posible socio y la empresa, es decir una empresa que comparta y se comprometa en alcanzar los objetivos establecidos y no un socio que aporte solamente aporte los recursos que le corresponden.
- Una empresa que tenga la capacidad de aportar sus recursos en forma consistente, para el logro de los objetivos y la obtención de una mayor competitividad.
- Obtener tarifas favorables, comparados con los que ofrecen los otros tour operadores en el mercado.
- La oportunidad de ofrecer el mismo servicio que ofrecen las otras escuelas de español, solamente que en este caso con un valor agregado.
- La capacidad de recibir capacitaciones en temas relacionados al turismo.

## **Fase 3: La elección del socio.**

Se logró el primer contacto con el futuro socio a través del Gerente de la Operadora de Turismo.

## **Perfil del socio**

### **Nombre**

Operadora de Turismo.

### **Visión:**

Ser una organización con un capital propio para poder sustentar nuestros proyectos educativos, siendo un apoyo a la sociedad brindando buenos servicios profesionales, tecnológicos y ambientales con calidad y humanismo.

### **Misión:**

Trabajar conjuntamente con todo el sector turístico de todas partes de Guatemala y el extranjero para el desarrollo socio-educativo de Guatemala.

### **Objetivo General:**

- Fomentar el turismo social, ecoturismo, comunitario y en todas las áreas en desarrollo turístico de Guatemala en las áreas urbanas y rurales por medio de nuestros paquetes. Colaborar con el mejoramiento la calidad de vida humana y conservando todos nuestro lugares naturales.

### **Objetivos Específicos:**

- Hacer buenas alianzas estratégicas con diferentes sectores de turismo que les interese el desarrollo de los lugares turísticos junto con la comunidad.
- Hacer capacitaciones para mejorar la atención al turista nacional y extranjero.
- Promover nuestra cultura al 100%
- Fomentar la cultura de reciclaje y conservación del medio ambiente.
- Gestionar obras públicas de beneficio comunitario.

## **Operadora de Turismo:**

Es una agencia de viajes que trabaja con turismo comunitario y ecoturismo. Sin fines de lucro. Ubicada en la 21 Av. 5-13 Zona 3 de Quetzaltenango. Ofrece varios servicios de turismo y poder generar su capital propio para mantener sus gastos y ganancias para nuestros otros proyectos, nuestra oficina tiene varias necesidades que necesita como ejemplo: asistir a ferias de turismo internacionales, contratar a una persona para la oficina, internet, equipo de camping, equipo de oficina, compra de un micro-bus, entre otras cosas. Planifica cada mes actividades de turismo y también apoya proyectos de ecoturismo con comunidades y turismo comunitario, social así como también contrata a guías guatemaltecos.

## **Fase 4: La negociación.**

Forma de Alianza: Acuerdo de Cooperación.

Elementos necesarios para la alianza por Acuerdo de Cooperación:

- Las escuelas de español deberán dejar de programar viajes dentro de sus actividades semanales, porque estas serán delegadas al operador de turismo con el que se llevará a cabo la alianza.
- El tour operador no deberá promover los servicios que prestan otras escuelas de español sino los servicios que presta la institución con la que se realizará la alianza.
- Ambas partes deberán realizar capacitaciones constantes para mantener la calidad en los servicios ofrecidos.
- Compartimiento de los objetivos de la alianza.
- Cooperación de ambas partes.
- Cumplimiento de responsabilidades adquiridas.
- Implementar canales de comunicación en ambas vías, para que esta sea fluida y eficiente.
- Certificaciones que aprueben a los maestros de español y a los guías.
- Documentos necesarios que muestren que ambas partes están trabajando dentro del marco legal.

Aporte de cada socio.

*Por parte de la Escuela de Español:*

- Clientes potenciales.
- Publicidad hacia el tour operador a través de su página Web.
- Poner a disposición del tour operador los recursos materiales y humanos que posee.

Por parte de la Operadora de Turismo:

- Conocimientos y experiencia en los servicios que presta.
- Poner a disposición de la escuela de español los recursos materiales y humanos que posee.
- Publicidad hacia la escuela de español a través de su página Web
- Beneficios competitivos que se obtendrán de la alianza

Por parte de la Escuela de Español:

- Recomendaciones por parte del tour operador como primera opción para aprender el idioma español.
- Diversas opciones de turismo nacional e internacional.
- Servicio de turismo seguro, profesional y de calidad.
- Tarifas especiales.
- Publicidad hacia el tour operador a través de su página Web.
- Transporte para los clientes.
- Ofrecer un servicio con maestros de español y guías bilingües.

Por parte de la Operadora de Turismo:

- Publicidad a través de la escuela de español.
- Incremento en la cartera de clientes.
- Recomendaciones por parte de la escuela de español como primera opción para viajar en Guatemala y en el exterior.
- Publicidad hacia la escuela de español a través de su página Web.
- Ofrecer un servicio con maestros de español y guías bilingües.

A demás de estos se pueden realizar proyectos que involucren a ambas partes, tales como: paquetes de turismo y enseñanza de español “español viajando” o la participación de ambos en ferias de turismo nacionales, logrando posicionar a la ciudad de Quetzaltenango como un destino de turismo educativo.

Límites de la alianza:

- No promover ni publicitar otras escuelas de español ni tour operadores más, solamente los que forman parte de la alianza
- No involucrarse en el campo de la otra empresa
- No excederse en los servicios ofrecidos

Las responsabilidades y los riesgos adquiridos y compartidos

- Cumplir con los convenios establecidos
- Velar por la integridad de los clientes, bien sea cuando decidan viajar o mientras están utilizando el servicio de enseñanza.

La alianza podrá disolverse en los siguientes casos:

- De mutuo acuerdo.
- Cuando alguna de las partes así lo decida.
- Cuando no se cumplan con las obligaciones adquiridas.

## **Fase 5: Estudio de factibilidad**

Para que el proyecto pueda llevarse a cabo es necesario evaluarlo detalladamente y realizar un estudio que permitan ver que es viable, el cual está compuesto por:

- ✓ Estudio de mercado: Analizar el precio, la oferta, la demanda, la competencia, además de una proyección que indique si la alianza permitirá mayor competitividad y crecimiento en el mercado.
- ✓ Estudio técnico: evaluar si no se requiere de una nueva infraestructura y de ser necesaria, determinar las instalaciones, distribución física, vías de acceso, maquinaria y equipo. En este estudio también se evalúa lo

administrativo que exista una planeación estratégica, planes operativos, motivación, liderazgo y trabajo en equipo.

- ✓ Estudio financiero: proyección de estados financieros básicos como el estado de resultados y el balance general.
- ✓ Administración del riesgo tanto interno como externo. En lo interno como incumplimiento de acuerdos, la mala calidad de productos y servicios, cobros excesivos y la calidad de las relaciones interpersonales y en lo externo como la delincuencia, la competitividad, desastres naturales, entre otros que se podrían dar por parte de las empresas con las que se realizarían las alianzas estratégicas.

## **Fase 6: Acuerdo definitivo**

### **Nombre que tendrá la alianza**

Alianza Quetzalteca.

### **La forma organizativa de la alianza por Acuerdo de Cooperación.**

En cuanto a la forma organizativa que esta alianza tendrá, cada institución continuará con su estructura organizativa normal y sin mayores compromisos legales. Es una forma de colaboración menos comprometida, porque los socios llegan a acuerdos puntuales y se trata de buscar complementariedades intentando explotar las fuerzas competitivas de cada socio y corrigiendo las debilidades respectivas con el propósito de brindar un mejor servicio a los estudiantes.

### **Objetivos de la Alianza**

#### **Objetivo General:**

Diversificar los servicios que ofrecen ambas entidades involucradas a través de la alianza estratégica por acuerdo de cooperación.

## **Objetivos Específicos:**

- Realizar una Alianza Estratégica con un operador de turismo.
- Establecer líneas de comunicación que consoliden la Alianza Estratégica.
- Incrementar la cartera de clientes de ambas partes involucradas.
- Promover a Guatemala como un destino de turismo educativo.
- Fomentar un turismo estable, seguro, cómodo y de calidad.
- Solicitar la asistencia de la politour o institución de seguridad en las distintas actividades, para proteger la integridad de los turistas.

## **Obligaciones, derechos, responsabilidades y aportes que se comprometen a realizar.**

Cada socio está en la obligación de cumplir con lo convenido, así mismo cuando alguna de las partes no esté satisfecha con el servicio prestado tiene el derecho de exigirlo.

Al realizar la alianza estratégica cada socio esta deberá aportar:

*Por parte de la Escuela de Español:*

- Clientes potenciales.
- Publicidad hacia el tour operador a través de su página Web.
- Poner a disposición del tour operador los recursos materiales y humanos que posee.

Por parte de la Operadora de Turismo:

- Conocimientos y experiencia en los servicios que presta.
- Poner a disposición de la escuela de español los recursos materiales y humanos que posee.
- Publicidad hacia la escuela de español a través de su página Web.

### ***Forma de disolver la alianza:***

La alianza se podrá disolver en los siguientes casos:

- Cuando una de las partes así lo quiera.
- De mutuo acuerdo.
- Cuando alguna de las partes no cumpla lo convenido.

### **Método de Evaluación:**

- Para la Operadora de Turismo se implementará una base de datos para comparar el número de clientes antes y después de la formación de la alianza estratégica por acuerdo de cooperación.
- Para la Escuela de Español los alumnos evaluarán por medio de un reporte escrito el servicio que la Operadora de turismo les proporcionó.

## **Ejemplo de un Acuerdo de cooperación entre la Escuela de Español y una Operadora de Turismo**

Por una parte, Licenciado Javier Reyes Mena de treinta y tres años de edad, casado, guatemalteco, Administrador de Empresas, de este domicilio, me identifico con DPI número 1289989840904, extendida por el Alcalde Municipal de Mixco, Departamento de Guatemala, actúo en mi calidad de Director de la Escuela de Español y como tal representante legal de la misma, extremo que acredito con el acuerdo Gubernativo de Nombramiento número veinticuatro (24) de fecha dos de agosto de dos mil trece y con certificación del acta de toma de posesión del cargo, número seis guión dos mil cuatro (6- 2004) del tres de agosto de dos mil siete, extendida por la Secretaria de la sección de personal y por otra parte el Ingeniero Mario Roberto Barrios, de sesenta y un (61) años de edad, casado, guatemalteco, Ingeniero Industrial, de este domicilio, me identifico con DPI número 1234452370901 extendida por el Alcalde Municipal de Quetzaltenango, Departamento de Quetzaltenango, actúo en mi calidad de Gerente y representante legal de la Operadora de Turismo.

### **CONSIDERANDO**

PRIMERO: Que un acuerdo de cooperación se conceptualiza como una alianza estratégica en donde dos o más organizaciones comparten recursos, capacidades y competencias distintivas para perseguir objetivos comunes.

SEGUNDO: Que la Operadora de Turismo es una agencia de viajes que trabaja con turismo comunitario y ecoturismo. Ubicada en la 34 Av. 7-13 Zona 1 de Quetzaltenango. Planifica actividades de turismo y también apoya proyectos de ecoturismo con comunidades nacionales.

TERCERO: La Escuela de Español es una institución educativa especializada en la enseñanza de Idioma Español, Formada con capital guatemalteco compuesta por profesores/as de Idioma Español y Director y demás personal, cuyas características son: dinamismo en la enseñanza, profesionalismo, innovación, compromiso con el aprendizaje de nuestros estudiantes, experiencia y proyección social. Se busca el mantenimiento de una institución seria, rentable y dinámica que logre brindar trabajo para el desarrollo económico de los profesores y la prestación de un excelente servicio a nuestros estudiantes.

CUARTO: Que la importancia de establecer un acuerdo de cooperación entre el La Escuela de Español y la Operadora de Turismo, en beneficio de nuestra región.

## ACORDAMOS

PRIMERO: Suscribir el presente Acuerdo de Cooperación, que permita el logro de los objetivos siguientes:

- a) La Escuela de Español facilitará clientes a la operadora de turismo, favorecer la publicidad hacia el tour operador a través de su página Web, poner a disposición del tour operador los recursos materiales y humanos que posee la Escuela de Español, favorecer la competitividad de la Operadora de Turismo.
- b) La operadora de Turismo apoyara a la Escuela de Español con los conocimientos y experiencia en los servicios que presta, poner a disposición de la escuela de español los recursos materiales y humanos que posee, publicidad de la escuela de español a través de su página Web, cooperar en la promoción y divulgación de actividades de la Escuela de Español para la competitividad.

SEGUNDO: Nombrar a un representante por cada entidad, para que funja como enlace directo con los respectivos actores involucrados. Cada entidad se reserva la designación correspondiente y en caso de sustitución solamente se requerirá un oficio simple informando del cambio. Asimismo los representantes tendrán a su cargo acordar las competencias de las partes en la ejecución de proyectos conjuntos, de acuerdo a las posibilidades de cada uno.

TERCERO: Reconocer mutuamente los méritos, esfuerzos realizados y derechos de autor, en las publicaciones e informes sobre las actividades aquí acordadas y ejecutadas conjuntamente, pública o privadamente.

CUARTO: Que todas aquellas acciones o disposiciones que no estén contempladas en el presente Acuerdo de Cooperación, pero que por su naturaleza permitan una mejor coordinación y efectividad en el desarrollo de las funciones de ambas entidades, La Escuela de Español y la Operadora de Turismo deberán comunicarlo por escrito para decidir su aceptación por común acuerdo.

QUINTO: La Escuela de Español y La operadora de turismo se comprometen a respetar los principios de confidencialidad y cada uno de los acuerdos establecidos.

SEXTA: Si las partes decidieran publicar los resultados de los proyectos que realicen en forma conjunta, en el marco del presente instrumento, deberán otorgarse los créditos correspondientes.

SÉPTIMA: Las partes asumirán la responsabilidad de las relaciones laborales que cada una genere, en el cumplimiento del objeto de este documento y de los anexos de ejecución que se deriven del mismo.

OCTAVA: Las partes convienen que el presente instrumento es producto de la buena fe, por lo que toda controversia e interpretación que se derive del mismo respecto a su operación, formalización y cumplimiento será resuelto de común acuerdo por ambas partes.

NOVENA: Los términos del presente Convenio podrán ser modificados mediante común acuerdo suscrito entre las partes.

DÉCIMA: Ninguna de las partes podrá reclamar pago, retribución o compensación alguna por concepto de daños o perjuicios derivados del presente convenio.

DÉCIMA PRIMERA: Que el presente acuerdo tenga una vigencia de dos años, los cuales podrán prorrogarse por mutuo acuerdo con la suscripción y firma de un adendum. El presente convenio terminará al finalizar el plazo convenido, no obstante podrá darse por resuelto antes del vencimiento del mismo, por las siguientes causas: a) Por mutuo acuerdo entre las partes; b) Por caso fortuito o fuerza mayor, debidamente comprobado por las partes.

Guatemala, 31 de julio de 2013

Lic. Javier Reyes Mena  
Escuela de Español

Ingeniero Mario Roberto Barrios  
Gerente de la Operadora de Turismo

Fuente: Elaboración propia.

## Programa de la Propuesta

OBJETIVOS	CONTENIDOS	RESPONSABLE	RECURSOS	COSTOS	EVALUACION
Facilitar la información de alianzas estratégicas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definición de Alianza Estratégica</li> <li>- Objetivos de las alianzas estratégicas</li> <li>- Formas de alianzas estratégicas.</li> <li>- Proceso para la realización de una alianza por acuerdo de cooperación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ing. González Pérez Jefe de División Regional de Occidente INTECAP.</li> <li>- Asociación Coordinadora de las Escuelas de Español de Quetzaltenango (ACEEQ)</li> </ul>	<p>Humanos: Directores de las escuelas de español.</p> <p>Material Didáctico</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Diapositivas</li> <li>-Fotocopias</li> <li>-Marcadores</li> <li>-Pizarrón</li> <li>-Hojas de papel bond</li> <li>-Lapicero</li> <li>-Pliegos de papel bond</li> </ul>	<p>Esta propuesta está dirigida a 32 directores de las escuelas de Español.</p> <p>Q.1,600.00 Por los Servicios de INTECAP que incluye el material Didáctico.</p> <p>Q. 320.00 por dos refrigerios durante la actividad.</p> <p>Costo total de la propuesta: Q. 1,920.00 Quet.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Preguntas orales individuales</li> <li>-Preguntas escritas individuales</li> <li>-preguntas orales y escritas en grupo</li> <li>-Aportes orales en grupos</li> <li>-Aportes escritos en grupos</li> <li>-Observación de cambios de actitud</li> </ul>
Identificar las fases para la realización de una alianza estratégica por acuerdo de cooperación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fases para la realización de una alianza estratégica por acuerdo de cooperación.</li> </ul>				
Proporcionar información sobre competitividad	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definición de competitividad</li> <li>- Ventajas y desventajas de la competitividad en las escuelas de español.</li> <li>- Tipos de competidores</li> <li>- Evaluación de la competencia</li> </ul>				
Realizar un diseño de formación de	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Solicitar en grupos la realización de</li> </ul>				

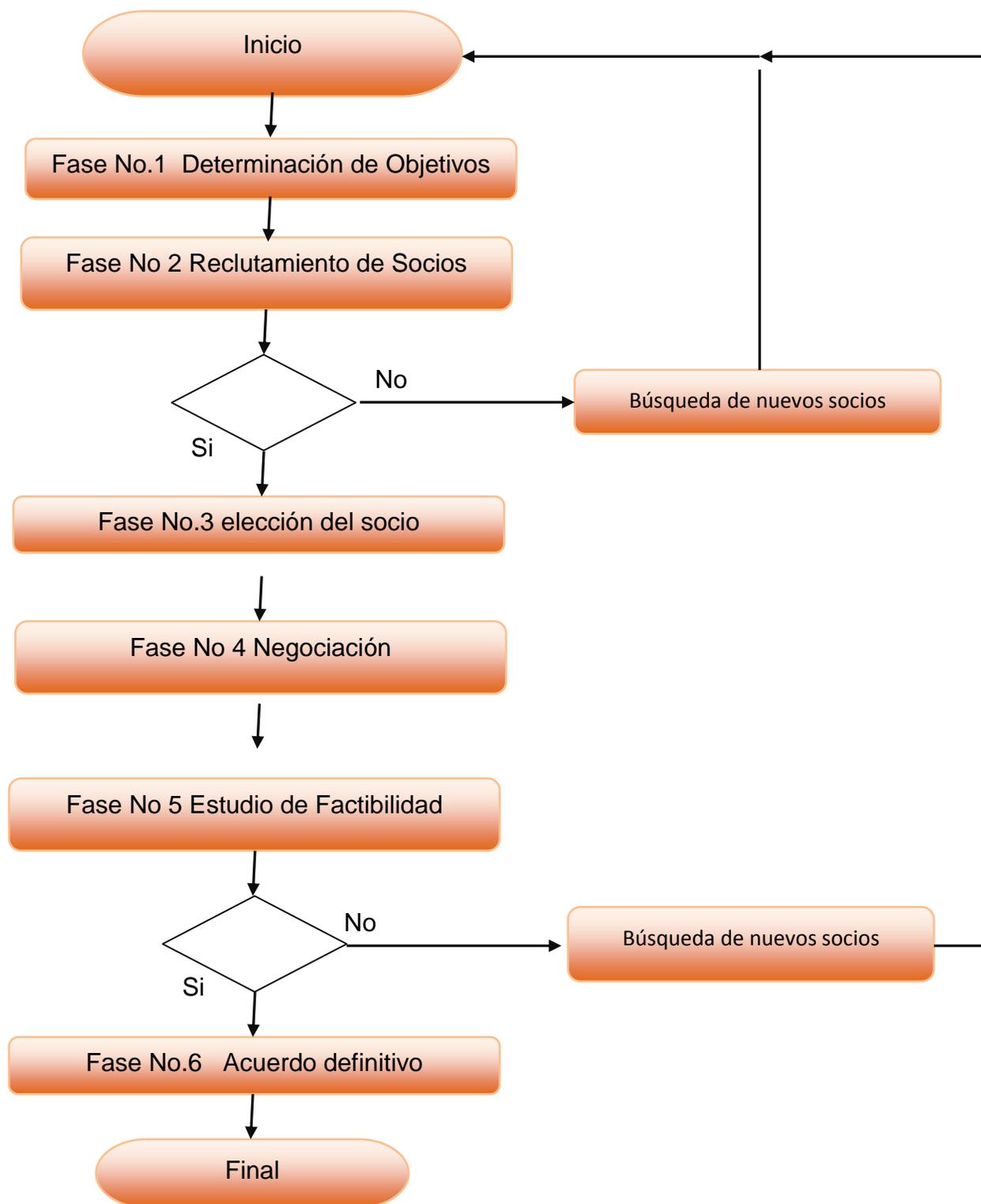
<p>una alianza estratégica por acuerdo de cooperación para la competitividad de las escuelas de español.</p>	<p>una alianza estratégica por acuerdo de cooperación para la competitividad de las escuelas de español en base a un diseño que se les proporcionará.</p> <p>- Socialización de los resultados de la actividad anterior.</p>				
--	--	--	--	--	--

**Costos de la propuesta:**

La plática será impartida por el Ing. Gonzalo Pérez. Jefe de División Regional de Occidente. INTECAP. El lugar donde se realizará la capacitación será en las instalaciones del Instituto Técnico de Capacitación (INTECPA). El material didáctico y de apoyo que se proporcionará a los que asistan a la capacitación consta de un folder que tendrá en su interior, fotocopias con las diapositivas de la presentación que se mostrará, lapicero y hojas de papel bond, además, se incluyen presentaciones realizada en PowerPoint con la información más relevante.

El costo en que se incurrirá a actividad será aportado por los 32 directores de las Escuelas de Español. El costo de la actividad será de Q. 60.00 quetzales por participante haciendo un total de Q 1,920.00 quetzales. Los Q. 60.00 quetzales por participante se distribuye en: Q 50.00 quetzales por los servicios que cobra el Instituto Técnico de Capacitación y Productividad INTECAP la ciudad de Quetzaltenango que incluye la plática y el material didáctico y Q 10.00 por dos refrigerios que se proporcionarían durante la capacitación.

## Fases para la realización de una alianza estratégica



Fuente: Elaboración propia.

Este diagrama muestra la secuencia de cada una de las fases que se deben realizar para la formación de una alianza estratégica por acuerdo de cooperación

## ANEXO No. 2

### INSTRUMENTOS

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
CENTRO UNIVERSITARIO DE OCCIDENTE  
DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS DE POSTGRADOS  
MAESTRÍA EN FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS

### BOLETA DE OPINION

La presente boleta es parte del trabajo de tesis titulado "Estudio de Prefactibilidad del Proyecto de Alianzas Estratégicas para la Competitividad de las Escuelas de Español de la ciudad Quetzaltenango". Los datos que se obtengan serán utilizados únicamente con fines educativos y para proponer nuevas estrategias que le permitan a usted posicionarse mejor en el mercado en el que actualmente se encuentra, por tal razón agradezco su amable colaboración al responder las siguientes preguntas.

Instrucciones: Por favor escriba una letra "x" únicamente en la opción que considere conveniente.

1. ¿Considera que con el estudio de prefactibilidad se puede determinar la factibilidad de realización del proyecto de alianzas estratégicas para la competitividad de la escuela de español que usted administra?

\_\_\_\_\_ Si      \_\_\_\_\_ No

¿Por qué? \_\_\_\_\_

2. ¿Con qué tipo de empresa se puede realizar una alianza estratégica en la Escuela de Español que usted administra?

\_\_\_\_\_ Casas de Huéspedes

\_\_\_\_\_ Operadores de Turismo

\_\_\_\_\_ Hoteles

\_\_\_\_\_ Agencias de Viajes

\_\_\_\_\_ Restaurantes

\_\_\_\_\_ Instituciones Recreativas

\_\_\_\_\_ Otros: \_\_\_\_\_

3. ¿Qué forma de alianza estratégica recomendaría aplicar en la Escuela de Español que usted dirige?

\_\_\_\_\_ Licencias

\_\_\_\_\_ Fusiones y Adquisiciones

\_\_\_\_\_ Acuerdo de cooperación

\_\_\_\_\_ Franquicia

\_\_\_\_\_ Integraciones

\_\_\_\_\_ Otras especifique: \_\_\_\_\_

4. ¿En qué tipo de oferta competitiva se encuentran las Escuelas de Español en la ciudad de Quetzaltenango?

Monopolio  Competitiva  
 Oligopolio  Otros. Especifique: \_\_\_\_\_

5. ¿Qué fuente de información de la competencia evalúa usted?

Clientes  Publicaciones y Documentos  
 Observación Directa  Empleados de la Competencia  
 Otros: \_\_\_\_\_

6. ¿Cuál es la capacidad competitiva de alumnos que puede atender la Escuela de Español que usted dirige?

0 – 20  41 - 60  
 21 – 40  61 - más

7. ¿Qué variable del análisis de mercado podría identificar con debilidad para la implementación del proyecto de alianzas estratégicas en la Escuela de Español que usted administra?

Oferta  Precio  
 Demanda  Publicidad  
 Otros: \_\_\_\_\_

8. ¿Qué función administrativa tiene debilidades para realizar el proyecto de alianzas estratégicas en la Escuela de Español que usted dirige?

Recibe Motivación Administrativa  Utiliza Planeación Estratégica  
 Existe Liderazgo Administrativo  Utiliza planes operativos  
 Favorece el Trabajo en Equipo  Otros. Especifique: \_\_\_\_\_

9. ¿Qué debilidad técnica tiene la Escuela de Español que usted dirige, para la realización del proyecto de alianzas estratégicas?

Localización óptima de la escuela  Tamaño óptimo de la escuela  
 Distribución de planta  Servicio de internet  
 Otros. Especifique: \_\_\_\_\_

10. ¿Cuáles la operación contable que debe mejorar para realizar alianzas estratégicas en la Escuela de Español que dirige?

Estado de Resultados  Tasa Interna de Retorno  
 Balance General  Punto de Equilibrio  
 Valor Presente Neto  Otros: \_\_\_\_\_

11. ¿Qué riesgo interno podría identificar con la realización de las alianzas estratégicas en la Escuela de Español que usted administra?

\_\_\_\_\_ Incumplimiento de acuerdos

\_\_\_\_\_ Mala calidad del producto

\_\_\_\_\_ Mala calidad del servicio

\_\_\_\_\_ Cobros excesivos

\_\_\_\_\_ Malas relaciones interpersonales

\_\_\_\_\_ Otros: \_\_\_\_\_

12. ¿Cuál es el riesgo externo que podría identificar con la realización de alianzas estratégicas en la Escuela de Español que usted dirige?

\_\_\_\_\_ Competitividad con otras escuelas

\_\_\_\_\_ Delincuencia

\_\_\_\_\_ Desastres Naturales

\_\_\_\_\_ Otros: \_\_\_\_\_

13. Considera que con las alianzas estratégicas se puede incrementar la competitividad de la Escuela de Español que administra?

\_\_\_\_\_ Si      \_\_\_\_\_ No

¿Por qué? \_\_\_\_\_

ANEXO No. 3

REGISTRO DE CALIDAD INTECAP

	<b>Registro de Calidad</b>		
	<b>Factibilización de Eventos</b>		
<b>A. Generales</b>		*Número de factibilización generado por SITIO: _____	
Lugar y fecha: _____			
Nombre de la organización: _____			
Actividad principal: _____			
Contribuyente: <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO      Evento Solicitado: <input type="checkbox"/> CAP <input type="checkbox"/> AT <input type="checkbox"/> Otro _____			
Dirección: _____			
Teléfono: _____		Fax: _____ E-mail: _____	
Nombre y puesto del (la) solicitante: _____			
<b>B. Desarrollo de la Factibilización</b>			
1 Medio por el que se realiza la factibilización:		<input type="checkbox"/> Reunión <input type="checkbox"/> Correo electrónico <input type="checkbox"/> Teléfono <input type="checkbox"/> Otro	
2 Nombre del Evento: _____			
3 Objetivo del Evento: _____			
6 Cuentan con el equipo y herramientas mínimos necesarios?		<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> N/A	
Por qué? _____			
¿Hay alguna estrategia para solventar la falta de equipo?		<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> N/A	
Observación: _____			
7 ¿Cuentan con el ambiente y mobiliario necesario para el desarrollo del evento?		<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> N/A	
Observación: _____			
8 ¿Los participantes o contraparte están dispuestos a sufragar los costos de insumos o materiales para la práctica?		<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> N/A	
Observación: _____			
<b>C. Respuesta a la contraparte sobre acuerdos o compromisos</b>			
1 ¿Se desarrolla el evento?		<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO      ¿Por qué? _____	
2 Fechas del evento:		Del: _____ Al: _____ de: _____ a: _____ Días: _____	
3 Lugar de desarrollo:		Del: _____ Al: _____ de: _____	
4 Acuerdos o Compromisos: _____			
de INTECAP* _____			
de la Empresa ( Contraparte) _____			
Monto de la Inversión acordado: _____			
Número y fechas estimadas de pago (especifique montos): _____			
Fecha de Respuesta: _____		Medio por el que se dio la respuesta: <input type="checkbox"/> Reunión <input type="checkbox"/> Correo electrónico <input type="checkbox"/> Teléfono <input type="checkbox"/> Otro	
Nombre y Firma: _____		Lic. Francisco Sac. Representante Empresa (Contraparte)	
Nombre y Firma: _____		Lic. Luis Fernando Ortiz V. Consultor II Servicios Directos al Cliente	
<small>* Al realizar la programación, SITIO generará automáticamente este número de referencia  ** La contraparte debe informar por escrito al INTECAP, que información considera confidencial, para el INTECAP vigile que el personal y proveedores individuales de servicios técnicos o profesional, resguarden apropiadamente dicha información  NOTA: Eventos nuevos en Centros, la Contraparte es la Jefatura de Centro</small>			

## ANEXO No. 4

### LISTADO DE EMPRESAS INVESTIGADAS

ESCUELAS DE ESPAÑOL AUTORIZADAS POR EL MINEDUC  
QUE FUNCIONAN EN EL MUNICIPIO DE QUETZALTENANGO

No.	NOMBRE	DIRECCION
1	EL QUETZAL	10ª CALLE 10-29 ZONA 1, QUETZALTENANGO
2	CASA XELAJU	CALLEJON 15 DIAGONAL 13-02 ZONA 1, QUETZALTENANGO
3	CBA AMERINDIA	12 AVENIDA 8-21 ZONA 1, QUETZALTENANGO
4	CELAS MAYAS	6ª. CALLE 14-55 ZONA 1 QUETZALTENANGO
5	CENTRO DE ESTUDIOS POP WUJ	1ª. CALLE 17-72 ZONA 1, QUETZALTENANGO
6	CENTRO MAYA DE IDIOMAS	21 AVENIDA 5-69 ZONA 1, QUETZALTENANGO
7	EDUCACION PARA TODOS	12 AVENIDA 1-78 ZONA 1, QUETZALTENANGO
8	ESCUELA SAB	1ª CALLE 12-35 ZONA 1, QUETZALTENANGO
9	GUATEMALENSIS	19 AVENIDA 2-14 ZONA 1, QUETZALTENANGO
10	INTERNATIONAL LANGUAGE INGLISH CLUB	LA CUCHILLA ZONA 9, QUETZALTENANGO
11	JUAN SISAY	15 AVENIDA 8-38 ZONA 1, QUETZALTENANGO
12	KIE-BALAM	DIAGONAL 12 4-46 ZONA 1, QUETZALTENANGO
13	LATIN ARTS	10ª. AVENIDA C-09 ZONA 1 QUETZALTENANGO
14	MADRE TIERRA	13 AV. 8-38 ZONA 1, QUETZALTENANGO
15	MIGUEL ANGEL ASTURIAS	8ª. CALLE 16-23 ZONA 1, QUETZALTENANGO
16	MINERVA INTENSIVE	24 AVENIDA 4-39 ZONA 3, QUETZALTENANGO
17	PROYECTO LINGUISTICO SANTA MARIA	3ª CALLE 10-56 ZONA 1, QUETZALTENANGO
18	PROYECTO LINGUISTICO QUETZALTECO	5ª. CALLE 2-40 ZONA 1, QUETZALTENANGO
19	SAKRIBAL	6ª. CALLE 7-42 ZONA 1, QUETZALTENANGO
20	ULEW TINIMIT	7ª. AVENIDA 3-18 ZONA 1, QUETZALTENANGO
21	UTATLAN	12 AVENIDA 4-32, ZONA 1, QUETZALTENANGO
22	EL MUNDO EN ESPAÑOL	8ª AVENIDA CALLE BA-61 ZONA 1, QUETZALTENANGO
23	ICA	19 AVENIDA 3-81 ZONA 1, QUETZALTENANGO
24	PROYECTO LINGUISTICO ESPAÑOL - INGLES XEQUIJEL	6ª. CALLE 13-36 ZONA 1, QUETZALTENANGO
25	MIGUEL CERVANTES	12 AV. 8-31 ZONA 1, QUETZALTENANGO
26	ESCUELA LA DEMOCRACIA	9ª. CALLE 15-05 ZONA 3, QUETZALTENANGO
27	ESCUELA DE ESPAÑOL MESOAMERICANA	32 AVENIDA 10-37 ZONA 3, QUETZALTENANGO
28	ESCUELA DE ESPAÑOL PROYECTO DE TIERRA DE MAIZ	12 AV. 3-23 ZONA 3, QUETZALTENANGO
29	ACADEMIA DE ESCUELA DE ESPAÑOL IGA	14AV. A 2-36 ZONA 1, QUETZALTENANGO
30	ACADEMIA ESCUELA DE ESPAÑOL EL HORMIGO	21AV. APARTAMENTO B 4 – 41 ZONA 3, QUETZALTENANGO
31	ESCUELA DE ESPAÑOL EL PORTAL	11 CALLE Y 9ª. CALLEJON "A" 11-49, ZONA 1. QUETZALTENANGO
32	ESCUELA DE ESPAÑOL LA PAZ	2DA. CALLE CALLEJON 16 2-78 ZONA 1, QUETZALTENANGO