



**BENEMÉRITA UNIVERSIDAD  
AUTÓNOMA DE PUEBLA**

**FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA  
SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y ESTUDIOS DE  
POSGRADO**

**“PROPUESTA DE VALOR PARA IMPLEMENTAR UN INSTITUTO DE ORIENTACIÓN  
FAMILIAR EN LA CIUDAD DE PUEBLA.”**

**TESIS**

Para Obtener el Grado de  
**Maestro en Gestión Organizacional**

**DIRECTOR:**

Dr. José Gerardo Serafín Vera Muñoz

**ASESORES:**

M. A. Olivia Espinosa González  
Dr. Amado Torralba Flores

**PRESENTA:**

Claudia Cecilia Samaniego Herrera

**Puebla, Pue. Julio 2022**



## AGRADECIMIENTOS

Al CONACYT, por su apoyo durante estos dos años, me siento muy afortunada de ser una becaria de sus programas.

A la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, por formarme como humana y profesionista por ya 14 años.

A mi comité de tesis, por su guía y atención en mi trabajo.

A mis maestros, por compartirme tanto y abrir mi mente a tantas posibilidades.

## DEDICATORIAS

Este, como todos los logros en mi vida, son por y para mi familia. ¿Qué sería de mí sin ustedes?

A Hugo, Adelaida, Huguito, Loretta y Cristina.

# ÍNDICE GENERAL

RESUMEN .....	vii
I. INTRODUCCIÓN .....	i
II. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....	iii
II.1 Planteamiento.....	iii
II.2 Pregunta de investigación .....	iv
II.3 Sistematización de la pregunta de investigación .....	v
III. OBJETIVOS .....	v
III.1 Objetivo general .....	v
III.2 Objetivos específicos.....	v
IV. JUSTIFICACIÓN.....	vi
V. HIPÓTESIS .....	vii
V.1 Variables independiente.....	vii
V.2 Variable dependiente .....	vii
V.3 Variable interviniente .....	viii
VI. DISEÑO METODOLÓGICO .....	viii
VI.1 Método .....	viii
VI.2 Tipo de estudio .....	viii
VI.3 Enfoque de la investigación .....	ix
VII. ALCANCES Y LIMITACIONES.....	ix
CAPÍTULO I – EMPRENDIMIENTO, MODELO DE NEGOCIOS Y ESTRATEGIA .....	1
1.1 EMPRENDIMIENTO .....	1
1.2 MODELO DE NEGOCIOS .....	4
1.3 LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN.....	9
1.3.1 Elección del canal de distribución.....	11
1.4 ESTRATEGIA .....	13
1.4.1 Cadena de valor .....	19
1.5 MEGATENDENCIAS .....	21
CAPÍTULO II – LA PROPUESTA DE VALOR .....	25
2.1 LA PROPUESTA DE VALOR.....	25

2.2 ELEMENTOS DE LA PROPUESTA DE VALOR INTERNAS (PERFIL DEL CLIENTE) .....	27
2.3 ELEMENTOS DE LA PROPUESTA DE VALOR EXTERNAS (EL MAPA DE VALOR) .....	30
2.4 EL ENCAJE DE LA PROPUESTA DE VALOR .....	31
CAPÍTULO III – EDUCACIÓN BÁSICA EN MÉXICO .....	35
3.1 NIVELES DE EDUCACIÓN BÁSICA: SU POBLACIÓN Y MODELO EDUCATIVO .....	35
3.2 ALCANCES Y LIMITACIONES DE LA EDUCACIÓN .....	37
3.3 PAPEL DE LOS PADRES EN LA EDUCACIÓN .....	39
3.4 SERVICIOS PSICOLÓGICOS EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS .....	41
CAPÍTULO IV – SERVICIOS PSICOLÓGICOS DE ORIENTACIÓN FAMILIAR .....	44
4.1 LA ORIENTACIÓN FAMILIAR .....	44
4.2 PERTINENCIA DE SERVICIOS PSICOLÓGICOS EN PUEBLA .....	45
4.3 CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LOS SERVICIOS PSICOLÓGICOS EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS .....	49
CAPÍTULO V – METODOLOGÍA .....	52
5.1 INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL .....	52
5.2 INVESTIGACIÓN DE CAMPO .....	52
5.3 INSTRUMENTO .....	53
5.4 POBLACIÓN .....	54
5.5 MUESTRA .....	55
5.6 METODOLOGÍA .....	55
5.7 PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS .....	56
5.8 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN Y DIAGNÓSTICO .....	84
5.9 ESTADO DEL PROBLEMA (HIPÓTESIS) .....	86
PROPUESTAS .....	88
CONCLUSIONES .....	99
REFERENCIAS .....	102

## **RESUMEN**

La propuesta de valor refiere la vinculación entre el perfil del cliente y lo que se le ofrece en el mercado, y supone una de las partes más relevantes en el éxito de las iniciativas de negocio. Partiendo de ello, el objetivo del presente trabajo se centra en crear una Propuesta de Valor que contemple los canales de distribución y la estrategia comercial para permitir la inserción en el mercado de un Instituto de Orientación Familiar en la ciudad de Puebla. Esto, partiendo del beneficio social que este significaría al tomar en cuenta que la familia es el grupo humano más importante y que su buen funcionamiento deriva indudablemente en la salud de la sociedad y en el bienestar de sus miembros. Teniendo como guía metodológica las ideas del modelo de negocios (Canvas), y tomando en cuenta los resultados del trabajo de campo que señalan la pertinencia del instituto percibida por padres de familia, así como por maestros y directivos, se fragua la propuesta de valor al hacer convenios con escuelas primarias del rubro privado, para que incluyan la orientación familiar como parte de sus servicios ofrecidos a la comunidad de padres.

### **Palabras clave:**

Propuesta de valor, Modelo de negocios, Canales de distribución, Estrategia comercial, Orientación familiar

.

## **ABSTRACT**

The value proposition refers to the link between the customer profile and what is offered in the market and is one of the most relevant parts in the success of business initiatives. Based on this, the objective of the present work is to create a value proposition that contemplates the distribution channels and the commercial strategy to allow the insertion in the market to a Family Orientation Institute in the Puebla City. This, starting from the social benefit that this would mean if is considering that the family is the most important human group and that its good functioning derives undoubtedly in the health of the society and in the welfare of its members. Having as a methodological guide the ideas of the business model (Canvas) and taking into account the results of fieldwork that indicate the relevance of the institute perceived by parents, as well as by teachers and principals, the value proposition is conceived by making agreements with private primary schools to include family guidance as part of their services offered to the parent community.

### **Keywords:**

Value proposition, Business model, Distribution channels, Business strategy, Family orientation

# **I. INTRODUCCIÓN**

La Orientación Familiar tiene como objetivo la educación de los integrantes de la familia para que cumplan óptimamente sus funciones como parte de la principal célula social, ya que su buen funcionamiento se ve reflejado en la gestación de óptimos miembros de la sociedad. Es por eso que, la creación de un Instituto de Orientación Familiar, que se enfoque en ofrecer talleres y acompañamiento a padres de familia, es un proyecto con valor humano y social; y que además no se ha posicionado en el mercado de una manera completamente sólida en el país, ya que aparte de la práctica privada de psicólogos, son muy pocas las organizaciones dedicadas a ello.

Por lo anterior el presente trabajo está enfocado a la creación de una propuesta de valor que permita la entrada al mercado de la ciudad de Puebla de un Instituto de Orientación familiar que guíe a los padres en el cumplimiento de sus responsabilidades familiares.

Se rescatan ideas del modelo de negocios Canva, la estrategia comercial, los canales de distribución, la educación en México y la orientación familiar. De igual manera, se realiza un trabajo de campo con maestros, directivos y padres de familia. Todo ello, con la intención de gestionar una propuesta que responda de manera certera al objetivo planteado.

Para el desarrollo del tema ya expuesto, se siguió la estructura capitular que a continuación se presenta.

Capítulo I. Emprendimiento, modelo de negocios y estrategia: En este capítulo se enlistan algunos elementos trascendentales para flanquear el éxito de un emprendimiento, como la formulación de un modelo de negocios y la ideación de

una estrategia contemplando las tendencias actuales del mercado en el que se desea la inserción.

Capítulo II. La propuesta de valor: La intención de la presente tesis es la presentación de una propuesta de valor. Dicho concepto y sus más importantes componentes a considerar para su elaboración se analizan en este capítulo.

Capítulo III. La educación básica en México: En el capítulo tercero se explora el sistema educativo mexicano y hace énfasis en los alcances y limitaciones que presenta dicho sistema; de igual forma, se visualiza la importancia de la vinculación de la familia con la escuela.

Capítulo IV. Servicios psicológicos de orientación familiar: La propuesta que esta tesis es alrededor de la orientación familiar, por lo que en este capítulo se ahonda sobre a qué se refiere en concepto y su pertinencia en el estado de Puebla.

El trabajo cierra con las conclusiones y propuesta propia de la investigación, así como con la referencias y anexos.

## **II. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

### **II.1 Planteamiento**

El buen funcionamiento de la familia tiene como objetivo la gestación de personas saludables y miembros óptimos de la sociedad en la que están inmersos; no obstante, la creencia de que los padres conocen cómo desempeñar su función familiar por naturaleza o instinto, es una falacia; por lo que un instituto de orientación familiar para guiar a los padres en cumplir bien su labor será de gran beneficio para la sociedad poblana.

Sin embargo, han sido varios los servicios psicológicos que se han intentado implementar en la ciudad de Puebla sin alcanzar una exitosa inmersión y permanencia en el mercado, por lo que es necesario crear una propuesta de valor para asegurar el éxito del instituto. Para la creación de esta se retoma la teoría de Modelo de negocios de Canvas con la finalidad de flanquear la correcta implementación en el mercado de dicho instituto; ya que varios son los datos que demuestran que la PYME en México tiene altas probabilidades de fracaso principalmente debido a la falta de capacitación y educación en temas de negocios por parte de los emprendedores (Sigler, 2017).

La propuesta de valor contempla los canales de distribución y la estrategia comercial, y constar de hacer convenios para que se incluya la orientación familiar como parte de los servicios ofrecidos a la comunidad de padres con escuelas primarias del rubro privado.

La sección educativa elegida permite delimitar dentro del universo de todas las instituciones que constituyen la educación básica en el país, un sector de desarrollo especialmente sensible ya que la educación primaria es cursada usualmente en la niñez media, donde la maduración emocional, cognitiva y moral comienza a consolidarse; y accesible, pues el sector privado ocupa menos de la quinta parte de lo abarcado por el sector público (INEGI, 2021) lo que permite una mejor especialización del instituto.

## **II.2 Pregunta de investigación**

¿Cómo apoyaría una propuesta de valor que contemple los canales de distribución y la estrategia comercial para permitirle la inserción en el mercado de la ciudad de Puebla a un instituto de orientación familiar, al hacer convenios con escuelas primarias del rubro privado, para que incluyan la orientación familiar como parte de sus servicios ofrecidos a la comunidad de padres?

## **II.3 Sistematización de la pregunta de investigación**

- ¿Qué es la propuesta de valor?
- ¿Qué es y cuáles son los canales de distribución?
- ¿Qué es la estrategia comercial?
- ¿Por qué es necesaria la presencia de un Instituto de Orientación Familiar?
- ¿Cuáles son los institutos que ofrecen orientación familiar en Puebla? ¿Cuál es su propuesta de valor?
- ¿Cuáles son los servicios psicológicos que ofrecen las escuelas primarias privadas en la ciudad de Puebla?

## **III. OBJETIVOS**

### **III.1 Objetivo general**

Crear una propuesta de valor que contemple los canales de distribución y la estrategia comercial para permitirle la inserción en el mercado de la ciudad de Puebla a un instituto de orientación familiar, al hacer convenios con escuelas primarias del rubro privado, para que incluyan la orientación familiar como parte de sus servicios ofrecidos a la comunidad de padres.

### **III.2 Objetivos específicos**

- Conocer de qué consta la propuesta de valor.
- Investigar qué es y cuáles son los canales de distribución.
- Examinar qué es la estrategia comercial.
- Identificar cuáles son los institutos que ofrecen orientación familiar en Puebla y cuál es su propuesta de valor.

- Distinguir cuáles son los servicios psicológicos que ofrecen las escuelas primarias privadas en la ciudad de Puebla.

#### **IV. JUSTIFICACIÓN**

México es un país en vías de desarrollo, lo cual, entre muchas cosas, significa que son necesarios arduos esfuerzos en el área formativa de su población en todos los momentos de su desarrollo de vida. La orientación familiar, surge de la necesidad de mejoramiento del individuo como miembro de un todo, que deviene después en el progreso de la sociedad, ya que la familia es la célula social por excelencia y su buen funcionamiento se ve reflejado en la gestión de personas saludables capaces de aportar significativa y positivamente.

El servicio de Orientación Familiar no ha sido lucrado de una manera completamente exitosa en el país, la búsqueda en el INEGI (2020) arroja menos de cuatro decenas de resultados para la búsqueda de establecimientos con las palabras clave “orientación familiar” y “escuela de padres”. Lo anterior reduce el nivel de competencia y amenazas; sin embargo, es importante no olvidar que servicios similares pueden darse por la práctica privada de psicólogos, departamentos psicológicos de escuelas y otros. Siendo justamente las escuelas un canal propicio de acercamiento con los padres de hijos pequeños y un centro de formación infantil, se proyectan éstas como un espacio donde el acercamiento y permanencia en el mercado es posible.

Asimismo, la situación ocupacional del país arroja a la PYME como el gran motor laboral del país, siendo la productora de 7 de cada 10 empleos formales. Por lo que la creación de una empresa estratégicamente bien cimentada desembocará en la creación de una fuente de empleo.

Con el éxito esperado, se predice que la importancia de la Orientación Familiar sea concientizada en la sociedad de la metrópolis poblana, y que la propagación del concepto constituya también una cooperación para el mejoramiento de la calidad de vida del mexicano.

El trabajo se realizará con un tipo de investigación descriptiva, en el que se analizarán distintas fuentes de información con el objetivo de describir temas y sistemas relacionados con el origen del trabajo; se hará una correlación de la información obtenida ya que, a través de la inserción en el mercado de un instituto de orientación familiar, se medirá el impacto de una propuesta de valor.

## **V. HIPÓTESIS**

Una propuesta de valor que contemple los canales de distribución y la estrategia comercial al hacer convenios con escuelas primarias del rubro privado, para que incluyan la orientación familiar como parte de sus servicios ofrecidos a la comunidad de padres, permitirá la inserción en el mercado de la ciudad de Puebla a un instituto de orientación familiar.

### **V.1 Variables independiente**

- Una propuesta de valor que contempla los canales de distribución.
- Una propuesta de valor que contempla la estrategia comercial.

### **V.2 Variable dependiente**

- Inserción en el mercado de la ciudad de Puebla de un instituto de orientación familiar.

### **V.3 Variable interviniente**

- Escuelas primarias del rubro privado.

## **VI. DISEÑO METODOLÓGICO**

### **VI.1 Método**

La presente investigación se realizó bajo el método mixto deductivo-inductivo ya que se presentó la explicación del tema de manera general y se aplicó a una muestra para después validar la información y llevarla nuevamente a la generalidad que permitió cuantificar el efecto de la investigación.

El diseño metodológico se identifica como transaccional correlacional; ya que pretendió conocer la relación entre variables dadas dentro de una muestra poblacional en un solo momento dado.

El instrumento que socorrió al diseño metodológico fue la encuesta de respuestas abiertas y cerradas (dicotómicas y de escala Likert); mismo que se aplicó a una muestra acotada a conveniencia del investigador que fue conformada por padres de familia, profesores y directores de escuelas privadas de nivel básico de la ciudad de Puebla (70 personas).

La encuesta estuvo enfocada en conocer los componentes apropiados para crear una propuesta de valor que permita la inserción en el mercado de la ciudad de Puebla a un instituto de orientación familiar.

### **VI.2 Tipo de estudio**

El presente trabajo se realizó con un tipo de investigación descriptiva para la construcción del marco teórico que sirvió de apoyo al tema que permitirá analizar las fuentes de información secundarias con el objetivo de describir temas y sistemas relacionados con el origen del trabajo, haciendo un repaso a fundamentos, conceptos y teorías, etc., con un tipo correlacional ya que se evaluó la efectividad de una propuesta de valor a través de la posible inserción en el mercado de un instituto de orientación familiar.

### **VI.3 Enfoque de la investigación**

El trabajo se realizó haciendo un análisis de la información en forma cualitativa para después cuantitativamente validarlo o verificar la postura del investigador en el tema que se desarrolló apoyándose en una investigación de campo.

## **VII. ALCANCES Y LIMITACIONES**

El presente estudio se llevó a cabo en la ciudad de Puebla, en un periodo de tiempo comprendido de 2020 al 2022. Se exploró y conoció sobre los servicios de orientación familiar en la ciudad, así como los servicios psicológicos que las instituciones educativas a nivel primaria y de índole privado ofrecen.

El trabajo tuvo un corte transversal, ya que se realizó considerando un periodo de tiempo comprendido entre 2020 y 2022 como referencia para iniciar el desarrollo de la investigación y la conclusión de la misma.

El periodo de tiempo para recolectar información inició a partir de agosto 2020 y se consideraron fuentes de información de cinco años hacía atrás, no obstante, este periodo pudo extenderse si la investigación así lo requirió.

El trabajo se limitó a crear una propuesta de valor para el mercado de la ciudad de Puebla, enfocado a empresas del sector servicio, específicamente a las empresas del sector educativo y a iniciativas del área de la salud emocional de la capital del estado de Puebla.

# **CAPÍTULO I – EMPRENDIMIENTO, MODELO DE NEGOCIOS Y ESTRATEGIA**

En este capítulo se enlistan algunos elementos trascendentales para flanquear el éxito de un emprendimiento, como la formulación de un modelo de negocios y la ideación de una estrategia contemplando las tendencias actuales del mercado en que se desea la inserción.

## **1.1 EMPRENDIMIENTO**

El emprendimiento puede entenderse como un proceso creativo y productivo que permite que hombres y mujeres sean creadores de sus propios medios de desarrollo y así mismo, generadores de riqueza. Es un proceso que tiene repercusiones a nivel económico y social dentro de las comunidades donde se lleva a cabo (Duarte y Ruiz, 2009).

El mejoramiento de contextos a escala nacional es una de las repercusiones sociales que los emprendimientos bien logrados pueden causar en los países. No obstante, para tal causa, una cultura del emprendimiento desde los cimientos básicos de la educación es necesaria.

En México, el emprendimiento es una actividad de gran importancia para el desarrollo social; de manera específica el emprendimiento a nivel PYMEs es parte fundamental de la economía de país, al representar una de las principales fuentes de ingresos de las familias mexicanas (Sigler, 2017).

La cantidad de microempresas en el país es por mucho superior a las pequeñas, medianas y grandes: “En la actualidad, existe un universo de 4.1 millones de empresas, 95.6% son microempresas, 3.4% son pequeñas y 0.8%, medianas

Solo 0.2% son grandes de empresas. Dicho universo es alimentado anualmente por 200 mil empresas nuevas” (Najar, 2011, citado por Sigler, 2017, p. 4).

El dato anterior, lejos de reflejar el éxito de la micro, pequeña y mediana empresa en México, conduce a un análisis mayor al contemplar a la par, el escenario de alto fracaso de la PYME mexicana, pues es un sector que no sólo tiene el primer lugar en presencia dentro del país, sino que también es acreedor del mayor índice de fracaso, ya que:

El 65% desaparece antes de dos años. Peor aún, 50% quiebra en el primero, 30% en el segundo. Al décimo año de su creación solo sobrevive 10% es decir se mueven a una tasa decreciente de 22.6% p/a. En otras palabras, esta mortalidad de empresas mexicanas sólo permite que, de cada 100 empresas nuevas, sólo 10 logren tener posibilidades de consolidarse en el mercado formal al décimo año de operación (Najar, 2011, citado por Sigler 2017, p. 5).

Sigler (2017) enumera muchos de los factores a los que podría deberse esta alta tasa de fracaso de la PYME mexicana, entre las que destacan los siguientes puntos:

- La mayoría presentan falta de capacitación adecuada, lo que ocasiona falta de conocimiento del mercado, de los competidores, de habilidades para vender, entre otros.
- Falta de financiamiento, bajo desarrollo tecnológico y dificultad para entrar al mercado.
- La educación en México alejada de conceptos como innovación, gestión, administración y operación.
- La mayoría de las PYMES es gestionada por personas que no concluyeron la educación superior.
- En gran parte de las PYMES no se implementan controles de calidad.

Sin embargo, todos los factores anteriores son menoscabados, ya que la mayor parte de las personas mexicanas que deciden emprender lo hacen desde la postura del optimismo, pensando que son pocas las posibilidades de fracasar pese a no tener las competencias para emprender (Sigler, 2017).

Lo anterior se refuerza al analizar las razones de comenzar un emprendimiento, pudiendo estas dividirse en dos: el emprendimiento por necesidad y el emprendimiento por oportunidad; las personas que emprenden siendo impulsadas por la visualización de oportunidades de negocios, suelen tener más conocimientos y habilidades para hacer permanecer la empresa, que las personas que emprenden como resultado del no tener otras vías de sustento (Sigler, 2017).

Ahora, profundizando dentro de los factores que comparten aquellos emprendimientos que han logrado permanecer, Mojica (citado por Sigler, 2017) resalta los siguientes:

- “La experiencia y la formación del empresario
- Capital intelectual
- La inversión en innovación
- La existencia de estructuras formales e informales de la organización
- La importancia de la estrategia de la empresa
- La tecnología media y alta” (p. 7).

Todo lo anterior cobra aún más importancia, ya que hablando de la PYME en México y del papel del emprendedor, es importante tener presente que de acuerdo con Molina, López y Contreras (2014) la mortalidad de la PYME tiene niveles alarmantes, ya que, de cada 100 empresas iniciadas, 90 no viven más de dos años.

Molina et. al. (2014) también mencionan que los emprendedores que tienen éxito tienen ciertas características y comportamientos comunes, por ejemplo:

Tienen claras las necesidades de su mercado meta, tiene identificadas sus competencias, recursos y capacidades, saben adaptarse y están orientadas al crecimiento. “Un aspecto relevante del emprendedor con los actores sociales es cultivar valores en las relaciones con empleados, clientes y proveedores” (Molina et. al., 2014, p. 6).

De igual manera Molina et. al. (2014) resaltan que uno de los factores que comparten las PYMEs exitosas es el estar cerca de su mercado objetivo, así detecta prontamente las expectativas de los clientes y puede ofrecer los bienes o servicios que las satisfagan.

Se puede decir entonces, al observar todas las características que se deben contemplar para emprender de una manera exitosa, que la planeación y control de los elementos circundantes a la idea central de un emprendimiento es fundamental. Lo anterior se cubre en gran parte por medio de un modelo de negocios, documento que abarca muchos de los elementos indispensables a considerar.

## **1.2 MODELO DE NEGOCIOS**

Un modelo de negocio se puede entender como “un análisis de las experiencias anteriores, la situación actual y las perspectivas futuras de un negocio con el fin de determinar su viabilidad financiera” (González y Sarabia, 2006). Dentro de las funciones de un modelo de negocios sobresalen: articular la propuesta de valor, la segmentación del mercado, contemplar la constitución de la cadena de valor, así como la estructura de costos y flanquear la estrategia con la que el negocio entrará y se sostendrá en el mercado entre la competencia (Chesbrough y Rosenbloom, citado por Ricart, 2009).

Un buen modelo de negocio siempre incluirá los aspectos internos, por ejemplo, metas, recursos, etc.; y externos de la empresa, como, mercado objetivo y

competencia; para de esta manera hacer posible la toma de buenas decisiones dentro del negocio (González y Sarabia, 2006).

Actualmente existen muchos modelos de negocios, que insertados en los ritmos de vida contemporáneos contemplan enormemente los recursos digitales, por ejemplo: *SaaS (Software as a Service/ Software como servicio)*, *Freemium* (el otorgamiento de una parte del servicio de manera gratuita, y la obtención del servicio completo por pago de suscripción), *Bait and Hook* (Cebo y anzuelo, la compra de un producto a bajo costo que demandará el uso de otros productos a mayor precio), *Franquicias* (la compra-venta de los permisos y licencias para usar la imagen y productos de una marca ya insertada en el mercado) (ONiAd Academy, 2019). Cada uno de estos modelos se puede entender como la lógica que sigue la empresa para crear y aportar valor, se podría generalizar que todos los negocios tienen un modelo que los guíe; no obstante, se resalta la importancia de reconocer, analizar y estructurar dicho modelo bajo la lógica de los objetivos que se pretendan alcanzar (Barrios, 2010).

Dentro de la variedad de modelos de negocios hoy en día desarrollados, existe el *Canvas Bussines Model*. Este modelo se caracteriza por ser útil para cualquier negocio, independientemente de su tamaño o giro, sus autores comentan que “La clave es conseguir un concepto simple, relevante y fácilmente comprensible que, al mismo tiempo, no simplifique en exceso el complejo funcionamiento de una empresa” (Osterwalder y Pigneur, 2010, p.15).

El modelo Canvas se compone de nueve grandes secciones que intentan abarcar todo lo necesario para lograr un negocio rentable (INADEM, S.F.).

Estos nueve módulos cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica. El modelo de negocio es una especie de anteproyecto de una estrategia que se aplicará en las

estructuras, procesos y sistemas de una empresa” (Osterwalder y Pigneur, 2010, p.15).

Tal como se puede observar en la figura 1.1.

Figura 1.1: Modelo Canvas.



Fuente: Bambú creativos, 2021.

A Continuación, el resumen de los nueve módulos del modelo Canvas de acuerdo con sus autores Osterwalder y Pigneur (2010) y a las capacitaciones que ofrece al respecto el Instituto Nacional del del Emprendedor (s.f.).

- **Segmento del mercado:** “En este módulo se definen los diferentes grupos de personas o entidades a los que se dirige una empresa.”

El mercado se secciona, ya que es imposible que un producto o servicio pueda ser aceptado y vendido a todas las personas. Por lo que es necesario encontrar un nicho, explotar las oportunidades y atenderlo lo mejor posible.

- **Propuesta de valor:** “En este módulo se describe el conjunto de productos y servicios que crean valor para un segmento de mercado específico.”

La propuesta de valor está relacionada con la innovación, es decir, la gestión de algo que distinga al producto ofrecido de la competencia y que sea lo suficientemente bueno, como para que el nicho de mercado al que está orientado esté dispuesto a pagar por él.

- **Canales de distribución:** “En el siguiente módulo se explica el modo en que una empresa se comunica con los diferentes segmentos de mercado para llegar a ellos y proporcionarles una propuesta de valor.”

Se refiere a la delimitación de los canales utilizados para comunicar, distribuir y publicitar el producto o servicio.

Los canales de distribución no son mutuamente excluyentes, por lo que se recomienda buscar el equilibrio ideal entre estos, para lograr una buena distribución de lo ofrecido al tiempo que es financieramente viable.

- **Relación con los clientes:** “En este módulo se describen los diferentes tipos de relaciones que establece una empresa con determinados segmentos de mercado.”

La manera en la que se interactuará con el cliente es fuertemente influida por la propuesta de valor que enmarca el modelo de negocio; ya que la experiencia del cliente cambiará si el contacto es personal, por teléfono, vía mail, etc.

- **Fuentes de ingresos:** “El presente módulo se refiere al flujo de caja que genera una empresa en los diferentes segmentos de mercado (para calcular los beneficios, es necesario restar los gastos a los ingresos).”

Es fundamental delimitar cuáles serán los aspectos lucrativos del negocio, es decir de dónde obtendrá recursos para sostenerse y crear riqueza.

- **Recursos clave:** “En este módulo se describen los activos más importantes para que un modelo de negocio funcione.”

Se refiere a los recursos necesarios para poder llevar a cabo de manera óptima la propuesta de valor: recursos humanos, tecnológicos, presupuestales, físicos, etc.

- **Actividades clave:** “En el presente módulo se describen las acciones más importantes que debe emprender una empresa para que su modelo de negocio funcione.”

Es tener claro lo que queremos hacer y llegar a ser dentro del mercado, es decir aquellas actividades y estrategias que le darán valor al producto o servicio ofrecido.

- **Red de alianzas:** “En este módulo se describe la red de proveedores y socios que contribuyen al funcionamiento de un modelo de negocio.”

Para el éxito de cualquier emprendimiento es necesario crear alianzas comerciales y de *networking*, así que es fundamental identificar aquellos entes con los que se puede formar una relación exitosa de trabajo.

- **Estructura de costos:** “En este último módulo se describen todos los costes que implica la puesta en marcha de un modelo de negocio.”

Este punto abarca el establecimiento de un precio al público, el monto de utilidad que se pretende obtener, el cálculo de la inversión inicial, el tiempo del retorno de inversión, etc. Todo ello para tener armada una estrategia que le permita al negocio sostenerse.

El modelo de negocios Canvas se caracteriza por proyectar en un solo plano la estructura esencial de la puesta en marcha y sostenimiento de una idea de emprendimiento. El llenado detallado de cada uno de sus nueve puntos flanquea en gran parte la trayectoria de una idea de negocio y permite al emprendedor el avistamiento de la totalidad de aspectos que influirán en el desempeño de su iniciativa.

Es importante resaltar nuevamente que el modelo Canvas no es el único modelo de negocios existente; no obstante, representa una alternativa viable para una planeación sencilla y completa y resalta de una manera importante conceptos claves para la meta de la presente tesis como lo son la propuesta de valor y los canales de distribución; al mismo tiempo que persigue la consecución de una estrategia.

### **1.3 LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN**

Los canales de distribución conforman uno de los cuadros que arman el modelo Canvas, y refieren a todo el proceso necesario para que un producto o

servicio llegue a manos de su consumidor final o bien, de su usuario industrial. Es decir, son el puente entre los productores y los usuarios (Vásquez, 2009).

Existen distintos tipos de canales de distribución, los cuales se diferencian principalmente por los puntos intermedios entre el productor y el usuario final, o en todo caso entre el productor y el usuario industrial; termino que indica que quien compra el producto no es el usuario final, si no un ente industrial que lo utilizará como parte de su proceso (por ejemplo, quien haga coches, comprará salpicaderas para usarlas dentro de su proceso y poder vender el auto completo).

“El dinamismo de los negocios y el surgimiento de tecnologías para la distribución han hecho que los canales de distribución representen una ventaja y la oportunidad de reducir costos e impulsar la productividad” (Hernández, Domínguez y Ramos, 2002, p. 147). De ahí la importancia de discernir qué canal o canales podrían ser los más apropiados para acceder al mercado seleccionado con el producto elegido.

En las tablas 1.1 y 1.2 se ilustra la clasificación de canales de distribución.

<b>Canal de:</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>
0 etapas	Fabricante	→			Consumidor
I etapa	Fabricante	→		Minorista	Consumidor
II etapas	Fabricante	→	Mayorista	Minorista	Consumidor
III etapas	Fabricante	Agente	Mayorista	Minorista	Consumidor
IV etapas	Fabricante	Mayorista	Mayorista	Minorista	Consumidor

Tabla 1.1. Canales de distribución hacia el consumidor final.

Fuente. Vásquez, J. 2009.

Tabla 1.2. Canales de distribución hacia el utilizador industrial.

<b>Canal de:</b>	<b>A</b>	<b>→</b>	<b>B</b>	<b>C</b>
0 etapas	Fabricante	→		Comprador Industrial
I etapa	Fabricante	→	Distribuidor Industrial	Comprador Industrial
II etapas	Fabricante	→	Agente	Comprador Industrial

Fuente. Vásquez, J. 2009.

Actualmente los canales de distribución han sido permeados del concepto CRM, siglas en inglés “*Customer Relationship Management*” (Administración de las relaciones con el cliente). Bajo este enfoque la relación con el cliente y la retroalimentación de este, cobran gran importancia ya que se prepondera la construcción de relaciones a largo plazo y la visión de intercambios mutuos entre el proveedor y el cliente (Vásquez, 2009).

### 1.3.1 Elección del canal de distribución

La elección correcta del canal de distribución podría ser la pauta que marque la diferencia entre el éxito o fracaso de una iniciativa de negocio. Muchos son los factores que pueden participar para dictaminar que un emprendimiento no logre obtener un espacio en el mercado: “la imitación, igualación o superación rápida del producto eleva al primer plano su distribución” (Hernández, et al., 2002, p. 148).

Para elegir correctamente el canal de distribución para insertar un producto en el mercado, es importante considerar tres puntos (Vásquez, 2009):

- **El tipo de canal:**

La compatibilidad entre el producto/servicio, el medio por el que se le hace llegar al cliente y las preferencias del consumidor.

Existen muchos posibles canales de distribución actualmente: por medio de mayoristas, tiendas departamentales, puntos de venta y a fechas más recientes por tiendas en línea y redes sociales.

La elección del canal de distribución debe asegurar que el cliente reciba el producto bajo las circunstancias que le sean más placenteras a este, de acuerdo con criterios como tiempo, lugar, presentación, calidad experiencia de interacción, etc.

- **La rentabilidad del canal:**

El costo que representa para el productor colocar sus productos/servicios a disposición del cliente por medio del canal elegido.

Por ejemplo, un punto de venta dentro de una plaza comercial supone una inversión distinta a la requerida por la venta del mismo producto por medio de ventas por catálogo.

- **La capacidad del canal:**

La aportación en volumen de ventas de un canal; es decir cuántas unidades fueron adquiridas por el cliente por medio del canal de distribución seleccionado.

De acuerdo con el ejemplo anterior, es posible que, aunque un punto de venta dentro de una plaza comercial suponga una inversión grande, sea el canal más viable debido su mayor capacidad de venta, es decir es un tipo de canal que satisface en mayor medida al cliente por lo cual hace más fácil el acceso del producto al mercado.

El canal de distribución adecuado puede constituir una muy importante parte para el éxito de la aceptación de un producto dentro del mercado; no obstante, “no servirá para nada si no recibe los productos adecuados para venderlos en los mercados apropiados” (Vásquez, 2009, p. 12).

## **1.4 ESTRATEGIA**

Ahora bien, para poder abordar lo que es la propuesta de valor (parte central del plan de negocios Canvas), es importante retomar a Michael Porter que habló en 1990 de la Estrategia.

Castro-Mongue (2010) explica las ideas de Porter de 1990, en donde él hizo un análisis de las actividades de una empresa que le aportaban valor en el mercado y concluyó que una empresa tenía una ventaja competitiva cuando realiza esas actividades mejor o de una manera más económica que sus competidores.

Con las observaciones anteriores, Porter sentencia tres estrategias genéricas para conseguir un destacado desempeño en cualquier sector: Liderazgo de costos, diferenciación y enfoque.

“Estrategia se puede entender como la definición de las metas y los objetivos de una empresa y la adopción de acciones y la asignación de los recursos necesarios para la consecución de estos objetivos” (Chandler, citado por Cardona, 2011, p. 117). Por lo que antes de enumerar y describir las estrategias, es resaltable

la frase de Porter que enmarca que el afán de querer satisfacer a todo el mercado, “ser todo para todos” es una condena de fracaso, ya que una empresa exitosa debe elegir qué mercado satisfacer y el cómo hacerlo. Es así como una propuesta bien flanqueada por estrategias genéricas competitivas y compuesta por más de una (una estrategia mixta creativa, en lugar de una estrategia pura) tiene mayores probabilidades de inserción en el mercado y permanencia en este, ya que está mayormente protegida de la imitación de la competencia.

- **Estrategia de liderazgo en costos**

El centro de la estrategia consiste en tener costos inferiores a los competidores. Costos inferiores aunados a una calidad de producto aceptable y precios competitivos, permite alcanzar un óptimo volumen de ventas y la apropiación de una buena cuota de mercado.

Ventajas para el liderazgo en costos son: amplitud de la empresa, tecnología propia, acceso a materias primas, entre otros: es decir, aspectos internos de la empresa.

Para que la estrategia funcione, el producto requiere tener una calidad en promedio con sus competidores sin que tenga que bajar abrumadoramente sus precios; asimismo, los precios requieren no ser tan bajos como para sobrepasar la ventaja de costos y que mermar la utilidad.

- **Estrategia de diferenciación**

Una empresa se ve beneficiada por la diferenciación cuando ofrece un producto que el mercado distingue por sus atributos: se seleccionan varias características que son apreciadas y se dispone a satisfacer dichas demandas, pudiendo tener un precio superior.

Para poder basarse en esta estrategia es necesario un profundo conocimiento y comprensión de las necesidades de los consumidores y de los constantes cambios del mercado. Algunos caminos de la diferenciación pueden ser el producto (calidad, tecnología, exclusividad, servicio post venta, etc.), el sistema de entrega, la mercadotecnia, reputación, etc.

Es importante, que la fijación de precios sea tomando en cuenta que estos deben cubrir los costos extras que demanda la diferenciación, sin que estos se alejen mucho de los costos de los competidores.

Si en una estrategia de diferenciación no se suben los precios de venta, sucede una mayor obtención del mercado y los costos bajan por la producción de más unidades.

- **Estrategia de enfoque**

Se trata de concentrarse en un grupo específico de compradores, e intentar satisfacer unas necesidades definidas.

Para ello hay que crear una oferta especial y apropiada para una particular población. Para su éxito es indispensable que haya una diferenciación notable en las preferencias del mercado.

Más adelante, un año después, Porter (1991) habla sobre La ventaja competitiva, en una obra del mismo nombre donde detalla a más profundidad sólo dos de las estrategias anteriormente mencionadas: Costos bajos o diferenciación. Porter expresa que la ventaja competitiva de una empresa descansa ineludiblemente en una o en otra de estas estrategias:

La importancia de cualquier fortaleza o debilidad que tenga la empresa es, en esencia, una función de su impacto sobre el costo relativo o la diferenciación. La ventaja en el costo y la diferenciación, a su vez, surgen de la estructura del sector industrial. Son el resultado de la capacidad de una empresa de lidiar con las cinco fuerzas mejor que sus rivales (Porter, 1991, p. 29).

Las cinco fuerzas a las que se refiere Porter se enlistan como aquellas que componen la competencia dentro de un sector de negocio (2008):

1. Amenaza de entrada: La entrada de nuevos competidores plantea distintos desafíos para los participantes ya establecidos del sector de mercado. El margen de dicha amenaza depende de cuán grande es la barrera para entrar al sector y de las reacciones que los actores establecidos puedan tener.

Las barreras de entrada constituyen ventajas para los competidores establecidos en contra de los aspirantes a entrar y son las siguientes:

- Economías de escala por el lado de la oferta: Las empresas que producen en grandes cantidades, gozan de un costo más bajo por unidad. Los entrantes están prácticamente obligados a aceptar una desventaja de costos.
- Beneficios de escala por el lado de la demanda: Conocido como efecto de red, trata acerca de la preferencia que tienen los compradores por consumir aquello que es principalmente consumido por la mayoría.
- Costo para los clientes por cambiar de proveedor: En ocasiones, cuando los clientes cambian de proveedor deben asumir costos por dicho cambio; entre mayor sea el costo del cambio menos será probable que este tome lugar.

- Requisitos de capital: La necesidad de una gran inversión económica puede desalentar a posibles nuevos competidores.
  - Ventajas de actores establecidos independientemente del tamaño: Es probable que los actores establecidos tengan lecciones aprendidas respecto a la calidad del producto, mejores ubicaciones geográficas o ventajas en costos.
  - Acceso desigual a canales de distribución: Asegurar la distribución del producto puede ser un reto si los actores establecidos ya tienen los canales de distribución acaparados.
  - Políticas gubernamentales restrictivas: Las políticas del gobierno pueden entorpecer o cerrar rotundamente la entrada de nuevos competidores en el mercado.
2. El poder de los proveedores: Es posible que los proveedores retengan parte del valor con precios altos o transfiriendo los costos a sus compradores. Los proveedores pueden constituir una amenaza si son muy poderosos, por ejemplo:
- Sí están más concentrado que el sector al cual le vende.
  - Cuando los proveedores abastecen más de un sector.
  - Se deben asumir costos por cambiar de proveedor.
  - El proveedor ofrece productos diferenciados o no hay sustituto para lo que este vende.
  - El proveedor puede apuntar a integrarse al mercado.
3. El poder de los compradores: Los compradores tienen poder en cuanto tienen la facultad de la negociación con los integrantes del sector; esto aumenta si son sensibles a los precios. El poder de negociación aumenta si:

- Hay pocos compradores, o compran en volúmenes muy grandes.
- Si los compradores creen que pueden encontrar un producto equivalente con la competencia.

La sensibilidad al precio aumenta en el cliente si:

- El producto comprado representa gran parte de la estructura de costos.
- Los compradores obtienen utilidades bajas o les hace falta efectivo.
- La calidad del producto final no se ve muy afectada por la mercancía del proveedor; o cuando esta no surte efectos positivos en los otros costos de la empresa.

Asimismo, es importante tener en cuenta que los clientes intermedios, como los canales de distribución, pueden tener influencia sobre el usuario final del producto.

4. La amenaza de los sustitutos: Un sustituto es cualquier otro producto que cumple las mismas funciones, pero de una manera distinta. La amenaza de sustitución no siempre viene del mismo sector, esta puede ser indirecta y de productos totalmente diferentes. La amenaza se hace presente cuando:

- Ofrece mejoras en la calidad y el precio.
- El costo por cambiar al sustituto es bajo.

5. La rivalidad entre competidores existentes: La rivalidad puede limitar la rentabilidad de un sector, de acuerdo con el grado de intensidad con el que las empresas compiten, las utilidades se pueden ver reducidas.

La rivalidad aumenta cuando:

- Son varios competidores o son iguales en cuanto al tamaño y potencia.
- El crecimiento del sector es lento y las barreras de salida son altas, es decir, es difícil salirse del negocio, aunque este ya no sea rentable.
- Hay un gran compromiso con el negocio, que va más allá de lo monetario.
- Los productos que ofertan los rivales son muy parecidos y no hay costo por los cambios de proveedor.
- El producto es perecible o debe ser vendido en grandes cantidades para ser eficaz.

Ideas sobre la ventaja competitiva, entre otras del mismo Porter, fueron retomadas por Díaz en 2009 de las que expresa la importancia central de encontrar una fuente de ventaja competitiva dentro del proceso de estrategia en el mercado. Punto en el que nuevamente remite al concepto de la cadena de valor.

#### **1.4.1 Cadena de valor**

“La Cadena de valor proporciona un modelo de aplicación general que permite representar de manera sistemática las actividades de cualquier organización, ya sea aislada o que forme parte de una corporación. Se basa en los conceptos de costo, valor y margen.” (Francés, citado por Quintero y Sánchez, 2006, p. 381).

Resultado de las ideas de Porter (1986), la cadena de valor aparece en el mismo plano que los conceptos de estrategia y ventaja competitiva, todas en su conjunto herramientas para el posicionamiento exitoso de una empresa en el mercado. La cadena de valor es pues, un instrumento para analizar y ejecutar la estrategia que permitirá a la empresa lograr la ventaja competitiva; su estructuración puede verse en la figura 1.2.



Figura 1.2. Cadena de valor.

Fuente. Alonso, 2008.

Como puede observarse, hay tres principales componentes de la cadena de valor: Las actividades primarias, las actividades de apoyo (en conjunto, también llamadas “Actividades de valor”) y el Margen (o llamado también, “Mayor valor”) (Alonso 2008). Asimismo, es importante notar, que la cadena de valor propuesta por Porter está diseñada para el análisis de industrias creadoras de productos, no de servicios.

Las actividades primarias se distinguen por ser las que están relacionadas con la transformación del producto, su distribución y la labor de venta y postventa. Por su parte, las actividades de apoyo aseguran que las actividades primarias puedan llevarse a cabo de una manera óptima, aprovisionado de todo lo necesario para sus procesos; el margen por su lado refiere a la diferencia entre el valor (el dinero que el cliente está dispuesto a pagar por el producto ofertado) y el costo (el

dinero requerido para todo el proceso productivo). En qué consiste cada actividad de valor se puede observar en la tabla 1.3.

<b>Actividades primarias</b>	<b>Logística de entrada</b>	Almacenaje y manipulación de materias primas. Administración de inventarios.
	<b>Operaciones</b>	Transformación de la materia prima en el producto final.
	<b>Logística de salida</b>	Distribución del producto final, procesamiento de los pedidos de los clientes.
	<b>Marketing y ventas</b>	Publicidad y promoción del producto para su colocación en el mercado. Ventas.
	<b>Servicio de Postventa</b>	Actividades de atención al cliente después de su venta como garantías de instalación o reparación.
<b>Actividades de apoyo</b>	<b>Compras y abastecimiento</b>	Abastecimiento de materia prima, herramientas, maquinarias, y otros servicios.
	<b>Desarrollo de tecnología</b>	Diseño, capacitación y gestión de procedimientos tecnológicos especiales de acuerdo a la operación.
	<b>Administración de recursos humanos</b>	Actividades como el reclutamiento de capital humano, capacitación y compensaciones.
	<b>Infraestructura de la empresa</b>	Gestión general de la empresa, área financiera, legal y de gestión de la calidad.

Tabla 1.3. Actividades de valor.

Fuente. Elaboración propia con base en Quintero y Sánchez, 2006 y Gómez s/f.

## 1.5 MEGATENDENCIAS

En congruencia con lo expresado anteriormente, para que un emprendimiento tenga más probabilidades de éxito es necesario hacer uso de

varios recursos intelectuales antes de ponerse en marcha. Una buena estrategia toma en cuenta las condiciones del contexto en el que piensa ser ejecutada, es por eso que localizar las Megatendencias actuales de la zona geográfica donde se planea emprender es importante.

Con el paso del tiempo se ha observado que existen tres ejes principales sobre los cuales residen los cambios más fuertes en la sociedad:

- Tecnología
- Globalización
- Demografía

Dichos cambios constituyen la base para generar las Megatendencias, mismas que según la consultoría EY (2018) influyen en un periodo de 3 a 10 años; y que Martín y Tinoco (2010) definen como una fuerza de preferencias y actitudes que marcan el paso de muchas de las decisiones que la sociedad hará, estas preferencias impactan en la tecnología, sistemas de producción, preferencias de consumo, comportamientos, entre muchos otros. “Es por esto que los gobiernos, instituciones, empresas y organismos en general las deben tomar en cuenta para diseñar sus objetivos de largo plazo y enfocar sus esfuerzos y recursos.” (Martín y Tinoco, 2010, p. 10).

Las empresas deben estar preparadas para aprovechar el lado positivo de la disrupción. Con un mayor conocimiento de estas tendencias claves en el futuro, esperamos ayudarlos a comprender de donde viene la disrupción y hacia dónde nos llevará, logrando así establecer la estrategia que puede convertir las desventajas y las amenazas en oportunidades (Álvarez, 2018, p. 3)

Lo anterior desemboca en que, al estar informados y alineados con las Megatendencias, es posible encontrar nuevas y viables oportunidades de negocio. Predecir de una manera respaldada lo que una población delimitada (por área geográfica, situación demográfica, etc.) querrá/necesitará en el futuro es una enorme puerta de oportunidad para generar un producto/servicio que responda a dichas demandas y logré un lugar en el mercado -y así justamente, convertir desventajas y amenazas en oportunidades y fortalezas-.

Ahora bien, específicamente dentro del campo de la educación en el estado de Puebla, las Megatendencias sociales que dominan son: La nueva estructura demográfica y familiar y la educación personalizada, vitalicia y universal (Martín y Tinoco, 2010).

La nueva estructura demográfica y familiar se refiere a los cambios que hay en los roles familiares, a la constante migración de zonas rurales y al aumento en la esperanza de vida gracias a los avances tecnológicos y en medicina (Martín y Tinoco, 2010).

Por consiguiente, hay demandas sociales nuevas que originan oportunidades de negocio en programas flexibles de educación continua para todos los grupos de edad (Martín y Tinoco, 2010).

Al respecto de educación personalizada, vitalicia y universal: “Es una educación acorde a las etapas evolutivas del ser humano, de mayor calidad, pertinente a las necesidades de la sociedad, más equitativa, de mayor flexibilidad en su acceso y basada en el desarrollo de capacidades para la adaptación.” (Martín y Tinoco, 2010, p. 13).

Es fácil notar que el análisis de las Megatendencias en educación dentro del estado de Puebla, están alineados a las fuerzas antes mencionadas sobre las que

se desempeñan las Megatendencias de manera mundial: tecnología, globalización y demografía; lo cual reitera la fuerza de dichos conceptos en la búsqueda de un espacio en el mercado dentro del campo educativo.

Por tanto, es posible declarar que las oportunidades de negocio que devienen de esto son entre otras, certificaciones, diplomados, cursos y capacitaciones en áreas específicas y a distancia y desarrollo de material didáctico-multimedia (Martín y Tinoco, 2010, p. 13).

Ahora bien, en el siguiente capítulo se hablará acerca de la parte central del modelo de negocios presentado, sobre el que rondan los elementos que se exploraron en este capítulo: La propuesta de valor.

## **CAPÍTULO II – LA PROPUESTA DE VALOR**

La intención de la presente tesis es la presentación de una propuesta de valor. Dicho concepto y sus más importantes componentes a considerar para su elaboración se analizarán en este capítulo.

### **2.1 LA PROPUESTA DE VALOR**

Tal como se observó en el primer capítulo, en el centro del modelo de negocio Canvas se encuentra la propuesta de valor, por ser precisamente el punto en el que los elementos internos y externos del modelo convergen y buscan y encuentran sinergia.

La propuesta de valor es un concepto que se puede rescatar de las ideas de Porter y que se explica como la “Mezcla única de productos, servicios, beneficios y valores agregados que la institución le ofrece a sus clientes, los cuales la hacen una oferta diferente en el mercado” (Mejía, s.f., p.1). Asimismo, corresponde a una de las partes medulares de un plan de negocios para muchos autores.

Ahora bien, la propuesta de valor es considerada como uno de los elementos más trascendentales dentro un plan de negocios porque es lo que marca la diferencia entre una propuesta y otra, es así como algunos autores también la definen como “el enlace entre tu producto y el mercado” (Megías, como se citó en Sanz, 2019, p. 26). En otras palabras, la propuesta de valor será aquello que dará al producto o servicio la facultad de ser lo suficientemente atractivo como para que el mercado intercambie su dinero por obtenerlo y/o disfrutar de él.

Tal como con el mismo modelo Canvas, el desarrollo de la propuesta de valor se puede plasmar a modo de lienzo, cualidad que permite una observación general

de sus componentes y mayor facilidad de su estructuración. Osterwalder y otros (2015) fueron quienes en su libro Diseñando la propuesta de valor, proponen un método de “Lienzo” para componer una propuesta de verdadero valor que tenga posibilidades de inserción en el mercado.

Este lienzo consta de tres grandes secciones que desmenuzan aquellos elementos a tomar en cuenta para fraguar una propuesta de valor viable, como se puede observar en la figura 2.1.

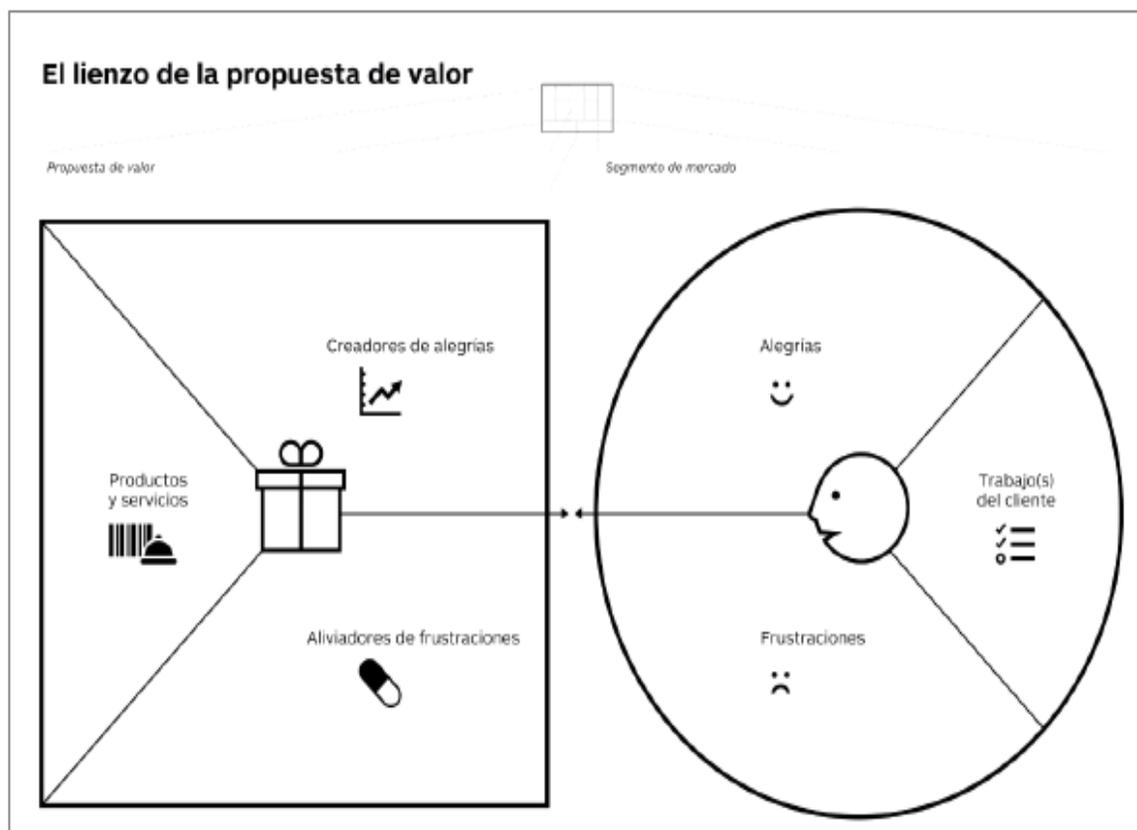


Figura 2.1: Lienzo de la propuesta de valor.

Fuente: Método Gas, 2021.

El perfil del cliente: involucra las tareas, frustraciones y alegrías de cierto grupo de clientes.

- Tareas/trabajos: Lo que el cliente intenta solucionar en su vida personal, laboral y social.
- Frustraciones: Son los obstáculos que se presentan cuando se intenta resolver una tarea.
- Alegrías: Son los beneficios y satisfacciones que los clientes buscan obtener.

El mapa de valor son las características de la propuesta de valor que buscan corresponder al perfil del cliente.

- Productos y servicios: Aquellos objetos que comprenden la propuesta de valor
- Aliviadores de frustraciones: Consta de la relación entre las frustraciones y cómo se solucionan.
- Creadores de alegrías: La relación entre las alegrías y cómo la propuesta de valor las satisface.

El tercer elemento es justamente el encaje entre el perfil de cliente y el mapa de valor; es decir aquel punto de convergencia en el que el punto de unión sea la satisfacción del primero gracias a la acción del segundo.

## **2.2 ELEMENTOS DE LA PROPUESTA DE VALOR INTERNAS (PERFIL DEL CLIENTE)**

El perfil del cliente se refiere a la descripción y análisis por parte del empresario y/o su equipo de trabajo, de las tareas, frustraciones y alegrías de cierto grupo de clientes. Antes de detallar cada uno de sus componentes es primordial resaltar que dicho análisis pese a ser hecho por el empresario requiere ser hecho desde la perspectiva del cliente lo más fielmente posible.

- **Tareas o trabajos del cliente:**

“Los trabajos describen las actividades que tus clientes intentan resolver en su vida laboral o personal” (Osterwalder y otros, 2015, p. s/n). Se distinguen tres tipos distintos de trabajo.

- *Trabajos funcionales*

Cuando el cliente requiere cumplir con un objetivo en específico o solucionar un problema.

- *Trabajos sociales*

Cuando el cliente desea la aprobación de la sociedad para poder ganar o mantener cierta percepción por los otros.

- *Trabajos personales/emocionales*

Cuando el cliente busca conseguir determinado estado emocional, sentirse de cierta manera.

Una vez localizadas las tareas/trabajos del cliente es práctico considerar que, aunque todas lo sean, no todas son igual de importantes para el cliente, algunas tendrán mayor prioridad y otras podrán postergarse o ser menos frecuentes (Osterwalder y otros, 2015).

- **Frustraciones del cliente:**

“Las frustraciones describen lo que molesta a tus clientes antes, durante y después de intentar resolver un trabajo, o simplemente lo que les impide resolverlo. También describen los riesgos.” (Osterwalder y otros, 2015, párr. 1).

- *Características, problemas y resultados no deseados*

Las frustraciones suelen tener una función para el cliente, es decir sirven para modular su comportamiento y/o ejecución con sus tareas. Por otro lado, se refiere también a resultados o sensaciones no deseados.

- *Obstáculos*

Se refiere a aquellos elementos que separan al cliente de la consumación de su tarea.

- *Riesgos*

La consideración de aquello que podría salir mal en la ejecución de las tareas del cliente.

Tal como con las tareas, hay también algunas frustraciones que pueden ser más importantes o estar más presentes para el cliente, que otras.

- **Alegrías del cliente:**

“Las alegrías describen los resultados y beneficios que quieren tus clientes” (Osterwalder y otros, 2015, párr. 1). Se distinguen cuatro principales tipos de alegría.

- *Necesarias*

Son las alegrías más básicas y fundamentales, sobre las cuales la funcionalidad esencial de cualquier producto o servicio reside.

- *Esperadas*

Aquellas alegrías que, aunque no forman parte de la funcionalidad esencial de un producto o servicio, se da por hecho que se contará con ellas.

- *Deseadas*

Son las alegrías que se podrían llegar a sugerir al productor, ya que, aunque son un adicional son previamente imaginadas por el cliente.

- *Inesperadas*

Elementos totalmente no previamente imaginados por el cliente y que le satisfacen al descubrirlos.

Al igual que los elementos anteriores (tareas y frustraciones, las alegrías del cliente también pueden ser muy agradables o consideradas como básicas).

## **2.3 ELEMENTOS DE LA PROPUESTA DE VALOR EXTERNAS (EL MAPA DE VALOR)**

El mapa de valor (o los elementos externos de la propuesta de valor) se compone de las cualidades de la propuesta de valor que buscan encajar al perfil del cliente.

- *Productos y servicios*

El conjunto de todo lo que se le ofrece al cliente para su consumo. Los productos o servicios pueden ser físicos/tangibles, intangibles, digitales o financieros. Una propuesta de valor puede estar compuesta de más de un elemento.

“Es fundamental reconocer que los productos y servicios no crean valor por sí solos, sólo en relación con un segmento de clientes específico y sus trabajos, frustraciones y alegrías.” (Osterwalder y otros, 2015, párr. 1).

- *Aliviadores de frustraciones*

“Los aliviadores de frustraciones describen de manera exacta como tus productos y servicios alivian las frustraciones específicas de tus clientes.” (Osterwalder y otros, 2015, párr. 1).

Es muy poco probable y necesario que una propuesta de valor pueda remendar todas las frustraciones de un segmento de clientes, igualmente tampoco es fundamental aliviar aquellas frustraciones más fuertes; el acento debe estar en aliviar la frustración elegida de una manera total.

- *Creadores de alegrías*

Los creadores de alegrías “resumen de manera explícita cómo pretendes producir resultados y beneficios que tu cliente espera, desea o con los que se sorprendería, entre los que se incluyen la utilidad funcional, las alegrías sociales, las emociones positivas y el ahorro de costes”. (Osterwalder y otros, 2015, párr. 1).

De la misma manera que los aliviadores de frustraciones, otorgarle al cliente todas las alegrías posibles con un producto o servicio es imposible, de tal modo que la clave está en seleccionar una alegría y proveérsela de una manera excepcional.

## **2.4 EL ENCAJE DE LA PROPUESTA DE VALOR**

Conseguir el encaje es el gran objetivo dentro del diseño de la propuesta de valor. Lograrlo supone un esfuerzo importante por conseguir amarrar de manera

exitosa el perfil del cliente elegido con el mapa de valor del producto o servicio que se pretende ofrecer a este.

Como en los subtemas anteriores fue mencionado, un cliente tiene varias trabajos, frustraciones y alegrías; conseguir el mejor encaje posible no se logra abarcando todo el perfil; sino, eligiendo aquellas frustraciones y alegrías más presentes e importantes para los clientes y atendiéndolas de la mejor manera.

En el libro Diseñando la propuesta de valor se describe que para lograr el encaje es necesario pasar por tres etapas hasta lograr que el encaje evolucione y se logre el encaje de modelo de negocio. Estas tres etapas se describen en la tabla 2.1.

Encaje problema – solución	<p>Encaje problema-solución: la prueba de que a los clientes les importan los trabajos, frustraciones y alegrías que intentas abordar con tu propuesta de valor (Osterwalder y otros, 2015).</p> <p>Se identifican los trabajos, frustraciones y alegrías del cliente y se hacen propuestas conforme con este perfil. Se buscan pruebas de que tal propuesta cubre dicho perfil.</p> <p>Se está en la etapa inicial, por lo que todo es sólo una proyección y en caso de descubrir que la propuesta de valor planteada no funciona, es posible cambiarla por otra.</p>
Encaje producto – mercado	<p>Encaje producto-mercado: la prueba de que los clientes quieren tu propuesta de valor (Osterwalder y otros, 2015).</p> <p>Existen pruebas de que el mapa de valor propuesto cubre el perfil del cliente.</p>

	Se encuentra un nicho en el mercado, no obstante, se está en un largo proceso de “afinar la propuesta” ya que habrá conceptos que no sean atractivos para el cliente y se tengan que cambiar por otros.
Encaje modelo de negocio	Encaje del modelo de negocio: la prueba de que el modelo de negocio para tu propuesta de valor es escalable y rentable (Osterwalder y otros, 2015).  La propuesta de valor está afinada; sin embargo, es necesario insertarla dentro de un modelo de negocio viable, ya que la propuesta de valor por si misma no representa una empresa rentable.

Tabla 2.1. Etapas del encaje de la propuesta de valor

Fuente. Elaboración propia con base en (Osterwalder y otros, 2015).

Las etapas en la creación del encaje de la propuesta de valor refuerzan la importancia de lo abordado en el primer capítulo: el emprendimiento tiene más posibilidades de ser exitoso si está flanqueado por una estrategia y la contemplación de un modelo de negocio.

Por otro lado, pero totalmente integrado a los intereses de la presente tesis se rescata el concepto de “encajes múltiples”. Dicho concepto ilustra que, en ocasiones, de acuerdo con el modelo de negocios planteado, es necesario plantear más de una propuesta de valor.

Algunos modelos de negocio sólo funcionan con una combinación de varias propuestas de valor y segmentos de clientes. En esas situaciones, para que el modelo de negocio funcione, es necesario que cada propuesta de valor encaje con su respectivo segmento de clientes (Osterwalder y otros, 2015, párr. 1).

Especialmente aquellos que plantean un modelo en el que el producto o servicio llegue al cliente final pasando por un intermediario, para estos casos se requiere encontrar un mapa de valor que encaje tanto con el perfil del cliente final como con el perfil del cliente intermediario.

La propuesta de valor que se pretende crear en esta tesis requiere considerar la atmosfera educativa del país, puesto que es en ese mercado donde busca insertarse. Dicho escenario, se analiza en el capítulo siguiente.

## CAPÍTULO III – EDUCACIÓN BÁSICA EN MÉXICO

En este capítulo se explora el sistema educativo mexicano y hace énfasis en los alcances y limitaciones que presenta dicho sistema; de igual forma, se visualiza la importancia de la vinculación de la familia con la escuela.

### 3.1 NIVELES DE EDUCACIÓN BÁSICA: SU POBLACIÓN Y MODELO EDUCATIVO

En México la educación es por ley constitucional laica y gratuita, así como continuamente promulgada como incluyente y de calidad por varias reformas educativas; es decir se tiene como objetivo inamovible la búsqueda y alcance de una educación útil y significativa para todo el pueblo mexicano (UNAM, 2016).

El sistema educativo mexicano está dividido en tres principales niveles de acuerdo con la complejidad de sus contenidos: Educación básica, Educación media superior y Educación superior. Cada nivel educativo se distingue tanto en contenidos como en población meta:

- **Educación básica:** Tipo educativo en el Sistema Educativo Nacional. Es el primer tramo formativo obligatorio que comprende el mayor número de años de escolaridad; está compuesta por los niveles: inicial (general e indígena), preescolar (general, indígena, cursos comunitarios), primaria (general, indígena, cursos comunitarios) y secundaria (general, técnica y telesecundaria). Los rangos de edad típicos para cursar los niveles educativos son: inicial, de 45 días a 2 años 11 meses; preescolar, de 3 a 5 años; primaria, de 6 a 11 años; y, secundaria, 12 a 14 años (Secretaría de Educación Pública, 2020, p. 8).

- **Educación media superior:** Tipo educativo que comprende los niveles de bachillerato, de profesional técnico bachiller y los equivalentes a éste, así como la educación profesional que no requiere bachillerato o sus equivalentes. El grupo de edad típico para cursar este tipo educativo es de 15 a 17 años (Secretaría de Educación Pública, 2020, p.9).
- **Educación superior:** Tipo educativo que se imparte después de la educación media superior; está compuesto por los niveles: técnico superior universitario o profesional asociado, licenciatura, especialidad, maestría y doctorado, así como la educación normal en todas sus especialidades. El grupo de edad típico para cursar este tipo educativo es de 18 a 23 años (Secretaría de Educación Pública, 2020, p. 10).

En la figura 3.1 se puede ver la estructura del sistema educativo mexicano.



Figura 3.1. Niveles educativos en México.

Fuente. Secretaría de Educación Pública. 2020.

### **3.2 ALCANCES Y LIMITACIONES DE LA EDUCACIÓN**

La educación tiene un propósito transformativo. Pretende modificar de una manera positiva las características intelectuales, actitudinales y culturales de los educandos. Siendo la educación superior un eslabón de especialización, no existen criterios comunes para aquellos que egresen de esta; no obstante, la educación básica y media superior es común a todos los mexicanos y sobre esta, existen expectativas claras de sus egresados (UNAM, 2016):

- Es capaz de expresarse de la manera correcta de forma oral o escrita en su(s) lengua(s) materna(s).
- Resuelve problemas cotidianos y complejos con la asistencia del pensamiento lógico matemático.
- Puede hacer uso de la síntesis y el análisis.
- Es capaz de tener una opinión argumentada y una postura crítica y curiosa a lo que sucede a su alrededor.
- Es apto para el uso de las tecnologías de la información y la comunicación.
- Tiene una postura hacia el aprendizaje que lo hace buscar la formación continua.

Hasta aquí las promesas de egreso que se desarrollan enteramente en el plano intelectual, sin embargo, existen también las propias para el plano social y emocional:

- Se conoce y respeta como persona. Sabe cuáles son sus debilidades y fortalezas.
- Reflexiona sobre sus actos.
- Es una persona empática y respetuosa de otras personas.
- Sabe trabajar en equipo y tiene capacidad de liderazgo.
- Sabe negociar y ceder para llegar a acuerdos.

En el plano actitudinal:

- Se dirige en la vida social conforme la ley y la ética.
- Promueve la igualdad de género y étnica. Se siente y valora como mexicano.
- Tiene aprecio por las artes y la estética.
- Cuida el medio ambiente.
- Aporta como ciudadano de México y el mundo.

Todos estos puntos describen detalladamente el ideal del mexicano que cursa los niveles educativos básicos y medio superiores. No obstante, existen importantes cuestiones a considerar para poder ofrecer verdaderamente una educación integral en el país (UNAM, 2016). Se enlistan a continuación:

- La educación actual requiere ser adaptable y enseñar a la adaptación. Las formas y ritmos de vida cambian aceleradamente, por lo que una educación estática generaría ciudadanos incompetentes e improductivos.
- La construcción del conocimiento por vía única y principal de la memorización es fácilmente desmoronable; de tal modo que desde la educación en aulas hace falta crear cimientos hacia la reflexión y el profundo entendimiento de los hechos.

- El reconocimiento de que los medios de información y aprendizaje hoy menos que nunca están limitados a la escuela. Niños, jóvenes y adultos adquieren conocimientos y replican conductas por medio de tantas vías (formales e informales; verídicas y falaces), que la importancia de desarrollo de sentido crítico y moral es innegable.

### **3.3 PAPEL DE LOS PADRES EN LA EDUCACIÓN**

La familia es el núcleo de la sociedad, la función principal de esta es la formación de personas saludables, prósperas y activas. El buen funcionamiento de la familia no es una cualidad que se dé espontáneamente, es el resultado de una formación consciente y de la potencialización de varias habilidades.

La escuela tiene un papel protagónico en el desarrollo de las personas y comparte con las familias el objetivo de formar niños y adolescentes plenos; trabajar en conjunto Escuela - Familia multiplica los efectos positivos de lo que ambas entidades pudieran conseguir desde lo individual.

Los retos actuales evidencian que hoy más que nunca la colaboración de padres y maestros es necesaria para lograr la meta común de una formación integral para los alumnos.

El trabajo colaborativo entre la escuela y la familia se yergue como esencial ya que ambos entes comparten la responsabilidad principal de la formación de los nuevos ciudadanos. Una instrucción unilateral y/o descoordinada entre escuela y familia dará como fruto una formación parcial e incompetente para los niños y jóvenes que en el futuro se insertarán a la sociedad adulta y sus retos.

Por tanto, la escuela por sí sola no puede satisfacer las necesidades de formación de los ciudadanos, sino que la organización del sistema educativo

debe contar con la colaboración de los padres y las madres, como agentes primordiales en la educación que son (De León, 2011, p. 3).

De tal modo, las instituciones educativas ya no tienen solo la obligación de presentar una oferta educativa para alumnos a un nivel únicamente académico, sino que también recae en ellas el deber que proponerse como un apoyo a las familias para ser capaces de acompañar a los responsables de la gratificante y ardua tarea de la crianza y proveerles de todas las herramientas necesarias para que la labor de ser padres se cumpla de una mejor y más satisfactoria manera (Acares, 2021).

“El centro (educativo) debe tener la habilidad de reunir a los padres mediante proyectos originales, atractivos donde los padres se sientan parte de la educación escolar de sus hijos” (Domínguez, 2010, p. 1). Por lo anterior, muchas escuelas han propuesto y llevado a cabo varias estrategias con la intención de juntar los esfuerzos de padres y maestros. Para lograrlo de una manera eficaz, es importante visualizar la manera en que ambos agentes pueden interactuar, tal como se muestra en la figura 3.2.

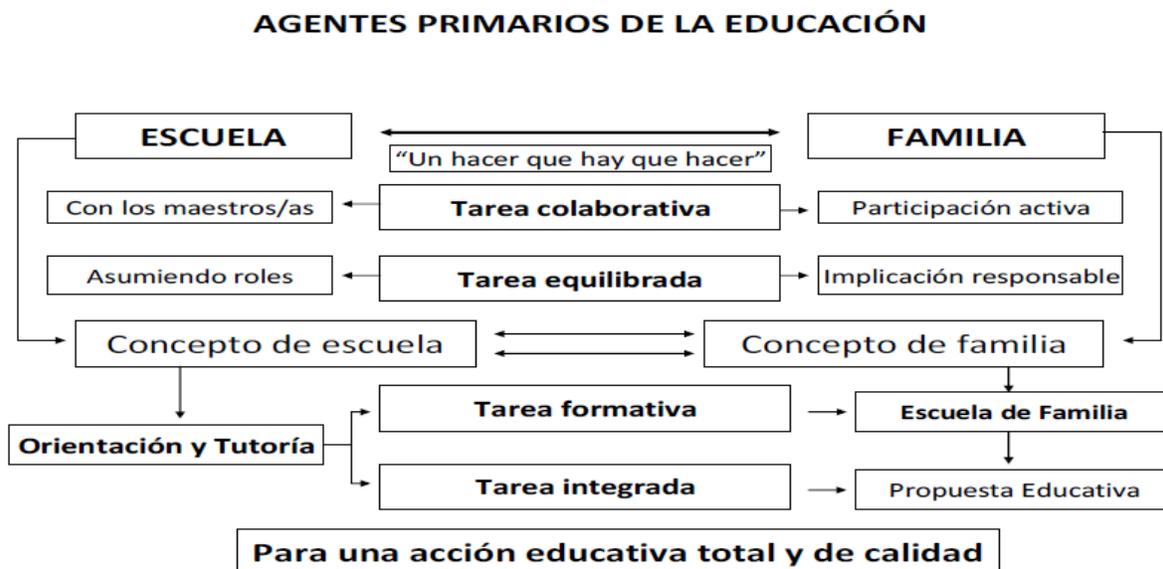


Figura 3.2. Interacción de los agentes primarios de la educación (Familia y escuela).

Fuente. Cano y Casado, 2015.

### **3.4 SERVICIOS PSICOLÓGICOS EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS**

La incorporación de psicólogos educativos en los centros escolares posibilita el avance en la individualización de los procesos de aprendizaje, en la creación de climas escolares positivos y entornos seguros y sin violencia y en la mejora de la relación y del trabajo conjunto entre la familia y la escuela (National Association of School Psychologists, citado por Consejo General de la Psicología en España, 2010, p. 3).

La incorporación de un departamento de psicología dentro de los centros educativos ha dejado de ser considerado como un servicio adicional, principalmente al tomar en cuenta que es en la escuela donde niños y jóvenes pasan una gran parte de su tiempo activo y que representa uno de los nichos de convivencia social más significativos (Consejo General de la Psicología en España, 2017); de tal modo que los departamentos psicológicos de las escuelas han cobrado un papel indispensable para las dinámicas educativas y es frecuentado por varios alumnos, maestros y padres de familia.

Existe una amplia evidencia en torno a la eficacia de integrar los servicios psicológicos en los centros educativos. La prestación de estos servicios dentro del contexto escolar supone una excelente oportunidad para desarrollar servicios innovadores, que fomenten el bienestar psicológico de niños y jóvenes, ayudando a prevenir la aparición de problemas de salud mental, mejorando y garantizando la intervención temprana, y facilitando así el acceso a los servicios psicológicos (British Psychological Society, citado por Consejo General de la Psicología en España, 2017, p. 2).

Dicha evidencia permite esbozar aquellos objetivos que se pretenden alcanzar con la comunidad educativa gracias al servicio brindado por el departamento psicológico:

- Diseñar, implementar y evaluar programas y estrategias de apoyo a profesores y alumnos para conseguir un mejor aprendizaje y un mayor aprovechamiento académico.
- Acompañar a las familias de los alumnos en diversos aspectos sociales y emocionales que influyen fuertemente en el desarrollo escolar y humano de niños y jóvenes.
- Trabajar junto con las familias para la prevención y/o canalización de conductas antisociales y patologías de la salud mental. Colaborar con el profesorado de manera conjunta para los mismos fines.
- Fomentar la inclusión social, la aceptación a la diversidad, el apoyo mutuo y el sano liderazgo entre toda la comunidad educativa; buscando perpetuar mejores sistemas relaciones en la sociedad.

Es posible calificar de evidente que la inclusión de un departamento psicológico en las escuelas está de la mano de la participación de los padres dentro de los centros educativos. Ambos conceptos se apoyan mutuamente y hacen posible que los objetivos individuales sean alcanzables.

En México los servicios psicológicos dentro de las escuelas son fraguados y ofrecidos a la comunidad educativa a merced de las posibilidades e ideologías de cada escuela; no se encuentra registro en la página web oficial de la SEP acerca de los parámetros necesarios para emprender y sostener dicho departamento. El único registro encontrado al respecto es el vínculo para la obtención de consultas psicológicas gratuitos con nexos del DIF.

La situación anterior ilustra lo imperante que es ofrecer dentro de las escuelas un espacio de sinergia con las familias que esté estructurado, planificado y con alcances a largo plazo. El servicio psicológico dentro de los centros educativos tiene la capacidad de prevenir y resarcir diversidad de dolencias sociales al mismo tiempo que es un elemento fundamental para lograr los objetivos de la educación al mexicano planteados por el estado.

En el siguiente capítulo se detallará con más profundidad la función y el alcance de los servicios psicológicos dentro de las escuelas, haciendo hincapié a su labor dentro de la esfera de la orientación familiar.

## **CAPÍTULO IV – SERVICIOS PSICOLÓGICOS DE ORIENTACIÓN FAMILIAR**

La propuesta que esta tesis pretende fraguar es alrededor de la orientación familiar, por lo que en este capítulo se ahondará sobre a qué se refiere en concepto y su pertinencia en el estado de Puebla.

### **4.1 LA ORIENTACIÓN FAMILIAR**

La familia es el núcleo de la sociedad, la función principal de ésta es la formación de miembros saludables, prósperos y activos de la sociedad. El buen funcionamiento de la familia no es sólo una responsabilidad de quienes la conforman, sino, se debe entender como una labor enteramente social, en la que diversas instituciones comparten deberes, entre ellos el gobierno.

Conforme con los conceptos de la Teoría General de los Sistemas ahondada por Bertalanffy, varias escuelas psicológicas como la de Salvador Minuchin han adoptado una visión sistémica de la familia, en la que esta es un sistema que influye y al mismo tiempo es influido por la sociedad. Lo anterior supone un reto para la familia contemporánea al verse obligada a adaptarse al acelerado ritmo de la sociedad actual y con la innegable tarea de aportarle ciudadanos aptos.

Licea (2018) escribió que existe evidencia de que los estilos de crianza no están cumpliendo correctamente su función de generar hijos con autonomía, coherencia y conciencia crítica; lo anterior podría devenir en adultos con inseguridad, dependencia, incapacidad de enfrentar la realidad y violencia.

Asimismo, Licea (2018) comenta que los estilos de crianza tienen que ver con la comunicación, los límites, la autoridad y la afectividad; y que sus efectos se ven reflejados en todas las interacciones sociales del individuo.

De lo anterior, parte la importancia de trabajar con las familias para lograr el desarrollo exitoso de todos sus integrantes, especialmente el de los más pequeños; he aquí donde el concepto de Orientación Familiar, acuñado por primera vez en Francia desde el nombre de *“l'école de parents”*, cobra sentido, Álvarez (citado en Licea, 2018) lo describe así: “un proceso de ayuda para la mejora personal de quienes integran la familia y para la mejora de la sociedad, en y desde la familia, fundamentalmente en todo aquello que hace referencia a la educación familiar”.

En los centros educativos, la Orientación familiar se puede implementar a diversos niveles: desde realizar una gran diversidad y modalidad de programas dirigidos a la formación y al desarrollo de habilidades básicas para el alcance de las tareas en la convivencia familiar y para el cumplimiento de los roles conyugal, maternal, paternal y filial de hombres y mujeres de diferentes edades; hasta intervenir directamente a las familias que lo requieran (Villarreal, 2008, p. 81).

La orientación familiar puede brindarse en distintos escenarios y bajo diferentes planeaciones; entre ellas la creación de cursos talleres que tratan problemáticas comunes a muchas familias y en las que se generan foros de inter-apoyo.

## **4.2 PERTINENCIA DE SERVICIOS PSICOLÓGICOS EN PUEBLA**

La pertinencia de un servicio de orientación familiar en las escuelas o como comúnmente se domina “Escuela de padres” en la ciudad de Puebla, México resulta

evidente al comprender que del seno familiar surgen los ciudadanos venideros y que la orientación familiar es una herramienta fiable y posible para su buen desempeño. Se puede secundar dicha pertinencia con un análisis de “Oferta – Demanda”.

Por oferta se tomará en cuenta a todos aquellos servicios que cumplan con la función de orientar a los padres de familia para hacer su labor familiar lo mejor posible. Un análisis de campo lanza la siguiente información respecto a qué servicios al respecto se presentan en la ciudad de Puebla, se presenta en la tabla 4.1.

<b>Servicios de orientación a padres de familia en la ciudad de Puebla</b>	
Fundación JUCONI A. C.	De iniciativa privada, funciona con donaciones.
Tándem – una crianza respetuosa	Lucrativa, de iniciativa privada.
Criando y creciendo	Lucrativa, de iniciativa privada.
De la mano con tu peque	Lucrativa, de iniciativa privada.
Cedri Puebla	Lucrativa, de iniciativa privada.
Servicio psicológico escolar	Dentro de escuelas públicas y privadas
Orientación familiar religiosa	Parte del servicio religioso de algunas escuelas.

Tabla 4.1. Servicios de orientación a padres de familia en la ciudad de Puebla

Fuente: Elaboración propia, 2021.

La revisión de dichos servicios se hizo haciendo contacto directo con cada uno de ellos, de dicha experiencia se puede concluir que el de mayor incidencia social es Fundación JUCONI A. C. Los otros servicios, salvo aquellos que pertenecen a escuelas o iglesias, no presentan mucha actividad reciente.

Ahora bien, por parte de la demanda se hizo una investigación documental en el Instituto Nacional de Estadística e Informática, para conocer la magnitud de los problemas sociales que aquejan al estado.

De dicha revisión se puede concluir que existen varias problemáticas en el estado que podrían ser prevenidas desde el seno familiar si este actuara con más herramientas para una mejor gestión de la crianza.

Se rescatan datos en los que se puede ver que la tasa de suicidios y precariedades de la salud mental van en aumento dentro de los habitantes del estado; así mismo, una tendencia alta de embarazos adolescentes, y deserción escolar a partir de la edad correspondientes a la educación secundaria. Las tablas 4.2, 4.3 y 4.4 contienen los datos.

<b>Número de suicidios registrados en el estado de Puebla por año.</b>					
<b>Año</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Total de suicidios registrados	268	226	302	319	345

Tabla 4.2. Número de suicidios registrados en el estado de Puebla por año.

Fuente. Elaboración propia con datos rescatados del INEGI, 2021.

<b>Tasa por cada 100,000 habitantes en el estado de Puebla que reporta haber tenido algún padecimiento de salud mental (depresión y trastornos de la alimentación).</b>						
<b>Padecimiento de salud mental / Año</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Depresión	22.26	45.32	38.76	41.16	38.96	48.1

Anorexia y bulimia	0.42	1.61	1.47	1.05	1.28	1.67
--------------------	------	------	------	------	------	------

Tabla 4.3. Tasa por cada 100,000 habitantes en el estado de Puebla que reporta haber padecido algún padecimiento de salud mental (depresión y trastornos de la alimentación).

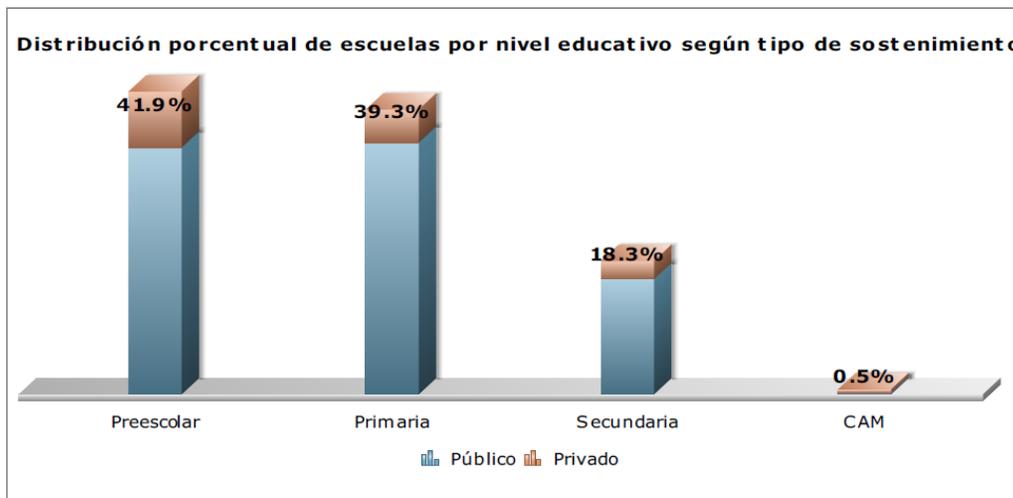
Fuente. Elaboración propia con datos rescatados del INEGI, 2021.

<b>Promedio de niños y jóvenes en 2015 que asisten a la escuela en el estado de Puebla, respecto al total de la población en el rango de edad.</b>	
<b>Edad de niños y jóvenes</b>	<b>Promedio de asistencia a la escuela</b>
Entre 6 y 11 años.	97.64%
Entre 12 y 14 años.	91.67%
Entre 15 y 24 años	42.66%

Tabla 4.4. Promedio de niños y jóvenes en 2015 que asisten a la escuela en el estado de Puebla, respecto al total de la población en el rango de edad.

Fuente: Elaboración propia con datos rescatados del INEGI, 2021.

Lo anterior demuestra más allá de la pertinencia, la imperante necesidad de una institución que apoye efectivamente a las problemáticas sociales que atañen al estado. La presente investigación delimita su campo de acción a las escuelas primarias justificando su elección por la importancia del momento de desarrollo vivido durante la educación primaria, y el acotamiento poblacional que permite una mejor especialización del servicio, al ser la educación privada una minoría en densidad frente a la educación pública, tal como se puede ver en la siguiente gráfica 4.1.



Gráfica 4.1. Distribución porcentual de escuelas por nivel educativo según tipo de sostenimiento.

Fuente: INEGI, 2021.

### 4.3 CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LOS SERVICIOS PSICOLÓGICOS EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS

“Si la escuela y la familia aumentan y mejoran sus capacidades educativas, no cabe duda de que toda la sociedad se verá beneficiada, pues entonces estará formada por personas desarrolladas integralmente” (Comunidad Encuentro, 1998, p. 5).

Actualmente la mayoría de las escuelas de cualquier nivel educativo y de iniciativa pública o privada ofrecen a su alumnado y comunidad de padres alguna versión de acompañamiento psicológico, lo cual más que un componente atractivo es una característica esencial de la educación integral. La Comunidad Encuentro menciona al respecto:

Educación hoy exige una postura frente a la utilización de los medios de comunicación, es decir, unos criterios para seleccionar los mejores

contenidos, de tal manera que esos medios se utilicen para la diversión, el descanso, el crecimiento cultural y la transmisión de valores (1998, p. 7).

No obstante, pese a que esta iniciativa data de hace ya muchas generaciones educativas, la variedad -casi individualidad- de cada uno de los servicios de acompañamiento psicológico (o emocional, familiar, de tutorías, etc.) es tal que abre la puerta a juzgar su efectividad y verdadero impacto positivo en el alumno y sus familias.

Metodológicamente existen propuestas de planes de acción óptimos para el trabajo con la familia en cuestión a la orientación familiar dentro de las escuelas, o en otras palabras “Escuela para padres”. Dicha metodología consta de 4 principales puntos a desempeñar (Comunidad encuentro, 1998).

### **1. Diagnosticar.**

Identificar las necesidades más sensibles y latentes de la comunidad de padres en lo referente a su relación filial y con el centro educativo. De ser posible, diagnosticar también las necesidades del cuerpo docente.

### **2. Planificar.**

Proyectar el trabajo de familia y la escuela durante el ciclo escolar (esta y las tres tareas restantes se realizan de manera anual y periódica). Dicha proyección de trabajo requiere ser específica en cuanto a metodologías, objetivos y recursos.

### **3. Realizar.**

Llevar a cabo las acciones planificadas con el padre de familia y la constante cercanía del cuerpo docente.

#### 4. Evaluar.

De manera gradual y concluyente al final de cada ciclo escolar evaluar los alcances de la intervención; así como su vigente pertinencia y la posibilidad de adecuación de métodos o contenidos para padres.

Resultado del estudio teórico plasmado en el presente trabajo se han seleccionado los conceptos de Propuesta de valor (Osterwalder y otros, 2015) y Orientación familiar (Licea, 2018) como línea base para la creación de un instrumento recolector de información que permita contestar la pregunta de investigación.

Especialmente y respecto al concepto **Propuesta de Valor** entendido como **un diferenciador en el mercado en productos y/o servicios ofrecidos al cliente**, se rescataron los puntos concernientes al **perfil del cliente** (tareas del cliente, frustraciones del cliente, alegrías del cliente) y **mapa de valor** (productos y servicios, aliviadores de frustraciones, creadores de alegrías).

Por su parte, el concepto de **Orientación familiar** guía al trabajo de campo desde su entendimiento como **un proceso de apoyo para la mejora de la calidad de vida personal, familiar y social**.

Derivado de lo anterior, se pretende que el trabajo de campo y los instrumentos que lo sustentan estén estrechamente relacionados a las anteriores teorías con la intención de que los resultados obtenidos sean coherentes con la línea de investigación y capaces de responder la pregunta de investigación.

Una vez presentada la revisión teórica, se prosigue en el siguiente capítulo a la descripción metodológica y la concerniente a la investigación de campo que sustentará a los objetivos perseguidos en el presente trabajo.

## **CAPÍTULO V – METODOLOGÍA**

El capítulo presente se centra en la exposición de la metodología elegida para sustentar el trabajo de campo necesaria para la consecución de los objetivos de investigación.

### **5.1 INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL**

Para la investigación documental se recurrió al acopio de información a través de libros, tesis, revistas científicas, así como de la consulta de bases electrónicas de artículos y publicaciones científicas.

### **5.2 INVESTIGACIÓN DE CAMPO**

En este trabajo se incluyó la técnica de la encuesta con el fin de obtener información amplia y detallada del objeto de la investigación.

Se instrumentaron dos encuestas formuladas con respuestas abiertas y cerradas (dicotómicas y de escala Likert). Cada encuesta estuvo enfocada a una muestra distinta: una, para una muestra conformada por 20 maestros y directores de escuelas privadas en la ciudad de Puebla; otra, para cincuenta padres de familia con hijos en escuelas privadas de la ciudad de Puebla.

El instrumento de investigación fue piloteado 4 veces antes de concluir con la versión final del mismo.

Se enlistan enseguida de manera cronológica las actividades realizadas para la investigación de campo.

Se comienza la construcción de los instrumentos de investigación en el mes de Julio para poder enviarlos a pilotaje los primeros días de agosto.

El 17 de agosto 2021 los instrumentos son aprobados, de tal manera que el 18 de agosto comienza la difusión de estos en formato Google forms por medios digitales (Facebook, E-mail, WhatsApp).

A la fecha del 19 de noviembre se tienen 50 encuestas contestadas por padres de familia y 20 encuestas contestadas por maestros y directivos.

El 25 de noviembre comienza el proceso de análisis de la información recabada.

### **5.3 INSTRUMENTO**

Los instrumentos empleados para esta investigación fueron dos encuestas, ambas con preguntas cerradas, abiertas, opción múltiple y tipo Likert.

La encuesta para maestros o directores está compuesta por 28 preguntas (Anexo 1), de las cuales 8 son de escala Likert, 11 de respuesta abierta, 7 de respuesta cerrada y 2 de opción múltiple.

La encuesta para padres de familia o tutores está compuesta por 25 preguntas (Anexo 2), de las cuales 8 son de escala Likert, 8 de respuesta abierta, 7 de respuesta cerrada y 2 de opción múltiple.

Ambas encuestas estuvieron enfocadas a conocer los componentes apropiados para crear una propuesta de valor que permita la inserción en el mercado de la ciudad de Puebla a un instituto de orientación familiar, dividiéndose en tres grupos informativos: Oferta extraescolares de las escuelas privadas,

Necesidades de las instituciones y padres de familia y Características de un servicio de orientación familiar.

Los resultados serán analizados estadísticamente en orden de conocer el estado actual de la oferta de acompañamiento familiar en las escuelas, y al mismo tiempo, las preferencias en el servicio que tienen padres de familia y maestros.

## **5.4 POBLACIÓN**

En el estado de Puebla, de acuerdo con el reporte de Estadística educativa del ciclo escolar 2020 – 2021, la educación básica de iniciativa privada cuenta con 116,201 alumnos, 9,122 docentes y 1,178 escuelas (Secretaría de Educación Pública, 2020).

Tomando en cuenta que la capital del estado contempla aproximadamente una cuarta parte de la población, se puede estimar que, en la ciudad de Puebla, la educación básica de iniciativa privada contempla: 29,050 alumnos, 2,280 docentes y 294 escuelas.

Partiendo de este dato, y suponiendo que cada alumno está bajo el cuidado de al menos 1 tutor, podemos también contemplar que nuestra población es la siguiente:

29,050 padres de familia o tutores con hijos o tutorados, estudiando algún nivel de educación básica (preescolar, primaria o secundaria) en alguna escuela particular de la ciudad de Puebla.

2,280 maestros o directores de educación básica (preescolar, primaria o secundaria) en alguna escuela particular de la ciudad de Puebla.

## **5.5 MUESTRA**

La muestra fue elegida a conveniencia del investigador, quedando segmentada de la siguiente manera:

50 padres de familia o tutores con hijos o tutorados, estudiando algún nivel de educación básica (preescolar, primaria o secundaria) en alguna escuela particular de la ciudad de Puebla.

20 maestros o directores de educación básica (preescolar, primaria o secundaria) en alguna escuela particular de la ciudad de Puebla.

## **5.6 METODOLOGÍA**

Para la construcción del presente trabajo de investigación se tuvo como punto de arranque una construcción teórica principalmente respaldada por la recolección de información relevante a los objetivos planteados.

Dentro de la construcción teórica resalta el concepto de Propuesta de Valor como parte central de Modelo Canvas desarrollado por Osterwalder y Pigneur (2010). De tal manera que este concepto cobra una importancia nuclear tanto en el trabajo de investigación teórica como en la finalidad del trabajo de campo.

En seguida se ideó la planeación del trabajo de campo, que comenzó por la creación de dos instrumentos de investigación, encuestas para padres de familia y maestros y directivos de escuelas privadas de educación básica de la ciudad de Puebla.

Los instrumentos se repartieron a una muestra elegida a conveniencia del investigador y se analizaron con la finalidad de arrojar los resultados que permitirían dar respuesta a la pregunta de investigación.

## **5.7 PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS**

Los resultados de la investigación se muestran a continuación a través de tablas y gráficos.

Se comienza por la exposición de los resultados de la encuesta dirigida a maestros y directivos de educación básica en alguna escuela particular de la ciudad de Puebla (anexo 1) contestada por 20 personas.

Inmediatamente después se comparten las respuestas de la encuesta para padres de familia de educación básica en alguna escuela particular de la ciudad de Puebla (anexo 2) contestada por 50 personas.

Los encuestados de ambos grupos pertenecen a 51 escuelas. Las escuelas no fueron elegidas por el investigador, pero responden a los criterios de inclusión: escuelas privadas, de educación básica y en la ciudad de Puebla.

### **Resultados Encuesta 1: Para maestros y directivos**

Pregunta 1: ¿Qué tan importante considera para la comunidad de padres los siguientes servicios brindados por su institución educativa: Actividades extraescolares como idiomas, deportes, actividades culturales, etc.?



Gráfico 5.1. Importancia de actividades extraescolares.  
Fuente: Elaboración propia.

Pregunta 2: ¿Qué tan importante considera para la comunidad de padres los siguientes servicios brindados por su institución educativa: Orientación y apoyo respecto a la crianza de los hijos y la vida en familia?

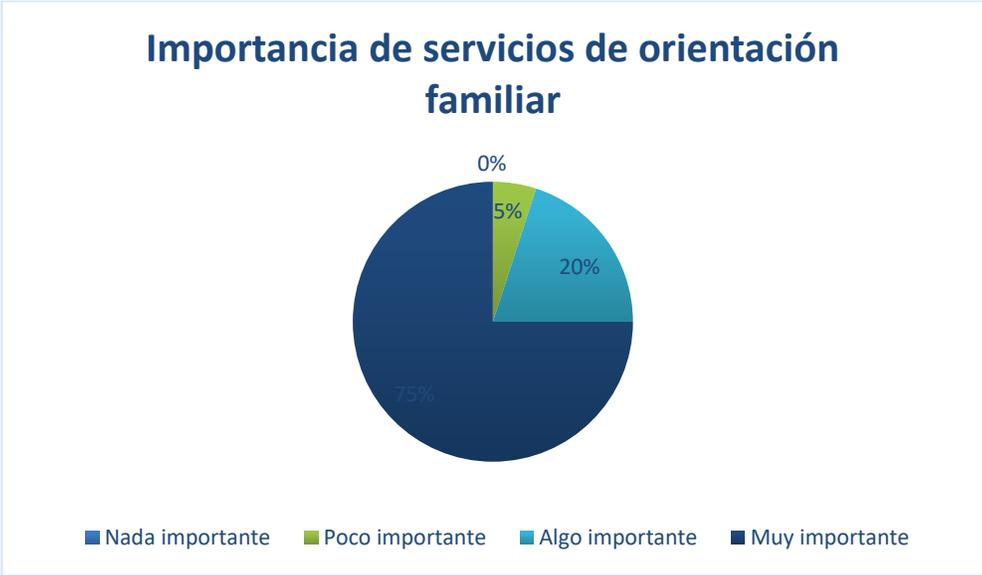


Gráfico 5.2. Importancia de servicios de orientación familiar.  
Fuente: Elaboración propia.

Pregunta 3: ¿Hay algún otro servicio que ofrezca su institución que sea muy valorado por su comunidad de padres?



Gráfico 5.3. Otro servicio.

Fuente: Elaboración propia.

Pregunta 4: ¿En qué medida su institución educativa satisface las necesidades de los padres de familia respecto a los siguientes servicios: Actividades extraescolares como idiomas, deportes, actividades culturales, etc.?



Gráfico 5.4. Satisfacción de actividades extraescolares.

Fuente: Elaboración propia.

Pregunta 5: ¿En qué medida su institución educativa satisface las necesidades de los padres de familia respecto a los siguientes servicios: Orientación y apoyo respecto a la crianza de los hijos y la vida en familia?



Gráfico 5.5. Satisfacción de servicios de orientación familiar.

Fuente: Elaboración propia.

Pregunta 6: ¿Las actividades extraescolares constituyen una parte importante para la permanencia de los alumnos?



Gráfico 5.6. Permanencia por actividades extraescolares.

Fuente: Elaboración propia.

Pregunta 7: ¿Por qué?



Gráfico 5.7. Permanencia por actividades extraescolares – Motivos.

Fuente: Elaboración propia.

Pregunta 8: ¿Hay alguna actividad extracurricular dirigida a los padres de familia?



Gráfico 5.8. Actividad extraescolar para padres.

Fuente: Elaboración propia.

Pregunta 9: ¿Cuál?

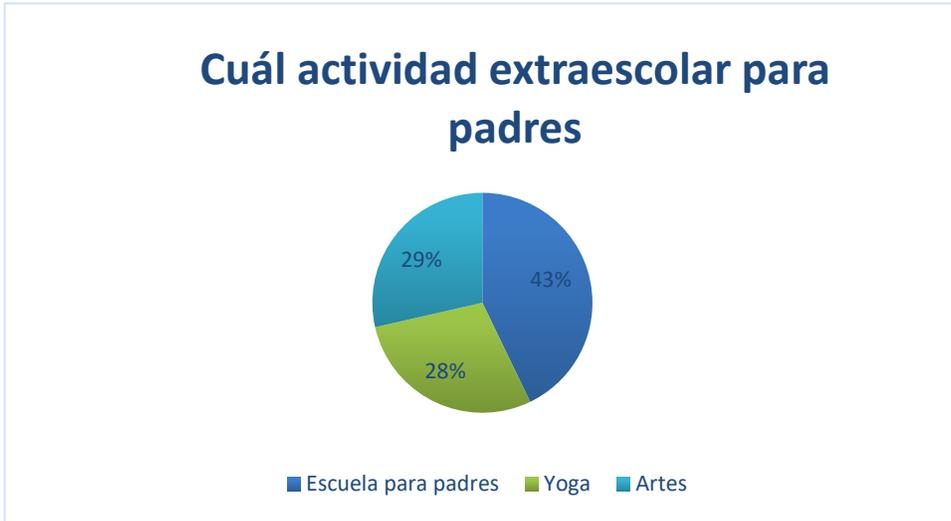


Gráfico 5.9. Cuál actividad extraescolar para padres.

Fuente: Elaboración propia.

Pregunta 10: ¿Qué servicios brinda el departamento psicológico a alumnos y padres de familia?

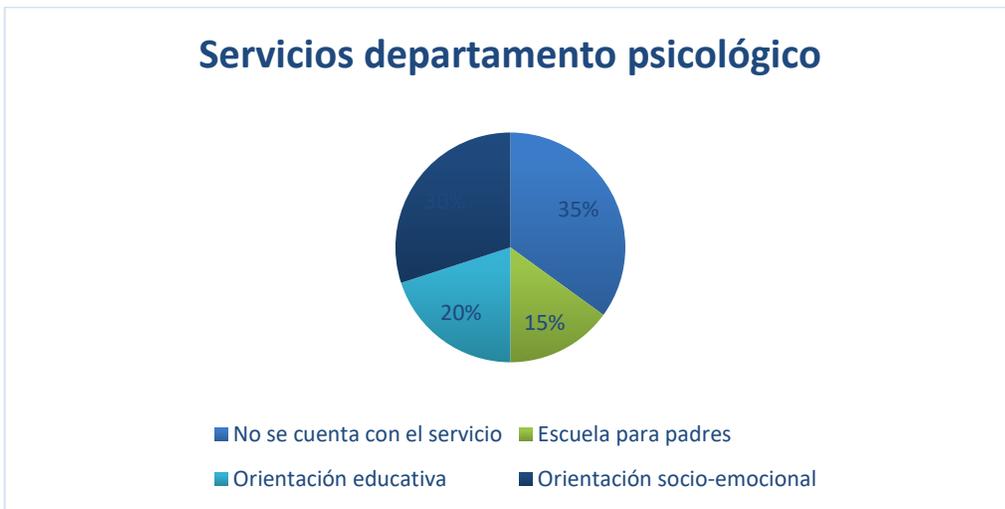


Gráfico 5.10. Servicios departamento psicológico.

Fuente: Elaboración propia.

Pregunta 11: ¿Los servicios brindados por el departamento psicológico constituyen una parte importante de la satisfacción del alumnado y comunidad de padres?



Gráfico 5.11. Satisfacción servicios departamento psicológico.  
Fuente: Elaboración propia.

Pregunta 12: ¿Por qué?



Gráfico 5.12. Satisfacción servicios departamento psicológico – Motivos.  
Fuente: Elaboración propia.

Pregunta 13: Si se plantea un seguimiento y apoyo constante a las necesidades familiares de los padres de familia y alumnos, por parte de su escuela. ¿Cree que esto aumentaría la permanencia de su alumnado?



Gráfico 5.13. Aumento permanencia.

Fuente: Elaboración propia.

Pregunta 14: ¿Por qué?

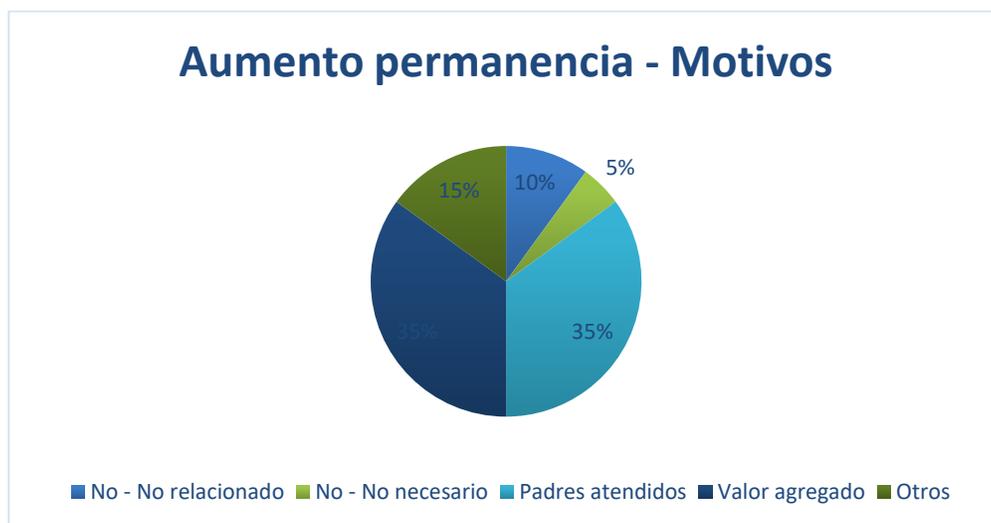


Gráfico 5.14. Aumento permanencia – Motivos.

Fuente: Elaboración propia.

Pregunta 15: ¿Cree que los padres de familia estarían interesados en recibir dicho apoyo?

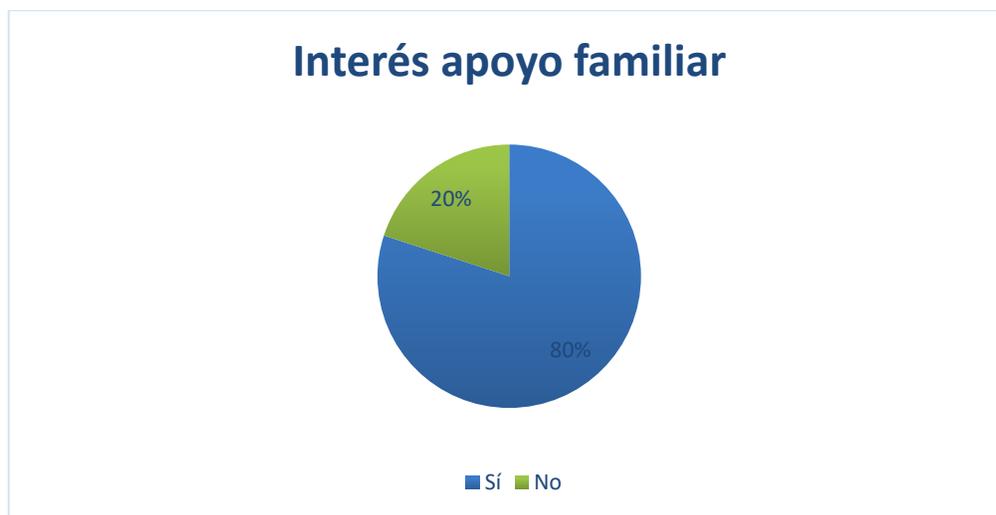


Gráfico 5.15. Interés apoyo familiar.

Fuente: Elaboración propia.

Pregunta 16: ¿Por qué?

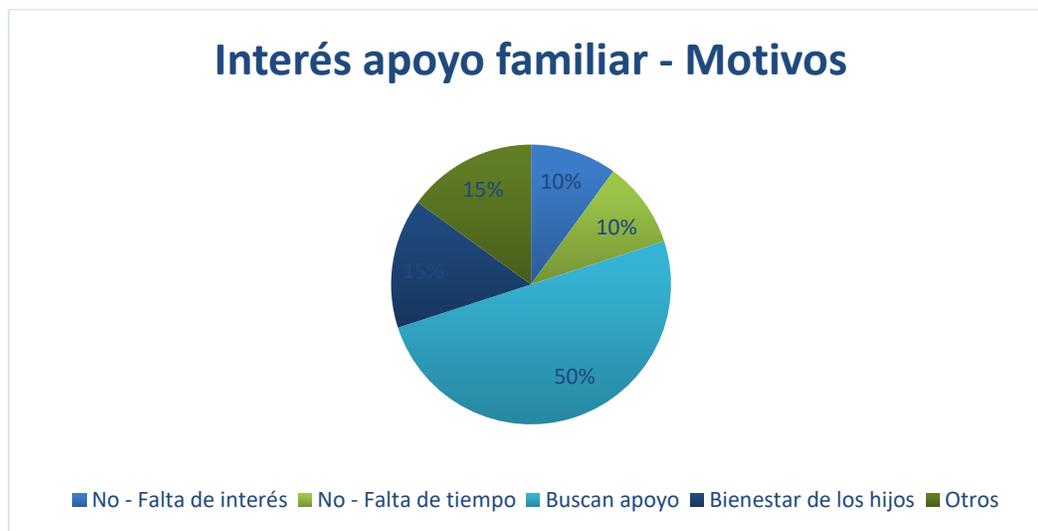


Gráfico 5.16. Interés apoyo familiar – Motivos.

Fuente: Elaboración propia.

Pregunta 17: ¿Qué porcentaje económico de los ingresos (mensualidad e inscripción) podría destinar a una mejora de las actividades extraescolares?

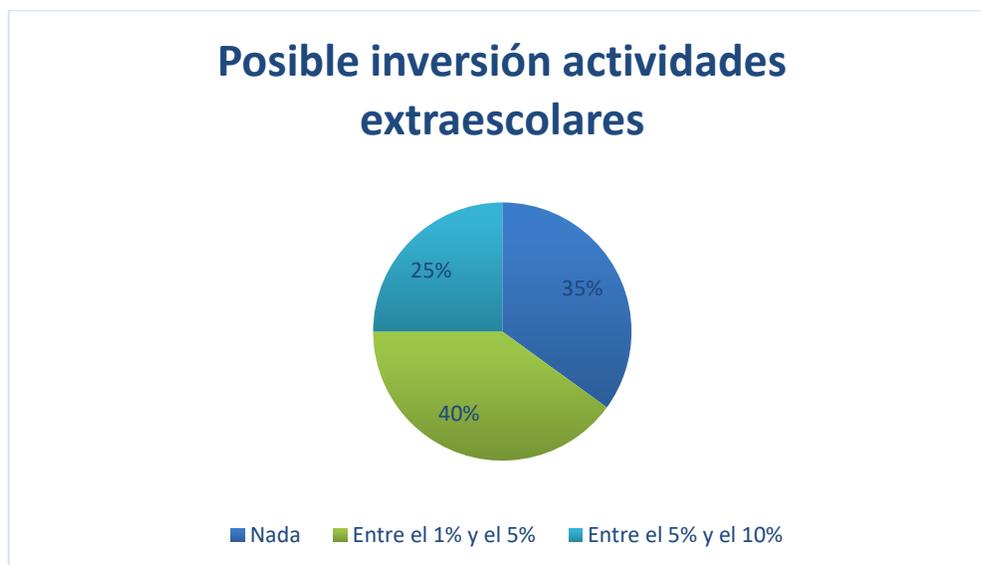


Gráfico 5.17. Posible inversión actividades extraescolares.

Fuente: Elaboración propia.

Pregunta 18: ¿Si ofrecer un programa de orientación familiar a la comunidad de padres supusiera una inversión de no más del 5% de sus ingresos por conceptos de mensualidad e inscripción, los ofrecería?

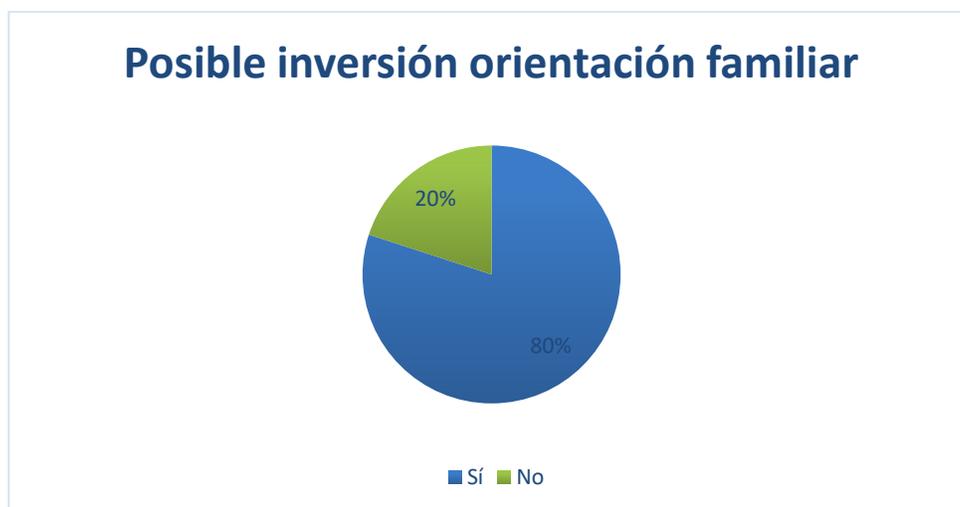


Gráfico 5.18. Posible inversión orientación familiar.

Fuente: Elaboración propia.

Pregunta 19: ¿Qué temas considera pertinentes para tratar en un programa de orientación familiar para padres de familia?



Gráfico 5.19. Temas orientación familiar.

Fuente: Elaboración propia.

Pregunta 20: ¿Preferiría que los talleres se impartieran por medio de una plataforma digital, en modalidad presencial o híbrido?

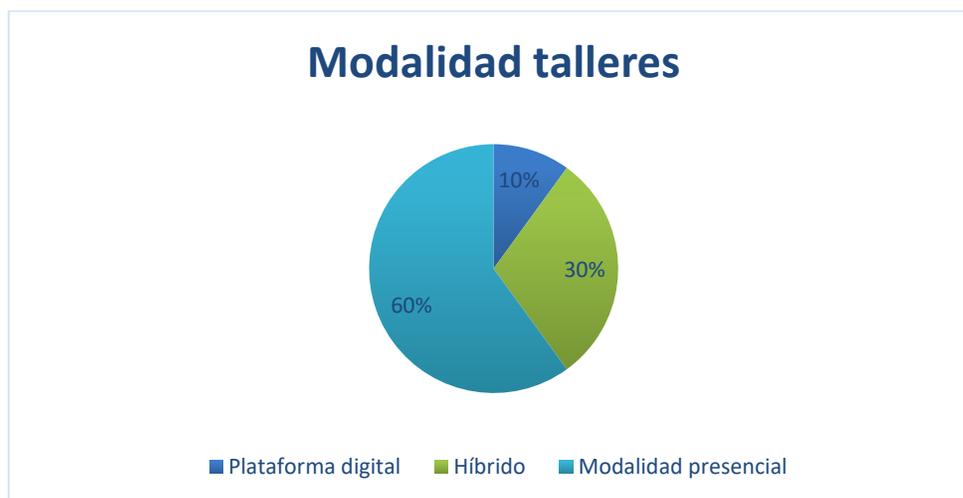


Gráfico 5.20. Modalidad talleres.

Fuente: Elaboración propia.

¿Qué tan importantes son las siguientes características de los talleres de orientación familiar para que le sean atractivos?

Pregunta 21. Grupo de orientación vía WhatsApp.



Gráfico 5.21. Grupo de WhatsApp.

Fuente: Elaboración propia.

Pregunta 22: Talleres sensibles a las necesidades reales de la familia.



Gráfico 5.22. Necesidades familiares.

Fuente: Elaboración propia.

Pregunta 23: Tareas enfocadas a las situaciones diarias de la familia.



Gráfico 5.23. Tareas enfocadas.

Fuente: Elaboración propia.

Pregunta 24: Sesiones grupales para compartir puntos de vista.



Gráfico 5.24. Sesiones grupales.

Fuente: Elaboración propia.

Pregunta 25: ¿Cree que sus empleados (profesores y directivos) aumentarían su satisfacción laboral si recibieran como prestación adicional servicios y descuentos especiales en materia de salud?



Gráfico 5.25. Prestación en materia de salud.

Fuente: Elaboración propia.

Pregunta 26: ¿Por qué?



Gráfico 5.26. Prestación en materia de salud – Motivos.

Fuente: Elaboración propia.

Pregunta 27: ¿Tener reportes estadísticos acerca de las necesidades e inquietudes de su comunidad de padres de familia le sería una herramienta útil para la mejor gestión de su centro educativo?



Gráfico 5.27. Reportes estadísticos.

Fuente: Elaboración propia.

Pregunta 28: ¿Por qué?



Gráfico 5.28. Reportes estadísticos – Motivos.

Fuente: Elaboración propia.

## Resultados Encuesta 2: Para padres de familia y tutores

Pregunta 1: ¿Qué tan importante considera los siguientes servicios brindados por su institución educativa: Actividades extraescolares como idiomas, deportes, actividades culturales, etc.?

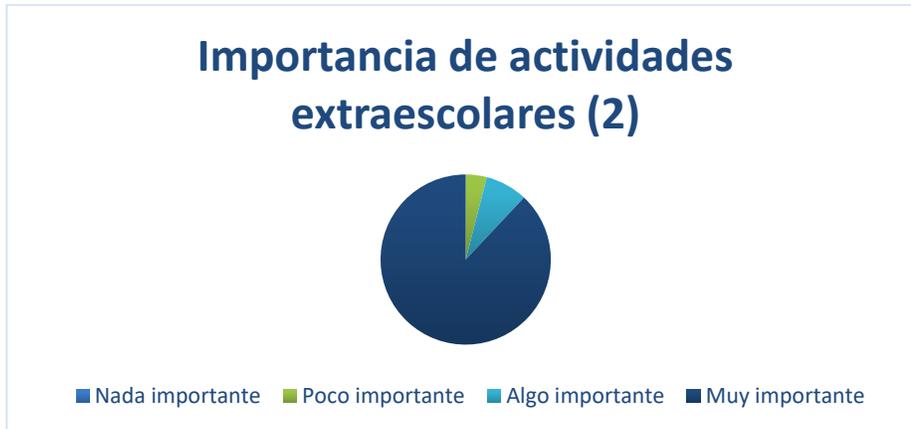


Gráfico 5.29. Importancia de actividades extraescolares (2).

Fuente: Elaboración propia.

Pregunta 2: ¿Qué tan importante considera los siguientes servicios brindados por su institución educativa: Orientación y apoyo respecto a la crianza de los hijos y la vida en familia?



Gráfico 5.30. Importancia de servicios de orientación familiar (2).

Fuente: Elaboración propia.

Pregunta 3: ¿En qué medida su institución educativa satisface sus necesidades como padre de familia respecto a los siguientes servicios: Actividades extraescolares como idiomas, deportes, actividades culturales, etc.?



Gráfico 5.31. Satisfacción de actividades extraescolares (2).

Fuente: Elaboración propia.

Pregunta 4: ¿En qué medida su institución educativa satisface sus necesidades como padre de familia respecto a los siguientes servicios: Orientación y apoyo respecto a la crianza de los hijos y la vida en familia?



Gráfico 5.32. Satisfacción de servicios de orientación familiar (2).

Fuente: Elaboración propia.

Pregunta 5: ¿Las actividades extraescolares constituyen una parte importante para su permanencia en la institución?



Gráfico 5.33. Permanencia por actividades extraescolares (2).

Fuente: Elaboración propia.

Pregunta 6: ¿Por qué?



Gráfico 5.34. Permanencia por actividades extraescolares - Motivos (2).

Fuente: Elaboración propia.

Pregunta 7: ¿Hay alguna actividad extracurricular dirigida a los padres de familia?



Gráfico 5.35. Actividad extraescolar para padres – 2.

Fuente: Elaboración propia.

Pregunta 8: ¿Cuál?



Gráfico 5.36. Cuál actividad extraescolar para padres (2).

Fuente: Elaboración propia.

Pregunta 9: ¿Qué servicios brinda el departamento psicológico a alumnos y padres de familia?

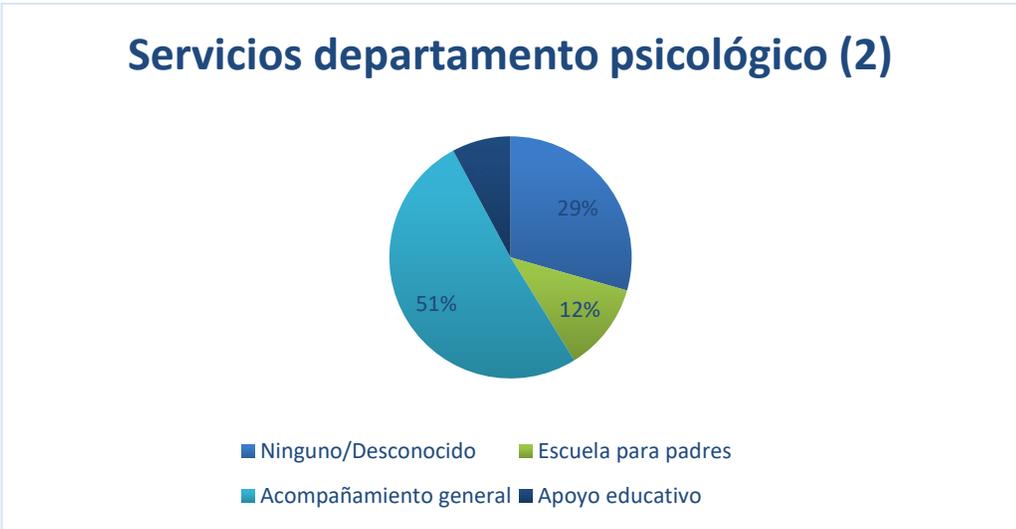


Gráfico 5.37. Servicios departamento psicológico (2).  
Fuente: Elaboración propia.

Pregunta 10: ¿Estos servicios constituyen una parte importante de su satisfacción con la institución?



Gráfico 5.38. Satisfacción servicios departamento psicológico (2).  
Fuente: Elaboración propia.

Pregunta 11: ¿Por qué?



Gráfico 5.39. Satisfacción servicios departamento psicológico (2)  
 Fuente: Elaboración propia.

Pregunta 12: Si se plantea un seguimiento y apoyo constante a las necesidades familiares de los padres de familia y alumnos, por parte de su escuela. ¿Esto aumentaría su satisfacción con la institución?

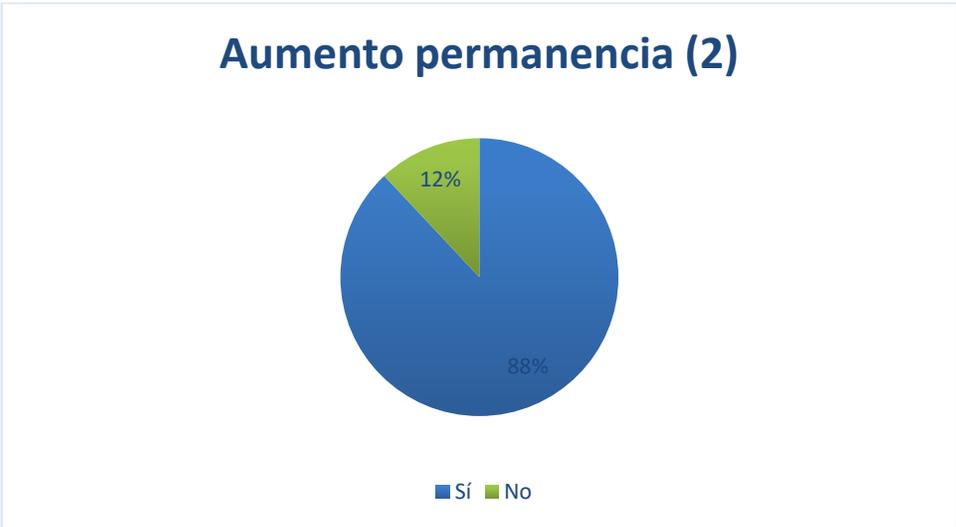


Gráfico 5.40. Aumento permanencia (2).  
 Fuente: Elaboración propia.

Pregunta 13: ¿Por qué?



Gráfico 5.41. Aumento permanencia – Motivos (2).

Fuente: Elaboración propia.

Pregunta 14: ¿Si la escuela de sus hijos ofreciera talleres de la orientación familiar para padres de manera gratuita los tomaría?

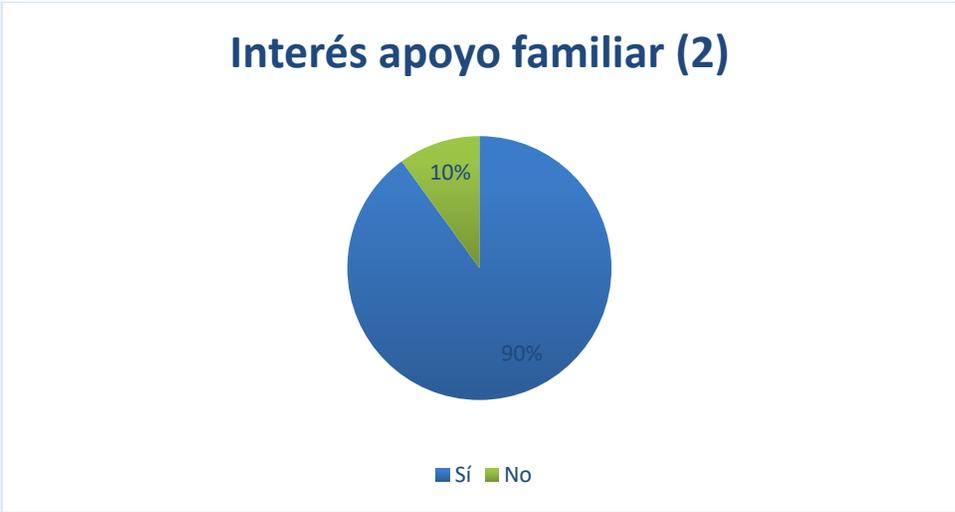


Gráfico 5.42. Interés apoyo familiar (2).

Fuente: Elaboración propia.

Pregunta 15: ¿Por qué?

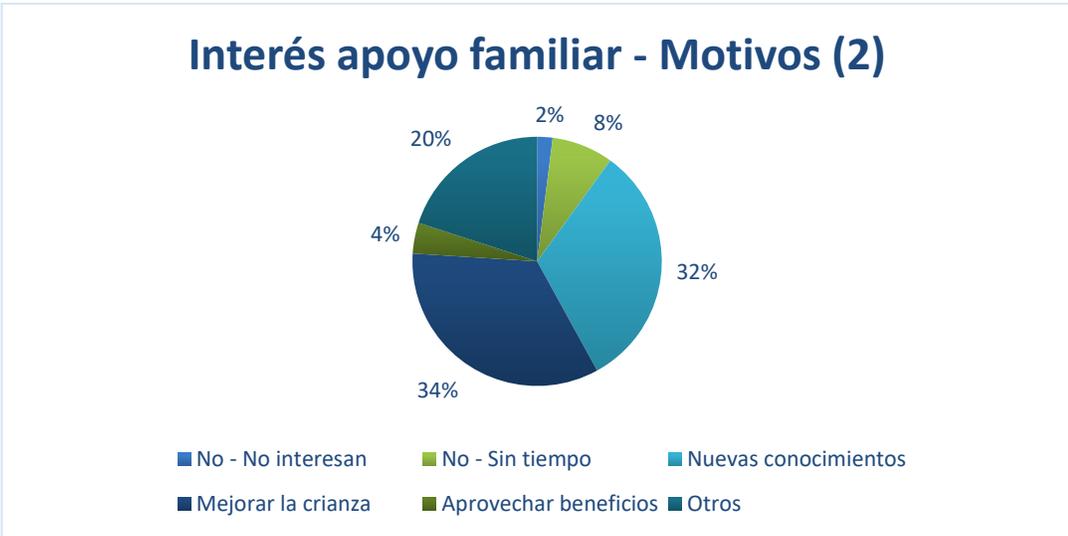


Gráfico 5.43. Interés apoyo familiar - Motivos (2).

Fuente: Elaboración propia.

Pregunta 16: ¿Los tomaría si estos significarán un aumento en la colegiatura que paga mensualmente que no superará el 5%?

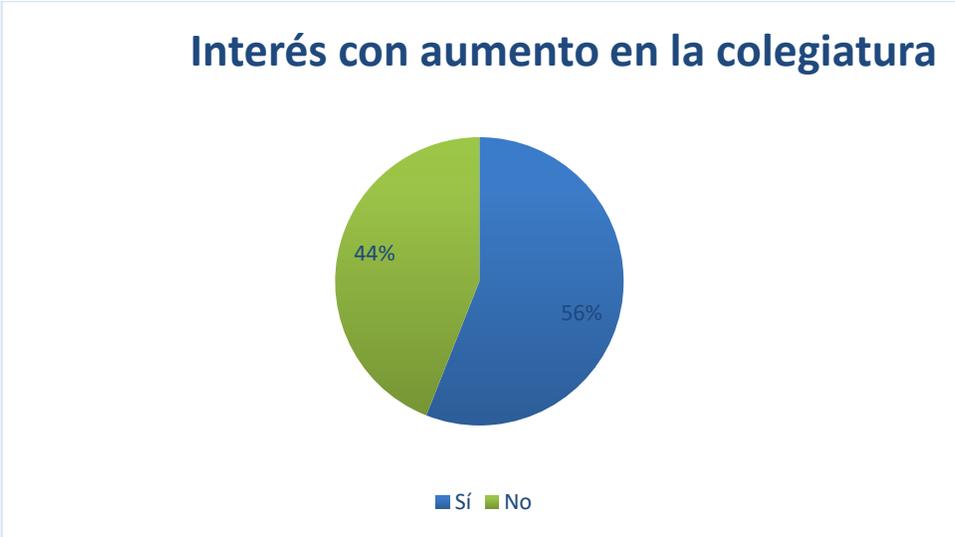


Gráfico 5.44. Interés con aumento en la colegiatura.

Fuente: Elaboración propia.

Pregunta 17: ¿Qué temas considera pertinentes para tratar en un programa de orientación familiar para padres de familia?

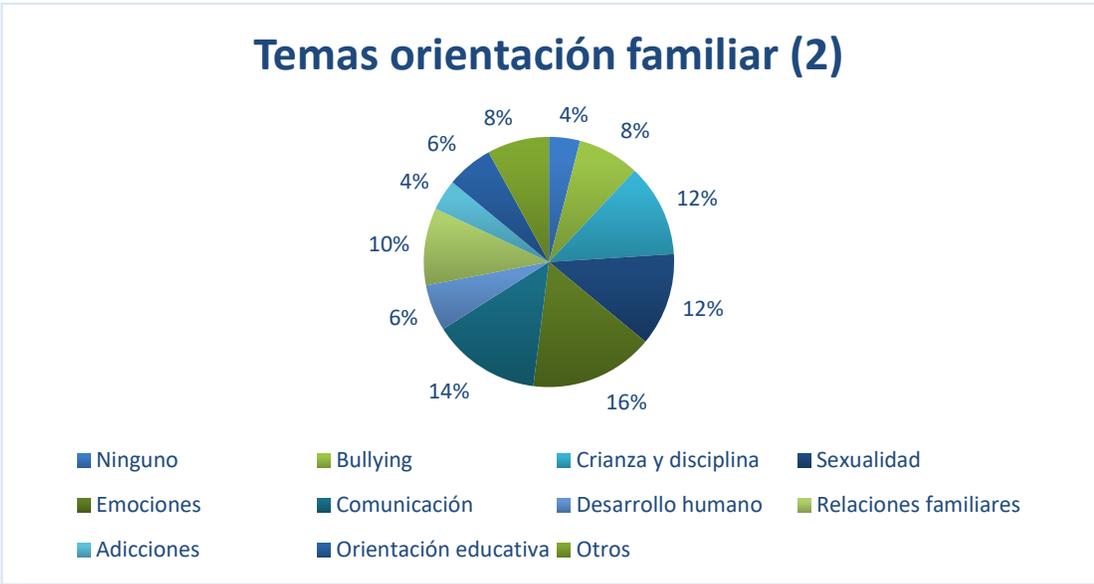


Gráfico 5.45. Temas orientación familiar (2).

Fuente: Elaboración propia.

Pregunta 18: ¿Cuánto tiempo a la semana podrían dedicarle a un programa de orientación familiar para padres?



Gráfico 5.46. Tiempo disponible.

Fuente: Elaboración propia.

Pregunta 19: ¿Le sería posible dedicarle 20 minutos a la semana de trabajo en plataforma digital durante las semanas que su hijo vaya a la clase, a los talleres para padres de familia?



Gráfico 5.47. Disponibilidad de 20 minutos.

Fuente: Elaboración propia.

Pregunta 20: ¿Tiene alguna otra propuesta de ritmo de trabajo para talleres para padres de familia? ¿Cuál sería?



Gráfico 5.48. Ritmo de trabajo.

Fuente: Elaboración propia.

Pregunta 21: ¿Preferiría que el taller se impartiera por medio de una plataforma digital, en modalidad presencial o híbrida?

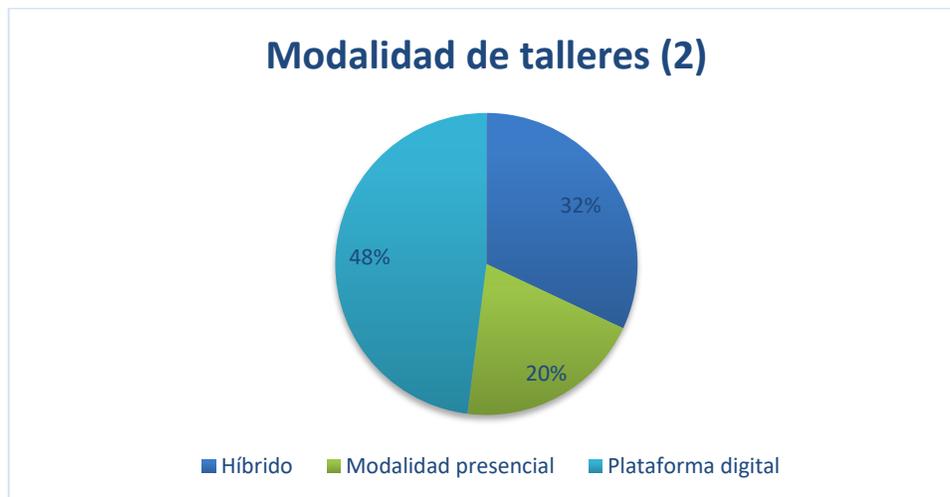


Gráfico 5.49. Modalidad de talleres (2).

Fuente: Elaboración propia.

¿Qué tan importantes son las siguientes características de los talleres de orientación familiar para que le sean atractivos?

Pregunta 22: Grupo de orientación vía WhatsApp.



Gráfico 5.50. Grupo de WhatsApp 2.

Fuente: Elaboración propia.

Pregunta 23: Talleres sensibles a las necesidades reales de la familia.



Gráfico 5.51. Necesidades familiares (2).

Fuente: Elaboración propia.

Pregunta 24: Tareas enfocadas a las situaciones diarias de la familia.



Gráfico 5.52. Tareas enfocadas (2).

Fuente: Elaboración propia.

Pregunta 25: Sesiones grupales para compartir puntos de vista.



Gráfico 5.53. Sesiones grupales (2).

Fuente: Elaboración propia.

La información obtenida en las encuestas resulta sumamente valiosa en términos de los objetivos de la presente investigación. Tanto la encuesta dirigida a padres de familia como la concerniente a maestros y directores arroja datos pertinentes para responder la pregunta de investigación.

Destacan las preguntas concernientes a la Satisfacción de servicios de orientación familiar (Pregunta 5, encuesta 1. Pregunta 4, encuesta 2.) al dar un panorama de la calidad percibida por los padres de familia acerca de la oferta de orientación familiar dentro de las escuelas.

Asimismo, las preguntas respecto a la Permanencia por actividades extraescolares (Pregunta 6, encuesta 1. Pregunta 5, encuesta 2.) permiten ubicar el peso que tienen estas actividades en la comunidad educativa.

Por su parte las preguntas propias de la Satisfacción de los servicios del departamento psicológico (Pregunta 11, encuesta 1. Pregunta 10, encuesta 2.) abren al panorama respecto a las áreas de oportunidad del departamento.

Las preguntas 13, 15 y 17, encuesta 1 y las preguntas 12, 14 y 16, encuesta 2; ilustran el posible interés de recibir talleres para padres de familia y de la inversión que los interesados podrían destinar a ello.

Por otro lado, las preguntas 21, 22, 23 y 24 de la encuesta 1 y las preguntas 22, 23, 24 y 25 de la encuesta 2 aportan datos sobre las características preferibles del servicio.

Por último, en la encuesta 1, las preguntas 25 y 27 muestran la pertinencia de posibles servicios adicionales.

Se destaca que ambos instrumentos buscaron la recolección de información en los siguientes aspectos:

- Ofertas extraescolares de las escuelas privadas.
- Necesidades de las instituciones y padres de familia.
- Características de un servicio de orientación familiar.

Todo lo anterior con la intención de conocer los componentes apropiados para crear una propuesta de valor que permita la inserción en el mercado de la ciudad de Puebla a un instituto de orientación familiar.

## **5.8 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN Y DIAGNÓSTICO**

Como resultado del análisis de la información arrojada por la investigación de campo se enlistan las siguientes premisas con la finalidad de dar respuesta a la pregunta de investigación planteada en el presente trabajo.

- La mayoría de los maestros, directivos y padres de familia considera muy importantes para la comunidad educativa los servicios extraescolares, más aún, los referentes a orientación familiar.

- La mayoría de los maestros y directivos considera que su oferta en servicios de orientación familiar satisface sólo parcialmente a la comunidad educativa. Por su parte, sólo un tercio de los padres de familia se siente satisfecho al respecto.
- Gran parte de las escuelas no cuenta con departamento psicopedagógico, quienes cuentan con este servicio lo enfocan principalmente a la orientación socio- emocional.
- La mayoría de los maestros y directivos piensan que un seguimiento a las necesidades familiares de la comunidad educativa aumentaría la permanencia del alumnado. Los padres de familia concuerdan.
- Una gran mayoría de los padres de familia tomaría talleres de orientación familiar si su escuela los ofreciera gratuitamente. Más de la mitad los tomaría si estos supusieran un aumento en la colegiatura no mayor al 5%.
- La mayoría de los maestros y directivos considera que podría invertirse entre un 1% y 5% de los ingresos escolares para fomentar dicho programa. Un tercio piensa que no invertiría nada.
- Se considera atractivo y prudente como temática de taller para padres los siguientes puntos: Desarrollo humano, relaciones, disciplina, educación emocional, sexualidad, crianza, emociones, adicciones, etc.
- La mayor parte de padres de familia podría dedicarle una hora semanal a talleres de orientación familiar.
- La mayoría prefiere que los talleres se impartieran de manera virtual. Se proponen horarios flexibles y sesiones semanales, entre otros.
- Se considera importante que los talleres incluyan grupo de WhatsApp de apoyo y sesiones grupales, traten sobre temas sensibles a la familia y tengan tareas pertinentes.

- Maestros y directivos consideran atractivos los descuentos y servicios especiales en materia de salud, así como reportes estadísticos sobre las necesidades e inquietudes de la comunidad educativa.

## **5.9 ESTADO DEL PROBLEMA (HIPÓTESIS)**

La hipótesis planteada como:

“Una propuesta de valor que contemple los canales de distribución y la estrategia comercial al hacer convenios con escuelas primarias del rubro privado, para que incluyan la orientación familiar como parte de sus servicios ofrecidos a la comunidad de padres, permitirá la inserción en el mercado de la ciudad de Puebla a un instituto de orientación familiar.”

Se considera que la hipótesis se aprueba de manera parcial. Puesto que la investigación teórica permite comprobar que la propuesta de valor aporta a la inserción en el mercado, ya que tal como se expresa en el Capítulo II la propuesta de valor es el enlace existente entre el servicio o producto que se ofrece y el cliente al que se pretende abordar (Sanz, 2019).

Sin embargo, al no haberse aún aplicado la propuesta en la ciudad de Puebla, no se comprueba que permita la inserción de un instituto de orientación familiar en el mercado de la ciudad.

Se prosigue ahora a presentar la propuesta, resultado de todo el trabajo de investigación dentro del que resalta el aporte teórico de la estrategia comercial y del modelo de negocios Canvas y sus elementos como Propuesta de Valor, Segmento de clientes, Estructura de costos, Fuentes de ingreso y Canales de distribución; de

igual manera se consideran en la propuesta los resultados del trabajo de campo y análisis de resultados.

## PROPUESTAS

La propuesta de este trabajo de investigación está basada en lo encontrado en la investigación teórica y de campo previamente realizadas; persiguiendo el objetivo de dar respuesta la pregunta de investigación. Esta propuesta se dirige especialmente a los interesados en el emprendimiento dentro de la esfera de la educación y orientación familiar.

Esta propuesta pretende dar respuesta a los resultados arrojados por el trabajo de campo que señalan que tanto maestros y directivos (gráfico 5.2) como padres de familia (gráfico 5.30) consideran importante que las escuelas ofrezcan a la comunidad educativa servicios de orientación familiar.

También se enfoca en atender lo concerniente a los resultados que indican que la mayoría de los padres de familia tomarían los talleres que su escuela les ofreciera (gráfico 5.42); y que maestros y directivos consideran que esto aumentaría la permanencia de sus alumnos (gráfico 5.13).

Se consideran las particularidades que podrían hacer a estos talleres atractivos para los padres de familia (gráficos 5.47, 5.49, 5.50, 5.51, 5.52 y 5.53) así como las temáticas que se considera pertinente abordar en estos (gráficos 5.19 y 5.45).

Por último, se responde también a los resultados que señalan la inversión que las escuelas podrían hacer (gráfico 5.17) y a lo atractivo que les parece algunos servicios adicionales alrededor de los talleres (gráficos 5.25 y 5.27).

Acares Acompañamiento Familiar es el nombre de la propuesta de orientación familiar a desarrollar en la ciudad de Puebla. El nombre surge de la simplificación de varios términos propios de la propuesta: Acompañamiento,

Academia, Padres, Tutores. La imagen de la iniciativa usa principalmente los colores amarillo, morado, naranja y azul, como se puede ver en la figura siguiente.



Figura 6.1 Publicidad de Acares.

Fuente: Archivo del instituto. 2021.

En concordancia con lo recorrido en todo el marco teórico y con lo arrojado en el trabajo de campo, la intención de Acares es distinguirse en el mercado por una propuesta de valor sostenida tanto en los canales de distribución como en su estrategia comercial, como a continuación, se detallará.

Acares ofrecerá talleres para padres de familia, mismos que estarán cargados en una plataforma digital de auto acceso para que el usuario pueda disponer de los contenidos en el momento y lugar que le sea más cómodo, tal y como lo indicó la muestra de padres de familia en la pregunta 21 (gráfico 5.49).

Cada taller constará de 4 sesiones de aproximadamente 20 minutos de trabajo, esto igualmente señalado por la muestra en la pregunta 19 (gráfico 5.47).

Los talleres para padres que ofrece Acares se pueden visualizar en la siguiente imagen y están clasificados de acuerdo con tres principales áreas de trabajo dentro de la familia: El desarrollo humano de sus integrantes, las habilidades necesarias para una buena convivencia familia y los retos familiares propios de la individualidad e historia de vida de cada hogar. Estas temáticas concuerdan con lo arrojado por el trabajo de campo (gráfico 5.19 y 5.45).



Figura 6.2 Talleres impartidos por Acares.

Fuente: Archivo del instituto. 2021.

Tanto la investigación documental como el trabajo de campo dejaron ver que existe un área de oportunidad en los servicios psicológicos y de orientación familiar en las escuelas de educación básica, por lo que la presente propuesta pretende atacar este punto y convertirlo en una fortaleza de la propuesta por medio de los canales de distribución.

- **Canales de distribución**

La comercialización de los programas de orientación familiar ofrecidos por Acares no serán ofrecidos directamente a sus usuarios finales (los padres de familia). La manera de llegar a ellos será por medio de las mismas instituciones educativas en las que estudian sus hijos.

Se ofrecerán los servicios de Acares a escuelas privadas de educación básica de la ciudad de Puebla para que estas las ofrezcan a su comunidad educativa, tal como se muestra en la siguiente imagen.

# Acares. Acompañamiento familiar

## Canales de distribución

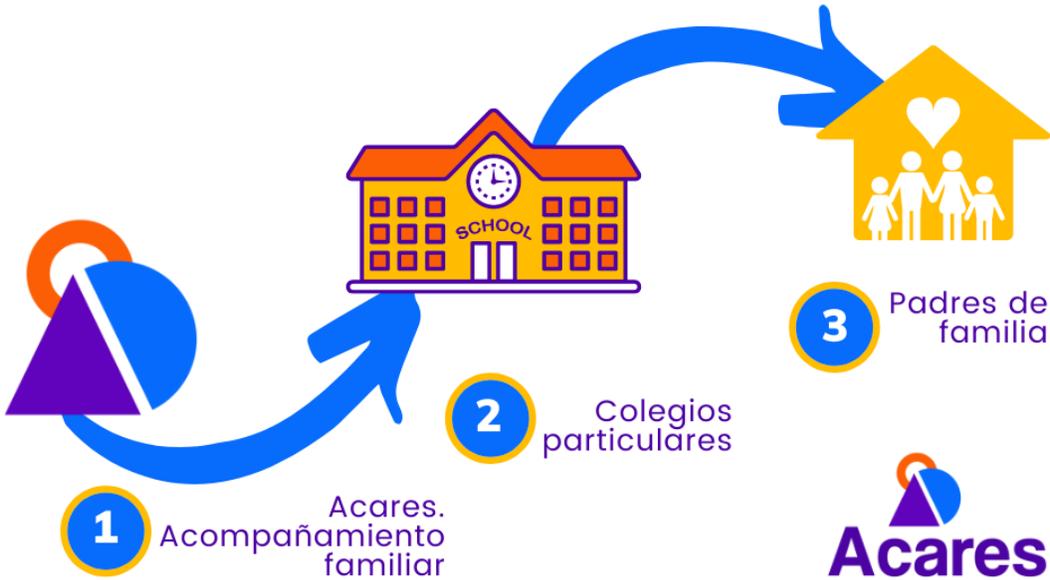


Figura 6.3 Canales de distribución de Acares.

Fuente: Archivo del instituto. 2022.

Lo anterior se proyecta con la intención de conseguir un alcance mayor de usuarios con la obtención y cuidado de una cantidad menor de clientes, reduciendo así tiempos, esfuerzos y gastos.

Ahora bien, aunque el número de clientes a conseguir se reduce; lo cierto es que el acaparamiento de los centros educativos como compradores satisfechos del servicio es una labor compleja, para lograrlo la estructura de la estrategia comercial se vuelve esencial.

- **Estrategia comercial**

La estrategia comercial de Acares consiste en no ser sólo un espacio de acompañamiento/orientación familiar sino, en también proclamarse como un organismo de apoyo organizacional para las escuelas.

Esto se logra gracias a la visión de que los centros educativos (de rubro particular) no sólo son agentes sociales sino también empresas (de diversos tamaños) y que como tal requieren de la implementación de diversos planes para mantenerse en el mercado como una opción atractiva y viable.

Sobre esta línea la estructuración del servicio brindado por Acares es la siguiente:

- De manera inicial los padres de familia realizarán una evaluación de necesidades familiares, de modo que cada uno tenga una “proyección curricular” semi-personalizada de los talleres, de tal manera que se inyecta en el padre de familia un sentido de permanencia y trayectoria que constituye un elemento más de los que promueven la estadía y permanencia del alumno en la escuela, al mismo tiempo que se ofrece

un acompañamiento de mayor calidad. Esto se apoya en el gráfico 5.13 de los resultados del trabajo de campo.

- Adicionalmente, y conforme al gráfico 5.24 del trabajo de campo, se formará una “Red de profesionales” que constará de un directorio de prestadores de servicios profesionales en el área de la salud, como dentistas, fisioterapeutas, psicólogos, médicos, etc; que ofrezcan tanto a padres de familia como maestros y directivos de descuentos y servicios preferentes. Esto aparte de apoyar a los prestadores de servicios a aumentar su cartera de clientes, significará un beneficio adicional que otorgarán las escuelas a toda su comunidad.
- Por último, aprovechando las funciones de la plataforma digital en la que están cargados los talleres, se ofrecerán a las escuelas reportes estadísticos acerca de las necesidades e inquietudes de su comunidad de padres de familia con la finalidad de aportarles una herramienta útil para la mejor gestión de su centro educativo (gráfico 5.27).

En la figura 6.4 se puede visualizar la estructuración del servicio de Acares.

# Acares. Acompañamiento familiar Servicios



Figura 6.4 Servicios ofrecidos por Acares.

Fuente: Archivo del instituto. 2022.

Ahora bien, para hacer posible la ejecución de esta propuesta es necesario tener en cuenta aspectos de producción, ventas, recursos humanos y finanzas.

El área productiva de Acares gira principalmente en la creación de los talleres por parte de la dirección académica; por su parte, la dirección de ventas se apoyará en la promoción por Facebook y Google ads. Estos y los otros colaboradores de Acares se muestran en el organigrama de la figura 6.5.

# Acares. Acompañamiento familiar

## Organigrama

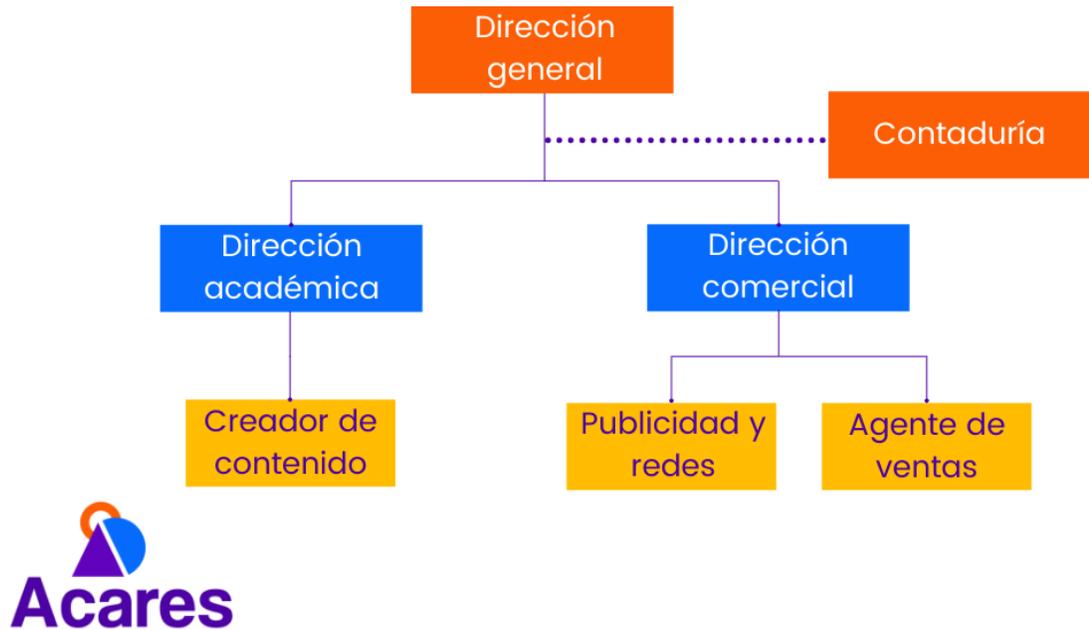


Figura 6.5 Organigrama de Acares.

Fuente: Archivo del instituto. 2022.

Por otro lado, el proyecto tiene las siguientes implicaciones financieras, comenzando por los gastos mostrados en la tabla 6.1.

Gastos					
Servicio	Elemento	Proveedor	G. Fijo Anual	G. Variable P/U	G. Inversión inicial
Talleres para padres	Plataforma LMS	Wisboo	\$ 49,404.00		
	Plataforma Test	Quizmaker	\$ 8,004.00		
	Servicio videoconferencia	Zoom	\$ 3,600.00		

	Ponente externo			\$ 400.00	
<b>Red de profesionales y Conferencias</b>	N/A				
<b>Estudios del cliente</b>	Plataforma Test	Quizmaker			
<b>Identidad</b>	Sitio web	Wix	\$ 3,000.00		
	Dominio	GoDaddy	\$ 3,000.00		
	Correo electrónico	GoDaddy	\$ 1,200.00		
	Logo	Particulares			\$ 4,000.00
	Tarjetas presentación	Imprenta			\$ 500.00
	Folders	Imprenta			\$ 4,000.00
	Hojas membretadas	Imprenta			\$ 1,500.00
<b>Publicidad</b>	Facebook ads		\$ 12,000.00		
	Google ads		\$ 24,000.00		
	Grupo de difusión		\$ 12,000.00		
<b>Personal</b>	Nómina 1	Dirección general	\$ 216,000.00		
	Nómina 2	Dirección académica	\$ 144,000.00		
	Nómina 3	Dirección ventas	\$ 144,000.00		
	Nómina 4	Creador de contenido	\$ 96,000.00		
	Nómina 5	Publicidad y redes	\$ 96,000.00		
	Nómina 6	Agente de ventas	\$ 96,000.00		
	Honorarios	Contaduría	\$ 36,000.00		
	Capacitación				\$47,000
<b>Subtotales</b>			<b>Gasto total anual</b>	<b>Gasto total variable (26 escuelas)</b>	<b>Gasto inversión inicial</b>

			\$ 944,208.00	\$ 19,200.00	\$ 57,000.00
<b>Total inversión 10 escuelas</b>					\$ 1,021,208.00

Tabla 6.1 Gastos de Acares.

Fuente: Archivo del instituto. 2022.

En la tabla 6.2 se muestran los precios de Acares.

<b>PRECIOS</b>			
<b>Variable 1: Escuelas de hasta 100 alumnos</b>	<b>Variable 2: Escuelas de 101 hasta 300 alumnos.</b>	<b>Variable 3: Escuelas de 301 hasta 500 alumnos.</b>	<b>Variable 4: Escuelas de más 500 alumnos.</b>
\$ 16,000.00	\$ 31,000.00	\$ 49,000.00	\$ 61,000.00

Tabla 6.2 Precios de Acares.

Fuente: Archivo del instituto. 2022.

Para lograr la viabilidad de la propuesta, se requiere alcanzar las siguientes ventas.

<b>VENTAS ESPERADAS</b>	
<b>Venta</b>	<b>Ingreso</b>
6 escuelas Variable 1	\$ 96,000.00
7 escuelas Variable 2	\$217,000.00
6 escuelas Variable 3	\$294,000.00
7 escuelas Variable 4	\$427,000.00
<b>Total</b>	<b>\$1,034,000.00</b>

Tabla 6.3 Ventas esperadas de Acares.

Fuente: Archivo del instituto. 2022.

Con lo anterior es posible alcanzar el punto de equilibrio, como se ve en la tabla 6.4.

<b>PUNTO DE EQUILIBRIO</b>	
Costos fijos	\$ 1,001,208.00
Ventas totales	\$ 1,034,000.00
Costos variables	\$ 19,200.00
<b>Punto de equilibrio</b>	<b>0.986606228</b>

Tabla 6.4 Punto de equilibrio de Acares.

Fuente: Archivo del instituto. 2022.

Como se puede entender en el análisis financiero presentado, conseguir que Acares sea rentable requiere de la captación de varias decenas de clientes, lo cual, exige de un plan de ventas bien estructurado y, por supuesto, de ofrecer un servicio de calidad. Para ello, resulta imprescindible formar un equipo competente.

Por otro lado, se pretende conseguir la inversión financiera con créditos o impulsos al emprendimiento.

Se espera colocar a Acares como un servicio competente en el 2023.

## CONCLUSIONES

El emprendimiento es sin duda una alternativa laboral muy presente en México, lamentablemente son muchos los casos en los que se emprende soslayando el uso de herramientas intelectuales que podrían abonar al éxito de los negocios emergentes.

Dentro de estas herramientas destaca el apoyo de un modelo de negocios; el tener un bosquejo del cómo, qué, para qué y para quién permite al emprendedor tener un panorama general y realista para prepararse mejor e inclusive, si fuera el caso, desistir del emprendimiento. Sobre la misma línea, este bosquejo encamina al discernimiento de qué estrategias y canales elegir para poder lograr un lugar en el mercado.

Todo lo anterior permite visualizar al emprendimiento como una actividad totalmente aunada al análisis y muy lejos de la suerte y el tino, concepción que ha llevado al fracaso a múltiples emprendimientos que han iniciado con la visión de una oportunidad de negocio de manera arbitraria y optimista.

Con esta base, es posible comentar acerca de la propuesta de valor, que supone el corazón de algunos modelos de negocio como lo es en el caso del modelo Canvas.

La propuesta de valor invita a encajar el perfil del cliente objetivo con lo que se pretende ofrecerle, de tal manera que el producto o servicio realmente suponga un valor real para el cliente y pueda así hacerse un lugar en el mercado. En este punto, es importante resaltar la necesidad del emprendedor de verdaderamente ubicarse en el mundo del cliente para ser capaz de trazar un encaje funcional; asimismo cabe mencionar, la posibilidad de necesitar más de una propuesta de valor en un solo emprendimiento de acuerdo con los canales de distribución que este haya contemplado.

Ahora bien, es imprescindible hablar acerca del escenario de desarrollo de la presente tesis: las escuelas en México.

Dentro de los muchos resultados esperados en los alumnos de educación básica se enlistan los propios en el plano social, emocional y actitudinal, campo en el que sobresale la necesidad del trabajo colaborativo entre la escuela y la familia. Punto clave de acción para la propuesta de valor de la presente tesis.

Al respecto, destaca la participación de los departamentos psicopedagógicos y de orientación familiar dentro de las escuelas ya que suele ser en este espacio donde se comparten y alinean metas educativas y de formación.

En la ciudad de Puebla, todo lo anterior cobra aún más valor al avistar estadísticas de la incidencia en niños y jóvenes de problemas de depresión, suicidio, embarazo infantil y demás temáticas directamente relacionadas con el bienestar psicológico en las familias.

Es innegable la pertinencia de centros especializados en orientación familiar y de sinergia entre la escuela y la familia en la ciudad de Puebla, en pro de apoyar a la niñez y juventud a vivir plenamente y formarse como miembros bienhechores de la sociedad.

Resultado de todo lo anterior y siendo el objetivo del presente trabajo crear una propuesta de valor para insertar un instituto de orientación familiar en el mercado se puede comentar de la pertinencia social de la iniciativa al observar las dolencias de la sociedad y entendiendo a la familia como el lugar primario de formación humana. Así mismo, la intención emprendedora en esta materia puede aumentar sus posibilidades de éxito y permanencia al apoyarse de un modelo de negocios en el que se contemple de manera significativa la creación de convenios con las escuelas.

A manera de cierre, es posible asentar que el objetivo general de la investigación, así como los objetivos específicos de la misma, fueron alcanzados de manera satisfactoria; del mismo modo, el trabajo realizado permite responder tanto la pregunta de investigación como a su sistematización.

Por su parte, la hipótesis se resuelve de manera parcial al encontrar un fuerte sustento teórico que la respalde, pero sin haber sido comprobada en el contexto real de la ciudad de Puebla, esto como parte de las limitaciones propias del trabajo que lo restringen a la creación de la propuesta.

## REFERENCIAS

- Acares. (2021). Acompañamiento familiar. <https://www.acares.com.mx>
- Alonso, G. (2006). Marketing de servicios: reinterpretando la cadena de valor. *Palermo Business Review*, 2.
- Barrios, M. (2010). Modelo de Negocio. Universidad americana. Published.
- Cano González, R., & Casado González, M. (2015). Escuela y familia. Dos pilares fundamentales para unas buenas prácticas de orientación educativa a través de las escuelas para padres. *Revista electrónica interuniversitaria de formación del profesorado*, 15–28.
- Cardona, R. (2011). Estrategia basada en los recursos y capacidades. Criterios de evaluación y el proceso de desarrollo. *Red Pilares*, 4, 113–147.
- Castro-Monge, E. (2010). Las estrategias competitivas y su importancia en la buena gestión de las empresas. *Ciencias Económicas*, 28(1), 247-276. <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/economicas/article/view/7073/6758>
- Comunidad encuentro & TRILLAS, EDITORIAL. (1998). *Manual De Orientaciones Para La Formación De Escuela Para Padres* (1.a ed.). TRILLAS, EDITORIAL.
- Consejo general de la psicología de España. (2010). Los beneficios de incorporar psicólogos en los centros educativos. INFOCOP ONLINE. Published.
- Consejo general de la psicología de España. (2017). La importancia de implementar servicios psicológicos en los centros educativos, según informe de la BPS. INFOCOP ONLINE. Published.
- De León Sánchez, B. (2011). La relación familia-escuela y su repercusión en la autonomía y responsabilidad de los niños. XII congreso internacional de teoría de la educación. Published.

- Domínguez Martínez, S. (2010). La educación, cosa de dos: La escuela y la familia. *Temas para la educación*, 8.
- Díaz Fernández, I. (2009). Enfoque de Porter y de la teoría basada en la identificación de la ventaja competitiva: ¿contraposición o conciliación? *Economía y Desarrollo*, 144(1), 101–114.
- Duarte, T., & Ruiz, M. (2009). Emprendimiento, una opción para el desarrollo. *Scientia y Technica*, XV(43), 326–331. <https://www.redalyc.org/pdf/849/84917310058.pdf>
- El lienzo de la propuesta de valor. (s. f.). [Ilustración]. Ferreira-Herera <https://metodogas.com/disenando-la-propuesta-de-valor-de-tu-restaurant/>
- EY. (2018). ¿Qué nos traerá el futuro? Megatendencias latinoamericanas, más allá de la disrupción. <https://incp.org.co/wp-content/uploads/2018/10/EY-Megatendencias-Latam.pdf>
- Ferreira, D. (2015). El modelo Canvas en la formulación de proyectos. 23(107), xx-xx. doi: <http://dx.doi.org/10.16925/co.v23i107.1252>
- González Tapia, P., Sarabia Fornés, N. (2006). Plan de Negocios para la empresa Nubia Blanco. [http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lni/gonzalez\\_t\\_ps/](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lni/gonzalez_t_ps/)
- Gómez, M. (S/F). Cadena de valor. *Estrategia Magazine*, 1(19).
- Hernández Girón, J., Dominguez Hernández, M., & Ramos Sánchez, A. (2002). Canales de distribución y competitividad en artesanías. *Espiral*, IX(25), 142–164.
- Instituto Nacional del Emprendedor. (S. F.). Modelo Canvas. <http://www.iedesarrollopersonal.com/pavie/documentos/2/1.pdf>

- IISUE-UNAM. (2016). El modelo educativo en México: El planteamiento pedagógico de la reforma educativa. *Perfiles educativos*, 38(154), 216–225. <http://www.scielo.org.mx/pdf/peredu/v38n154/0185-2698-peredu-38-154-00216.pdf>
- Inegi, G. E. D. N. I. Y. (s. f.). Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). Instituto Nacional de Estadística y Geografía. <https://www.inegi.org.mx/>
- Quintero, J., & Sánchez, J. (2006). La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico. *Telos*, 8(3), 377–389.
- Licea, S. Y. (2018). La orientación familiar en la formación inicial del licenciado en pedagogía – psicología. *Revista Atlante: Cuadernos de Educación y Desarrollo*. Recuperado el 15 de mayo, de la base de datos de Edumet.net.
- Martín, A. D., Tinoco, C. M. (2010). El clúster de servicios educativos en Puebla: motor económico. *Revista EAN*, Vol. 68, pp. 42-55.
- Molina S. R., López, S. A., Contreras, S. R. (2014). El emprendimiento y crecimiento de las Pymes. *Acta Universitaria*, Vol, 24, pp, 59-72.
- Mejía, C. C. (s. f.). La propuesta de valor. *Documentos Planning*. Recuperado el 5 de mayo de 2020, de la base de datos Planning, consultores gerenciales.
- Modelo Canvas. (s. f.). [Ilustración]. Modelo Canvas para Emprendedores. <https://bambucreativos.com/modelo-canvas-para-emprendedores/>
- OniAd Academy. (2019, 14 noviembre). ¿Qué modelos de negocio hay? Tipos y ejemplos [Vídeo]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=yqjD9BvoSoM>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Generación de modelos de negocio*. Grupo Planeta.

- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Smith, A., Bernarda, G., Papadacos, P., & Vilar, M. M. (2015). Diseñando la propuesta de valor: Cómo crear los productos y servicios que tus clientes están esperando. Deusto.
- Porter, M. (1991). Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior. Rei Cecsca.
- Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. Harvard Business Review. 1-19.
- Porter, M. (2011). ¿Qué es la estrategia? Harvard Business Review. 100-117.
- Ricart, J. (2009). Modelo de negocio: El eslabón perdido en la dirección estratégica. Universia Business Review, 23, 12–25.
- Sanz, V. C. (2019) La creación de valor en los modelos de negocio. Desarrollo de la propuesta de valor de una plataforma de consultoría para nuevos emprendedores. (Tesis de maestría). Comillas Universidad Pontificia. España.
- Secretaría de Educación Pública. (2020). Principales Cifras del Sistema Educativo Nacional 2019 - 2020 (1). Dirección General de Planeación, Programación y Estadística Educativa. Recuperado
- Sigler, O. G. A, (2017). Consultorías, satisfaciendo las necesidades de las PYMEs en Puebla, en cuanto a su administración (Tesis de maestría). Benemérita Universidad Autónoma de Puebla. Puebla, México.
- Vasquez, G. J. (2009). Los canales de distribución y el valor para el consumidor. <https://go.gale.com/ps/anonymous?id=GALE%7CA466413754&sid=googleScholar&v=2.1&it=r&linkaccess=abs&issn=16685792&p=IFME&sw=w>
- Villarreal, C. (2008). La orientación familiar: Una experiencia de intervención. Revista Educación, 31(2), 79–94.

## ANEXO 1. ENCUESTA PARA MAESTROS Y DIRECTIVOS

**¡Hola! Muchas gracias por tu disponibilidad para resolver esta encuesta. La información que nos brindes será únicamente utilizada con fines académicos, bajo el marco de una investigación sobre la institucionalización del acompañamiento familiar en la ciudad de Puebla.**

### **Encuesta – Instituto de orientación Familiar** **Para maestros y directivos**

**Nombre:**

**Institución educativa en la que trabajas:**

**Cargo que ocupas dentro de esta:**

#### **NECESIDADES DE LAS INSTITUCIONES Y PADRES DE FAMILIA**

¿Qué tan importante considera para la comunidad de padres los siguientes servicios brindados por su institución educativa?

1. Actividades extraescolares como idiomas, deportes, actividades culturales, etc.

1) Nada importante	2) Poco importante	3) Importante	4) Muy importante
--------------------	--------------------	---------------	-------------------

2. Orientación y apoyo respecto a la crianza de los hijos y la vida en familia.

1) Nada importante	2) Poco importante	3) Importante	4) Muy importante
--------------------	--------------------	---------------	-------------------

3. ¿Hay algún otro servicio que ofrezca su institución que sea muy valorado por su comunidad de padres?

¿En qué medida su institución educativa satisface las necesidades de los padres de familia respecto a los siguientes servicios?

4. Actividades extraescolares como idiomas, deportes, actividades culturales, etc.

1) No las satisface	2) Las medio satisface	3) Las satisface.	4) Las satisface muy bien.
---------------------	------------------------	-------------------	----------------------------

5. Orientación y apoyo respecto a la crianza de los hijos y la vida en familia.

1) No las satisface	2) Las medio satisface	3) Las satisface.	4) Las satisface muy bien.
---------------------	------------------------	-------------------	----------------------------

#### **OFERTA EXTRAESCOLARES DE LAS ESCUELAS PRIVADAS**

6. ¿Las actividades extraescolares constituyen una parte importante para la permanencia de los alumnos?

1) Sí	2) No
-------	-------

7. ¿Por qué?

8. ¿Hay alguna actividad extracurricular dirigida a los padres de familia?

1) Sí	2) No
-------	-------

9. ¿Cuál?

10. ¿Qué servicios brinda el departamento psicológico a alumnos y padres de familia?

11. ¿Los servicios brindados por el departamento psicológico constituyen una parte importante de la satisfacción del alumnado y comunidad de padres?

1) Sí	2) No
-------	-------

12. ¿Por qué?

### **CARACTERÍSTICAS DE UN SERVICIO DE ORIENTACIÓN FAMILIAR.**

13. Si se plantea un seguimiento y apoyo constante a las necesidades familiares de los padres de familia y alumnos, por parte de su escuela. ¿Cree que esto aumentaría la permanencia de su alumnado?

14. ¿Por qué?

15. ¿Crees que los padres de familia estarían interesados en recibir dicho apoyo?

1) Sí	2) No
-------	-------

16. ¿Por qué?

17. ¿Qué porcentaje económico de los ingresos (mensualidad e inscripción) podría destinar a una mejora de las actividades extracurriculares?

1) Nada	2) Entre el 1% al 5%	3) Entre el 5% y el 10%
---------	----------------------	-------------------------

18. ¿Si ofrecer un programa de orientación familiar a la comunidad de padres supusiera una inversión de no más del 5% de sus ingresos por conceptos de mensualidad e inscripción, los ofrecería?

1) Sí	2) No
-------	-------

19. ¿Qué temas considera pertinentes para tratar en un programa de orientación familiar para padres de familia?

20. ¿Preferiría que los talleres se impartieran por medio de una plataforma digital, en modalidad presencial o híbrido?

1) Plataforma digital	2) Modalidad presencial	3) Híbrido
-----------------------	-------------------------	------------

¿Qué tan importantes son las siguientes características de los talleres de orientación familiar para que le sean atractivos?

a

21. Grupo de orientación vía *WhatsApp*.

1) Nada importante	2) Poco importante	3) Importante	4) Muy importante
--------------------	--------------------	---------------	-------------------

22. Talleres sensibles a las necesidades reales de la familia.

1) Nada importante	2) Poco importante	3) Importante	4) Muy importante
--------------------	--------------------	---------------	-------------------

23. Tareas enfocadas a las situaciones diarias de la familia.

1) Nada importante	2) Poco importante	3) Importante	4) Muy importante
--------------------	--------------------	---------------	-------------------

24. Sesiones grupales para compartir puntos de vista.

1) Nada importante	2) Poco importante	3) Importante	4) Muy importante
--------------------	--------------------	---------------	-------------------

25. ¿Cree que sus empleados (profesores y directivos) aumentarían su satisfacción laboral si recibieran como prestación adicional servicios y descuentos especiales en materia de salud?

1) Sí	2) No
-------	-------

26. ¿Por qué?

27. ¿Tener reportes estadísticos acerca de las necesidades e inquietudes de su comunidad de padres de familia le sería una herramienta útil para la mejor gestión de su centro educativo?

1) Sí	2) No
-------	-------

28. ¿Por qué?

**¡Muchas gracias por tu colaboración!**  
**Si tienes dudas o comentarios, no dudes en contactarte al WhatsApp:**  
**2211866472.**

## ANEXO 2. ENCUESTA PARA PADRES DE FAMILIA

**¡Hola! Muchas gracias por tu disponibilidad para resolver esta encuesta. La información que nos brindes será únicamente utilizada con fines académicos, bajo el marco de una investigación sobre la institucionalización del acompañamiento familiar en la ciudad de Puebla.**

### **Encuesta – Instituto de orientación Familiar** **Para padres de familia**

Nombre:

Número de hijos:

Institución educativa a la que van sus hijos:

### **NECESIDADES DE LAS INSTITUCIONES Y PADRES DE FAMILIA**

¿Qué tan importante considera los siguientes servicios brindados por su institución educativa?

1. Actividades extraescolares como idiomas, deportes, actividades culturales, etc.

1) Nada importante	2) Poco importante	3) Importante	4) Muy importante
--------------------	--------------------	---------------	-------------------

2. Orientación y apoyo respecto a la crianza de los hijos y la vida en familia.

1) Nada importante	2) Poco importante	3) Importante	4) Muy importante
--------------------	--------------------	---------------	-------------------

¿En qué medida su institución educativa satisface sus necesidades como padre de familia respecto a los siguientes servicios?

3. Actividades extraescolares como idiomas, deportes, actividades culturales, etc.

1) No las satisface	2) Las medio satisface	3) Las satisface.	4) Las satisface muy bien.
---------------------	------------------------	-------------------	----------------------------

4. Orientación y apoyo respecto a la crianza de los hijos y la vida en familia.

1) No las satisface	2) Las medio satisface	3) Las satisface.	4) Las satisface muy bien.
---------------------	------------------------	-------------------	----------------------------

### **OFERTA EXTRAESCOLARES DE LAS ESCUELAS PRIVADAS**

5. ¿Las actividades extraescolares constituyen una parte importante para su permanencia en la institución?

1) Sí	2) No
-------	-------

6. ¿Por qué?

7. ¿Hay alguna actividad extracurricular dirigida a los padres de familia?

1) Sí	2) No
-------	-------

8. ¿Cuál?

9. ¿Qué servicios brinda el departamento psicológico a alumnos y padres de familia?

10. ¿Estos servicios constituyen una parte importante de su satisfacción con la institución?

1) Sí	2) No
-------	-------

11. ¿Por qué?

**CARACTERÍSTICAS DE UN SERVICIO DE ORIENTACIÓN FAMILIAR.**

12. Si se plantea un seguimiento y apoyo constante a las necesidades familiares de los padres de familia y alumnos, por parte de su escuela.

¿Esto aumentaría su satisfacción con la institución?

1) Sí	2) No
-------	-------

13. ¿Por qué?

14. ¿Si la escuela de sus hijos ofreciera talleres de la orientación familiar para padres de manera gratuita los tomaría?

1) Sí	2) No
-------	-------

15. ¿Por qué?

16. ¿Los tomaría si estos significarán un aumento en la colegiatura que paga mensualmente que no superará el 5%?

1) Sí	2) No
-------	-------

17. ¿Qué temas considera pertinentes para tratar en un programa de orientación familiar para padres de familia?

18. ¿Cuánto tiempo a la semana podrían dedicarle a un programa de orientación familiar para padres?

1) Nada	2) 20 minutos	3) 1 hora
---------	---------------	-----------

19. ¿Le sería posible dedicarle 20 minutos a la semana de trabajo en plataforma digital durante las semanas que su hijo vaya a la clase, a los talleres para padres de familia?

1) Sí	2) No
-------	-------

20. ¿Sugiera algún otro sistema de trabajo? ¿Cuál?

21. ¿Preferiría que el taller se impartiera por medio de una plataforma digital, en modalidad presencial o híbrida?

1) Plataforma digital	2) Modalidad presencial	3) Híbrido
-----------------------	-------------------------	------------

¿Qué tan importantes son las siguientes características de los talleres de orientación familiar para que le sean atractivos?

22. Grupo de orientación vía *WhatsApp*.

1) Nada importante	2) Poco importante	3) Importante	4) Muy importante
--------------------	--------------------	---------------	-------------------

23. Talleres sensibles a las necesidades reales de la familia.

1) Nada importante	2) Poco importante	3) Importante	4) Muy importante
--------------------	--------------------	---------------	-------------------

24. Tareas enfocadas a las situaciones diarias de la familia.

1) Nada importante	2) Poco importante	3) Importante	4) Muy importante
--------------------	--------------------	---------------	-------------------

25. Sesiones grupales para compartir puntos de vista.

1) Nada importante	2) Poco importante	3) Importante	4) Muy importante
--------------------	--------------------	---------------	-------------------

**¡Muchas gracias por tu colaboración!**  
**Si tienes dudas o comentarios, no dudes en contactarte al WhatsApp:**  
**2211866472.**