

Business Model Canvas como herramienta de capacitación para la mujer emprendedora del Colectivo Tlaxcala Emprende

Gloria Ramírez-Elias; Elizabeth Muñoz Cordova

RESUMEN

El objetivo de investigación fue relacionar los elementos del Business Model Canvas como herramienta de capacitación para la mujer emprendedora del Colectivo Tlaxcala Emprende. La pregunta de investigación fue: ¿Cómo el Business Model Canvas puede ser una herramienta de capacitación para la mujer emprendedora del Colectivo Tlaxcala Emprende? La hipótesis nula fue: el uso del Business Model Canvas no influye significativamente en la capacidad de estructuración del modelo de negocio ni en la mejora de resultados de los emprendimientos de las mujeres del Colectivo Tlaxcala Emprende. La metodología es descriptiva, con un enfoque mixto, no experimental, transversal y con un alcance correlacional. Se identificaron relaciones significativas entre los canales de distribución y el pago de clientes ($r = 0.6808$), las actividades y recursos clave con la identificación de mercado ($r = 0.6241$), los recursos con el plan de clientes ($r = 0.6005$) y las fuentes de ingresos con los clientes ($r = 0.5965$). Estos resultados favorecen la toma de decisiones y mejoran los resultados de sus emprendimientos, facilitando la innovación, el diseño estratégico y una mejora integral de su calidad de vida. Se concluye que la formación empresarial debe tener un enfoque práctico, integral y constante para fortalecer el ecosistema emprendedor femenino.

Palabras clave: Business Model Canvas, emprendimiento femenino, capacitación, innovación, desarrollo local.

Cómo citar: Ramírez-Elias, G., y Muñoz, E. (2025). Business Model Canvas como herramienta de capacitación para la mujer emprendedora del Colectivo Tlaxcala Emprende. En De los Reyes Villarreal, E. R., Del Ángel Cortés L., Hernández Rejon E. M. (Coord). (2025). *Geografías del conocimiento: Perspectivas de mujeres científicas en la construcción de una Iberoamérica sostenible*. High Rate Consulting. <https://doi.org/10.38202/geografias-09>

Business Model Canvas as a Training Tool for Women Entrepreneurs of the Tlaxcala Emprende Collective

ABSTRACT

The objective of this research was to examine the relationship between the elements of the Business Model Canvas as a training tool for women entrepreneurs of the Tlaxcala Emprende Collective. The research question was: How can the Business Model Canvas serve as a training tool for women entrepreneurs of the Tlaxcala Emprende Collective? The null hypothesis stated that the use of the Business Model Canvas does not significantly influence the ability to structure a business model or improve the results of the ventures developed by women in the Tlaxcala Emprende Collective. The methodology was descriptive, with a mixed-methods approach, non-experimental, cross-sectional, and correlational in scope. Significant relationships were identified between distribution channels and customer payments ($r = 0.6808$), key activities and resources with market identification ($r = 0.6241$), resources and customer planning ($r = 0.6005$), and revenue streams with customers ($r = 0.5965$). These results support decision-making and improve entrepreneurial outcomes by facilitating innovation, strategic design, and an overall improvement in quality of life. It is concluded that business training should adopt a practical, comprehensive, and continuous approach in order to strengthen the female entrepreneurial ecosystem.

Keywords: Business Model Canvas, female entrepreneurship, training, innovation, local development.

INTRODUCCIÓN

En los últimos años, el empoderamiento económico de las mujeres ha tomado un papel central en las políticas públicas y en las estrategias de desarrollo sostenible. En el caso del Colectivo Tlaxcala Emprende, integrado por mujeres que buscan fortalecer sus capacidades empresariales, la formación en herramientas de planeación estratégica se vuelve esencial. Una de las metodologías más eficaces y accesibles para este propósito es el Business Model Canvas (BMC). Esta herramienta permite visualizar, estructurar y analizar modelos de negocio de manera sencilla, potenciando la toma de decisiones y la innovación. En este contexto, el presente ensayo explora la utilidad del Canvas como herramienta de capacitación para las mujeres emprendedoras del colectivo, con base en experiencias nacionales e internacionales, así como en datos estadísticos relevantes.

Antecedentes

El Business Model Canvas se compone de nueve bloques fundamentales: segmentos de clientes, propuesta de valor, canales, relaciones con clientes, fuentes de ingresos, recursos clave, actividades clave, socios clave y estructura de costos. Esta estructura facilita a las emprendedoras identificar con claridad su modelo de negocio, detectar áreas de mejora y definir rutas de acción (Mancini de Azevedo, 2022; Osterwalder & Pigneur, 2010).

El Canvas ha sido especialmente útil para emprendedoras sociales en México, ya que promueve la innovación y la sostenibilidad en contextos de alta vulnerabilidad. Las mujeres, al participar en procesos de capacitación basados en esta herramienta, logran integrar elementos estratégicos como el conocimiento de mercado, la definición de indicadores de desempeño y la planificación estructurada, aspectos que suelen estar ausentes en emprendimientos por necesidad.

Estudios recientes han demostrado que el 73 % de las mujeres emprendedoras mexicanas operan sin un plan de negocios formal, lo que limita su capacidad de escalar, acceder a financiamiento o consolidar su propuesta de valor. Al capacitar a las integrantes del colectivo en el uso del Canvas, se promueve una visión integral que articula la identidad del producto, el análisis de mercado y la sostenibilidad financiera.

La implementación del Canvas en procesos de formación con enfoque de género también permite atender las barreras estructurales que enfrentan las mujeres: menor acceso al crédito, limitadas redes de apoyo empresarial y alta carga de trabajo no remunerado. Este enfoque metodológico permite simplificar la planeación, reducir el tiempo de implementación y fomentar la colaboración entre pares, factores clave para mujeres que enfrentan dobles o triples jornadas.

Además, al ser una herramienta visual y colaborativa, el Canvas facilita la comunicación entre las emprendedoras y

sus posibles aliados o inversionistas. Esto es especialmente relevante para mujeres que, por condiciones socioculturales, han tenido menos oportunidades de acceder a formación empresarial formal.

En la Ciudad de México, más de la mitad de las empresarias han tomado cursos de capacitación en áreas clave (administración, contabilidad y comercialización), aunque solo un tercio ha implementado programas de formación para su equipo. Estas acciones se relacionan positivamente con el nivel educativo de la empresaria, lo que facilita la adopción de herramientas administrativas, como el Canvas. El Modelo Canvas ha sido adoptado como una herramienta estratégica para fortalecer la competitividad de micro, pequeñas y medianas empresas en México (Gazca-Herrera et al., 2020).

Aunque el emprendimiento femenino aporta al desarrollo económico, las emprendedoras frecuentemente enfrentan entornos culturales y socioeconómicos adversos, lo que las lleva a emprender por supervivencia. Aun así, suelen mostrar mayor compromiso empresarial que los hombres, incluso combinando labores productivas con el cuidado familiar. Un estudio de caso sobre el proyecto *Taxiwoman*, realizado por emprendedoras, demostró que el uso de la metodología Canvas facilita la estructuración de modelos de negocio, fomenta el pensamiento estratégico, permite visualizar componentes clave como entorno social, competidores, ingresos y costos, y ayuda a diagnosticar la empresa en su totalidad. No obstante, se destacan limitaciones como el espacio reducido en el lienzo, lo que puede llevar a omitir detalles importantes, recomendándose contrastar el lienzo con sesiones de lluvia de ideas más extensas.

Entre 2015 y 2021, la participación de mujeres en el emprendimiento ha ido en aumento; sin embargo, muchas lo hacen por necesidad, en lugar de oportunidad. Predominan iniciativas en el sector servicios, con innovación tecnofacilitada tras la pandemia. Destaca la presencia recurrente de empresas en el sector servicios y un uso emergente de innovaciones y tecnología tras la pandemia de COVID-19 (Saavedra García et al., 2022; Paredes Hernández, 2019; Macías Acosta et al., 2016).

Solo la mitad de las mujeres emprendedoras se capacitó, con un promedio de 45 horas al año. La capacitación tiene un impacto económico significativo: el retorno promedio por hora de capacitación es del 24 %, y para mujeres alcanza el 33 %, superando al de los hombres (24 %). Un estudio en Tabasco identificó que las empresarias poseen competencias como espíritu emprendedor, resiliencia y capacidad de aprendizaje, aunque muestran menor competencia para el trabajo colaborativo o para priorizar el negocio, y enfrentan barreras culturales y carga de trabajo familiar. Se identifica el potencial del Canvas como estructura para acelerar la transferencia de competencias gerenciales, la visualización estratégica y la formación de modelos de negocio. Una capacitación diseñada que integre el Canvas puede multiplicar el impacto formativo, ya que aprovecha las áreas en las que ya se capacitan (administración y mercadotecnia) y puede fomentar competencias débiles (colaboración y prio-

ción del negocio) (Saavedra-García & Camarena-Adame, 2020; Camarena Adame, 2019).

El Modelo Canvas permite fortalecer el empoderamiento de las mujeres dentro de una comunidad. Se identificaron obstáculos y se describieron esfuerzos para anticiparlos, mostrando que la metodología Canvas facilita estructurar ideas de negocio de manera visual e inclusiva. En un curso en línea para estudiantes de educación en economía, la implementación del BMC mejoró de forma significativa: el 66 % mostró mayor motivación, el 52 % intención de emprender, el 48 % mejoró la toma de decisiones y, en general, el 72.41 % obtuvo un nivel alto en mentalidad emprendedora. Según un estudio cuantitativo con 181 emprendedores, el BMC mostró una asociación positiva y significativa con cuatro áreas fundamentales: interfaz con el cliente ($r = 0.609$), producto ($r = 0.540$), gestión de infraestructura ($r = 0.671$) y aspectos financieros ($r = 0.658$).

En una encuesta aplicada a 2 201 mujeres empresarias en México, se destaca que una de cada cuatro mujeres enfrenta obstáculos como trabajo no remunerado, altos costos de formalidad y falta de financiamiento. Solo el 33 % de los negocios formales obtenía ganancias superiores a 50 000 pesos mensuales, en comparación con el 4 % en el sector informal (Nurseto et al., 2024; Hindarsah, 2018).

Algunos estudios exploraron la adaptación del modelo Canvas como herramienta para fortalecer la competitividad en micro, pequeñas y medianas empresas en Lázaro Cárdenas, Michoacán. En ellos señalan que, ante limitaciones en apoyos gubernamentales, el Canvas surgió como una estrategia flexible para impulsar el desarrollo y evitar el estancamiento del tejido empresarial local (Casas Cárdenas, 2017).

A su vez, Sánchez Guerrero & Arellano González (2016) aplicaron el Business Model Canvas en un estudio de caso sobre Farmacias Similares. A través de una investigación documental y una estructura en fases (planificación, recolección y análisis), lograron sistematizar la información del negocio para enriquecer su comprensión teórica y operativa.

Para Sarmiento Vargas et al. (2015) hasta el 75 % de las nuevas empresas mexicanas no alcanza los tres años, y apenas el 10 % logra consolidarse. En este contexto, proponen el Canvas como una herramienta que da claridad al emprendedor sobre su propuesta de valor y su modelo de negocio, ayudando a disminuir las probabilidades de fracaso.

El Modelo Canvas ha tenido un impacto social en empresas lideradas por mujeres en México que enfrentaron la pandemia de COVID-19 mediante innovaciones en su modelo de negocio. Utilizando factores clave de éxito que diferencian la gestión femenina, las emprendedoras destacan por incorporar análisis estratégico, planeación de negocio, conocimiento de mercado, indicadores clave de desempeño y propuesta de valor, siendo el perfil del emprendedor una constante crucial. La participación de mujeres en el emprendimiento ha aumentado, motivadas mayormente por necesidad. Los emprendimientos femeninos se concentran en el sector servicios y han integrado la tecnología como respuesta a los efectos de la pandemia.

Estudios sobre competencia emprendedora —incluido el Canvas como herramienta conceptual subyacente— revelan que las mujeres afrontan dificultades estructurales: menor acceso a financiamiento, menor socialización empresarial y alta concentración en sectores de bajo riesgo, como el comercio o los servicios. Asimismo, se subraya la educación como factor clave para superar estas barreras (Mejía-Trejo, 2022).

La evidencia sugiere que integrar el Modelo Canvas con una perspectiva de género —en especial con herramientas de visualización estratégica, innovación en el modelo de negocio y atención a capacidades específicas de mujeres emprendedoras— puede potenciar su capacitación. Además, el enfoque Canvas debe complementarse con formación en análisis estratégico, definición clara de la propuesta de valor y métricas de rendimiento. Es crucial atender las barreras de acceso a recursos y educación, reforzando el currículo de capacitación con elementos prácticos que fomenten la autonomía y el crecimiento sostenible en entornos femeninos.

El Colectivo Tlaxcala Emprende agrupa a mujeres con diversas trayectorias educativas y económicas, muchas de las cuales iniciaron sus negocios como una alternativa frente a la precarización laboral. En este entorno, el Business Model Canvas representa una oportunidad para estructurar su modelo de negocio y para empoderarlas cognitivamente, al brindar herramientas que les permiten tomar decisiones basadas en información y planificación.

Tabla 1
Referencias de Business Model Canvas.

TEMA	APORTE
Capacitación mediante Business Model Canvas	Facilita el diseño estructurado del modelo de negocio y pensamiento estratégico, como en el caso de Taxiwoman
Tendencias del emprendimiento femenino	Aumento en la participación de mujeres, especialmente por necesidad y en servicios, con adopción de innovación posCOVID-19
Contexto y adversidades	Las mujeres emprenden en contextos difíciles, combinan múltiples roles y aun así desarrollan capacidades empresariales destacables.
Facilitación visual y estructuración	BMC permite que mujeres visualicen y estructuren su modelo de negocio, promoviendo empoderamiento e inclusión
Desarrollo de mentalidad emprendedora	Aumenta motivación e intención emprendedora en más del 50 % de participantes.
Vinculación con componentes clave	Existe asociación significativa entre BMC y áreas críticas del modelo de negocio

Nota: Fuente. Elaboración propia con información de Macha-Huamán et al. 2023, Mejía-Trejo, 2022, Saavedra García et al., 2022; Sánchez-Guerrero & Arellano González, 2016; Sarmiento Vargas, 2015.

METODOLOGÍA

Se realizó una investigación descriptiva, que es una investigación cuyo propósito consiste en observar, describir y documentar aspectos de una situación tal como ocurre de manera natural, sin manipular las variables estudiadas, pues busca conocer y detallar características de un fenómeno, población, grupo o situación, ya sea en el ámbito social, educativo, económico u organizacional. El enfoque mixto combina los métodos cuantitativo y cualitativo dentro de esta investigación, con el fin de comprender de manera más integral el fenómeno investigado.

El diseño no experimental y transversal corresponde a un estudio en el que no se manipulan deliberadamente las variables, sino que solo se observan los fenómenos tal como ocurren en su contexto natural, y se enfoca en analizar relaciones entre variables. Con un alcance correlacional, se determina el grado de relación o asociación entre dos o más variables; no implica causalidad, sino que permite conocer si los cambios en una variable se asocian sistemáticamente con los cambios de otra.

El diseño de la investigación consistió en la aplicación de 30 cuestionarios al Colectivo Tlaxcala Emprende, constituido por mujeres emprendedoras. Se realizó el pilotaje correspondiente, obteniendo un alfa de Cronbach de 0.80. Una vez obtenida la confiabilidad y validez del instrumento, se procedió al análisis correlacional mediante el coeficiente de correlación de Pearson, ya que los datos son continuos y normales (Hernández Sampieri, 2014, Hernández-Sampieri & Mendoza-Torres, 2018).

En el caso del Colectivo Tlaxcala Emprende, este enfoque permitió caracterizar el perfil de las mujeres emprendedoras, identificar sus necesidades de capacitación, los sectores en los que emprenden, sus niveles de educación y el grado de uso de herramientas como el Canvas. Desde el enfoque cuantitativo, se recogieron datos mediante cuestionarios que permitieron describir y medir aspectos como el nivel educativo, la necesidad de capacitación, el uso de herramientas como el Modelo Canvas, los canales de venta y los grados de innovación en el emprendimiento.

Desde lo cualitativo, se aplicaron los cuestionarios que permitieron profundizar en la experiencia personal, las motivaciones, las barreras percibidas y las formas en que las emprendedoras utilizan herramientas como el Canvas. En el estudio sobre las mujeres del Colectivo Tlaxcala Emprende, la investigación no experimental y transversal permitió observar cómo se utilizan las herramientas Canvas, describir el perfil emprendedor y las necesidades de capacitación, así como analizar las relaciones entre variables como la formación académica, la planificación y el éxito percibido del emprendimiento.

El alcance correlacional permitió generar relaciones entre los elementos del Business Model Canvas, por ejemplo, la relación entre la capacitación recibida y el nivel de innovación en el emprendimiento, así como la relación entre el uso del Business Model Canvas y la identificación del mercado meta, entre otras relaciones generadas en esta investigación.

Se realiza un cuestionario aplicado a mujeres emprendedoras activas dentro del Colectivo Tlaxcala Emprende, se analizaron correlaciones bivariadas mediante el coeficiente de Pearson (r) entre variables clave del modelo de negocio, las cuales representan prácticas, estrategias y estructuras comunes en emprendimientos en fase de consolidación. Para ello se aplicó un cuestionario estructurado a mujeres activas dentro del colectivo, centrado en variables clave del Business Model Canvas, como lo son actividades y recursos clave, identificación de mercado, canales de distribución, pago de clientes, planificación hacia los clientes y recursos disponibles. A partir de estos datos, se calculó el coeficiente de correlación de Pearson (r) para evaluar la fuerza de relación entre pares de variables.

Objetivo general

Relacionar los elementos de Business Model Canvas como herramienta de capacitación para la mujer emprendedora del Colectivo Tlaxcala Emprende.

Hipótesis de investigación

El uso del Business Model Canvas como herramienta de capacitación estratégica permite a las mujeres emprendedoras del Colectivo Tlaxcala Emprende estructurar de manera clara su modelo de negocio, lo que favorece la toma de decisiones y mejora los resultados de sus emprendimientos.

Hipótesis nula

El uso del Business Model Canvas no influye significativamente en la capacidad de estructuración del modelo de negocio ni en la mejora de resultados de los emprendimientos de las mujeres del Colectivo Tlaxcala Emprende.

Planteamiento del problema

Según estudios sobre PYMEs en Tlaxcala, muchas carecen de misión, visión y propósito bien definidos, lo que dificulta completar bloques clave del Canvas, como propuesta de valor y segmentos de clientes. El Canvas se debe manejar con un enfoque estratégico y continuo. Sin embargo, las iniciativas locales, como Tlaxcala Emprende, pueden no contar con diagnósticos financieros y de mercado adecuados, lo cual limita su capacidad de validar hipótesis o ajustar el modelo de negocio. Los artesanos y productores locales del colectivo suelen gestionar las ventas de forma informal, sin roles claros en áreas como finanzas, marketing u operaciones. Esto genera problemas al llenar bloques como actividades clave, recursos clave o estructura de costos. Sin realizar experimentos con prototipos o campañas de prueba (MVP, métricas Lean), los emprendedores no pueden verificar cuál es su modelo más viable. Esto limita la utilidad de bloques como canales, relación con clientes y flujo de ingresos. Entre los retos que enfrentan los negocios en Tlaxcala se mencionan los cobros informales, la falta de infraestruc-

tura, la baja densidad poblacional y una cultura emprendedora incipiente. Esto impacta negativamente el modelo Canvas, especialmente en socios clave y segmentos de clientes (Macha-Huamán et al., 2023; Daou et al., 2020; Sparviero, 2019).

Pregunta de investigación

¿Cómo el Business Model Canvas puede ser una herramienta de capacitación para la mujer emprendedora del Colectivo Tlaxcala Emprende?

Análisis correlacional

Se utilizó un coeficiente de correlación, ya que este coeficiente permite identificar y medir la fuerza y dirección de la relación entre dos variables. En esta investigación, se pueden explorar relaciones como las siguientes:

- 1. Canales de distribución ↔ Pago de clientes
- 2. Actividades y recursos clave ↔ Identificación del mercado
- 3. Recursos ↔ Plan de clientes
- 4. Fuentes de ingresos ↔ Clientes

Tabla 2
Problemática del Business Model Canvas

ELEMENTOS CANVAS	PROBLEMÁTICA
Propuesta de valor	Difícil definir valor diferencial respecto a otros bazares o mercados locales.
Segmentos de clientes	Poca investigación formal sobre perfil del cliente y demanda real.
Canales y Relaciones	Canales informales y boca a boca, sin estrategia clara de digitalización o alcance.
Ingresos y Costos	Sin modelos bien estructurados de ingresos ni control de costos.
Recursos y Actividades	Falta de perfiles especializados o colaboradores clave para resolver.
Socios Clave	Dependencia de eventos o permisos municipales, sin alianzas estratégicas sostenibles.

Nota: Fuente. Elaboración propia con información de Macha-Huamán et al., 2023; Daou et al., 2020; Sparviero, 2019.

En etapas descriptivas, como la que se desarrolla en la presente investigación, el empleo del coeficiente de correlación es de gran utilidad en la identificación de la existencia de asociaciones significativas entre aspectos como la capacitación y los resultados esperados (innovación, estructura del emprendimiento, calidad de vida), sin asumir directamente una relación causa-efecto. En consecuencia, la hipótesis de investigación, está formulada en términos de necesidad y efectos esperados. En estos casos utilizar correlaciones como las formuladas ayuda a evaluar empíricamente si, por ejemplo, a mayor

percepción de capacitación recibida o requerida, se asocian mayores niveles de claridad en el diseño del negocio o satisfacción con la calidad de vida.

El uso del coeficiente de correlación permite cuantificar y comprender la relación entre las variables planteadas en la hipótesis, como la capacitación y los resultados en el emprendimiento. Esto contribuye a validar empíricamente la hipótesis nula y a generar evidencia útil para diseñar estrategias de apoyo a mujeres emprendedoras.

En la Tabla 3, Coeficientes de correlación de Pearson del Colectivo Tlaxcala Emprende, se pueden identificar las relaciones más significativas, que son: canales de distribución–pago de clientes ($r = 0.6808$), actividades y recursos clave–identificación del mercado ($r = 0.6241$), recursos–plan de clientes ($r = 0.6005$) y fuente de ingresos–clientes ($r = 0.5965$).

En la Tabla 3, Coeficientes de correlación de Pearson del Colectivo Tlaxcala Emprende, el valor 1 corresponde a la necesidad de capacitación; el 2, a la frecuencia de capacitación; el 3, a la diferencia del producto; el 4, al valor del producto frente al cliente; el 5, a la identificación del

mercado; el 6, a clientes; el 7, a los canales de distribución; el 8, a los canales de difusión; el 9, a la relación con clientes; el 10, al plan de clientes; el 11, a la fuente de ingresos; el 12, a los pagos de clientes; el 13, a la certeza de la actividad del negocio; el 14, a los componentes de la propuesta de valor; el 15, a la actividad del emprendimiento; el 16, a proveedores; el 17, a recursos; el 18, a costos; y el 19, a las actividades y los recursos clave.

RESULTADOS

La hipótesis nula afirma que el uso de Business Model Canvas no influye de manera significativa en una mejor estructuración del modelo de negocio ni en la mejora de resultados que se reflejaría en varias dimensiones como diferenciación del producto, canales, ingresos, clientes, entre otras.

La hipótesis de investigación, por su parte, afirma:

“El uso del Business Model Canvas como herramienta de capacitación estratégica permite a las mujeres emprenden-

Tabla 3

Problemática del Business Model Canvas.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
1	1																		
2	0.27	1																	
3	-0.11	0.04	1																
4	-0.31	0.11	0.57	1															
5	-0.06	0.25	0.14	0.45	1														
6	-0.05	-0.07	0.34	0.23	0.40	1													
7	-0.20	0.04	0.33	0.22	0.23	0.33	1												
8	-0.21	-0.00	0.51	0.40	0.28	0.29	0.30	1											
9	-0.01	0.30	0.42	0.48	0.47	0.36	0.52	0.37	1										
10	0.17	0.31	0.19	0.28	0.49	0.18	0.21	0.24	0.37	1									
11	0.05	0.16	0.45	0.34	0.22	0.59	0.47	0.40	0.37	0.25	1								
12	-0.11	-0.20	0.44	0.28	0.18	0.40	0.68	0.21	0.30	0.17	0.41	1							
13	-0.09	0.07	-0.04	0.28	0.51	0.38	0.05	0.32	0.21	0.12	0.43	0.07	1						
14	-0.25	0.08	-0.05	0.14	0.45	0.11	0.03	0.39	0.32	0.36	0.13	0.02	0.31	1					
15	-0.14	-0.09	0.08	0.17	0.29	0.56	0.29	0.20	0.36	0.34	0.42	0.25	0.27	0.18	1				
16	-0.08	0.22	0.04	0.16	0.27	0.37	0.24	0.11	0.39	0.27	0.50	0.19	0.26	0.46	0.38	1			
17	0.02	0.29	0.24	0.40	0.52	0.50	0.24	0.14	0.49	0.60	0.32	0.21	0.22	0.22	0.52	0.35	1		
18	-0.29	-0.18	0.34	0.36	0.26	0.31	0.33	0.22	0.36	0.18	0.16	0.40	0.04	0.11	0.50	0.24	0.39	1	
19	-0.22	0.05	0.26	0.58	0.62	0.30	0.03	0.34	0.27	0.46	0.25	0.05	0.45	0.32	0.45	0.14	0.53	0.45	1

Nota: Fuente. Elaboración propia con información de la corrida estadística en Excel.

dedoras del Colectivo Tlaxcala Emprende estructurar de manera clara su modelo de negocio, lo que favorece la toma de decisiones y mejora los resultados de sus emprendimientos”.

- **Variables independientes (predictoras):**
 - Uso de Business Model Canvas como herramienta de capacitación estratégica
- **Variables dependientes (indicadores de innovación y estructura):**
 - Estructuración del modelo de negocio
 - Toma de decisiones en el emprendimiento
 - Resultados del emprendimiento

Por lo tanto, de acuerdo con la Tabla 3 de Coeficientes de correlación de Pearson del Colectivo Tlaxcala Emprende se desprende lo siguiente:

- Canales de distribución – pago de clientes ($r=0.6808$)
- Actividades y recursos clave – identificación del mercado ($r=0.6241$)
- Recursos – Plan de clientes ($r=0.6005$)
- Fuente de ingresos – Clientes ($r=0.5965$)

1. Canales de distribución con el pago de clientes

$r = 0.6808 \rightarrow$ correlación fuerte y positiva

En este sentido, una mejora en los canales de distribución está fuertemente asociada con una mayor claridad o efectividad en el pago de los clientes. Es decir, cuando las emprendedoras eligen y gestionan bien sus canales de distribución, es más probable que reciban pagos de manera oportuna y adecuada.

Esto también respalda la hipótesis, porque una capacitación adecuada en estrategias de distribución podría traducirse en mejor flujo de ingresos, lo cual impacta directamente en su calidad de vida.

En la Gráfica 1: Relación entre canales de distribución y pago de clientes, se verifica la tendencia ascendente que sugiere que a medida que se optimizan o diversifican los canales de distribución, hay una mejora en la manera en que los clientes realizan sus pagos, lo cual apoya el fortalecimiento del modelo de negocio de las emprendedoras.

2. Actividades y recursos clave con la identificación de mercado

$r = 0.6241 \rightarrow$ correlación fuerte y positiva

Ahora bien, existe una relación significativa y positiva entre las actividades y recursos clave y la capacidad de las emprendedoras para identificar su mercado objetivo. Esto sugiere que cuando las emprendedoras comprenden y optimizan sus actividades y recursos, también mejoran su entendimiento del mercado.

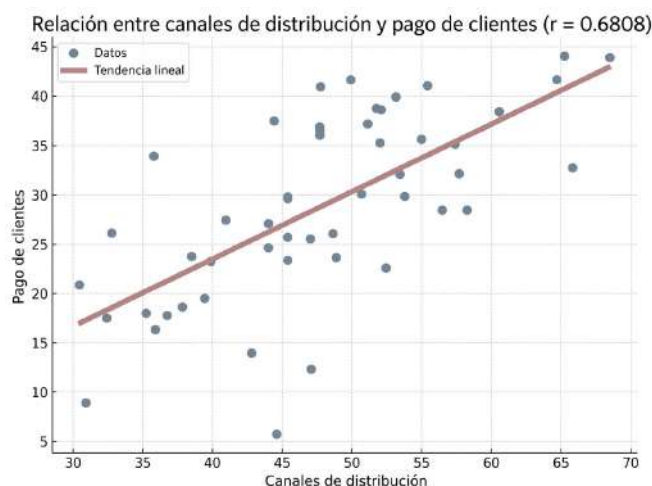


Figura 1.

Relación entre canales de distribución y pago de clientes

Nota: Fuente. Elaboración propia con información de la corrida estadística en Excel.

Esto respalda la hipótesis, pues indica que una capacitación estructurada que fortalezca estos elementos puede ayudarles a tomar mejores decisiones estratégicas.

En la Gráfica 2: Relación entre actividades y recursos clave y la identificación de mercado, verificamos que, a mayor claridad y gestión en los recursos y actividades esenciales del emprendimiento, mejor es la capacidad de identificar y comprender el mercado meta. Esta correlación moderadamente fuerte respalda la hipótesis a mostrar que la capacitación puede mejorar la estructura del modelo de negocio y facilitar decisiones estratégicas en el mercado, impactando así en la sostenibilidad y éxito del emprendimiento.

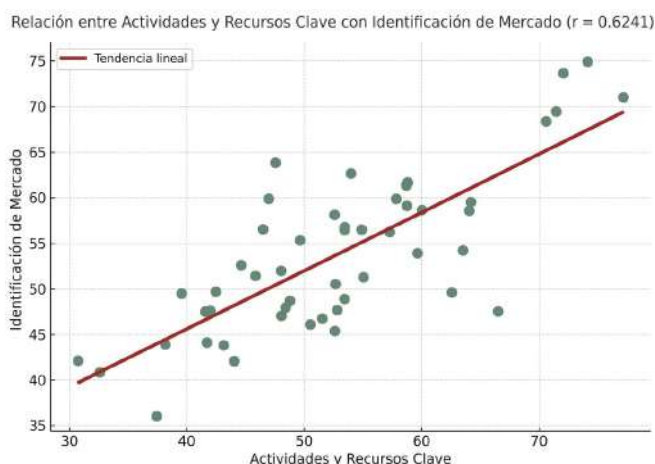


Figura 2.

Relación entre actividades y recursos clave y la identificación de mercado

Nota: Fuente. Elaboración propia con información de la corrida estadística en Excel.

3. Recursos con el plan de clientes

$r = 0.6005 \rightarrow$ correlación fuerte y positiva

A mayor disponibilidad o gestión de recursos (humanos, materiales, financieros), mejor estructuración o claridad tienen en su plan para atender a los clientes.

También refuerza la hipótesis, ya que indica que una capacitación que enseñe a identificar y utilizar recursos puede traducirse en una mayor orientación al cliente y sostenibilidad del negocio.

En la Gráfica 3, Relación entre recursos con el plan de clientes, se verifica una correlación positiva moderada entre los recursos disponibles, como lo son los humanos, materiales y financieros, por mencionar algunos, y el plan de clientes, como lo son la segmentación, las estrategias de fidelización y los canales de atención, por mencionar algunos. Esto significa que, a medida que las emprendedoras logran consolidar y gestionar mejor sus recursos, también tienden a desarrollar planes de atención y relación con clientes más estructurados y eficaces.

Esta relación respalda la hipótesis, al evidenciar que una adecuada capacitación puede ayudar a las emprendedoras a utilizar sus recursos estratégicamente, fortaleciendo la planeación orientada al cliente, lo que se traduce en un mayor impacto económico y social del emprendimiento.

4. Fuentes de ingresos con los clientes

$r = 0.5965 \rightarrow$ correlación moderadamente fuerte y positiva

Clientes y fuente de ingresos son dos dimensiones clave en el modelo de negocio. Esta relación moderadamente fuerte sugiere que comprender y gestionar adecuadamente

la relación con los clientes tiene un impacto directo en la generación de ingresos.

Una capacitación adecuada puede ayudar a las emprendedoras a identificar mejor a sus clientes, segmentarlos, establecer relaciones sólidas y elegir los canales más efectivos, lo que se traduce en estrategias más rentables y sostenibles. La correlación positiva apoya la idea de que una visión más estructurada, derivada de la capacitación, puede contribuir a resultados integrales, como el crecimiento económico de sus negocios y, en consecuencia, una mejor calidad de vida.

En la Gráfica 4, la relación entre las fuentes de ingresos y los clientes indica una correlación positiva moderada. Esta relación sugiere que, a medida que las emprendedoras consolidan su base de clientes, identificándolos, segmentándolos y estableciendo relaciones, también logran fortalecer o diversificar sus fuentes de ingresos. Conforme aumentan los indicadores relacionados con los clientes, también lo hacen los indicadores vinculados con los ingresos.

En la Tabla 4, Correlación de Pearson con las relaciones más significativas, se verifica la relación fuerte, directa y significativa entre las variables. Las correlaciones indican que existe una conexión clara entre la organización interna del emprendimiento (actividades, recursos y canales) y la gestión estratégica (mercado, clientes e ingresos). Esto valida la hipótesis, ya que las áreas más estructuradas tienden a potenciar otras áreas clave del emprendimiento. Por lo tanto, una capacitación integral (sobre recursos, canales, mercado y clientes)

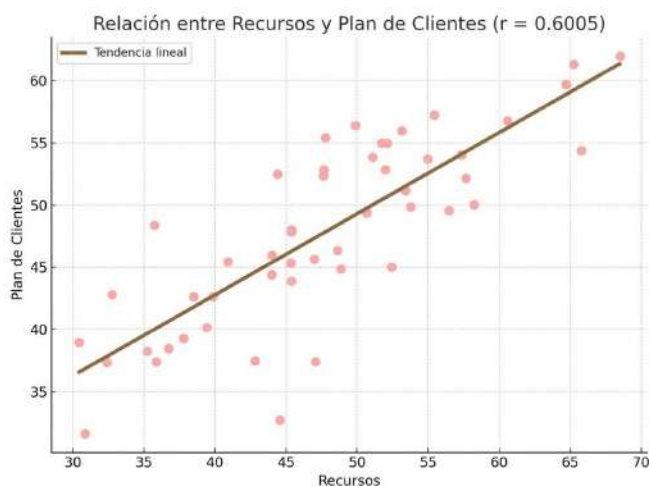


Figura 3.

Relación entre recursos con el plan de clientes.

Nota: Fuente. Elaboración propia con información de la corrida estadística en Excel.

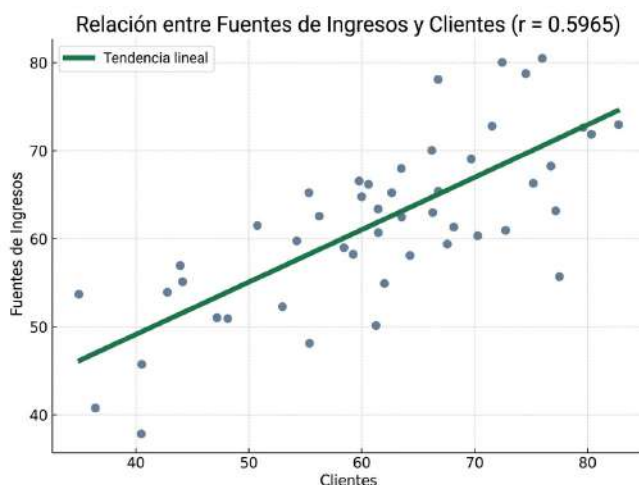


Figura 4.

Relación entre las fuentes de ingresos y los clientes.

Nota: Fuente. Elaboración propia con información de la corrida estadística en Excel.

ayudaría a fortalecer el emprendimiento de forma sistémica, generando beneficios integrales y duraderos.

CONCLUSIONES

En esta investigación se da respuesta a la pregunta de investigación, que fue: ¿Cómo el Business Model Canvas puede ser una herramienta de capacitación para la mujer

emprendedora del Colectivo Tlaxcala Emprende? Esto indica que la capacitación cumple una función técnica y también estratégica: al mejorar sus capacidades organizativas y de planeación, las emprendedoras desarrollan una visión más amplia de su modelo de negocio, lo que a su vez impacta positivamente en la viabilidad, sostenibilidad y crecimiento de sus emprendimientos.

Tabla 4
Correlación de Pearson de las relaciones más significativas.

RELACIÓN ANALIZADA	COEFICIENTE R	FUERZA DE CORRELACIÓN	INTERPRETACIÓN
Canales de distribución con el pago de clientes	0.6808	Fuerte	Canales bien gestionados se asocian con pagos más efectivos de los clientes
Actividades y recursos clave con la identificación de mercado	0.6241	Fuerte	Mejor planificación de actividades y recursos a identificar mejor el mercado
Recursos con el plan de clientes	0.6005	Fuerte	Uso adecuado de recursos mejora la planificación del trato con los clientes
Fuentes de ingresos con los clientes	0.5965	Moderada	Una mejor comprensión y gestión de los clientes puede tener un impacto directo en la sostenibilidad financiera del emprendimiento

Las emprendedoras que identifican una mayor necesidad y frecuencia de capacitación muestran mejores prácticas de diseño, innovación y estructuración en su emprendimiento. El Business Model Canvas se presenta como una herramienta altamente efectiva para capacitar a las mujeres del Colectivo Tlaxcala Emprende. Su estructura accesible, su capacidad de generar pensamiento estratégico y su adaptabilidad al contexto local lo convierten en un instrumento idóneo para potenciar la innovación, la sostenibilidad y el empoderamiento económico femenino.

La integración del Canvas en programas de formación debe ir acompañada de un enfoque de género que atienda las barreras estructurales y promueva la autonomía plena de las emprendedoras.

El cumplimiento del objetivo general fue: relacionar los elementos del Business Model Canvas como herramienta de capacitación para la mujer emprendedora del Colectivo Tlaxcala Emprende, a través del análisis correlacional, utilizando el coeficiente de correlación de Pearson. Se analiza-

ron distintas dimensiones del Business Model Canvas, como actividades clave, recursos, canales de distribución, mercado, clientes e ingresos, y su interrelación, encontrando correlaciones fuertes y significativas que refuerzan la hipótesis de investigación planteada.

La contrastación de la hipótesis nula fue: el uso del Business Model Canvas no influye significativamente en la capacidad de estructuración del modelo de negocio ni en la mejora de resultados de los emprendimientos de las mujeres del Colectivo Tlaxcala Emprende. Esta se rechaza y se acepta la hipótesis de investigación, a partir de las siguientes relaciones:

Canales de distribución y pago de clientes ($r = 0.6808$). Esta correlación positiva y fuerte sugiere que una adecuada definición y gestión de los canales de distribución tiene un impacto directo en la capacidad de las emprendedoras para recibir pagos, lo cual refleja una mayor efectividad en la conexión entre el producto y el cliente final.

Actividades y recursos clave con la identificación de mercado ($r = 0.6241$). Esta relación indica que, al fortalecer las actividades esenciales del emprendimiento y asegurar los recursos necesarios, las emprendedoras logran identificar de forma más clara a su mercado objetivo, lo cual es crucial para diseñar una propuesta de valor adecuada.

Recursos con el plan de clientes ($r = 0.6005$). Esta correlación señala que existe una relación directa entre la disponibilidad de recursos (humanos, financieros y materiales) y la planificación enfocada en el cliente. Esto implica que contar con recursos adecuados mejora la segmentación y atención a los clientes, favoreciendo la toma de decisiones estratégicas.

Fuentes de ingresos con los clientes ($r = 0.5965$). Esta asociación muestra que las fuentes de ingresos están estrechamente relacionadas con el conocimiento y manejo del cliente, lo que permite inferir que una comprensión profunda del público objetivo contribuye a generar ingresos sostenibles.

Estos coeficientes de correlación fortalecen la hipótesis de investigación al demostrar que el uso del modelo Canvas permite visualizar y articular de manera integral los componentes clave del negocio. Además, confirman que, cuando las mujeres emprendedoras comprenden y gestionan estratégicamente estos elementos, se favorece la toma de decisiones y se obtienen mejores resultados en sus emprendimientos, lo cual impacta positivamente en su calidad de vida. Estas correlaciones muestran una relación positiva y significativa entre aspectos clave del modelo de negocio y la gestión empresarial, y refuerzan la hipótesis de que una capacitación constante y estructurada podría fortalecer la capacidad de las mujeres emprendedoras para tomar decisiones estratégicas, organizar su negocio y mejorar sus resultados económicos y de vida.

Por tal motivo, se **recomienda**:

1. Implementar programas de formación integral, con enfoque en herramientas prácticas (Canvas, Design

- Thinking, marketing digital y finanzas para no financieras).
2. Fomentar redes de acompañamiento y mentoría que permitan la aplicación de los conocimientos adquiridos.
3. Diseñar estrategias de evaluación del impacto de la capacitación sobre indicadores de éxito empresarial y bienestar personal.
4. Incluir módulos enfocados en mercado, canales de distribución, gestión de recursos y relación con clientes, como ejes centrales del fortalecimiento de los emprendimientos.
5. Clarificar visión, misión y propuesta de valor, trabajando con las artesanas en la identificación de los elementos que las hacen únicas.
6. Realizar pilotos y validar hipótesis tempranas mediante pruebas de ventas, encuestas y MVP para medir el interés del mercado.
7. Generar alianzas con actores estratégicos, como universidades, Gobierno local, tiendas o redes de comercio regional.
8. Capacitar perfiles clave, ya sea voluntarios del colectivo o externos, en sistemas de administración, marketing y finanzas.
9. Fortalecer la planificación financiera y el monitoreo, integrando controles periódicos que permitan ajustar el modelo Canvas según los resultados reales.

REFERENCIAS

- Camarena Adame, M.E. (2019). Capacitación en las PYME dirigidas por mujeres en la ciudad de México (Training in women-led SMEs in Mexico City). *Universidad & Empresa*, 21(37), 76-107. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.6467>
- Casas Cárdenas, R., Vargas Hernández, J., Almanza Jiménez, R. (2017). Adaptación del modelo Canvas como herramienta competitiva para las mpymes de Lázaro Cárdenas, Michoacán (Adaptation of the Canvas model as a competitive tool for SMEs in Lázaro Cárdenas, Michoacán). *Libre Empresa*, 14(2), 83-103. <https://doi.org/10.18041/1657-2815/libreempresa.2017v14n2.3034>
- Daou, A., Mallat, C., Chammas, G., Cerantola, N., Kayed, S., Aoun, S. N. (2020). The Ecocanvas as a business model canvas for a circular economy. *Journal of Cleaner Production*. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.120938>
- Gazca Herrera, L., Gómez Cabañas, J., Garizurieta Bernabe, J & Castro Naranjo, F. (2020). Propuesta de una herramienta de emprendimiento en el diseño de un modelo de negocio (Proposal for an entrepreneurship tool in the design of a business model). *Revista GEON (Gestión, Organizaciones y Negocios)*, 7(1), 96-111. <https://repositorio.unillanos.edu.co/handle/001/1708>
- Hernández, S. R., Fernández, C. C., Baptista, L. P. (2014). *Metodología de la investigación (Research Methodology)*. McGraw-Hill Education.
- Hernández-Sampieri, R. & Mendoza-Torres, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta (Research methodology: The quantitative, qualitative and mixed routes)*. McGraw-Hill Education. <https://centrohumanista.edu.mx/biblioteca/files/original/5121ad6aa80b501a60abcb26790c7762.pdf>
- Hindarsah, I. (2018). Women's empowerment through canvas business model. *Journal of Economic Empowerment Strategy*, 1(1). <https://doi.org/10.30740/jees.v1i1.26>
- Macha-Huamán, R. Zavala-Zavala, O.M., Navarro-Soto, F.C., Zárate-Suárez, J.S., Yaya-Castañeda, D.R., Chura-Lucar, R.G., Castilla-Jibaja, L., Castro-Mejía, P.J., Samaniego-Montoya, C.M., Espinoza-Casco, R.J. & Romero-Carazas, R. (2023). Business Model Canvas in the entrepreneurs' business model: a system approach. *EAI Endorsed Transactions on Scalable Information Systems*, 10(5). <https://doi.org/10.4108/eetsis.3594>
- Macías Acosta, R., Díaz Flores, M. y García Sandoval, G. (2016). Cómo crear un modelo de negocio: caso Taxiwoman (How to create a business model: Taxiwoman case study). *Revista Academia & Negocios*, 1(2), 105-114. <https://ran.udec.cl>
- Mancini de Azevedo, P.H. & Vasconcelos Silva, S. (2022). Business Model Canvas and Strategic Model Canvas: contributions to refresh the way managers strategize. *Revista Gestao da Producao Operacoes e Sistemas*, 17(4). <https://doi.org/10.15675/gepros.v17i4.2907>
- Mejía-Trejo, J. (2022). Social Impact Startups, Business Model innovation and Female Management: Lessons for the Next Normal in Mexico using fsQCA. *Nova Scientia*, 14(28), 1-30. <https://ssrn.com/abstract=4295652>
- Nurseto, T., Sulasmi, S., Alwi, A.C. (2024). The Business Model Canvas to develop entrepreneurial mindset in online learning. *International Journal of Economics Business and Accounting Research*, 8(3). <https://doi.org/10.29040/ijebar.v8i3.14879>
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Wiley. https://www.researchgate.net/publication/236650466_Business_Model_Generation_A_Handbook_for_Visionaries_Game_Changers_and_Challengers
- Paredes Hernández S.P., Castillo Leal, M. & Saavedra García, M. L. (2019). Factores que influyen en el emprendimiento femenino en México (Factors that influence female entrepreneurship in Mexico). *Suma de Negocios*, 10(23), 158-167. <https://doi.org/10.14349/sumneg/2019.V10.N23.A8>
- Saavedra-García, M.L., & Camarena-Adame, M.E. (2020). SMEs led by women and training: an exploratory study. *Small Business International Review*, 4(2), 1-17. <https://doi.org/10.26784/sbir.v4i2.270>
- Saavedra García M.L., Briseño Aguirre, N., Velázquez Rojas, K.G. (2022). Análisis y evolución del emprendimiento femenino en Latinoamérica (Analysis and evolution of female entrepreneurship in Latin America). *RECAL. Revista de Estudios en Contaduría, Administración e Informática*, 11(32), 1-28. <https://doi.org/10.36677/recal.v11i32.19391>

- Sánchez-Guerrero, M., & Arellano González, A. (2016). Utilización del modelo de diagnóstico canvas en el análisis de un caso de la industria farmacéutica en México (Use of the canvas diagnostic model in the analysis of a case of the pharmaceutical industry in Mexico). *Ciencias Administrativas*. <https://doi.org/10.24215/23143738e005>
- Sarmiento Vargas, I., García Calva, A. L., Hernández Camacho, J. (2015). Business Model Canvas. *Ciencia Huasteca Boletín Científico de la Escuela Superior de Huejutla*, 3(5). <https://doi.org/10.29057/esh.v3i5.1102>
- Sparviero, S. (2019). The case for a socially oriented business model canvas: The Social Enterprise Model Canvas. *Journal of Social Entrepreneurship*, 10(2), 232-251. <https://doi.org/10.1080/19420676.2018.1541011>