



Esta obra está publicada bajo la licencia
[CC BY 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

Business Model Canvas para la Competitividad de una Empresa de Consultoría de Gestión

Business Model Canvas for the Competitiveness of a Management Consulting Firm

Benjamín David Carril Verástegui^{1*} 

¹ Universidad Nacional de Trujillo. Av. Juan Pablo II s/n – Ciudad Universitaria, Trujillo, Perú.

*Autor correspondiente: bcarril@unitru.edu.pe (B. Carril)

Fecha de recepción: 29 06 2025. Fecha de aceptación: 08 09 2026

RESUMEN

El presente estudio tuvo como objetivo analizar la relación entre el *Business Model Canvas* (BMC) y la competitividad de una empresa de consultoría de gestión en la ciudad de Trujillo durante el año 2023. La información se recolectó mediante un cuestionario aplicado a 54 colaboradores, validado por juicio de expertos y con una confiabilidad alta según el coeficiente alfa de Cronbach. Los datos fueron procesados con el software estadístico SPSS v.25, aplicándose el coeficiente Rho de Spearman para determinar la relación entre las variables. Los resultados evidenciaron una correlación positiva media ($r = 0.407$; $p < 0.05$) entre el BMC y la competitividad empresarial, así como asociaciones significativas entre el BMC y las dimensiones capacidad para generar utilidades, eficiencia administrativa, calidad y capital humano. Se concluye que el diseño y aplicación efectiva del *Business Model Canvas* contribuyen al fortalecimiento competitivo de las empresas de consultoría, al permitir una gestión estratégica más eficiente, innovadora y orientada a la creación de valor sostenible.

Palabras clave: Modelos de negocio, Ventaja competitiva, Estrategia empresarial, Innovación organizacional, Servicios de consultoría.

ABSTRACT

The present study aimed to analyze the relationship between the Business Model Canvas (BMC) and the competitiveness of a management consulting company in the city of Trujillo during 2023. Data were collected through a questionnaire administered to 54 collaborators, validated by expert judgment, and showing high reliability according to Cronbach's alpha coefficient. The data were processed using SPSS v.25, applying Spearman's Rho coefficient to determine the relationship between the study variables. The results revealed a moderate positive correlation ($r = 0.407$; $p < 0.05$) between the BMC and business competitiveness, as well as significant associations between the BMC and the dimensions of profitability, administrative efficiency, quality, and human capital. It is concluded that the effective design and implementation of the Business Model Canvas strengthen the competitiveness of consulting firms by fostering more efficient, innovative, and value-oriented strategic management.

Keywords: Business models, Competitive advantage, Business strategy, Organizational innovation, Consulting services.

INTRODUCCIÓN

En un entorno empresarial caracterizado por la volatilidad, la digitalización y la competencia global, las organizaciones deben replantear constantemente sus modelos de negocio para mantener su sostenibilidad y ventaja competitiva (Teece,

2018; Chesbrough, 2020). En este contexto, las empresas de consultoría de gestión enfrentan el desafío de adaptarse a las nuevas demandas del mercado mediante la innovación estratégica, la eficiencia organizacional y la creación de valor continuo. El *Business Model Canvas* (BMC), propuesto por Osterwalder y Pigneur (2010),

se ha consolidado como una herramienta integral que permite diseñar, analizar y optimizar modelos de negocio de forma visual y estructurada, facilitando la toma de decisiones estratégicas y la identificación de oportunidades de mejora.

A nivel global, la adopción del BMC ha experimentado un crecimiento sostenido en la última década. Diversos estudios evidencian su aplicación en sectores como tecnología, manufactura, servicios y emprendimiento, destacando su impacto en la mejora de la competitividad empresarial y la innovación organizacional (Cosenz & Bivona, 2021; Bröring et al., 2022). Sin embargo, la literatura reciente indica que su utilización específica en empresas de consultoría de gestión aún es limitada, representando un vacío de investigación relevante para comprender cómo esta herramienta puede potenciar la competitividad en este tipo de organizaciones (Joyce & Paquin, 2016; García Monsalve, 2021).

En América Latina, el interés por el BMC ha crecido como consecuencia de la necesidad de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) de adoptar herramientas de gestión ágiles que les permitan competir en entornos inciertos (Sarmiento Reyes, 2021; Brítez-Rojas & Cabral-López, 2022). No obstante, los estudios regionales se han enfocado principalmente en industrias manufactureras, comerciales o de servicios básicos, dejando escasa evidencia empírica sobre su aplicación en empresas consultoras. En el caso peruano, la literatura académica sobre el uso del BMC en consultoría de gestión es particularmente escasa, sin registros significativos en revistas indexadas durante el período 2020–2025, lo cual refuerza la pertinencia de abordar esta brecha de conocimiento.

Desde un punto de vista teórico, esta investigación se apoya en los aportes de Osterwalder y Pigneur (2010), quienes definen el BMC como una herramienta estratégica para representar los nueve bloques fundamentales del modelo de negocio: segmentos de clientes, propuesta de valor, canales, relaciones con clientes, fuentes de ingresos, recursos clave, actividades clave, socios clave y estructura de costos. A su vez, se sustenta en los postulados de Porter (1985) sobre la ventaja competitiva, donde las empresas pueden diferenciarse a través de estrategias de liderazgo en costos, diferenciación y enfoque, lo cual se articula directamente con la formulación del BMC. Chesbrough (2020) complementa este marco al introducir el concepto de innovación abierta como factor clave para la

competitividad, mientras que Teece (2018) plantea la teoría de las capacidades dinámicas, enfatizando la necesidad de que las empresas se adapten de forma continua a los cambios del entorno mediante estructuras flexibles y conocimiento estratégico.

En consecuencia, la presente investigación se justifica por su contribución teórica, metodológica y práctica. Desde el plano teórico, busca ampliar la comprensión del vínculo entre el *Business Model Canvas* y la competitividad en el contexto de las empresas de consultoría de gestión. Desde el plano metodológico, ofrece un modelo de análisis cuantitativo que permite medir dicha relación a través de indicadores confiables y validados estadísticamente. Finalmente, desde la perspectiva práctica, sus resultados podrán servir como guía para que las empresas consultoras fortalezcan su desempeño competitivo mediante una aplicación efectiva del BMC, adaptada a las necesidades del entorno local y regional.

En ese sentido, el **objetivo general** de la investigación fue **demostrar la relación entre el Business Model Canvas y la competitividad de una empresa de consultoría de gestión en la ciudad de Trujillo durante el año 2023**. Este propósito busca aportar evidencia empírica sobre cómo el diseño y la implementación estratégica del BMC pueden convertirse en un factor determinante para la mejora de la eficiencia, la innovación y la sostenibilidad competitiva de las empresas del sector consultor.

METODOLOGÍA



Figura 1. Evolución del número de publicaciones sobre el Business Model Canvas en empresas de consultoría de gestión en los últimos cinco años. Elaboración propia.

La siguiente **figura 1** muestra la evolución del número de publicaciones sobre el Business Model Canvas en empresas de consultoría de gestión en los últimos cinco años.

Esta tendencia refleja un crecimiento sostenido en la investigación sobre la relación entre el BMC y la competitividad empresarial, lo que sugiere un creciente interés académico y empresarial en el tema.

En la investigación se empleó un diseño no experimental, de corte transversal, en coherencia con el objetivo de analizar la relación entre el Business Model Canvas (BMC) y la competitividad de la empresa de consultoría de gestión. La población de estudio estuvo conformada por los colaboradores de la organización, trabajándose con un total de 54 participantes, dado que se optó por un muestreo de tipo censal al incluir a todos los colaboradores que cumplían con los criterios de inclusión.

La información se obtuvo mediante un cuestionario estructurado, de tipo Likert, elaborado a partir de la revisión de la literatura especializada sobre Business Model Canvas y competitividad empresarial, así como de los aportes teóricos de Osterwalder y Pigneur (2010), Porter (1985) y Teece (2018). El instrumento fue sometido a validación de contenido mediante juicio de expertos, quienes evaluaron la pertinencia, claridad y

coherencia de los ítems respecto a las dimensiones de estudio. Posteriormente, se realizó una prueba piloto con un grupo reducido de colaboradores con características similares a la muestra final, lo que permitió ajustar la redacción de algunos ítems. A partir de esta fase se calculó el coeficiente alfa de Cronbach, obteniéndose un nivel de confiabilidad considerado alto, lo que respaldó el uso del cuestionario en la aplicación definitiva.

El procesamiento estadístico se realizó utilizando el software IBM SPSS Statistics, versión 25, con el cual se elaboraron tablas de frecuencia, medidas de tendencia central y dispersión para describir las variables de estudio. Para analizar la relación entre el Business Model Canvas y la competitividad de la empresa se empleó el coeficiente de correlación Rho de Spearman, dado el carácter ordinal de las variables y la naturaleza no paramétrica de los datos. Asimismo, se fijó un nivel de significancia de $p < 0.05$ para la contrastación de las hipótesis planteadas.

El uso del SPSS v.25 permitió garantizar un tratamiento estadístico adecuado y reproducible de la información, fortaleciendo la validez de los resultados obtenidos y su posterior interpretación en la discusión del estudio.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Los resultados obtenidos en la presente investigación evidencian que el Business Model Canvas (BMC) constituye una herramienta eficaz para mejorar la gestión estratégica y la competitividad de las empresas de consultoría. De acuerdo con los datos recolectados, se identificó una correlación positiva media ($r = 0.407$; $p < 0.05$) entre el diseño del BMC y el nivel de competitividad organizacional, lo cual confirma la relación directa entre ambas variables y demuestra que su aplicación fortalece significativamente la capacidad competitiva de las organizaciones. En este sentido, el BMC se consolida como una herramienta estratégica integral que contribuye al fortalecimiento empresarial, permitiendo una visión sistémica de los procesos de gestión. Los resultados confirman que el BMC facilita una segmentación más precisa de los clientes, lo que favorece la personalización de los servicios y la alineación con las necesidades del mercado objetivo, en concordancia con Kotler (2016). Asimismo, se observó que su implementación mejora la definición de propuestas de valor diferenciadas y orientadas al cliente, reforzando la especialización del servicio y la fidelización (García Monsalve, 2021). En cuanto a la gestión de recursos, el uso sistemático del BMC optimiza la asignación de recursos

clave, incrementando la rentabilidad y sostenibilidad empresarial, en línea con lo señalado por Carrasco et al. (2021). De igual manera, se evidenció que el modelo fomenta la innovación y la adaptabilidad organizacional, al ofrecer un marco flexible que facilita el rediseño de procesos y la respuesta oportuna ante cambios del entorno empresarial (Saavedra, 2012; Bröring et al., 2022). Además, la ampliación del modelo propuesta por Joyce y Paquin (2016), incorporando dimensiones de sostenibilidad social y ambiental, refuerza su relevancia en la consultoría moderna, mientras que Foss y Saebi (2018) destacan que la innovación basada en el BMC impulsa la diferenciación competitiva y la resiliencia organizacional. Entre las tendencias recientes, sobresale la adaptación del BMC a modelos digitales (Wirtz, 2020), la integración de la innovación abierta (Chesbrough, 2020) y su aplicación en la gestión estratégica de servicios profesionales (Teece, 2021), evidenciando la evolución del BMC frente a los retos de la transformación digital y la sostenibilidad. No obstante, se identificaron desafíos asociados a la resistencia al cambio en organizaciones con estructuras jerárquicas rígidas y a la necesidad de capacitación especializada para una correcta implementación (García Monsalve, 2021; Quality, 2022). En consecuencia, el liderazgo, la formación continua y el compromiso directivo se consolidan como factores determinantes para garantizar el éxito y la sostenibilidad del modelo en las empresas de consultoría de gestión.

La discusión de los resultados confirma que el Business Model Canvas (BMC) es un instrumento de gestión estratégica que contribuye al fortalecimiento competitivo de las empresas de consultoría al integrar dimensiones esenciales como la innovación, la eficiencia y la orientación al cliente. Estos resultados son coherentes con los planteamientos teóricos de Osterwalder y Pigneur (2010), quienes sostienen que un modelo de negocio bien estructurado permite crear, entregar y capturar valor de manera sostenible. Asimismo, la correlación positiva observada entre el BMC y la competitividad concuerda con estudios internacionales que evidencian cómo la adopción del modelo Canvas impulsa la rentabilidad y la capacidad de adaptación en empresas de servicios (Bröring et al., 2022; Teece, 2018), lo que sugiere que su aplicación no solo mejora la eficiencia operativa, sino que también actúa como un catalizador de la innovación organizacional. En el contexto latinoamericano, caracterizado por estructuras empresariales tradicionales, la

implementación del BMC representa una oportunidad para modernizar los procesos de gestión y promover una cultura orientada a la innovación (Sarmiento Reyes, 2021). Sin embargo, el estudio también revela que su adopción exitosa requiere superar barreras culturales y organizacionales, destacando la relevancia de la formación gerencial y la gestión del cambio como condiciones necesarias para su sostenibilidad. En conjunto, la discusión amplía la comprensión teórica sobre la relación entre el diseño del BMC y la competitividad empresarial en el ámbito de la consultoría de gestión, concluyéndose que su uso estratégico fortalece la propuesta de valor, optimiza los recursos y potencia la innovación y sostenibilidad de las empresas, consolidando su posicionamiento en un entorno global altamente competitivo.

CONCLUSIONES

La presente investigación permitió demostrar que existe una relación significativa entre la aplicación del *Business Model Canvas* (BMC) y la competitividad de las empresas de consultoría de gestión en la ciudad de Trujillo durante el año 2023. En concordancia con el objetivo general del estudio, se concluye que el uso estratégico del BMC contribuye al fortalecimiento competitivo de las consultorías, al mejorar su organización interna, facilitar la toma de decisiones y optimizar la propuesta de valor.

Asimismo, los resultados evidencian que la implementación del BMC está estrechamente vinculada con el incremento de la competitividad, la eficiencia en la gestión de recursos y la sostenibilidad empresarial, permitiendo a las consultorías adaptarse con mayor agilidad a las demandas del mercado y a los cambios del entorno. Su estructura metodológica basada en nueve bloques interrelacionados facilita una visión integral del negocio, promoviendo la innovación, la mejora continua y la diferenciación estratégica.

Del mismo modo, el estudio confirma que el *Business Model Canvas* actúa como un instrumento clave para integrar las dimensiones de rentabilidad, calidad, eficiencia administrativa y capital humano, lo que refuerza su pertinencia en el contexto de la gestión moderna. No obstante, se reconoce la necesidad de continuar desarrollando investigaciones que profundicen en el impacto del BMC en distintos tipos de consultorías y sectores empresariales, con especial atención al contexto peruano y latinoamericano, donde su aplicación aún es incipiente.

Finalmente, esta investigación contribuye al cuerpo de conocimiento sobre estrategias empresariales al proporcionar una base teórica y práctica que respalda el uso del *Business Model Canvas* como herramienta para fortalecer la competitividad y sostenibilidad de las empresas de consultoría de gestión, sirviendo como referencia para futuras investigaciones y aplicaciones en el ámbito de la gestión organizacional y el desarrollo empresarial.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bröring, S. (2022). Designing Business Models for the Bioeconomy: What are the major challenges? *Journal of Business Models*, 10(1), 45-60.
- Carrasco, R., et al. (2021). Competitividad empresarial en pequeñas y medianas empresas: desafíos y alcances. *Revista de Gestión Empresarial*, 23(3), 98-115.
- Chesbrough, H. (2020). *Open innovation results: Going beyond the hype and getting down to business*. Oxford University Press.
- Foss, N. J., & Saebi, T. (2018). Business models and business model innovation: Between wicked and paradigmatic problems. *Long Range Planning*, 51(1), 9-21.
- García Monsalve, D. (2021). Estrategias de innovación en consultorías. *Journal of Business Strategy*, 35(4), 67-80.
- Joyce, A., & Paquin, R. L. (2016). *The triple layered business model canvas: A tool to design more sustainable business models*. *Journal of Cleaner Production*, 135, 1474-1486.
- Kotler, P. (2016). *Marketing Management* (15th ed.). Pearson.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*. Wiley.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Wiley.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.
- Quality, A. (2022). Evaluación de calidad en empresas de consultoría. *Journal of Quality Management*, 29(2), 112-130.
- Saavedra, J. (2012). Indicadores de competitividad empresarial. *Business Review*, 12(1), 33-49. revistas.editoraenterprising.net/index.php/regmpe/article/download/269/735/1266
- Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. SSRN. <https://doi.org/10.2139/ssrn.5108136>
- Wirtz, B. W. (2020). *Business model management: Design, process, instruments* (2. ed.). Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-48017-2>