



UNIVERSIDAD NACIONAL DE ROSARIO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ESTADÍSTICA

CARRERA DE POSGRADO
DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN

**El capital intelectual y su relación con la competitividad de las PYMES del
sector textil de la ciudad de Quito, en el año 2016**

Autora: Martha Fernanda De La Torre Collaguazo

Director: Dr. Jorge Fernando Guadalupe Lanas, PhD
Codirectora: Dra. Mónica Laura Averó, PhD

Dedicatoria

Se es viejo cuando el espíritu deja de querer aprender. Este es solo el inicio de una nueva aventura.

Dedico esta tesis a mis hijos, el mayor tesoro de mi vida; a mi madre y hermanos, quienes siempre me motivan a seguir cumpliendo mis sueños; a Wilson, por estar a mi lado cada día; a mis amigos, por escuchar con paciencia mi pasión por mi investigación; a la memoria de mi padre, quien en los momentos más oscuros me recordó que siempre hay un horizonte por alcanzar; y a María, cuya luz seguirá viva en mis recuerdos.

Agradecimientos

La culminación de esta tesis ha sido un viaje largo y desafiante, lleno de aprendizajes y crecimiento. Este logro no habría sido posible sin la ayuda de Dios y el apoyo incondicional de mis amigos: Daniela Delgado, Nancy Soliz, Marcela Jurado, Mariana Salazar, Fabián Suárez, Roberto Hidalgo, quienes me han acompañado a lo largo del camino.

Agradezco de manera especial a mi director de tesis, Dr. Jorge Fernando Guadalupe, y a mi codirectora, Dra. Mónica Laura Averó, quien me recordó que donde está mi tesoro, está mi corazón.

Mi gratitud eterna a la Universidad Nacional de Rosario por abrirme las puertas. Un profundo gracias al Dr. Jorge Altamirano y al Dr. David Vera, por su valiosa ayuda en este proceso.

Resumen

La presente investigación analiza la relación entre el capital intelectual (CI) y la competitividad de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) del sector textil en la ciudad de Quito, tomando como referencia el año 2016 y actualizando los hallazgos en 2024. El estudio parte del reconocimiento de que las organizaciones no se limitan a recursos tangibles, sino que dependen de activos intangibles como el capital humano, estructural, relacional y de innovación.

Metodológicamente, se adoptó un enfoque mixto que combinó técnicas cuantitativas y cualitativas. Se aplicaron cuestionarios y entrevistas a empresarios del sector, cuyos resultados fueron procesados con software especializado y triangulados para garantizar la validez del análisis. Los hallazgos revelan que, aunque los empresarios reconocen el concepto de competitividad, suelen asociarlo de manera indirecta con los componentes del CI. Dentro de estos, el capital humano se posiciona como el factor más influyente en el desempeño empresarial, mientras que la innovación y la tecnología han cobrado creciente relevancia a partir de 2020, en gran medida debido al impacto de la inteligencia artificial y a la transformación de los mercados.

A partir de la evidencia obtenida, se propone un modelo de gestión del CI que complemente los estados financieros tradicionales mediante la incorporación de mecanismos de implementación, monitoreo y reporte de activos intangibles. Este aporte busca fortalecer las capacidades de gestión estratégica en las PYMES y visibilizar la importancia del CI en economías emergentes, a la vez que abre nuevas líneas de investigación sobre conocimiento, innovación y sostenibilidad en sectores productivos de alto impacto en el empleo y la economía local.

Palabras clave: Capital intelectual, Competitividad, PYMES, Gestión del Conocimiento

Abstract

This research analyzes the relationship between intellectual capital (IC) and the competitiveness of small and medium-sized enterprises (SMEs) in the textile sector in the city of Quito, using 2016 as a reference year and updating the findings in 2024. The study is based on the recognition that organizations are not limited to tangible resources, but rely on intangible assets such as human, structural, relational, and innovation capital.

Methodologically, a mixed approach was adopted, combining quantitative and qualitative techniques. Questionnaires and interviews were conducted with entrepreneurs in the sector, and the results were processed using specialized software and triangulated to ensure the validity of the analysis. The findings reveal that, although entrepreneurs are familiar with the concept of competitiveness, they tend to associate it indirectly with the components of IC. Among these, human capital stands out as the most influential factor in business performance, while innovation and technology have gained increasing relevance since 2020, largely due to the impact of artificial intelligence and market transformation.

Based on the evidence obtained, a model for IC management is proposed to complement traditional financial statements by incorporating mechanisms for the implementation, monitoring, and reporting of intangible assets. This contribution aims to strengthen strategic management capabilities in SMEs and highlight the importance of IC in emerging economies, while also opening new lines of research on knowledge, innovation, and sustainability in productive sectors with high impact on employment and the local economy.

Keywords: Intellectual Capital, Competitiveness, SMEs, Knowledge Management

Tabla de contenido

Dedicatoria.....	ii
Agradecimientos.....	ii
Resumen.....	iii
Abstract.....	iv
Tabla de contenido.....	v
Índice de tablas.....	viii
Índice de figuras.....	x
Introducción.....	12
Justificación del estudio.....	12
Planteamiento del problema.....	12
Hipótesis H1.....	14
Objetivos del estudio.....	14
Metodología.....	15
Aporte de la investigación.....	16
Situación geográfica de la investigación.....	17
Estructura del trabajo.....	18
1. Marco teórico.....	20
1.1 Antecedentes.....	20
1.2 Gestión del conocimiento (GC).....	24
1.3 Capital intelectual (CI).....	28
1.3.1 Teorías aplicables al capital intelectual.....	36
Teoría de recursos y capacidades.....	37
Teoría del capital intelectual.....	38
Teoría basada en el conocimiento.....	39
Teoría de las capacidades dinámicas.....	40
Teoría de los stakeholders.....	41
Teoría de la agencia.....	42
1.3.2 Dimensiones del capital intelectual.....	44
1.3.3 Modelos de medición del CI.....	55

Enfoque de análisis.....	56
Según el enfoque de medición y gestión	58
1.3.4 Características de los modelos de medición de CI	64
1.3.4.1 Modelos básicos de medición y gestión.	64
1.3.4.2. Modelos relacionados de medición y gestión del CI.....	67
1.5 Competitividad	81
1.5.1 Niveles de competitividad.....	85
Ámbito de país.....	85
Ámbito industrial.....	87
Ámbito empresarial	88
1.5.2 Modelos de competitividad	90
1.5.3. Factores de competitividad empresarial	92
2 Contextualización del estudio.....	96
2.1 PYMES en el mundo y América Latina	96
2.3 Sector textil.....	112
2.3.1 Historia de la industria textil en Ecuador	112
2.3.2 Importancia de la industria textil en la economía nacional	113
2.3.3 Clasificación y diversificación del sector textil.....	115
3. Metodología.....	118
3.1 Descripción.....	118
3.1.1. Diseño del método mixto.....	119
3.2. Recolección de datos	121
3.2.1. Escala del estudio	122
3.2.2. Escala de tiempo de recolección de datos	122
3.2.3 Datos cualitativos	123
Paso 1. Estrategia de muestreo	123
Paso 2. Determinar el sector de investigación y tipo de empresa.....	125
Paso 3. Instrumentos y procedimientos levantados	126
Paso 4. Transcripción	127
Paso 5. Análisis de datos:	128

Manejo de datos.....	128
Dar sentido a los datos.....	128
3.2.4 Datos cuantitativos	135
Paso 1. Diseñar el cuestionario.....	137
Paso 2. Prueba piloto	141
Paso 3. Estrategia de muestreo	141
Paso 4. Preparación de instrumentos y procedimientos	143
Paso 5. Análisis de datos	143
Paso 6. Modelo de regresión.....	145
3.3 Limitaciones de la investigación	147
4. Resultados de trabajo de campo	149
4.1 Análisis de datos.....	149
4.1.1 Primera sección del cuestionario	149
4.1.2 Segunda sección del cuestionario	151
4.2 Análisis de variables.....	170
4.3 Análisis cualitativo	175
4.3.1 Informes.....	176
4.3.2 Principales hallazgos del análisis cualitativo	179
4.3.3 <i>Reflexiones empresariales 2024: entrevistas complementarias</i>	198
5. Contrastación y hallazgos.....	203
5.1. Discusión de los resultados.....	203
6. Aporte de la investigación	215
6.1 Modelo de transformación estratégica.....	215
7. Conclusiones – apertura a futuras investigaciones	225
7.1. Conclusiones.....	225
7.2. Recomendaciones para futuras investigaciones	225
Bibliografía.....	227
Anexos	246

Índice de tablas

Tabla 1	Lineamientos sobre capital intelectual	31
Tabla 2	Enfoques de las Teorías de CI.....	37
Tabla 3	Criterios sobre dimensiones de capital intelectual	45
Tabla 4	Resumen de los componentes del capital intelectual	55
Tabla 5	Clasificación de los modelos de medición del capital intelectual	55
Tabla 6	Modelos de medición según enfoques de análisis.....	56
Tabla 7	Análisis comparativo de los modelos del enfoque social-evolutivo	58
Tabla 8	Modelos básicos de medición y gestión	59
Tabla 9	Modelos relacionados de medición y gestión de CI.....	60
Tabla 10	Modelo Intellectus Indicadores de Medición	62
Tabla 11	Modelos básicos de medición y gestión objetivos	64
Tabla 12	Modelos básicos de medición y gestión y sus aportes	66
Tabla 13	Modelos básicos de medición y gestión y sus indicadores de medición... ..	66
Tabla 14	Modelos relacionados de medición y gestión objetivos	68
Tabla 15	Modelos relacionados de medición y gestión aportes	68
Tabla 16	Modelos relacionados de medición y gestión indicadores	69
Tabla 17	Modelo Intellectus vs modelos de medición y gestión.....	70
Tabla 18	Indicadores de capital humano	74
Tabla 19	Variables de capital organizativo	76
Tabla 20	Indicadores del capital tecnológico	77
Tabla 21	Indicadores del capital de negocio	78
Tabla 22	Indicadores de capital social.....	79
Tabla 23	Indicadores de innovación.....	80
Tabla 24	Modelos de competitividad	90
Tabla 25	Cadena de valor	93
Tabla 26	Clasificación de las PYMES por n.º de trabajadores y total de ingresos	100
Tabla 27	Estructura de empresas por tamaño	100
Tabla 28	Estructura de las empresas y distribución provincial de las PYMES	100

Tabla 29 Ciudades que reportan el mayor número de PYMES.....	101
Tabla 30 Clasificador de la industria.....	116
Tabla 31 Materias, textiles y manufacturas.....	116
Tabla 32 Enfoque híbrido inductivo-deductivo.....	118
Tabla 33 Empresas registradas vs empresas investigadas.....	123
Tabla 34 Tamaño de la muestra.....	125
Tabla 35 Estructura esquemática de la industria a investigar.....	125
Tabla 36 Características de las PYMES.....	126
Tabla 37 Composición de los Participantes.....	143
Tabla 38 Procedimientos para el análisis de datos.....	145
Tabla 39 Tiempo de funcionamiento y número de empleados de una empresa.....	151
Tabla 40 Variables dicotómicas (x) para el análisis.....	170
Tabla 41 Variables ordinales (o) para el análisis.....	171
Tabla 42 Variables X13 y X14 nivel de ventas y apoyo del personal.....	172
Tabla 43 Análisis de correlación variable ordinal con variable dependiente Y datos levantados y procesados.....	173
Tabla 44 Análisis de correlación variable de competitividad.....	174
Tabla 45 Coeficiente R.....	174
Tabla 46 Informe de frecuencia de palabras en la entrevista cara a cara.....	176
Tabla 47 Respuestas más significativas.....	178
Tabla 48 Detalle de empresas entrevistadas.....	180
Tabla 49 Matriz de diagnóstico de CI.....	218
Tabla 50 Matriz para determinar el nivel de aplicación del CI.....	219
Tabla 51 Matriz para determinar el nivel de acción en la gestión del capital intelectual.....	220
Tabla 52. Score de afectación.....	220
Tabla 53 Propuesta de medición del capital intelectual.....	222

Índice de figuras

Figura 1 Mapa del Ecuador	18
Figura 2 Gestión del conocimiento (GC)	25
Figura 3 Ejes conceptuales del estudio del capital intelectual.....	29
Figura 4 Dinámica del capital intelectual	36
Figura 5 Dimensiones de capital intelectual.....	46
Figura 6 Capital humano	49
Figura 7 Elementos de capital estructural.....	51
Figura 8 Estructura del Modelo Intellectus	72
Figura 9 Modelo Intellectus.....	73
Figura 10 Niveles jerárquicos de competitividad	85
Figura 11 Imágenes de la Crisis en Ecuador	110
Figura 12 Diseño de la investigación	121
Figura 13 Proceso analítico de inducción.....	130
Figura 14 Procesos y resultados. Teoría fundamentada	132
Figura 15 Pasos para la elaboración del cuestionario.....	137
Figura 16 Composición de las empresas	150
Figura 17 Factores que diferencian a la empresa	152
Figura 18 Aspectos valiosos para una empresa	153
Figura 19 Familiaridad con los intangibles y competitividad	154
Figura 20 Factores que definen a la empresa como rentable.....	155
Figura 21 Activos tangibles vs intangibles como factores clave.....	156
Figura 22 Factores importantes que le permiten destacarse una empresa	158
Figura 23 Empresa considerada competitiva.....	159
Figura 24 Factores de competitividad	160
Figura 25 Elementos para el éxito reflejados en estados financieros	161
Figura 26 Importancia de los elementos intangibles vs los tangibles.....	162
Figura 27 Intangibles vs el precio la calidad y la productividad	163
Figura 28 Elementos estratégicos para el desarrollo de una PYME.....	164
Figura 29 Elementos de influencia en los procesos de una empresa	166

Figura 30 Opinión sobre la medición de los intangibles	167
Figura 31 Jerarquía de intangibles para un empresario	169
Figura 32 Modelo integral de capital intelectual	217

Introducción

Justificación del estudio

En la presente investigación se aborda el análisis del Capital Intelectual (CI) y su relación con la Competitividad en las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) del sector textil de la ciudad de Quito. Este enfoque permite visibilizar los recursos intangibles como el conocimiento, las capacidades internas, las relaciones estratégicas y la innovación que no son evidentes en los estados financieros tradicionales. Pero que representan factores diferenciadores clave en el entorno empresarial actual.

El estudio se centra en las PYMES debido a su peso en la economía local y su potencial de generación de empleo. Así, dichas organizaciones enfrentan múltiples desafíos, como la necesidad de adaptación tecnológica, la sostenibilidad en el tiempo y la mejora en su posicionamiento en el mercado. En este contexto, el Capital Intelectual emerge como una herramienta estratégica para mejorar su capacidad competitiva, pero su identificación, gestión y valoración aún son prácticas poco exploradas o implementadas en la mayoría de las empresas ecuatorianas.

Este trabajo ofrece un análisis sistemático a través de métodos mixtos, integrando técnicas cualitativas y cuantitativas, con esto es posible alcanzar una comprensión integral de los elementos que configuran el CI y su impacto en la competitividad. Así, se aporta al conocimiento académico y a la práctica empresarial, ofreciendo datos empíricos y reflexiones que pueden orientar procesos de toma de decisiones y de gestión estratégica del conocimiento en contextos similares.

Planteamiento del problema

El desarrollo competitivo de las pequeñas y medianas empresas del sector textil en la ciudad de Quito presenta desafíos vinculados a la identificación, valoración y gestión de los recursos intangibles que poseen. A pesar de que estas organizaciones cumplen un rol

fundamental en la economía nacional por su capacidad de generar empleo y dinamizar la producción local, en muchos casos no cuentan con mecanismos formales para aprovechar estratégicamente su capital intelectual.

Durante el análisis teórico y empírico se evidenció que existe un conocimiento limitado sobre las dimensiones del capital intelectual en las PYMES textiles. Las empresas tienden a centrar su atención en los recursos tangibles, dejando de lado elementos clave: el capital humano, estructural, relacional e innovativo. Dichos recursos no solo aportan valor agregado, sino que pueden incidir directamente en su sostenibilidad y capacidad de adaptación frente a un entorno dinámico y competitivo.

Las dificultades para acceder a información sistemática, la escasa aplicación de modelos de gestión del conocimiento y la ausencia de indicadores específicos que permitan valorar dichos intangibles constituyen una barrera para que las empresas puedan tomar decisiones basadas en evidencia. Esta situación genera una brecha entre el potencial real del capital intelectual disponible y su uso efectivo para impulsar la competitividad.

En este contexto, surge la necesidad de caracterizar los factores de competitividad presentes en las PYMES del sector textil de Quito, así como de identificar los elementos intangibles que las diferencian. Esto busca contribuir al desarrollo de estrategias orientadas a mejorar su posicionamiento y sostenibilidad en el mercado.

Preguntas de investigación:

- ¿Cuáles son los factores que inciden en la Competitividad de las PYMES del sector textil de la ciudad de Quito?
- ¿Cuáles son los componentes del CI que influyen en los procesos de las PYMES del sector textil de Quito?
- ¿Qué condiciones organizacionales reconocen las PYMES para emplear el CI como estrategia de competitividad?

¿Cómo puede integrarse la gestión del CI en los informes financieros anuales de las PYMES del sector textil de la ciudad de Quito?

Hipótesis H1

Existe una asociación significativa entre el nivel de desarrollo del capital intelectual (humano, estructural y relacional) y el grado de competitividad de las PYMES del sector textil en la ciudad de Quito.

Hipótesis específica H1.1:

La presencia de componentes del CI como personal calificado, con experiencia y compromiso organizacional, presentan mayores niveles de competitividad.

Hipótesis específica H1.2:

Las PYMES que disponen de procesos organizativos definidos, infraestructura tecnológica y cultura organizacional sólida muestran un mejor desempeño competitivo.

Hipótesis específica H1.3:

Las PYMES textiles que mantienen relaciones estratégicas con clientes proveedores y otros actores del entorno presentan una mayor capacidad de adaptación y competitividad.

Hipótesis específica H1.4:

La incorporación de indicadores de capital intelectual en los informes financieros anuales se asocia con una mejora en la toma de decisiones estratégicas y un fortalecimiento del posicionamiento competitivo en las PYMES.

Objetivos del estudio

Para comprender el contexto en el que se definió la metodología de la investigación, se consideró fundamental describir los objetivos y las preguntas planteadas. Así, este estudio

se centra en determinar la relación entre el capital intelectual y la Competitividad en las PYMES del sector textil en la ciudad de Quito durante el período 2016. A continuación, se detallan los objetivos generales y específicos, así como las preguntas de investigación que guiarán este análisis.

Objetivo general: Determinar el grado de asociación entre el CI y la Competitividad en las PYMES del sector textil en la ciudad de Quito, período 2016.

Objetivos específicos:

- Identificar los factores que inciden en la Competitividad de las PYMES del sector textil de la ciudad de Quito.
- Describir los componentes del CI presentes en los procesos de las PYMES del sector textil de la ciudad de Quito.
- Analizar las condiciones organizacionales que reconocen las PYMES para utilizar el CI como estrategia en la Competitividad.
- Diseñar una propuesta metodológica que permita integrar la gestión del CI en los informes financieros anuales de las PYMES del sector textil de la ciudad de Quito.

Metodología

La metodología aplicada fue mixta, combinando métodos cuantitativos y cualitativos a través de encuestas y entrevistas a empresarios del sector textil. La recolección de datos cuantitativos se realizó mediante cuestionarios, mientras que los datos cualitativos fueron obtenidos mediante entrevistas. Ambos procesos se llevaron a cabo de manera casi simultánea y con independencia entre las bases de datos, conforme a lo sugerido por Greene & McClintock (1985).

La información cuantitativa fue procesada con el software SPSS y la cualitativa con ATLAS.ti versión 22. La triangulación de estos datos permitió relacionar y caracterizar las variables objeto de análisis. Para los datos cualitativos se aplicó un análisis temático, mientras que los cuantitativos se trataron con análisis descriptivos y regresión.

El diseño híbrido inductivo-deductivo se basó en la naturaleza evaluativa y descriptiva de las preguntas de investigación, lo que permitió una comprensión multifacética del capital intelectual y su relación con la competitividad. Se adoptaron tres escalas de investigación: micro (gerentes), meso (empresas textiles) y macro (ciudad de Quito).

En 2024, con el fin de actualizar esta investigación, se llevó a cabo un nuevo acercamiento con los empresarios que participaron en la investigación de campo. Dichas entrevistas permitieron contrastar los hallazgos originales con la evolución de las prácticas empresariales en un contexto económico y tecnológico distinto que enriquece el análisis.

Aporte de la investigación

La presente investigación contribuye al campo de la administración con el fin de comprender el capital intelectual (CI) como fuente estratégica de competitividad en las pequeñas y medianas empresas (PYMES) del sector textil de la ciudad de Quito. A partir de un enfoque mixto, que integra datos cuantitativos y cualitativos, se identificaron los principales componentes intangibles que inciden en la generación de ventajas competitivas sostenibles, así como los vínculos con la estructura organizativa, el entorno y las capacidades empresariales.

El análisis temático, complementado por el uso de herramientas como SPSS y ATLAS.ti, permitió visibilizar elementos del capital humano, estructural, relacional e innovativo presentes en las organizaciones estudiadas, brindando evidencia empírica sobre su relevancia y formas de manifestación en el contexto local. Los hallazgos aportan insumos para repensar las prácticas de gestión en las PYMES textiles y promueven incorporar mecanismos de valoración y gestión del conocimiento, la innovación y las relaciones estratégicas como pilares del crecimiento empresarial.

Asimismo, en el presente trabajo de investigación se plantea una reflexión sobre la necesidad de ampliar los sistemas de medición empresarial más allá de los activos tangibles; así se busca incorporar indicadores que capturen la riqueza intangible de las organizaciones

en concordancia con modelos contemporáneos de gestión del conocimiento y sostenibilidad organizacional.

Situación geográfica de la investigación

Ecuador, un Estado democrático y descentralizado (Constitución de la República, 2008), limita al norte con Colombia y al sur con Perú; se extiende a lo largo de cuatro regiones: Costa (Océano Pacífico), Sierra, Amazonía y Región Insular. Estas regiones abarcan 24 provincias y albergan a 19,1 millones de habitantes, según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) en 2024. Las ciudades principales son Quito, Guayaquil y Cuenca, las cuales se destacan por su riqueza cultural y variedad de vida. La presente investigación, se desarrolló centrándose en los desafíos socioeconómicos y políticos que ha enfrentado Ecuador. El 2016 fue el año base y de arranque de esta investigación, centrándose en el análisis del capital intelectual (CI); posteriormente, se complementó y profundizó en 2024, luego de acontecimientos globales importantes como la pandemia, el aumento de la interacción virtual y el avance de la inteligencia artificial (IA). Estos factores, lejos de ser conflictivos, se consideraron puntos de interés para la observación del CI.

El estudio se desarrolló en Quito, capital de la República del Ecuador, reconocida por su relevancia histórica, cultural y económica dentro del país. Esta localización permite un marco adecuado para comprender la dinámica social y empresarial que influye en el comportamiento de las pequeñas y medianas empresas (PYMES). Con el propósito de brindar una mejor comprensión del entorno en el que se llevó a cabo el análisis, se incluye a continuación un gráfico representativo de la imagen del país (ver Figura 1), lo cual permite situar al lector en el contexto socio-geográfico que enmarca el desarrollo del trabajo.

Figura 1

Mapa del Ecuador



Fuente: Tomado de Google Net Maps, recuperado el 20 de marzo de 2024.

Estructura del trabajo

El presente trabajo se compone de una introducción y siete capítulos donde se detallan los relevamientos teóricos y de campo; discusiones de ideas; evidencias reconocidas a partir de los estudios hechos; conclusiones; la propuesta final. De esta manera, para empezar, la *introducción* expone el contexto y los antecedentes, lo que proporciona una visión holística del estudio y el entorno en el que se llevó a cabo.

El *primer capítulo* se dedica a la revisión de la literatura, y el debate entre autores. Explora conceptos fundamentales como la gestión del conocimiento, el capital intelectual (CI), competitividad, las pequeñas y medianas empresas (PYMES) y sector textil. Su objetivo es claro: revelar la importancia del CI y justificar su estudio. Además, se hace un recorrido por los conceptos de competitividad y sus posibles indicadores. Finalmente, se contextualiza la relevancia de las PYMES a nivel global y nacional, y se expone el papel crucial del sector textil en la economía.

El *segundo capítulo* presenta una contextualización del problema de investigación, enfocándose en el análisis del sector textil ecuatoriano, con énfasis en las pequeñas y medianas empresas ubicadas en la ciudad de Quito. Se abordan antecedentes históricos, económicos y productivos que permiten comprender la evolución de esta industria, así como

los factores que inciden en su desarrollo y competitividad. De la misma forma, se revisan las principales características del sector, su grado de diversificación, su aporte a la economía nacional y los desafíos que enfrentan las empresas en términos de innovación, incorporación tecnológica y sostenibilidad.

En cuanto al *tercer capítulo*, se enfoca en la metodología y los métodos utilizados en la investigación. Expone los objetivos de la investigación y explica en detalle el enfoque híbrido de análisis temático, que integra elementos inductivos y deductivos, elegido para alcanzar el objetivo general y los objetivos específicos del estudio. Se justifica la elección de este enfoque y se proporciona una descripción completa de la implementación de cada método. Además, se describe como los resultados cualitativos y cuantitativos contribuyeron a una comprensión profunda de los conceptos investigados.

El *cuarto capítulo* son los resultados de la investigación de campo, centrada en los estudios de caso de las PYMES del sector textil en Quito. El presente capítulo detalla la investigación y el trabajo de campo llevado a cabo durante el año 2016 y 2024, incluyendo parte proporcional de las encuestas y entrevistas. De esta forma, se triangulan los datos para proporcionar una visión completa y coherente de los resultados de la investigación.

El *quinto capítulo* se pretende remarcar la vinculación entre la hipótesis planteada al inicio de este trabajo y las conclusiones arribadas. De esta forma, en el capítulo 6 se detallan las conclusiones en relación con hallazgos encontrados en el estudio y destaca la contribución de este trabajo intelectual al campo disciplinario de la administración. Para finalizar el capítulo 7, como cierre de esta investigación, se presentan las recomendaciones para futuros investigadores del campo de las PYMES y la importancia del capital intelectual en estas empresas.

1. Marco teórico

El presente capítulo desarrolla el marco teórico que fundamenta la investigación sobre la relación entre el capital intelectual (CI) y la competitividad de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) del sector textil en Quito; desde un enfoque multidisciplinario, se establece un diálogo con autores relevantes. A lo largo de cada una de las secciones del presente capítulo, se ofrece un análisis conceptual detallado que permite construir una base sólida para el estudio empírico.

1.1 Antecedentes

En el contexto de una economía globalizada, el desarrollo tecnológico, la evolución del conocimiento, el uso de las redes sociales, la inteligencia artificial y las demandas de los grupos de interés (*stakeholders*), impulsan a las empresas a adoptar estrategias dinámicas para demostrar resultados sociales y financieros. Estos factores han llevado a las empresas a desarrollar estrategias que les permitan mantener la competitividad y permanencia en el mercado. La inversión conjunta ha probado ser efectiva para las transnacionales, según indica un estudio realizado a las 100 empresas más representativas¹ ubicadas tanto en el continente asiático como en Sudamérica demuestra que los intangibles como las relaciones pueden ser inadvertidas para el CEO, pero son esenciales en la estructura financiera. Para el 2023 la misma empresa consultora, señaló que el 79 % de las empresas en el mundo priorizaron la innovación como la estrategia para el desarrollo; es decir, los intangibles tienen un valor implícito.

¹ Según el informe del año 2013 de la consultora estadounidense de Boston Consulting Group (BCG).

A nivel mundial, el sector manufacturero ha sido un pilar importante en la transformación económica. Los países que han impulsado la diversidad de la producción han alcanzado mayores niveles de desarrollo, competitividad y riqueza. En contraste, muchas economías en vías de desarrollo han descuidado este sector, enfrentando limitaciones como la escasez de mano de obra calificada y un bajo desarrollo tecnológico en los procesos productivos (Camino et al., 2020).

En Ecuador, la industria manufacturera ha jugado un papel estratégico en la economía nacional. Según Trujillo (2018), este sector abarca la producción de alimentos, prendas de vestir, reparación de maquinaria, impresión y grabaciones, productos de metal, no metálicos, químicos, caucho y plásticos, muebles y textiles. La industria textil se ha consolidado como la segunda mayor generadora de empleo en el país, con más de 175.000 plazas de trabajo, según la AITE (2017). Además, ha generado vínculos con 33 sectores productivos y ha experimentado un crecimiento del 6.22 %, en Valor Agregado Bruto (VAB) entre 2007 y 2017, aunque por debajo del 27,98 % registrado por la industria manufacturera en general, según (Rodríguez, 2018).

La crisis económica de 1999 y la posterior dolarización permitieron estabilizar la producción del sector textil y abrir oportunidades de inserción en mercados internacionales. Según los datos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censo (INEC, 2019), se registraron 13.694 empresas grandes y pequeñas en diversos sectores económicos industriales, de las cuales 6.899 están en el sector manufacturero representando el 50 % de la industria nacional. Este sector es considerado estratégico para el cambio de la matriz productiva del país.

No obstante, la pandemia por la covid-19 en 2020 impactó severamente en la economía ecuatoriana en especial en el sector textil. Las ventas se redujeron en un 36 % en comparación con 2019 y se produjo una disminución en el empleo, según (*Mucho Mejor Ecuador*, 2021). A pesar de ello, la industria textil continuó siendo el motor clave en la generación de empleo, aportando con el 7 % del Producto Interno Bruto (PIB), según el INEC (INEC, 2022). El Banco Central del Ecuador (2021) reportó que el sector privado perdió

12.790 millones de dólares, equivalente al 16 % del PIB, lo que resultó como el sector comercial el más afectado.

En este contexto, la presente investigación analiza la relación entre el capital intelectual (CI) y la competitividad en pequeñas y medianas empresas (pymes) del sector textil en Quito. A partir de un trabajo de campo directo con actores del sector y un diálogo con diversos autores, se sostiene que los recursos intangibles basados en conocimiento constituyen una ventaja competitiva para las organizaciones, generando valor y rendimiento (Bueno, 2002). Sin embargo, una gran cantidad de empresas aún subestiman el valor estratégico del capital intangible, a pesar de que en la economía del conocimiento estos activos representan ventaja competitiva a largo plazo (Bueno, 2011).

La globalización económica y el avance de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) han impulsado la necesidad de reestructurar las organizaciones para generar ventajas competitivas sostenibles. Autores como Porter (1991), la OCDE (1997) y Matilla & Chalmeta (2007) coinciden en que el conocimiento es la estrategia para lograr competitividad a largo plazo. Muñoz-Calero (2002) añade que esto requiere orden, diseño de procesos, apoyo tecnológico y sincronización con factores internos y externos. De La Garza (2015), por su parte, destaca que la habilidad de una empresa para innovar está directamente relacionada con su conocimiento y activos intelectuales; y así, Rubier (2019) fomenta el rendimiento innovador y orienta el sistema de conocimiento de la organización para generar ideas, mejorando así las capacidades de innovación.

1.1 Dirección estratégica de las empresas

En un contexto en donde las organizaciones enfrentan cambios dinámicos, inciertos y competitivos, la dirección estratégica empresarial (DEE) no solo orienta la toma de decisiones de alto impacto, sino que permite a las empresas definir su propósito, anticiparse a los cambios del entorno y organizar sus recursos para lograr objetivos sostenibles. En esta línea Acero (2023) considera que la dirección estratégica consiste en impulsar y aprovechar las capacidades de una organización para garantizar su permanencia en el tiempo. Así, la

DEE actuaría como el engranaje principal que vincule las capacidades internas con las oportunidades externas y establezca las bases para lograr ventajas competitivas sostenibles.

Sin embargo, en 2021 Ciro-Gallo advertía que, a pesar de su relevancia, la planificación estratégica no era una práctica común en las Pymes colombianas de su estudio. De esta forma, Ciro-Gallo reveló que muchas empresas carecían de preparación y compromiso directivo para gestionar estrategias para la formulación, ejecución y evaluación. Es decir, cuando hay una buena implementación la planeación estratégica permite estructurar mejor la organización y sostenibilidad en la competitividad.

En este recorrido, Navas López y Guerras Martín (2023) puntualizan el papel de la dirección estratégica como una herramienta esencial para que las organizaciones puedan anticiparse, adaptarse y prosperar. En su enfoque, el análisis de los recursos tanto tangibles como intangibles y de las capacidades internas constituyen el eje central para mejorar la posición de las empresas en el mercado. Frente a esta percepción, la dirección estratégica permite alinear los activos intangibles o capital intelectual con las metas y decisiones organizacionales en función de las exigencias del entorno.

En este sentido la dirección estratégica representa el punto de partida para comprender cómo las organizaciones enfrentan los desafíos del entorno y gestionan sus recursos. En mercados cambiantes y tecnológicos, la dirección estratégica no solo orienta la toma de decisiones, sino que establece las pautas que dan sentido a la gestión del conocimiento y el aprovechamiento del capital intelectual. Ubicar a la dirección estratégica en primer lugar dentro del presente estudio, permitirá entender cómo se conecta la estructura organizacional con la gestión del conocimiento y el manejo de los intangibles.

La dirección estratégica define el rumbo organizacional a través de la visión, misión objetivos, inclusive gestiona el conocimiento; así, permite articular los recursos tangibles e intangibles. Como señalan Navas López y Guerras Martín (2023), gestiona activos físicos, y reconoce el valor de los intangibles; identifica y desarrolla capacidades organizacionales. La dirección estratégica facilita el análisis interno, permitiendo detectar competencias clave que pueden ser potenciadas mediante procesos de gestión del conocimiento.

Por otro lado, la dirección estratégica integra la gestión del conocimiento en la toma de decisiones. De la Cruz y Vallejo (2024) destacan que el análisis del capital intelectual fortalece la capacidad de respuesta organizacional, al facilitar la transformación del conocimiento en innovación. Esta integración permite que las decisiones estratégicas se fundamenten en aprendizajes colectivos y en información relevante del entorno.

Finalmente, la dirección estratégica orienta la adaptación al cambio. En entornos dinámicos, la capacidad de reconfigurar recursos y procesos se vuelve esencial. La estrategia proporciona el marco para que esta adaptación no sea reactiva, sino proactiva, basada en el aprendizaje organizacional y en la gestión inteligente del conocimiento.

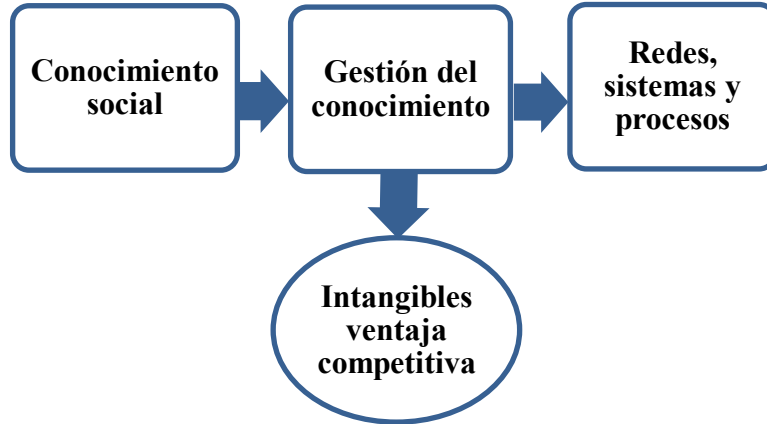
Desde esta perspectiva, la dirección estratégica debe ser entendida como el sistema articulador que conecta la visión organizacional con los procesos de generación de valor. No actúa de forma aislada, sino que se entrelaza con los recursos y capacidades que posee la organización; estos pueden ser tangibles o intangibles con lo que se crea un nexo con el capital intelectual como el conocimiento, las relaciones y la innovación entre otros activos que, de alguna manera, también forman parte de la competitividad. Se podría decir que dirección estratégica es sinónimo de visión y propósito en un entorno de cambios constantes, que guía y gestiona el uso de los recursos con pensamiento estratégico.

1.2 Gestión del conocimiento (GC)

La gestión del conocimiento (GC) se ha posicionado como un puntal estratégico en las empresas contemporáneas, por la creación, transferencia y aplicación del conocimiento organizacional. Así, para la presente investigación se concibe a la GC como la capacidad de generar conocimiento social y aplicarlo mediante redes, sistemas y procesos, con el fin de potenciar los activos intangibles y generar ventajas competitivas sostenibles (ver Figura 2).

Figura 2

Gestión del conocimiento (GC)



Fuente: Elaboración propia para este trabajo.

Los postulados de Rodríguez, Araujo & Urrutia (2001); y Shanhong (2002) conceptualizan a la GC como el conjunto de procesos y sistemas que, a través de la planificación, organización, coordinación y control de diversas actividades permiten la creación y difusión del conocimiento como un intangible sustancial. De esta forma, dicho conocimiento se convierte en un elemento integrador del denominado CI. En esta línea, Gómez Díaz, Pérez de Armas & Curbelo Valladares (2005) afirman que en la era industrial la riqueza se fundamentaba en la combinación del capital, materias primas y trabajo. Sin embargo, con la llegada de la era del conocimiento, los intangibles como las habilidades, los valores y la innovación se convirtieron en el nuevo cimiento de valor, como lo afirma Vieira Da Cunha (2013). Para comprender esta visión macro, en la que se encuentra el CI, fue necesario analizar la GC. Según lo indicado, Vieira Da Cunha consideró que la verdadera riqueza reside en el conocimiento que el ser humano posee. No se trata simplemente de adquirir conocimiento, sino de tener consciencia de su posición, planificar su uso y aplicarlo de manera efectiva como un generador de valor real en la organización. Por lo tanto, enfatizó la esencialidad de medir y reportar dicho conocimiento.

Nonaka & Takeuchi (1999) aportan una visión más dinámica de la GC en su obra *La organización creadora de conocimiento*, plantearon que este se crea a partir del conocimiento tácito y del conocimiento explícito: en el primero, los cimientos son la experiencia individual, los ideales, valores y emociones que posee cada ser humano; y el segundo está dado por las palabras y los números que se comparte y transmite con espontaneidad. La propuesta de la espiral del aprendizaje organizativo considera que la innovación surge cuando las experiencias individuales se conjugan en estructuras formales.

Esta postura complementa Rastogi (2000) al definir a la GC como un proceso sistemático e integrador que coordina las actividades de adquisición, creación, almacenamiento y difusión del conocimiento, ya sea de forma individual o grupal, para lograr objetivos organizacionales. De esta manera, este método permitía que el conocimiento adquirido se utilizara y se socializara formalmente entre los miembros de una organización para mejorar sus resultados. Asimismo, por su parte, Malhotra (2000) destaca la importancia de cómo una empresa, a través de su aporte tecnológico y procesos organizativos, adquiere, utiliza o comparte conocimiento.

Vaassen (1999) introduce una perspectiva contable y de gestión, al considerar que el CI debe controlarse junto con los demás factores productivos: el conocimiento no solo deber ser reconocido sino también medido como parte del valor de la organización. Desde la estrategia, Choo (2006) señala que la GC debe entenderse como una estructura para coordinar los objetivos y procesos de la organización para generar valor. Además, esta estructura podía incluir categorías de conocimiento institucional orientadas al desarrollo de la empresa y de las personas, fomentando así una ventaja competitiva para toda la organización. Rodríguez (2006) refuerza esta idea al considerar la GC como un diferenciador competitivo, capaz de atraer clientes y fortalecer la propuesta de valor. Por otro lado, Ndlela & Du Toit (2001) y Lubit (2001) destacan que los activos de conocimiento, al estar vinculados al desarrollo tecnológico, facilitan la innovación en productos y procesos, generando ventajas competitivas sostenibles.

A partir de estas contribuciones, la CG no puede reducirse a una técnica de control o un soporte estratégico, al contrario, debe ser pensado como un sistema transversal que integra aspectos varios de la administración de una empresa. Desde esta perspectiva, la GC se transforma en el espacio donde confluyen los intangibles que sostienen la competitividad y la sostenibilidad de las PYMES, especialmente en contextos como el ecuatoriano, donde el valor del conocimiento aún requiere mayor visibilización en la práctica empresarial.

Desde una postura latinoamericana Bossi, Fuentes y Serrano (2005) enfatizan que tanto los recursos humanos como el conocimiento son activos intangibles fundamentales de la denominada era del conocimiento. Esta visión se complementa por Castro (2001), quien advierte que al transformar la información en conocimiento esta se vuelve útil para la solución de problemas, se generan beneficios institucionales que aportan valor a la gestión empresarial. En la misma línea, González et al., (2019) sostienen que la GC actúa como un método que impulsa la competitividad al integrar elementos productivos y estratégicos; afirmación que respalda Arias et al. (2007), quienes manifiestan que la gestión del conocimiento contribuye en la eficiencia organizacional. En conjunto, estas aportaciones permiten observar que el conocimiento no solo debe entenderse como un recurso disponible, sino como un activo dinámico que, al gestionarse adecuadamente, potencia la innovación y sostenibilidad empresarial.

Finalmente, Casado (2020) sistematizó la evolución de la GC que se puede sintetizar a partir de los años de 1970 hasta la década del 2020, donde destacó su tránsito desde el enfoque centrado en la gestión de datos e información hacia la consolidación de un modelo de conocimiento abierto y colaborativo, donde compartir, innovar y generar experiencias se convierte en el nuevo paradigma empresarial. En las primeras fases, la CG se vinculaba con el procesamiento de datos y la eficiencia operativa privilegiando a sistemas de archivo y mecanismos de control. Posteriormente, a partir de los noventa, emergió un segundo momento orientado a la gestión estratégica de la información y el conocimiento organizacional. En este contexto, los intangibles capital humano, relacional y estructural se vuelven centrales, posicionando al conocimiento como algo dinámico capaz de articular adaptación y diferenciación en entornos altamente competitivos.

En conclusión, la GC es un recurso estratégico para las empresas. De su acertada implementación depende la transformación del conocimiento en valor, fortalecer la capacidad de innovación y mejorar la competitividad.

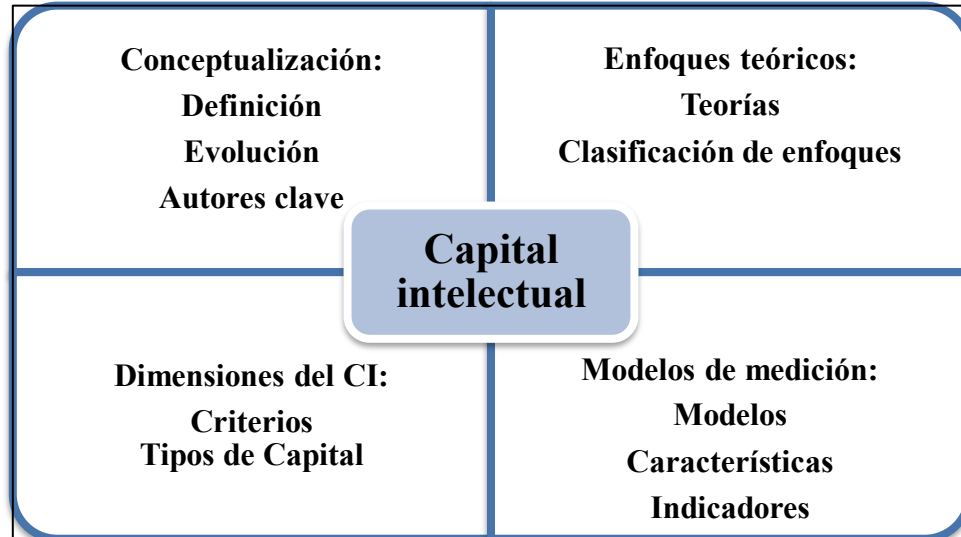
1.3 Capital intelectual (CI)

Para profundizar el estudio del CI en esta investigación, se propone organizar conceptualmente en cuatro ejes fundamentales que permitan abordar su complejidad desde distintas perspectivas.

- 1) **Conceptualización del CI:** Este eje contempla la revisión de los conceptos fundamentales y la evolución del CI a lo largo del tiempo, proporcionando una base teórica sólida para su comprensión.
- 2) **Enfoques teóricos:** Permite clasificar y analizar las principales teorías sobre CI, organizar y sintetizar su estudio, diferenciar los enfoques y facilitar el análisis teórico aplicado en el contexto empresarial de las organizaciones objeto del estudio.
- 3) **Dimensiones del CI:** Entendidas como las categorías que estructuran sus componentes internos. El eje reúne y compara las diversas dimensiones propuestas por distintos autores, identificando similitudes y diferencias conceptual para entender la estructura del CI desde una visión integral.
- 4) **Modelos de medición y gestión:** Se enfoca en identificar las características, el origen y la aplicación de los modelos del CI, comparando sus enfoques y organizándolos según la orientación teórica y práctica.

Esta estructura analítica se sintetiza en la siguiente figura que ilustra la organización del estudio del CI (ver Figura 3).

Figura 3
Ejes conceptuales del estudio del capital intelectual



Fuente: Elaboración propia para este trabajo.

El concepto de capital intelectual (CI) ha evolucionado desde su origen con John Kenneth Galbraith en 1969, luego con Bueno en 1998, hasta convertirse en un eje de la gestión estratégica de las empresas. La tendencia predominante entre los empresarios ha sido enfocarse en el capital contable tangible, es decir, las ventas e ingresos generados por los recursos visibles. A partir de los años 90 se evidenció que los activos intangibles, aunque no se reflejan en cifras contables ni están protegidos legalmente, eran determinantes en la creación de valor (Barney, 1991; Ordoñez de Pablos & Parreño, 2007).

Esta omisión se evidenció a través de los análisis financieros que mostraban discrepancias entre el valor en libros y el valor de mercado. En respuesta a esta problemática, las regulaciones contables, como las emitidas por el Comité de Normas Internacionales de

Contabilidad ² (IASB) con la Norma Internacional de Contabilidad (NIC) 38, se estableció que cualquier activo intangible, ya sea adquirido interna o externamente por la empresa, debe identificarse, generar beneficios económicos futuros y tener un costo cuantificable. De acuerdo con esta norma, si un recurso no cumple con la definición de activo y los criterios de reconocimiento, no puede ser incluido en la contabilidad. Los intangibles que la norma indica como tal son las franquicias, derechos de autor, derechos de llave, patentes o marcas. Es importante enfatizar que los activos a los que refiere la norma, aquellos que son cuantificables en los estados financieros, no son los mismos que los intangibles de capital intelectual que son el objeto de esta investigación.

En este contexto, se excluyen muchos de los elementos que componen el CI, como la lealtad, el conocimiento tácito o las relaciones con stakeholders. Lev (2001) y Rodov & Leliaert (2002) explican que la diferencia entre el valor contable y el valor de mercado de una empresa se debe, precisamente, a estos activos no registrados. Desde esta visión, se evidencia un conflicto conceptual: mientras la contabilidad busca objetividad, cuantificación y verificabilidad, el CI reconoce el valor de lo no cuantificable, lo no tangible. Esta diferencia es fundamental para entender por qué un gran número de organizaciones aún subestiman el CI.

A partir del 2000, diversos autores incorporaron elementos intangibles como las relaciones entre clientes y proveedores, el reconocimiento social y la innovación al CI. Se observó un consenso entre ellos, sobre la importancia del conocimiento como fundamento de la riqueza de las organizaciones y del capital humano como el principal referente de los

² International Accounting Standards Committee. Es un comité integrado por varios países, inicia en 1973 con la finalidad de promulgar normas contables que se acepten en la generalización y proporcionen confiabilidad y comparabilidad.

intangibles de una organización. Eduardo Bueno revolucionó la estructura de CI, incorporando al recurso humano el componente relacional y estructural y, posteriormente, la innovación. En esta línea Villareal (2003) por su parte, integró a la competitividad y la elevó al grado de paradigma del CI.

Para contextualizar esta evolución, la Tabla 1 contiene un extracto de las ideas más relevantes y diversidad de enfoques existentes de varios autores sobre CI.

Tabla 1

Lineamientos sobre capital intelectual

Autor	Año	Postulado sobre capital intelectual
Brooking	1996	La combinación de activos intangibles, propiedad intelectual, capital humano que permite a la empresa funcionar.
Ross	1997	Recursos son todos aquellos factores que contribuyen a la generación de valor para la empresa y que se encuentran de forma más o menos directa bajo el control de esta.
Bradley	1997	Capacidad de transformar el conocimiento y los activos intangibles en recursos que crean riqueza tanto en las empresas como en los países.
Sullivan	2000	El conocimiento es un beneficio.
Bontis	1998	Capital intelectual persigue el uso efectivo del conocimiento.
Bueno Euroforum	1998	Son todos los activos de una empresa que a pesar de no estar reflejados generan valor.
Bueno	1999	Integran tres elementos fundamentales: el capital humano, capital estructural y el capital relacional.
Stewart	1999	Son todos los intangibles que se ponen en uso para generar riqueza.
Edvinsson y Malone	1999	Son todos los intangibles de la empresa.
Davenport	2000	Valor de las relaciones de una empresa con sus clientes, su lealtad en la base de la reputación.
Padoveze	2000	Se compone de capital humano, capital estructural, indicadores para la clientela y relaciones.
Petty y Guthrie	2000	Señalan que la reputación y fidelidad del cliente no debe ser parte del capital intelectual. Este componente se forma de una parte estructural software y una parte humana el recurso humano.

Autor	Año	Postulado sobre capital intelectual
Drucker	2001	El activo más importante es el capital humano y el conocimiento el principal elemento de producción.
Lev	2001	Los intangibles no son físicos, pero generan valor en el futuro, están dados por la diferencia del valor de mercado y el valor contable.
Rodov y Leliaert	2002	El valor contable está dado por el costo histórico, y el valor en el mercado engloba el potencial crecimiento de la empresa.
Villareal	2003	Capital intelectual es el paradigma de competitividad.
Fontrodona y Sison	2007	La empresa es una organización humana conformada por miembros en interacción.
Rivero	2009	La riqueza de los procesos, innovación, presencia en el mercado y reconocimiento social.
Kristandl y Bontis	2007	Recursos estratégicos organizativos que permiten crear valor sostenible, pero que no están disponibles a un gran número de empresas. Generan potenciales beneficios futuros que no pueden ser tomados por otros y que no son imitables por los competidores o sustituibles por otros recursos. No son transferibles debido a su carácter organizativo.

Fuente: Basado en Génesis evolución y concepto de Capital Intelectual: Enfoques y modelos principales (p.52), por Bueno, 2008, *Estudios de Economía Aplicada*, (2) 43-63.

Stewart (1991) y Prusak (1996) coinciden en que el conocimiento organizacional proporciona una ventaja competitiva, dependiendo de cómo se adquiere el conocimiento, cómo se utiliza y cuán rápido se genera nuevo conocimiento. Esta visión fue ampliada por la empresa aseguradora y de servicios financieros sueca Skandia³, la cual reportó por primera

³ Skandia Insurance Company Ltd. es una compañía de seguros y servicios financieros, fundada en Suecia en el año 1855. Se encuentra dividida en tres regiones: Europa (sede en Suecia), Inglaterra y Asia Pacífico (sede en Londres) y América (sede en Shelton, CT.USA). AFS (Assurance and Financial Services) es el área de Seguros y servicios financieros. En esta área se creó el primer departamento corporativo de capital intelectual en 1991; contrataron a Leif Edvinsson como director, con el único objetivo de desarrollar nuevos instrumentos de medición del capital intelectual y poder visualizarlo como un complemento más del balance general.

vez al mundo sobre el CI, bajo la dirección de Edvinsson en 1992 integró algunos elementos clave en su concepto de CI, como el conocimiento, las habilidades profesionales, la experiencia, la tecnología de la organización y las relaciones con clientes, todos los cuales contribuyen a generar una ventaja competitiva. Estos criterios dieron origen al denominado Modelo Skandia. A partir de este hito, autores como Argyris & Schon (1978), Edvinsson & Malone (1997), Bontis (1999- 2001) y Sullivan (2000) ampliaron el espectro del CI y lo reconocieron como un generador de valor basado en el conocimiento.

En esta misma línea, Euroforum⁴ (1998) enfatizó que los activos de una sociedad, incluso cuando no estén reflejados en los estados financieros, generan o generarán valor para las empresas en el tiempo. Kaplan y Norton (1997) identificaron cinco beneficios clave de los intangibles:

- a. Fidelidad del cliente ya existente y atraer a nuevos segmentos.
- b. Innovación en el servicio o producto.
- c. Producir y entregar un producto de acuerdo con las especificaciones, en el menor tiempo y costo.
- d. Utilizar las habilidades y motivaciones de los empleados.
- e. Uso de los recursos tecnológicos y sistemas de información.

Bontis (2001) y Stewar (2008) incorporaron en el CI elementos relacionados con los grupos de interés internos y externos a la organización. Enfatizaron en las características y

⁴ Euroforum Escorial: Instituto universitario gestor del proyecto Intelect, cuyo objetivo fue la medición del capital intelectual. Dicho proyecto se lleva a cabo con el apoyo del Fondo Socio Europeo y la Comunidad Autónoma de Madrid.

relaciones de la empresa con el personal, los clientes, la sociedad. Este enfoque despertó una mayor atención hacia el impacto de estos factores en los estados financieros.

Petty & Guthrie (2000) retoman esta idea al señalar que el CI se compone por una parte estructural de la organización (software, redes informáticas, etc.) Y por una parte humana que incluye los conocimientos, la propiedad intelectual, las habilidades, la experiencia, que pertenecen a la organización y los externos, como son los clientes y los proveedores. Bueno (2003) reafirma que estos intangibles, aunque invisibles en los estados financieros, explican el valor que el mercado otorga a una empresa. González et al. (2003) y Zambrano et al., (2011 p. 102)) señalaron que el CI es “la habilidad que posean las empresas para: identificar, auditar, medir, renovar, incrementar y gestionar los activos intangibles”.

Por su parte Monagas-Docasal (2012) definió al CI como la creación, integración y aplicación de sistemas de conocimientos en función de la gestión eficaz de la empresa. Villegas, Hernández & Salazar (2016) concluyeron que gran parte del CI radica en el capital humano, capital estructural y capital relacional. Dichos elementos tenían una injerencia directa en el conocimiento, competencias y capacidades de las personas, con procesos y conocimientos propios. En la línea de importancia de los intangibles, Wong & Córdova (2020) y Fernández et al. (2022) destacan que el conocimiento tácito y explícito es fuente de ventaja competitiva de manera espacial cuando hay innovación tecnológica.

Finalmente, estudios recientes como los de Geraldo et al. (2020), Gómez-Bayona et al. (2020) y Githaiga (2022) identificaron al CI como un recurso estratégico que impulsa el rendimiento financiero y la sostenibilidad empresarial. Aunque no existe un consenso absoluto sobre su definición, se reconoce que el CI representa la diferencia entre el valor contable y el valor real de una organización, en donde el conocimiento es su componente más valioso (Ali & Anwar, 2021).

El análisis exhaustivo de la literatura antes planteado permitió identificar elementos clave para la elaboración del concepto de capital intelectual en la investigación, tales como:

1. Fusionar el conocimiento
2. Identificar, manejar, medir intangibles

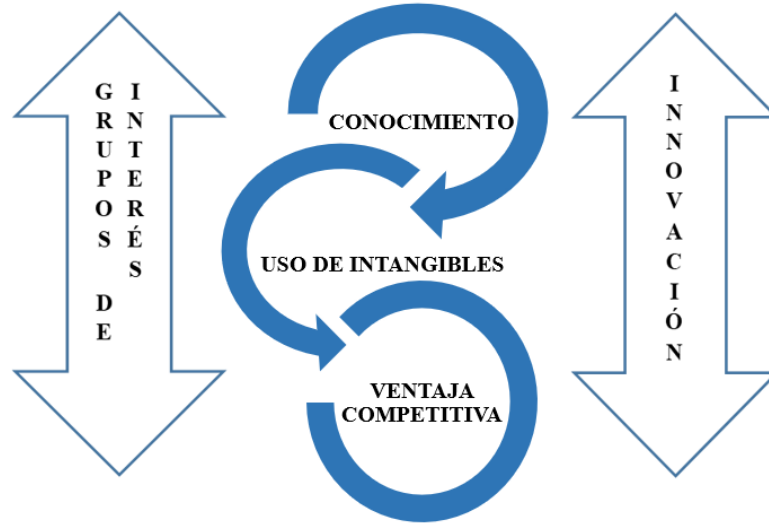
3. Integrar a los grupos de interés
4. Vincular procesos, tecnología, innovación
5. Generar ventaja competitiva

Por lo tanto, y una vez expuesto anteriormente, se pueden mencionar los siguientes conceptos:

- Conocimiento: Propiedad del individuo, generado en forma tácita o explícita, que se transmite a la organización y se convierte en su propiedad.
- Intangibles: Conocimiento, habilidades que se pone a favor de los grupos de interés, para generar ventaja competitiva, con apoyo de la innovación.
- Grupos de interés: Aliados estratégicos internos (accionistas, empleados) y externos a la organización (clientes, proveedores, sociedad, etc.).
- Innovación: Capacidad de innovar mercados, procesos, productos, tendencias estratégicas, sofisticación tecnológica.
- Ventaja competitiva: Captación de un valor añadido por la empresa que le permite diferenciación en el mercado.

A partir de lo ya expuesto, se puede definir al CI como la integración del conocimiento individual y organizacional que permite: identificar, medir y gestionar los recursos intangibles que posee la entidad en un momento dado, los cuales no se reflejan como elementos esenciales en los estados financieros. Además, el CI implica la habilidad de aprender, adaptarse y establecer relaciones con los grupos de interés. Esto se logra vinculando procesos, tecnología e innovación, con el objetivo de generar valor para la organización y, por consiguiente, obtener una ventaja competitiva (ver Figura 4).

Figura 4
Dinámica del capital intelectual



Fuente: Elaboración propia para este trabajo.

1.3.1 Teorías aplicables al capital intelectual

El estudio del CI requiere de la solidez de una base teórica que permita comprender la naturaleza y el comportamiento de los activos intangibles en las organizaciones. En este sentido, se han desarrollado diversas teorías que se fundamentan en aspectos particulares, como es el conocimiento, las habilidades, las relaciones y las capacidades dinámicas que son esenciales para la creación de valor y la obtención de ventajas competitivas sostenibles. Estos recursos son influenciados por enfoques tanto normativos como positivos. Por ello, fue necesario revisar diversas teorías que buscan ofrecer enfoques capaces de explicar la función de los intangibles del CI de forma general y específica, (ver Tabla 2).

Tabla 2

Enfoques de las Teorías de CI

Enfoque 1:	Enfoque 2:
Teorías para la identificación, medición y gestión del capital intelectual	Teorías para desarrollar relación entre todos los partícipes de la empresa
Teoría de los recursos y capacidades: Recursos y capacidades, tanto tangibles como intangibles	Teoría Stakeholder: Individuos o grupos que poseen derechos de propiedad o interés en una empresa
Teoría basada en el capital intelectual: Conocimiento, las habilidades y relaciones	Teoría de la agencia: Relación entre directivos y accionistas
Teoría basada en el conocimiento: Explícito como tácito	
Teoría de las capacidades dinámicas: Reconfigura, integra, construye competencias internas y externas	

Fuente: Basado en la revisión de las principales teorías aplicables al Capital Intelectual, (p.36), Ochoa, M., Prieto, M. & Santidrián, A. 2012, *Revista Nacional de Administración*, 3(2), 35-48.

La Tabla 2 sintetiza los dos enfoques teóricos de CI: el primero, centrado en la identificación, medición y gestión de los activos intangibles; y el segundo, enfocado en las relaciones entre los distintos actores que conforman la organización. Cada teoría indicada en la tabla será desarrollada a continuación, destacando sus fundamentales conceptos, autores representativos y la contribución al estudio del CI, desde una perspectiva crítica y aplicada.

Teoría de recursos y capacidades

Emergió en la década de los 80, se fundamenta en la heterogeneidad empresarial como fuente de ventaja competitiva. Autores como Wernerfelt (1984) Rumelt, R. (1984) y Barney (1986 -1991) determinaron que las diferencias en la rentabilidad entre empresas no podían explicarse únicamente por factores externos, sino también por los internos tangibles e intangibles, que posee cada organización. En este marco, los activos intangibles como el conocimiento y las habilidades adquieren un valor estratégico, debido a la dificultad para imitar y sustituir Conner & Prahaland (1996).

En esta línea, Grant (1991) amplía el concepto de habilidad como la capacidad de desempeñar una actividad que implica coordinar y cooperar entre las personas y los recursos en donde interviene (innovación y desarrollo) I + D, atención al cliente o la relación con proveedores. Esta postura es reforzada por Hamel & Prahalad (1995), quienes enfatizan se debe crear una rutina que se convierta en hábito y se constituye en la memoria de la organización. En consecuencia, al identificar los recursos y capacidades permite a las organizaciones identificar sus fortalezas estratégicas y proteger sus debilidades, como señalan Guerras & Navas (1998).

García, Arregui, Rodríguez & Vallejos (2010) coinciden en que la Teoría de Recurso y Capacidades evolucionó en tres enfoques diferenciados: el basado en el conocimiento; el relacional; y el centrado en el capital intelectual. De esta evolución emergen dos nuevas teorías: teoría del capital intelectual y la teoría basada en el conocimiento. En consecuencia, la teoría de los recursos y capacidades determina que los recursos internos de la organización están sobre los recursos de la industria y son un elemento clave para obtener ventajas competitivas sostenibles; por esto, dichos recursos deben ser difíciles de imitar, valiosos, no sustituibles y escasos como lo señalan (Ochoa, Prieto, & Santidrián, 2012).

Esta teoría comprende el valor estratégico de los activos intangibles. No obstante, es muy general lo que limita su aplicabilidad directa; de manera particular, no permite identificar con precisión qué recursos generan ventaja competitiva. De esta manera, es imprescindible seguir con el análisis de las teorías.

Teoría del capital intelectual

Esta teoría surgió como una crítica a las limitaciones de la teoría de recursos y capacidades, por el escaso aporte a los directivos por la falta de especificación de cuáles son los recursos que aportan a la ventaja competitiva de la organización. Edvinsson & Malone (1997) proponen una visión concreta y operativa, centrada en el conocimiento como activo estratégico. Se le considera una teoría de rango medio. El CI pretendía solucionar los problemas de su predecesora, delimitando con mayor claridad los componentes intangibles que aportan valor organizacional. Esta afirmación fue respaldada por Foss & Knudsen

(2003), Priem & Butler (2001) y Reed, Lubatkin & Srinivasa (2006) quienes coinciden en la necesidad de teorías más específicas para los desafíos de la gestión del conocimiento.

Desde esta óptica, el CI se estructura en los tres componentes de capital de la organización: capital humano (su gente), capital social (relaciones con el entorno), capital organizacional (sistemas de procesos). Según Bueno, Salmador & Merino (2008), el CI se define como la

acumulación de conocimiento que crea valor o riqueza cognitiva poseída por una organización, compuesta por un conjunto de activos de naturaleza intangible o recursos y capacidades basados en conocimiento, que cuando se ponen en acción, según determinada estrategia, en combinación con el capital físico o tangible, es capaz de producir bienes y servicios y de generar ventajas competitivas o competencias esenciales para la organización en el mercado (p. 53).

Esta visión se amplía en los trabajos de Bueno, Merino & Murcia (2016) quienes ratifican la evolución del CI desde una perspectiva en procesos de conocimiento en acción hacia un sistema estratégico para crear innovación dentro de una organización.

De esta forma, la teoría mencionada permite comprender la articulación de los activos intangibles con la estrategia de la organización. Tiene un enfoque integral, permite analizar al conocimiento desde su creación hasta la transformación en valor, lo que aporta al entendimiento de la competitividad desde una lógica intangible.

Teoría basada en el conocimiento

Como un cambio de paradigma, el conocimiento es el principal recurso estratégico. Según Ochoa, Prieto & Santidrián, (2012) este enfoque tiene implicaciones tanto micro como macroeconómicas. A nivel microeconómico, se destacan elementos como la estrategia, la satisfacción del cliente, el proceso de desarrollo de productos y el conocimiento implícito, que tienen igual o mayor importancia que los factores tangibles. Así también, en el ámbito macroeconómico, la tecnología y la innovación son los motores del crecimiento.

Nonaka (1991) sostiene que el conocimiento es la verdadera fuente de la ventaja competitiva en las empresas, caracterizadas por el avance tecnológico, la competencia mundial y la producción de nuevos productos. En otras palabras, serán exitosas aquellas empresas en las que la creación de conocimiento sea constante, se socialice en la empresa y se incluyan nuevas tecnologías y productos. Esta visión la refuerza Revilla Gutiérrez (1995), quien señala que el conocimiento, al originarse en el ser humano, se convierte en el activo más valioso de la organización.

La propuesta de Nonaka & Takeuchi (1995) sobre la gestión empresarial basada en el conocimiento, introduce el concepto de aprendizaje organizativo, donde el diseño de procesos y la gestión de recursos se orienta a la creación de valor. Esta formulación la comparten De Castro et al., (2005) quienes destacan a la organización como la que crea, provisiona y aplica el conocimiento. Por lo tanto, la organización se convierte en una comunidad social, según lo manifiestan Grant (1996) y Hernández - Sampieri & Mendoza (2018).

Grant (1991, 1997) profundiza esta idea al señalar que las empresas deben delinear mecanismos conductuales para que los trabajadores, quienes son el principal grupo de interés, mantengan cooperación y coordinación en las actividades. De esta manera, el conocimiento que poseen se integra y puede aplicarse en la transformación de entradas y salidas.

Como parte central de del presente estudio, esta teoría nos permite comprender cómo el conocimiento se convierte en un proceso social organizacional, convirtiéndose en el eje de la innovación y la sostenibilidad. Es decir, esta teoría es útil para organizaciones que buscan adaptarse a entornos complejos y cambiantes.

Teoría de las capacidades dinámicas

Esta Teoría ofrece una perspectiva para comprender cómo las organizaciones logran ventaja competitiva. Teece (1988) plantea que esta teoría se basa en la habilidad de las empresas en configurar competencias específicas de tanto internas como externas, en respuesta a los cambios del entorno; en la misma línea Barney (1991) afirma que la ventaja

competitiva no solo depende de poseer recursos valiosos no imitables, sino también de la capacidad de adaptación.

El término dinámico hace referencia a la capacidad de renovar competencias, en función del mercado, la rapidez del cambio tecnológico y los mercados difíciles de determinar. Por lo tanto, las respuestas de la empresa deben ser de innovadoras. El término capacidades enfatiza la habilidad para adaptar, integrar, configurar y reconfigurar de manera adecuada las habilidades internas y externas, los recursos y competencias en relación con el ambiente cambiante. La teoría de las Capacidades Dinámicas integra la investigación en áreas como la gestión de I + D, desarrollo de productos y procesos, la transferencia de tecnología, la propiedad intelectual, la manufactura, los recursos humanos y el aprendizaje organizacional como lo refieren (Ochoa, Prieto & Santidrián, 2012).

Teece (2007) profundiza en esta visión al identificar tres funciones especiales:

- 1) La identificación, desarrollo, codesarrollo y evaluación de las oportunidades tecnológicas en relación con las necesidades del cliente.
- 2) La movilización de recursos para satisfacer necesidades y valorar oportunidades.
- 3) La renovación y continuas transformaciones de los recursos y capacidades necesarias.

Estos son aspectos que la empresa debe considerar para sobrevivir a los cambios que surgirán en clientes, proveedores y tecnología. Las capacidades dinámicas se manifiestan en la actuación de los directivos en momentos cruciales, y también los valores compartidos, la cultura corporativa, la capacidad colectiva para implementar nuevos modelos de negocio o cualquier otro cambio que requiera la organización. Estos son atributos inigualables, difíciles de imitar, pero que algunas empresas no poseen y pueden ser determinantes para la supervivencia.

Esta teoría tiene una fortaleza al explicar tanto los recursos que se poseen, así como la transformación para responder a los desafíos del entorno. En empresas de alta incertidumbre, las capacidades dinámicas serían un buen atributo diferenciador.

Teoría de los stakeholders

Esta teoría ofrece una perspectiva para comprender el rol de los grupos de interés en la creación de valor. Según Clarkson (1995), los stakeholders son individuos o colectivos que poseen derechos legales o morales sobre la empresa, pueden ser primarios incluyendo a los accionistas, clientes, empleados, proveedores, gobierno, prestamistas y la comunidad, cuya presencia es esencial para la supervivencia de la empresa. Los stakeholders secundarios, como ambientalistas, representantes de medios y defensores de clientes, influyen en la cooperación, pero no se comprometen en transacciones con la organización y no son esenciales para la supervivencia.

Esta teoría se fundamenta en un acuerdo social intangible entre las organizaciones y la sociedad, tal como lo explica ODonovan (2002). Algunas empresas consideran la relación con los stakeholders como un intangible crítico debido a su influencia en el valor corporativo, una apreciación compartida por Svendsen, Boutilier & Wheeler (2001). Estos autores sostienen que los grupos de interés son un poder crítico porque portan recursos que la empresa necesita y los costos y la velocidad de acceso a estos recursos pueden incrementar o disminuir.

Desde esta perspectiva los stakeholders son considerados como intangibles de valor que permiten el logro de ventaja competitiva y el cumplimiento de los objetivos estratégicos, que pueden ser determinantes para la supervivencia de la empresa, según lo señalan (Castelo & Lima, 2006).

Esta teoría amplía el enfoque tradicional de recursos internos, al incorporar un enfoque relacional que es muy relevante. Al reconocer a los stakeholders como fuente de valor permite a las organizaciones construir estrategias inclusivas, sostenibles y alineadas a la responsabilidad social. De esta manera, esta teoría abre una visión social y ética del CI.

Teoría de la agencia

Esta examina la relación entre los directivos (agentes) y los accionistas (agencia), en la que el directivo tiene la responsabilidad de maximizar el valor neto de la empresa, que es también el objetivo de los accionistas. Según Azofra, Prieto & Santidrián (1992), esta teoría

presenta dos enfoques metodológicos: normativo y positivo. El primero, se centra en especificar el sistema de incentivos promoviendo una relación eficiente y equilibrada. mientras que el enfoque positivo, también es conocido como teoría positiva de la agencia, se orienta en explicar el comportamiento real de las organizaciones, proporcionando una base racional para explicar las formas de financiamiento observables en la realidad.

Los dos enfoques reconocen el papel de los intangibles en la organización. Desde la perspectiva normativa se refiere a los relacionados con el conocimiento, capacidades, competencias, que son parte de los contratos que regulan la relación entre las partes. Mientras que, desde el enfoque positivo, los sistemas de información de capital intelectual son instrumentos que fomentan el uso eficiente del conocimiento y proporcionan información relevante en el momento de tomar decisiones, lo cual contribuye al incremento de valor de la empresa.

La empresa debe entenderse como una estructura humana formada por la interacción de inversores, directivos y empleados, y no solo por la suma de sus activos físicos y financieros. Esta idea fue expresada por Drucker (2001) y ratificada por Fontrodona & Sison (2007), quienes afirmaron que el activo más importante de una empresa es el capital humano y que el conocimiento es el principal elemento para la producción, propiedad del trabajador, que puede ser transferido. Por lo tanto, trabajadores y directivos tienen un mismo estatus, ya que el primero aporta el capital humano y el segundo aporta el recurso financiero.

Esta teoría permite comprender cómo los intangibles se convierten en estrategias de gobernanza y sostenibilidad, lo cual en las empresas transparentes y de rendición de cuentas es esencial.

Análisis crítico de la teoría seleccionada como fundamento del marco teórico

A partir del análisis comparativo de las diversas teorías se identificaron aportes valiosos pero incompletos. La teoría de recursos y capacidades, por ejemplo, es generalista no se puede conocer con certeza qué recursos son valiosos. La teoría basada en el conocimiento no estructura al conocimiento como un sistema estratégico. La teoría de las

capacidades dinámicas se enfoca en la adaptación sin integrar los activos intangibles, mientras que la teoría de los stakeholders enfatiza la importancia en las relaciones externas, pero no articula con la creación de conocimiento, y la teoría de la agencia tiene un enfoque contractual lo cual limita a los desafíos actuales.

Con este panorama, en contraste con las otras teorías, la del capital intelectual se posiciona como una alternativa integradora, al estructurar y organizar los intangibles como un sistema que vincula el conocimiento, las relaciones y las estructuras que generan valor estratégico, incorporando dimensiones clave como la estrategia e innovación, la ética y la responsabilidad social. Según Bueno (2013), este enfoque responde a las exigencias de una dinámica empresarial disruptiva, cambiante y altamente competitiva, al integrar tanto recursos internos como relaciones externas, propiciando una gestión basada en el conocimiento. Por ello, la elección de esta teoría como fundamento del marco teórico se justifica no solo por su coherencia conceptual y aplicabilidad práctica, sino también por su capacidad para orientar la investigación desde una lógica epistemológica holística, alineada con los desafíos contemporáneos. Ahora, es importante entender las diferentes dimensiones del CI.

1.3.2 Dimensiones del capital intelectual

En este punto del recorrido literario, se ha constatado que existen diferentes enfoques sobre el CI, no obstante, varios autores coinciden en identificar tres dimensiones fundamentales. Algunos han denominado como "elementos" y otros como "componentes" pero se refieren a una misma estructura conceptual de común aceptación: el capital humano, el capital estructural y el capital relacional tal cual lo señala Bueno (2002).

Estas dimensiones no solo han sido útiles para el desarrollo teórico, sino que también ha servido como base para modelos de medición. Según el análisis de la autora considera relevante la aclaración de Bontis (2002), cuando señala que estas dimensiones no pueden tratarse de forma aislada, ya que el valor surge en la interacción entre ellas. Esta interacción permite comprender cómo se genera y se sostiene el conocimiento dentro de las organizaciones. En esta misma línea, Ordoñez de Pablos y Parreño (2007) proponen

transformar el conocimiento actual de los empleados, y en las relaciones entre ellos en conocimiento institucional, cultura organizacional, sistemas, rutinas y estructuras que son independientes de las personas.

Esta visión sistémica permite interpretar el capital intelectual no como una suma de partes, sino como una red dinámica que articula personas, procesos y relaciones. Además, se coincide con Zambrano, Gutiérrez y Díaz (2011), quienes refuerzan esta idea al describir cada componente, referencian el conocimiento tácito y explícito de los individuos, el conocimiento de las organizaciones y a las relaciones que mantiene con los agentes sociales. Esta clasificación (ver Tabla 3 y Figura 5) sintetiza visualmente la estructura tripartita del CI y su independencia funcional.

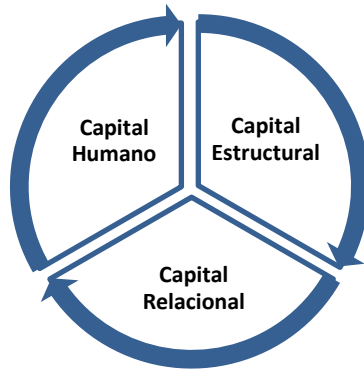
Tabla 3

Criterios sobre dimensiones de capital intelectual

Autores / Años	Dimensiones o elementos de CI
Brooking (1998)	Activo de mercado, activo de propiedad intelectual, activo humano, activo de infraestructura.
Edvinsson & Malone (1997)	Capital humano y capital estructural y este a su vez en capital clientela y capital organizacional.
Bontis, Keow y Richarson (2000)	Capital humano, capital estructural y capital relacional.
Bueno (2003-2008)	Capital humano, capital estructural compuestos por el <i>capital organizativo y tecnológico</i> , capital relacional compuesto a su vez por <i>capital del negocio y capital social</i> .

Fuente: Elaboración propia basado en el concepto de capital intelectual y sus dimensiones, Sánchez, Melián, Hormiga (2007, p. 100).

Figura 5
Dimensiones de capital intelectual



Fuente: Elaboración propia basado en el concepto de capital intelectual y sus dimensiones, Sánchez, Melián, Hormiga (2007, p. 103).

Capital humano: Se reconoce al capital humano como un activo intangible fundamental en las organizaciones. El avance tecnológico y la comunicación exigen nuevos conocimientos, habilidades, talentos por parte de los empleados. Como señala Bontis (2002), las empresas buscan perfiles altamente calificados, con competencias, actitudes y agilidad intelectual, que les permita abordar críticamente los desafíos en un entorno tecnológico. Esta demanda, sin embargo, ha detonado en una visión funcional del trabajador, donde su valor se mide por la productividad, dejando de lado aspectos humanos fundamentales como el bienestar emocional y la dignidad laboral.

En este sentido Roslende & Dyson (1992), expresan que “los activos propios tienen valor de mercado y pueden ser directamente usados o convertidos en ingresos; los activos operacionales que representan activos humanos son recursos escasos que operan en la entidad y no son poseídos” (pág. 315). El personal de la organización representa uno de los intangibles más valiosos, aunque en muchas ocasiones su capacidad no sea reconocida. Por su parte, Roos et al. (1998) profundiza la idea al clasificar al capital humano en tres tipos: competencias (conocimientos, aptitudes, habilidades y *know-how*), actitud (motivación, capacidad de liderazgo) y agilidad intelectual (habilidad de los miembros de la organización para ser rápidos mentalmente, innovación y creación de sinergias). Estos atributos incluyen

lealtad, polivalencia y flexibilidad, que Bontis (2002) considera claves para generar sinergias. Desde la visión estratégica Bueno (2003) y Boyatzis (2018) coinciden que la fijación del recurso humano no debe limitarse a su existencia, sino en la capacidad de incidir en los procesos de la organización.

Así, es necesario enfatizar en que la estrategia organizacional se basa en el conocimiento generado por los individuos, como lo afirman Dean & Kretschmer (2007). Por lo tanto, las organizaciones enfrentan pérdidas si los empleados abandonan la compañía, lo que hace necesario que la administración compense a quienes son portadores del CI. Sveiby (2008) propone considerar como “el *staff* de la empresa” a aquellos trabajadores catalogados como expertos y especialistas, ya que representan la élite del personal. En contraste, los empleados que mantienen la estructura interna y externa no deben estar en un plano diferente al del capital intelectual.

Desde esta perspectiva, el capital humano no solo representa el conocimiento y las habilidades que permiten obtener mayor productividad y ventaja competitiva (Wang & Chang, 2005), sino que también es la raíz del desarrollo de otros recursos intangibles. La transformación del conocimiento individual en conocimiento organizacional, como lo propone Bontis et al. (2002) y Ulrich & Brockbank (2006), es clave para la solidez de las capacidades estratégicas. Sin embargo, Yan & Lin (2009) indican que, a pesar de la inversión en formación, los resultados no son inmediatos, lo cual requiere de una gestión reflexiva de los intangibles. Ante esto, Miguel Ramos (2011) destaca la necesidad de evaluar los elementos intangibles y sus interrelaciones para la transformación. Finalmente, estudios como los de Albano et al. (2019) introducen nuevas tendencias al vincular la neurociencia con el desarrollo del capital humano en las PYMES. Su investigación concluye que los *neuro incentivos* son una herramienta eficaz para aumentar el compromiso y el rendimiento del personal, al considerar los procesos neurobiológicos que influyen en la motivación y el compromiso laboral.

Al regresar a lo ya analizado, el empleado se reconoce como el activo intangible más valioso del CI. Esta afirmación enfatiza al capital humano como el elemento estratégico en

las organizaciones para la generación de valor (Bontis, 2002; Roos et al., 2001). No obstante, el desarrollo de esta investigación iniciado en 2017 y extendido hasta 2024, tuvo una influencia de acontecimientos globales que redefinió las dinámicas laborales y empresariales.

La pandemia por la covid-19, declarada en 2020, constituyó un punto de inflexión que impactó radicalmente la estructura organizacional y la gestión del talento humano. En Ecuador, el primer caso fue confirmado el 29 de febrero, y las medidas de confinamiento se prolongaron por varios meses; se produjo una crisis sanitaria, económica y social sin precedentes. Este contexto obligó a las empresas a adoptar estrategias de adaptación, acelerando procesos de digitalización y modificando sus esquemas operativos.

Desde una perspectiva organizacional, la pandemia demostró la necesidad de revalorizar el papel del capital humano en la sostenibilidad empresarial. La continuidad de las operaciones dependió, en gran medida, de la capacidad de los trabajadores para adaptarse a entornos virtuales, riesgo de perder la salud y la estabilidad, jornadas de trabajo extendidas laboral y mantener la productividad incluso en condiciones desfavorables. Este fenómeno reafirmó lo señalado por Dean & Kretschmer (2007), quienes mencionan que el conocimiento generado por los individuos es la base de la estrategia organizacional.

Asimismo, salió a la luz que una gran cantidad de organizaciones mantuvieron una visión funcional del trabajador, priorizaron indicadores de rendimiento como la asistencia perfecta, sin considerar aspectos fundamentales como el bienestar emocional, la salud mental o el impacto del entorno familiar por las circunstancias del momento. Esta práctica fue en total contradicción con los postulados de CI, que reconocen al empleado no solo como portador de competencias técnicas, sino también como agente de innovación, resiliencia y generación de sinergias (Roos et al., 1998; Ulrich & Brockbank, 2006; Bueno, 2013; Saravia et al., 2022).

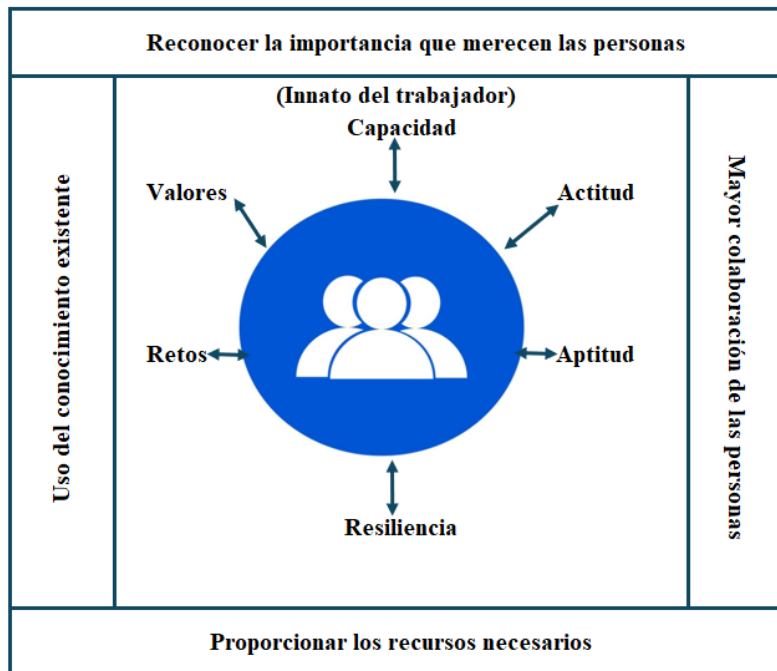
En este sentido, la pandemia permitió mostrar las limitaciones de los modelos tradicionales de gestión del talento humano. La deshumanización del trabajo, evidenciada en la indiferencia hacia las condiciones personales de los empleados, contrastó con los logros alcanzados por las organizaciones, la permanencia en el mercado en época de crisis mundial,

todo gracias al esfuerzo colectivo. Este contraste advirtió que el capital humano no siempre se refleja en los estados financieros, pero sí en la capacidad de las empresas para enfrentar crisis y reinventarse.

Por otro lado, la emergencia global propició nuevas formas de colaboración, solidaridad y liderazgo, que fortalecieron el engranaje organizacional. La virtualidad se convirtió en el principal medio de interacción, y con ello, se consolidaron prácticas que demostraron la importancia de las conexiones humanas, así como el desarrollo tecnológico en la sostenibilidad del CI.

En concordancia con la literatura repasada, es conclusivo que el capital humano es un componente central del CI, cuya relevancia se ha intensificado en contextos de crisis. La presente investigación propone una representación conceptual del capital humano (ver Figura 6) y su impacto estratégico en las organizaciones.

Figura 6
Capital humano



Fuente: Elaboración propia para este trabajo.

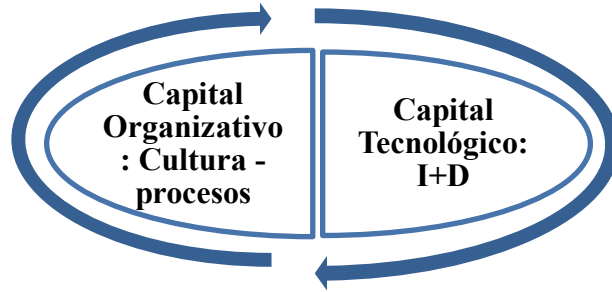
Capital estructural

En continuidad con el análisis de los componentes del capital intelectual, el capital estructural representa todos los activos intangibles que pertenecen a la organización y está en total independencia de la rotación de los empleados. A diferencia del capital relacional que se caracteriza por las relaciones internas y externas, el capital estructural constituye la infraestructura organizativa que permite almacenar, sistematizar y distribuir el conocimiento generado por el capital humano.

Autores como Bontis, Chua & Richardson (2004) señalan que el capital estructural es el conocimiento intangible que se mantiene, se puede internalizar, y que es el patrimonio de la organización como son la cultura, la estructura de procesos, el diseño tecnológico, las rutinas organizacionales y todo aquello que ayude a almacenar y a distribuir conocimiento, es decir, que se queda allí aun cuando los empleados se retiren.

En esta línea, Ordoñez (2004), Zambrano, Gutiérrez & Díaz (2011), y Alfaro & López (2008) manifiestan que el capital estructural representa los activos intangibles desarrollados por el recurso humano de la organización, producto de las actividades investigativas, sistematización de procesos, patentes entre otros. Desde una perspectiva analítica el capital puede dividirse en dos componentes (ver Figura 7). El primer componente el capital organizativo con sus categorías: cultura, estructura organizativa, procesos de formación, formativa y aprendizaje organizativo. El segundo componente es el capital tecnológico, el cual está formado por las categorías de innovación, mejora de procesos y propiedad intelectual; todos los autores concuerdan que es necesario medir el CI para el logro de objetivos a largo plazo.

Figura 7
Elementos de capital estructural



Fuente: Elaboración propia para este trabajo.

Al integrar estos elementos, la organización puede operar de forma eficiente, adaptarse a los cambios del entorno y sostener su ventaja competitiva. La literatura especializada, enfatiza en la importancia de medir el capital intelectual como un factor clave para cumplir los objetivos estratégicos a largo plazo (Bontis et al., 2001; Alfaro & López, 2008).

Sin embargo, es necesario considerar que eventos tan marcados como la pandemia han acelerado la transformación digital, consolidando el capital tecnológico como un componente de gran importancia en las organizaciones. La adopción de la tecnología avanzó rápidamente, la virtualidad emergió como el canal de comunicación predominante y las transacciones mediadas por interfaces digitales se han estandarizado, ofreciendo agilidad y eficiencia en los procesos. En este nuevo escenario, la inteligencia artificial (IA) se posiciona como la industria 4.0. La IA "es la capacidad que tiene una máquina o sistema, de imitar el comportamiento humano, identificando de forma rápida y exacta sus necesidades; para posteriormente resolverlas y entregar soluciones efectivas, sistemáticas y en menos tiempo" (Daza et al., 2021, pág. 8).

La tensión entre lo humano y lo tecnológico ha sido abordada por diversos actores contemporáneos, quienes advierten sobre la necesidad de preservar y valorar el talento humano como parte esencial del capital intelectual. Así lo advierte Kristalina Georgieva en su blog del Fondo Monetario Internacional (FMI) en 2024: la IA afectará al 40 % de los

empleos. En este sentido, en la tercera cumbre de profesores de Contabilidad celebrada el 24 de marzo de 2024, el presidente de la ASFACOP, José Cuverlo, destacó la importancia de considerar el índice de retención del talento humano en los indicadores de gestión de la organización. Argumentó que una organización, incapaz de retener el talento humano es una organización que no genera conocimiento y, por ende, no valora el intangible. Cuverlo sostuvo que no se puede hablar solo de indicadores de liquidez y rentabilidad, sino también de indicadores de retención del talento humano, desarrollo de la capacidad humana y productividad intelectual, situando lo humano en la posición más importante de la organización. Finalmente, señaló que “ninguna criatura puede ser superior a su creador”.

En esta línea, un dato relevante se publicó en el blog *Kio.tech* el 27 de marzo de 2024, donde se informó que Microsoft experimentó un aumento del 775 % en la demanda de servicios en la nube previo al inicio de la pandemia por la covid-19. En el contexto posterior a la pandemia, se proyecta que la tecnología en la nube continuará su expansión, consolidándose como una herramienta de aplicación de diversos sectores organizacionales.

En este contexto de transformación digital acelerada, la autora de la investigación infiere que la ética, de indicador teórico se consolida como esencial dentro del capital estructural y transversal al CI de las organizaciones. Este capital, que integra tanto los sistemas tecnológicos como los valores institucionalizados, debe incorporar principios éticos que orienten el desarrollo y uso responsable de tecnologías emergentes. La UNESCO ha advertido que, sin marcos éticos adecuados, la IA corre el riesgo de reproducir prejuicios, alimentar divisiones sociales y amenazar los derechos humanos fundamentales (UNESCO, 2024).

En este orden de ideas, la eficiencia organizacional está estrechamente vinculada a la fluidez de la información, que depende de un capital estructural sólido y bien gestionado. Este capital abarca desde elementos intangibles como la cultura organización que refleja el conocimiento interno, los valores éticos y normas hasta sistemas tecnológicos como base de datos, plataformas digitales e infraestructuras de comunicación. En la actualidad, tecnologías emergentes como la IA, han impulsado al capital estructural, y alerta a las organizaciones a

buscar estrategias para garantizar la continuidad operativa, la adaptabilidad al entorno, la sostenibilidad del conocimiento organizacional a largo plazo y la legitimidad institucional en un entorno cada vez más automatizado.

Capital relacional.

En el marco del capital intelectual, el capital relacional se refiere a los vínculos internos y externos que las organizaciones promueven. Las empresas no son sistemas aislados, sino que su existencia radica en la relación con el exterior. Desde la perspectiva de Bontis (1999), el capital relacional se refiere a la percepción que los clientes tienen de sus proveedores. Este tipo de capital involucra a todos los grupos de interés o los denominados *stakeholders*, como señala (Ordoñez de Pablos, 2003).

Desde una perspectiva teórica, Bueno (2003) propuso una clasificación con dos componentes:

- a. **Capital del negocio:** En este capital converge toda la información y conocimiento externo relacionado con los proveedores, clientes, accionistas, instituciones e inversores y aliados.
- b. **Capital social:** Este componente abarca las relaciones fuera del ámbito estricto del negocio. Incluye compromisos sociales, reputación, prestigio, y la imagen corporativa en general. Estos elementos se combinan de manera sistémica para proporcionar una visión integral de los activos intangibles de la empresa, lo que facilita la toma de decisiones.

Ambos componentes están interrelacionados; así, como Cohen & Prusak (2001) señalaron al capital social como intangible del CI. Para esto, Bueno (2002) contextualizó este concepto dentro de la empresa como la innovación que impulsa el logro de los objetivos en el largo plazo en forma sostenible. Desde una perspectiva más amplia, el Foro del Conocimiento Intellectus (2002) planteó que el capital social se refiere al valor que representan las relaciones que la organización mantiene con otros agentes sociales en su entorno. Estas relaciones pueden ser de compromiso, integración, cooperación,

responsabilidad social. Además, se mencionaron elementos básicos como las relaciones con la administración pública, los medios de comunicación, la defensa del medioambiente y la reputación corporativa.

Esta visión del capital social como la sinergia de relaciones que fortalecen la organización se complementa con estudios sobre el capital relacional, cuyo enfoque son las conexiones estratégicas que la empresa posee con actores externos clave. En este sentido, algunos estudios han destacado el papel del capital relacional como impulsor de la innovación organizacional. Ramírez, Llonch y Malpica (2022) demostraron que las relaciones con clientes, proveedores y socios estratégicos fortalecieron las estrategias de las PYMES mexicanas, y esto, a su vez, impactó en los procesos de innovación y adaptación en el entorno competitivo.

A partir del recorrido por toda la literatura expuesta, se puede inferir la relevancia del capital relacional como un componente del CI, especialmente en el contexto posterior a la pandemia. Durante este período, muchas organizaciones lograron superar la crisis gracias a las relaciones establecidas con sus comunidades internas y externas. No obstante, este tipo de capital continúa siendo subvalorado en comparación con otros componentes del CI. Esta percepción, se respalda en el análisis de Vega de la Cruz y Pérez (2024), quienes afirman que, a pesar de su importancia, el capital relacional es el componente del CI menos estudiado.

Esta afirmación refuerza la necesidad de mirar desde una perspectiva integral al capital intelectual en sus tres componentes (humano, estructural y relacional) y no de forma independiente, ya que su integración estratégica resulta esencial para el éxito sostenible de la organización (ver Tabla 4). Esta comprensión infiere la necesidad de explorar modelos de medición para la gestión del CI.

Tabla 4

Resumen de los componentes del capital intelectual

Capital humano	Capital estructural	Capital relacional
Generador de valor y fuente potencial de innovación	Conocimiento que la empresa internaliza: Parte de su cultura, procesos y tecnología.	La empresa se vincula con el exterior: Clientes, proveedores y sociedad.

Fuente: Elaboración propia para este trabajo.

1.3.3 Modelos de medición del CI

Luego de haber abordado los componentes fundamentales del capital intelectual, es necesario avanzar hacia la medición, para conocer de las herramientas que permitan evaluar su impacto. La creciente importancia de los activos intangibles ha desarrollado distintos modelos, la literatura especializada aborda varios enfoques que van desde el uso de indicadores generales hasta análisis más profundos y estructurados como lo señala Ortiz de Urbina (2003). No obstante, su aplicación en el ámbito empresarial sigue siendo limitada, posiblemente por desconocimiento o por la falta de normativas que regulen su uso. El estudio de estos modelos resulta esencial, ya que proporciona el marco teórico necesario para responder las interrogantes en la presente investigación. Los modelos de CI se pueden clasificar en dos categorías: según el enfoque de análisis, y los modelos básicos de medición y gestión (ver Tabla 5).

Tabla 5

Clasificación de los modelos de medición del capital intelectual

Categorías	Según el enfoque de análisis	Según el enfoque de medición y gestión
Orientación	Administrativa	Estructura y contextualización
Clasificación	Enfoque financiero - administrativo	Modelo básico de medición
	Enfoque estratégico - corporativo	Modelos relacionados
	Enfoque social - evolutivo	

Fuente: Elaboración propia para este trabajo.

Enfoque de análisis

1. **Enfoque financiero (administrativo):** Centra su atención en ocho modelos que miden e informan sobre lo que el mercado reconoce, pero no necesariamente está reflejado en la contabilidad. Estos modelos buscan evaluar el valor del CI desde una perspectiva más cuantitativa. Sus indicadores son orientados a la eficiencia y rentabilidad.
2. **Enfoque estratégico (corporativo):** Consta de siete modelos que analizan el CI desde la teoría de los recursos y capacidades. Estos modelos han considerado tanto aspectos cuantitativos como cualitativos, y su objetivo es alinear el CI con la estrategia organizacional, la medición integrada de capitales, el enfoque en competencias y ventaja competitiva; el uso de indicadores estratégicos se orienta a la toma de decisiones corporativas.
3. **Enfoque social (evolutivo):** Contempla cuatro modelos que van incorporando componentes de capital más dinámicos, como son el capital social y cultural. Estos modelos reconocen la importancia de las relaciones externas y la cultura organización en la creación de valor. Tiene un enfoque en aprendizaje organizacional y cultural, mide cualitativa y cuantitativamente, incluye innovación, emprendimiento y responsabilidad social, visión sistémica y adaptativa orientada al desarrollo sostenible y humano.

A continuación, en la tabla 6 se representa un listado de los modelos de medición según el enfoque de análisis.

Tabla 6
Modelos de medición según enfoques de análisis

Enfoque financiero-administrativo (1992-1999)	Enfoque estratégico-corporativo (1997-2001)	Enfoque social-evolutivo (2000-2005)
Navigator Of Skandia (Skandia, 1992 y Edvinsson, 1997) Suecia.	Atkinson, Waterhouse y Wells (1997) USA	American Society for Training: And Development (ASTD, 2000) USA

Enfoque financiero-administrativo (1992-1999)	Enfoque estratégico-corporativo (1997-2001)	Enfoque social-evolutivo (2000-2005)
Balanced Business Scorecard (Kaplan y Norton C.M.I. 1992)	Roos, Roos, Edvinsson y Dra Gonetti (1998) Suecia-Reino Unido	NOVA (Comisión, Palacios y Devece, 2000). España
Technology Broker (Brooking 1996) Reino Unido (Bueno, 2008).	Intelect: I.U. Euroforum Escorial (Bueno, Jericó y Salmador, 2000) España	KMCI (McElroy, 2001) USA
Canadian Imperial Bank of Comercer (Saint Onge, 1996): Canadá	Intellectual capital Model (Bontis, 1998)	Intellectus (Bueno – CIC, 2003) España
University Of Western Ontario (N. Bontis, 1999) Canadá	Dirección Estratégica por Competencias: Capital Intangible (Bueno, 2002) España.	Otros en elaboración
Intangible Assets Monitor (Sveiby 1997) Australia	ABC- Clúster Del Conocimiento. (2000) España	
(Edvinsson L. y Malone, M.S. 1997) Suecia	IBCS (Viedma, 2001) España	
Stewart, T.A. (1998) EE. UU.		
Dow Chemical (Dow Chemical, 1998) EE. UU.		
Componentes o capitales no armonizados: activos intangibles y competencias	Componentes o capitales armonizados: humano estructural y relacional	Componentes o capitales armonizados-evolucionados

Fuente: Elaboración propia adaptado de Bueno (2008, p. 47).

De la clasificación de los modelos de medición, es importante seleccionar los del enfoque social evolutivo y compararlos por las siguientes razones: son los más actuales, tienen un enfoque centrado a las personas, promueven la innovación y el aprendizaje, tienen una visión sistémica relacional, facilitan la sostenibilidad organizacional. Estas características se ajustan a las PYMES que son el objeto de este estudio. (ver Tabla 7).

Tabla 7
Análisis comparativo de los modelos del enfoque social-evolutivo

Enfoque	Fortalezas	Debilidades
American Society for Training: And Development (ASTD, 2000) USA	Desarrollo humano y capacitación. Promueve la mejora continua y del talento.	Requiere sistemas formales de evaluación y formación. Difícil de aplicación con recursos limitados.
NOVA (Comisión, Palacios y Devece, 2000) España	Modelo adaptable a distintos tipos de empresa. Integra capital humano, organizacional, social e innovación.	Requiere claridad en la definición de competencias.
KMCI (McElroy, 2001) USA	Centrado en la gestión del conocimiento organizacional. Fomenta la creación, difusión y aplicación del conocimiento.	Puede necesitar asesoría externa para su implementación.
Intellectus (Bueno CIC, 2003) España	Modelo sistémico, relacional y adaptativo. Mide tanto cualitativa como cuantitativamente. Incluye innovación, emprendimiento y responsabilidad social. Se adapta a organizaciones pequeñas y medianas.	Requiere una estructura mínima de gestión para aplicar los indicadores. Puede necesitar acompañamiento técnico en su implementación.

Fuente: Elaboración propia para este trabajo.

De los enfoques destaca el Modelo Intellectus propuesto por Bueno, Salmador & Merino (2008), por su adaptabilidad y su aplicación en estructuras simples. Al desarrollarse en España, tiene mucha relación con el entorno latinoamericano, por ende, con las empresas ecuatorianas. Aparte de medir el conocimiento, también mide la innovación, la cultura y las relaciones. Más adelante se estudiarán los indicadores en la gestión empresarial.

Según el enfoque de medición y gestión. En este grupo, se identificaron dos segmentos principales: modelos básicos de medición y modelos relacionados. Estas categorías ofrecen diferentes enfoques para comprender y gestionar los activos intangibles de una empresa:

1. **Modelos básicos de medición:** Tienen como objetivo medir, identificar y apoyar la dirección y gestión de los activos intangibles. Su finalidad es diagnosticar e informar sobre el CI, con el fin de adoptar procesos más informados en la toma de decisiones. Merino, Alonso, González & Plaz (2018) destacan la importancia de estos modelos para evaluar el valor del CI desde una perspectiva cualitativa y cuantitativa.

2. **Modelos relacionados:** A diferencia de los modelos básicos de medición, los modelos relacionados no se centran directamente en la medición del CI. En cambio, se consideran estrategias para la dirección organizacional. Estos modelos abarcan intangibles y aspectos que contribuyen a la creación de valor basada en el conocimiento en acción.

Tanto los modelos básicos como los relacionados desempeñan un papel crucial en la función efectiva del CI y en la toma de decisiones estratégicas en las organizaciones. Por esta razón, se consideró relevante mostrar al lector la estructura y los indicadores de cada modelo (ver Tablas 8 y 9).

Tabla 8
Modelos básicos de medición y gestión

Modelo	Estructura	Indicadores
Navegador de Skandia Edvinsson, 1992-1997	Enfoque cliente	Indicadores de medida absoluta del CI
	Enfoque financiero	
Technology Broker Brooking 1996 (Bueno, 2003)	Enfoque humano	Indicadores de eficiencia de CI
	Enfoque procesos	
	Enfoque renovación	
	Activos de mercado	
University of Western Ontario Bontis, 1996	Activos humanos	Indicadores no cualitativos
	Activos de propiedad intelectual	Auditoría de CI
	Activos de infraestructura	
University of Western Ontario Bontis, 1996	Relación de causalidad: Capital humano, Relacional, organizativo	Indicadores de resultados organizativos
	Learning organization	Indicadores de aprendizaje

Modelo	Estructura	Indicadores
Canadian Imperial Bank of Commerce Saint Onge, 1996	Capital de conocimiento	
Monitor de activos intangibles Sveiby, 1997	Estructura interna	Indicadores de crecimiento y renovación
	Estructura externa	Indicadores de eficiencia
	competencias	Indicadores de estabilidad
	capital humano	
Modelo Nova Comisión, Palacios y Devece 1998	capital organizativo	Indicadores de procesos dinámicos
	capital social	
	capital innovación y aprendizaje	
	bloque de capital humano	
Modelo Intellectus. 2003 -2011	Bloque de capital Estructural	Indicadores de presente y de futuro
	Bloque de capital Relacional	
	Bloque de capital Innovación	

Fuente: Elaboración propia adaptado de Bueno (2003).

Tabla 9
Modelos relacionados de medición y gestión de CI

Modelo	Estructura	Indicadores
Balanced Scorecard Kaplan, 1992	Perspectiva financiera	
Business Norton y Kaplan, 1996	Perspectiva de clientes	Indicadores financieros
	Perspectiva de procesos internos	
	Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	Indicadores de intangibles
Modelo de Chemical 1998	Capital humano	Indicadores de intangibles con impacto en los resultados organizacionales
	Capital organizacional	Factores de aprendizaje
	Capital clientes	Factores que condicionan los resultados de aprendizaje
Modelo de aprendizaje organizativo KPMG	Interacción de la cultura, liderazgo, mecanismos de aprendizaje, actitudes de las personas, trabajo en equipo	
	Capital humano	

Modelo	Estructura	Indicadores
Modelo de Ross, Ross, Edvinsson y Dragonete 1997 (Bueno, 2003)	Capital organizativo Capital de desarrollo y renovación Capital humano	Índices de CI que integran los diferentes indicadores en una única medida
Modelo de Stewart	Capital tecnológico Capital estructural Capital cliente	Indicadores internos Indicadores externos
Teoría de los agentes interesados Atkinson, Waterhouse y Wells 1998	Empleados Clientes Proveedores Comunidad	Indicadores de rendimiento de los agentes
Directrices Meritum 1998 2002	Objetivos estratégicos Recursos intangibles Actividades intangibles	Sistemas de indicadores para intangibles críticos

Fuente: Elaboración propia adaptado de Bueno (2003).

Al revisar los modelos básicos y los relacionados de medición y gestión del CI, se consideró pertinente compararlos con el fin de identificar sus principales ventajas y limitaciones. Los modelos básicos se destacan por la claridad de su estructura y definición precisa de indicadores lo que facilita su aplicación en entornos empresariales. Por su parte los modelos relacionados aportan una visión estratégica, se adaptan a diversos contextos y promueven la integración con la gestión organizacional. Sin embargo, los modelos básicos presentan limitaciones como la poca profundización en la gestión estratégica y la falta de flexibilidad contextual. En los modelos relacionados, en cambio, existe mayor complejidad metodológica y requiere mayor conocimiento técnico para su implementación. En este contexto el modelo Intellectus, parte de los modelos básicos de medición y gestión (ver Tabla 10).

Tabla 10
Modelo Intellectus Indicadores de Medición

Modelo	Características	Perspectivas	Indicadores
Intellectus	<p>Modelo flexible, dinámico, sistémico, adaptativo</p> <p>Mide aspectos cualitativos y cuantitativos</p> <p>Conceptos de la estructura: Componentes, elementos, variables, indicadores, Principios de configuración: Dimensiones: Sistémica, relacional y temporal</p>	<p>Capital humano.</p> <p>Capital estructural: Capital organizativo y Capital tecnológico</p> <p>Capital relacional: Capital negocio y Capital social.</p> <p>Capital de emprendimiento e innovación</p>	<p>Capital humano: Elemento: Actitudes y contrato psicológico. Variables: Orientación al cliente, creación de valor, conocimiento del negocio, motivación, desarrollo personal, trabajo en equipo, compromiso - sentimiento de pertenencia.</p> <p>Capital organizativo: Elementos: Cultura y filosofía del negocio Variables: Procesos de relación con el cliente, Clima social - laboral, creación y desarrollo del conocimiento, homogeneidad cultural.</p> <p>Capital tecnológico: Elementos: Esfuerzos I + D Variables: innovación de Gestión</p> <p>Capital negocio: Elementos: Relaciones con clientes Variables: Grado de conocimiento del cliente, relaciones con empleados, base de clientes relevantes, fidelización del</p>

Luego del recorrido literario de los modelos de medición se ha considerado relevante realizar el análisis detallado de sus características.

1.3.4 Características de los modelos de medición de CI

Al considerar de alta relevancia los modelos de medición del CI, se busca profundizar en sus características para establecer una base conceptual sólida para el análisis de los activos intangibles. En particular se espera comprender la estructura esencial del capital intelectual, y seleccionar con fundamento los indicadores más pertinentes para el estudio de la variable. Estas características se abordarán desde dos enfoques metodológicos: los modelos básicos de medición y gestión, que ofrecen estructuras claras y operativas; y los modelos relacionados, que incorporan una visión estratégica y contextualizada. A partir de esta distinción, se procede a examinar en profundidad los atributos metodológicos, conceptuales y aplicativos de ambos grupos, con el fin de valorar su utilidad práctica, capacidad de adaptación y aporte al enfoque estratégico de las organizaciones objeto de estudio.

1.3.4.1 Modelos básicos de medición y gestión. Para este análisis se tomó el listado de la tabla 8 y se describió las características de los siete modelos para conocer su efecto desde sus objetivos, aportes e indicadores cuyas acciones al parecer benefician a la empresa, fomentando sostenibilidad y crecimiento en áreas como el aprendizaje organizacional, la gestión del conocimiento, la rentabilidad y por ende la satisfacción de los socios (ver Tabla 11).

Tabla 11
Modelos básicos de medición y gestión objetivos

Modelo	Objetivos
Skandia (1994) Edvinsson y Malone	Gestión y medición de las organizaciones, estandariza un modelo de medición y valoración de CI. Tiene una perspectiva financiera, consta de cuatro capitales medibles: financiero, clientes, procesos, renovación, desarrollo humano. Sveiby (1997); Sánchez (2000); Bontis (2000); Zambrano, Gutiérrez & Díaz (2012).
Technology Broker (1996) Brooking Annie	Genera capacidad organizacional se compone de activos de mercado, propiedad intelectual, capital humano, infraestructura, crea oportunidad en el sector de desempeño. Brooking (1997) (Bueno, 2003); González & Rodríguez (2010).

Modelo	Objetivos
Canadian Imperial Bank (1996)	Análisis de las funciones de conocimiento tácito y explícito de los componentes de CI, contempla capital humano, estructural, capital de clientes y el financiero, Fuente de oportunidad en el sistema bancario en el ámbito humano y social. Staint Onge (1996); Gonzáles & Rodríguez (2010).
Universidad De Western Ontario (1996) Nick Bontis	Tiene una relación causa efecto de los elementos de CI con los resultados empresariales, con gran importancia en la cultura organizacional centrada en la inteligencia. Bontis (1999); Gonzáles & Rodríguez (2010).
ASSETS MONITOR (1997-2008) KARL ERIK SVEIBY	Estructura externa en relación con el recurso humano, pone como factor relevante a las competencias de las personas, la estructura interna está dirigida a los directivos. Sveiby (1997); Gonzáles & Rodríguez (2010).
Nova (1999) Nova Care	Este modelo es de utilidad para cualquier tipo de empresa, permite gestión de procesos de CI tiene cuatro elementos: capital humano, organizacional, social de innovación y aprendizaje. Característica del modelo la dirección por competencias. Gonzáles & Rodríguez (2010).
Modelo Intellectus. 2003 -2011	Medir el CI de forma sistémica y adaptativa. Integra dimensiones de capital innovación, emprendimiento, humano, social, tecnológico, relacional. Fomenta la innovación y el aprendizaje organizacional y la sostenibilidad. Bueno (2011).

Fuente: Elaboración propia basada en el Modelo Intellectus: Medición y gestión del capital intelectual. Bueno (2003).

En la tabla 12 se describió los aportes de los modelos de CI en las empresas y el impacto como fuente de creación de valor. Estos modelos resaltan la importancia de aspectos clave como la competitividad, la estrategia organizacional, la gestión del conocimiento y el proceso administrativos. En este contexto, el elemento humano desempeñó un papel central por ser el encargado al potenciar las diferentes áreas de creación de valor.

Tabla 12
Modelos básicos de medición y gestión y sus aportes

Modelo	Aportes
Skandia (1994) Edvinsson y Malone	El centro es el Capital Humano, para la medición de los demás componentes de la empresa.
Technology Broker (1996) Brooking Annie	Tiene como centro la propiedad intelectual de la empresa. Trata de medir las capacidades, metas con la finalidad de mejorar de forma continua la empresa lo que crea valor y sostenibilidad.
Canadian Imperial Bank (1996)	El aprendizaje crea conocimiento que mejora el rendimiento organizacional
Universidad de West Ontario (1996) Nick Bontis	El Capital Humano como el motor y actor de los elementos estructurales, permite una dinámica interna que mejora el rendimiento
Assets Monitor (1997- 2008) Skar Kark Erick Sveiby	Existe una relación entre la estructura y los indicadores, permitiendo la simetría en el conocimiento.
NOVA (1999) Nova Care	La dirección por competencias permite establecer las diferencias del CI en dos periodos de tiempo
Modelo Intellectus. 2003 -2011	Modelo integral que considera el Capital Humano, Estructural y Relacional. Propone indicadores de medición.

Fuente: Elaboración propia basado en el Modelo Intellectus: Medición y gestión del capital intelectual. Bueno (2003).

En la tabla 13 se expone los indicadores que componen los diferentes modelos, con lo que las empresas establecen parámetros de medición de los intangibles, a los cuales se les puede considerar como generadores de ventaja competitiva; sin embargo, también se puede evidenciar que no es una tarea sencilla la medición.

Tabla 13
Modelos básicos de medición y gestión y sus indicadores de medición

Modelo	INDICADORES DE MEDICIÓN
Skandia (1994) Edvinsson y Malone	Tiene indicadores presentes como clientes, y procesos de negocio, indicadores pasados como los ratios y estados financieros los reevalúa según el rendimiento, importancia y prontitud; y los futuros para evaluar la innovación y adaptación.
Technology Broker (1996) Brooking Annie	No tiene indicadores cuantitativos, hace énfasis en los cuantitativos, para establecer qué activo genera más impacto tales como: activo de mercado, propiedad intelectual, humanos infraestructura.

Modelo	INDICADORES DE MEDICIÓN
Canadian Imperial Bank (1996)	No tiene indicadores
Universidad de West Ontario (1996)	No tiene indicadores, tiene un enfoque financiero que indica lo contable.
NICK Bontis Assets Monitor (1997- 2008) Skar Kark Erick Sveiby	Los indicadores de crecimiento e innovación se proyectan al futuro de la empresa, los indicadores de eficiencia miden el nivel de productividad de los intangibles, y los indicadores de estabilidad establecen el grado de permanencia de los activos.
NOVA (1999) Nova Care	No tiene indicadores, pero busca evaluar las variaciones del CI en períodos de tiempo en determinados segmentos de la empresa.
Modelo Intellectus. 2003 -2011	Tiene indicadores para el Capital Humano, Organizativo, Capital de Negocio, Capital de Emprendimiento e Innovación.

Fuente: Elaboración propia basado en el Modelo Intellectus: Medición y Gestión del Capital Intelectual. Bueno (2003).

Como resultado del análisis de los modelos básicos de medición y gestión del CI ha permitido identificar diversos enfoques en cuanto a objetivos, aportes e indicadores. En este marco el Modelo Intellectus se posiciona como una propuesta integral y flexible, capaz de adaptarse a distintos entornos organizacionales. No obstante, el análisis continúa con la revisión de los modelos relacionados, con el propósito de ampliar la comprensión sobre sus contribuciones al desarrollo empresarial y la generación de valor.

1.3.4.2. Modelos relacionados de medición y gestión del CI

Siguiendo las mismas condiciones de los modelos básicos, para este análisis se tomó el listado de la tabla 9 y se describieron las características de los siete modelos para conocer su efecto desde sus objetivos, aportes e indicadores cuyas acciones buscan fortalecer la capacidad organizacional mediante la identificación, valoración y aprovechamiento de los activos intangibles. Esto busca promover la innovación, la sostenibilidad, el aprendizaje continuo y la generación de valor estratégico. A continuación, la descripción desde sus objetivos (ver Tabla 14).

Tabla 14
Modelos relacionados de medición y gestión objetivos

Modelo	OBJETIVOS
Balance Business Scorecard	Pretende medir resultados financieros y no financieros con enfoque causa – efecto González (2019).
Modelo Dow Chemical	Busca la gestión de activos intangibles y su recuperación en la actividad financiera. González (2019); Petrash (2001).
Modelo de Aprendizaje Operativo de KPMG	Identificar los factores que condicionan el aprendizaje organizacional. Aguirre & Tejedor (1998); empresa KPMG (Peat Marwick Management Consulting).
Modelo de Ross	Busca integrar indicadores en un índice de capital intelectual Ross & Edvinsson (2001).
Modelo de Stewart	Espera crear valor a través del conocimiento. Stewart (1991).
Teoría de Agentes Interesados	Medir relaciones con grupos de interés Atkinson et al. -(1997).
Directrices Meritum	Estructurar un sistema de medición de intangibles Baglieto et al. (2001).

Fuente: Elaboración propia para este trabajo.

En la tabla 15, los modelos relaciones de medición y gestión del capital intelectual presentan sus principales aportes, los cuales reflejan cómo cada modelo apoya la mejora de procesos, la toma de decisiones y la generación de valor en las empresas.

Tabla 15
Modelos relacionados de medición y gestión aportes

Modelo	APORTES
Balance Business Scorecard	Mejorar la rentabilidad y la gestión estratégica
Modelo Dow Chemical	Extiende la medición técnica a conocimientos técnicos y pericia del personal.
Modelo de Aprendizaje Operativo de KPMG	Promueve flexibilidad, calidad y desarrollo del personal.
Modelo de Ross	Relación entre CI y rendimiento financiero.
Modelo de Stewart	Principios para la gestión estratégica del capital intelectual.
Teoría de Agentes Interesados	Vincula objetivos organizacionales con expectativas de grupos externos.
Directrices Meritum	Modelo europeo con fases de identificación, medición y seguimiento.

Fuente: Elaboración propia para este trabajo.

En la tabla 16 los modelos relaciones de medición y gestión del capital intelectual incorporan diversos indicadores que permiten evaluar aspectos clave como la rentabilidad, el conocimiento técnico, el aprendizaje organizacional, el desempeño financiero y la relación con los grupos de interés.

Tabla 16
Modelos relacionados de medición y gestión indicadores

Modelo	Indicadores de medición
Balance Business Scorecard	Indicadores financieros orientados a la rentabilidad, satisfacción al cliente, lealtad, innovación en relación con nuevos productos, operaciones post venta con relación al tiempo de respuesta.
Modelo Dow Chemical	Gestión de patentes, conocimientos técnicos no estandarizados.
Modelo de aprendizaje Operativo De Kpmg	Compromiso de integrantes y líderes, mecanismos de aprendizaje, capacidad de trabajo en equipo, creatividad y desarrollo de infraestructura.
Modelo de Ross	Índices numéricos o porcentuales.
Modelo de Stewart	Medidas de retención, actitud, rotación, valor de marca, ventas de nuevos productos, satisfacción del cliente, relación de ventas con gastos.
Teoría de agentes interesados	Indicadores primarios: rentabilidad del accionista, satisfacción del cliente, rendimiento de los empleados, imagen y secundarios: crecimiento de los ingresos y gastos, crecimiento de la productividad, las ratios de calidad y liquidez, calidad de los activos, encuestas a clientes, índice de servicio al cliente, costo de empleados, encuestas externas.
Directrices Meritum	Indicadores por categorías: RRHH, clientes, tecnología, procesos.

Fuente: Elaboración propia para este trabajo.

En conjunto, los modelos relacionados ofrecen características complementarias que enriquecen la comprensión y gestión del CI. Considerando la relevancia que ha tenido el Modelo Intellectus en este análisis teórico dentro de los modelos de medición, esta investigación plantea su contraste con los modelos relacionales, con el fin de destacar sus particularidades (Ver Tabla 17).

Tabla 17

Modelo Intellectus vs modelos de medición y gestión

Modelos relacionados	Modelo Intellectus	Diferenciador
Balance Scorecard: mide desempeño financiero y no financiero en 4 aspectos.	Integra 7 dimensiones de CI:	Mayor profundidad del conocimiento organizacional
Dow Chemical: Centrado en propiedad intelectual y patente.	Considera al conocimiento tácito, la innovación, la cultura y las relaciones externas.	No son solo activos técnicos.
KPMG: Promueve cultura de aprendizaje.	Aprendizaje organizacional con indicadores medibles	Combina cultura con gestión estratégica
Stewart: No hay indicadores definidos.	Tiene una estructura con indicadores definidos.	Práctico para tomar decisiones.
Meritum: Enfoque europeo para intangibles.	Se adapta a distintos sectores.	Orientado a resultados.
Teoría de los Agentes Interesados: Mide relaciones con <i>stakeholders</i> .	Integra los <i>stakeholders</i> en el capital relacional y de negocio.	Visión de las relaciones externas

Fuente: Elaboración propia para este trabajo.

El análisis de los modelos relacionados de medición y gestión del capital intelectual permite reconocer diversos enfoques que contribuyen la comprensión de los activos intangibles en el ámbito organizacional. En función de su estructura metodológica, alcance

y aplicabilidad, se ha determinado que el Modelo Intellectus constituye el referente más adecuado para esta investigación. Por ello, se considera la necesidad de un estudio detallado de dicho modelo, con el propósito de establecer las directrices que orientarán el desarrollo de esta investigación.

1.4 Aplicación del Modelo Intellectus en entornos empresariales

El Modelo Intellectus, enmarcado dentro del enfoque socio-evolutivo (Díaz et al., 2020) ha sido objeto de estudio desde su aparición en el 2003. Su evolución ha permitido incorporar elementos de innovación que se alinean con el desarrollo de la globalización y la tecnificación. La última actualización del modelo data del 2011, y su autor principal es Eduardo Bueno, quien demostró su relevancia en el ámbito de las teorías de CI. En la línea del tiempo se podría decir que su base de evolución data del 1998 con Bueno cuando divide al CI en humano, estructural y relacional, y continúa su desarrollo con Bontis en 2004.

El modelo se alinea con la teoría para la identificación y gestión del CI, pero también toma elementos de relación con los *stakeholders*, con las dimensiones según Bueno (2003-2008) con el capital humano, capital estructural, capital relacional. Su aporte se caracteriza por los indicadores de presente y de futuro. A continuación, se expone una imagen con la estructura del Modelo Intellectus (ver Figura 8).

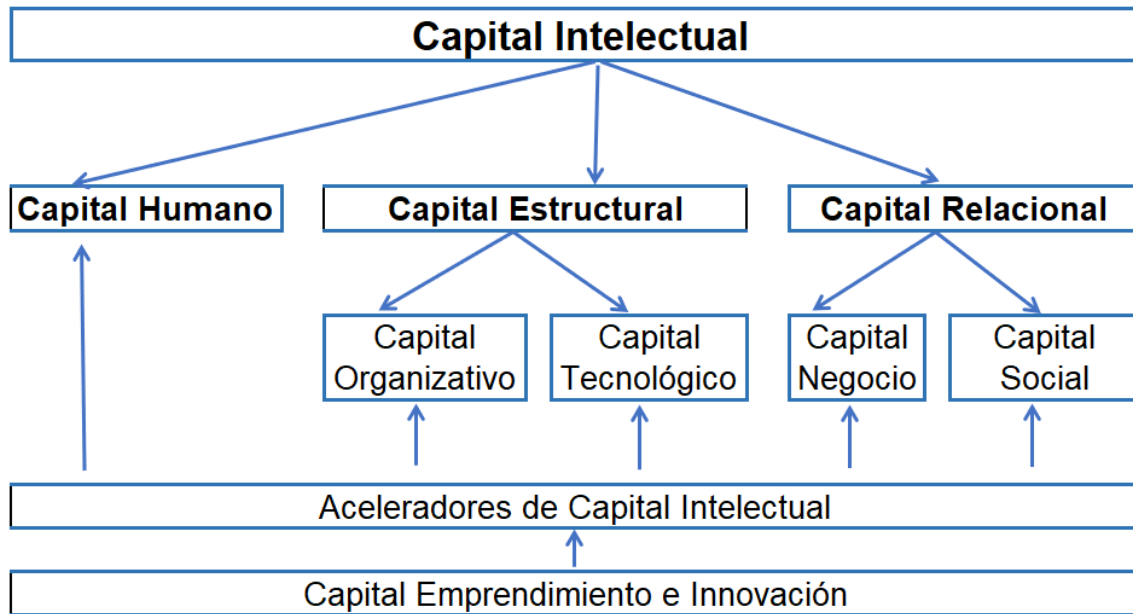
Figura 8
Estructura del Modelo Intellectus

Estructura del Modelo Intellectus			
Autores especializados: Base conceptual	Fundamento Epistemológico: Teoría de la Gestión del Capital Intelectual	Dimensiones: Capitales: Humano, Relacional, Estructural, Innovación	Indicadores: Actitudes, cultura y filosofía del negocio. I +D, relaciones con el cliente. Imáge y reputación. Emprendimiento e innovación

Fuente: Elaboración propia para este trabajo.

Este modelo contempla tres componentes de capital: humano, relacional y estructural. Cada uno de ellos se caracteriza por indicadores específicos, que abre un abanico de elementos intangibles que pueden analizarse en las organizaciones. En otras palabras, el modelo procura abarcar toda la estructura de la empresa, reconociendo la importancia de cada componente en la creación de valor. Además, el Modelo Intellectus considera a la innovación como otra variante crucial de los intangibles, ya que atraviesa transversalmente toda su propuesta (ver Figura 9).

Figura 9
Modelo Intellectus



Fuente: Fuente adaptado de Modelo Intellectus: Medición y Gestión del Capital Intelectual. Bueno, (2011, p. 9).

El componente de capital humano (CH) dentro del Modelo Intellectus se refiere al conocimiento, ya sea explícito o implícito, tanto a nivel individual o social. Este conocimiento genera un propósito estratégico en la organización. Los elementos del Capital Humano incluyen valores y actitudes que se pueden expresar como "Ser + estar". Las principales variables sujetas a medición en este componente son los sentimientos de pertenencia y compromiso, automotivación, satisfacción, sociabilidad y orientación al cliente, flexibilidad y adaptabilidad y creatividad (ver Tabla 18).

En un estudio de Fernández et al., (2022) consideraron que el CH es un tema crucial en todas las organizaciones. Desde su perspectiva, este componente "ayuda a aumentar la nueva información en la economía y a que no se puede agregar valor a la empresa sin que los directivos garanticen algún respaldo a los recursos intangibles " (p. 67).

Dentro de las aptitudes (saber) se consideró a la educación reglada, la educación especializada, la formación interna, la experiencia y el desarrollo personal. En las

capacidades (saber hacer) se priorizó el aprendizaje, la colaboración, la comunicación, la conciliación de la vida familiar y laboral, y el liderazgo.

Tabla 18

Indicadores de capital humano

Variables	Indicadores
Valores y actitudes	Sentimientos de pertenencia y compromiso
	Automotivación
	Satisfacción
	Sociabilidad y orientación al cliente
	Flexibilidad y adaptación
Aptitudes	Creatividad
	Educación reglada
	Formación especializada
	Formación interna
	Experiencia
Capacidades	Desarrollo personal
	Aprendizaje
	Colaboración
	Comunicación
	Conciliación de la vida laboral y familiar
	Liderazgo

Fuente: Adaptado de Modelo Intellectus: Medición y Gestión del Capital Intelectual. Bueno (2011, p. 15).

Eduardo Bueno planteó que el capital estructural en el Modelo Intellectus es el conjunto de conocimientos e intangibles que surgen de procesos de acción que son de propiedad de la empresa. Cuando las personas se van, estos intangibles permanecerán en la organización. Este capital se integra mediante dos componentes: capital organizativo y capital tecnológico.

El capital organizativo se compone de intangibles, ya sea de forma explícita o implícita, formal o informal. Estos elementos permiten la estructura eficiente de la entidad y las actividades de la organización. Los cuatro elementos del capital organizativo son:

1. **Cultura:** Se evalúan aspectos como la homogeneidad cultural, la evolución de valores culturales, el clima sociocultural, la filosofía del negocio, la identidad organizativa y la sensibilidad de género.
2. **Estructura:** Se analiza el diseño y desarrollo organizativo.
3. **Aprendizaje organizativo:** Se consideran los entornos de aprendizaje, las pautas organizativas, la captación y transmisión de conocimientos, así como la creación y desarrollo de conocimiento.
4. **Procesos:** Se evalúan los procesos dirigidos a clientes internos (como la reflexión estratégica y la innovación), los clientes externos (como los sistemas de segmentación de clientes, políticas de gestión de clientes) y los procesos dirigidos a proveedores (como la integración y las políticas de gestión de proveedores) (ver Tabla 19).

El capital tecnológico se refiere al conjunto de intangibles relacionados con el sistema técnico de una organización. Este componente desempeña un papel crucial en la obtención de productos; la eficiencia de los procesos de producción; el avance en la base de conocimientos necesarios para innovaciones futuras. En el Modelo Intellectus propuesto por Bueno Campos et al., (2011), el capital tecnológico (ver Tabla 20) se desglosa en los siguientes elementos:

1. **Esfuerzo en I + D (investigación y desarrollo):** Evalúa la inversión y el compromiso de la organización en actividades de investigación y desarrollo.
2. **Dotación tecnológica:** Representa el conocimiento, los métodos y las técnicas que permiten una mayor eficacia en los procesos (Fernández, 2018).
3. **Propiedad intelectual e industrial:** Comprende el conocimiento protegido legalmente otorgando derechos exclusivos a la empresa durante un periodo determinado.
4. **Vigilancia tecnológica:** Captura información tecnológica del exterior de la organización y lo transforma en conocimiento interno.

Tabla 19

Variables de capital organizativo

Variables	Indicadores
Cultura	Homogeneidad cultural
	Evolución de valores culturales
	Clima sociolaboral
	Filosofía de negocio
	Identidad organizativa
	Sensibilidad en género
Estructura	Diseño organizativo
	Desarrollo organizativo
Aprendizaje organizativo	Entornos de aprendizaje
	Pautas organizativas
	Captación y transmisión de conocimiento
	Creación y desarrollo de conocimiento
	<i>Dirigidos a clientes internos:</i>
	Reflexión estratégica
Procesos	Innovación
	<i>Dirigidos a clientes externos:</i>
	Sistemas de segmentación de clientes
	Políticas de gestión de clientes
	<i>Dirigidos a proveedores:</i>
	Integración de los proveedores
	Políticas de gestión de los proveedores

Fuente: Adaptado de Modelo Intellectus: Medición y Gestión del Capital Intelectual. Bueno, (2011, p. 17).

Tabla 20
Indicadores del capital tecnológico

Variables	Indicadores
Esfuerzo en I + D	Gasto en I + D Personal en I + D Proyectos en I + D
Dotación de tecnología	Compra de tecnología Dotación de TIC Dotación de tecnologías de la producción Patentes y modelos de utilidad
Propiedad intelectual e industrial	Marcas registradas Licencias Secreto industrial Dominios en internet
Vigilancia tecnológica	Conocimiento sobre la actividad tecnológica de la competencia Información sobre líneas de investigación y tecnologías emergentes Conocimiento de posibles asociaciones con empresas para I + D Localización de tecnologías sobre las que solicitan licencias

Fuente: Adaptado de Modelo Intellectus: Medición y Gestión del Capital Intelectual. Bueno (2011, p. 21).

El capital relacional, según Bueno Campos et al., (2011) definieron como el conocimiento adquirido por la organización y sus integrantes como resultado del número y la calidad de las relaciones mantenidas con los agentes del mercado y la sociedad de manera continua. Este capital incorpora al capital de negocio y al capital social. Se determinó que el capital de negocio es el valor que las relaciones con los agentes vinculados a la operación de la organización aportan, (ver Tabla 21).

Tabla 21
Indicadores del capital de negocio

Variables	Indicadores
Relaciones con clientes	Base de clientes relevantes
	Lealtad de clientes
	Satisfacción del cliente
	Procesos de relación con clientes
	Red de distribución
	Formalización de la relación con proveedores
	Soporte tecnológico
	Personalización de productos y servicios
Relación con proveedores	Capacidad de respuesta del proveedor
	Relaciones con los accionistas e inversores institucionales
Relaciones con aliados	Relaciones con instituciones del mercado
	Relaciones de participación empresarial
	Base de aliados
	Solidez de las alianzas
Relaciones con competidores	Beneficios de las alianzas
	Conocimiento de competidores
Relaciones con instituciones de promoción y mejora de la calidad	Procesos de relación con competidores
	Relaciones con instituciones de la calidad
Relaciones con empleados	Certificaciones y sistemas de calidad
	Antigüedad y fidelización del empleado
	Satisfacción del empleado
	Procesos de relación con empleados
	Portal del empleado

Fuente: Adaptado de Modelo Intellectus: Medición y Gestión del Capital Intelectual. Bueno (2011, p. 24).

El capital social se refiere al valor de la organización como lo señala Corgina (2000), es producto de las relaciones que mantiene con otros agentes sociales en diversos ámbitos del entorno social y lo territorial. Estas relaciones se basan en la integración, cooperación, conexión y responsabilidad social (ver Tabla 22).

Tabla 22
Indicadores de capital social

VARIABLES	INDICADORES
Con Adm. Pública	Colaboraciones con las administraciones públicas
Con medios de comunicación e imagen corporativa	Participación en la gestión pública
	Notoriedad de marca
	Relaciones con medios de comunicación
Con la defensa del medio ambiente	Relaciones con las instituciones de defensa medioambiental
	Códigos y certificaciones medioambientales
	Relaciones con las organizaciones sindicales
Relaciones sociales	
Reputación corporativa	Relaciones con las instituciones del mercado de trabajo
	Códigos de conducta organizativa
	Código de gobierno de la empresa
	Código de igualdad
	Acción social

Fuente: Adaptado de Modelo Intellectus: Medición y Gestión del Capital Intelectual. Bueno (2011, p. 28).

En cuanto al capital de emprendimiento e innovación se compone de los siguientes elementos:

1. Resultados de innovación, originalmente formaban parte del capital tecnológico. Según el Modelo Intellectus abarcan mejores procesos, productos y gestión en términos de costo y calidad.
2. Esfuerzo en innovación: Este elemento engloba el diseño, lanzamiento, difusión de bienes y servicios tecnológicos nuevos.
3. Actitud y capacidad de emprendimiento: Representa el modelo mental de las personas y su habilidad innata para llevar a cabo acciones con conocimiento y destreza (ver Tabla 23).

Tabla 23
Indicadores de innovación

Variables	Indicadores
	Cultura innovadora (valores y actitudes de innovación)
Resultados de innovación	Innovación de gestión Innovación internacional Innovación tecnológica del producto Innovación tecnológica del proceso Innovación del modelo del negocio Innovación social
Esfuerzo en innovación	Responsabilidad social corporativa Gasto en innovación Personal en innovación Proyectos de innovación
Actitud y capacidad de emprendimiento	Actitud de emprendimiento Creatividad Capital de emprendimiento

Fuente: Adaptado de Modelo Intellectus: Medición y Gestión del Capital Intelectual. Bueno (2011, p. 28).

La innovación es un tema que luego de la pandemia por la covid-19 tomó un papel más visible en las organizaciones, por la urgencia de transformación y adaptación que sufrió el mundo en ese momento. Por ello, en este apartado teórico se profundizará a la innovación empresarial.

Innovación empresarial: La innovación empresarial ha sido objeto de estudio desde diversas perspectivas. De Castro, Salazar, López y Sáez (2009) evidenciaron que el capital relacional tiene una influencia positiva en los resultados innovadores. Destacaron que las relaciones internas y externas, junto con la reputación, constituyen un recurso estratégico que impulsa la adaptación y diferenciación en mercados dinámicos.

Posteriormente, Bueno (2011) incorporó este rubro dentro de los componentes del CI al capital de emprendimiento e innovación. Así, se reconoció la importancia de estos activos intangibles en la organización. Esta visión la amplió Magdaleno, Zamores y Zesati (2019), quienes, en su estudio con empresas mexicanas, señalaron que el conocimiento, las

habilidades, la experiencia y las relaciones con los *stakeholders* no solo mejoran el desempeño organizacional, sino que también impulsan la creación de productos, servicios y modelos de negocio innovadores.

En perspectivas más recientes, Soto et al. (2022) destacaron que una actitud innovadora y las relaciones estratégicas con los grupos de interés son claves para el éxito empresarial. En esta misma línea, Beltramino et al. (2023) identificaron que el aprendizaje organizacional y la orientación emprendedora tienen una influencia directa en el desempeño de las MIPYMES en Argentina, México y Ecuador, al potenciar la transmisión de conocimiento y fomentar una cultura innovadora. Es decir, la innovación se entendería como el producto de aprovechar los activos intangibles como el recurso humano, la cultura organizacional y las relaciones internas y externas. Además, son la fuente de la competitividad y sostenibilidad de la empresa.

En síntesis, la innovación empresarial no es un fenómeno aislado, sino el resultado de una gestión estratégica del CI. Es aquí en donde el conocimiento, las capacidades humanas, las estructuras organizativas y las relaciones con los *stakeholders* se articulan para generar valor, impulsar soluciones innovadoras y fortalecer la competitividad.

Una vez concluido el análisis pormenorizado del Modelo Intellectus, sus componentes e indicadores se ratifica la importancia como marco conceptual para esta investigación. Su enfoque integral permite comprender la dinámica del CI en las organizaciones.

1.5 Competitividad

Con el análisis detallado del capital intelectual y sus modelos de medición, se estableció un marco sólido para comprender el papel de los intangibles en la organización. A partir de esta fundamentación, este estudio se dirige hacia el análisis de la competitividad, con el propósito de explorar la literatura especializada para construir una base que relacione las variables de estudio.

La competitividad se ha sustentado en la idea de que la riqueza de una nación se crea a través del comercio exterior. En esta línea, Marulanda et al. (2013) señaló que el comercio es fundamental para la prosperidad de un país. Mientras tanto, OCDE (1997) la vincula con un sistema de libre comercio y condiciones equitativas de mercado, donde la competitividad se refleja en la capacidad de una nación de producir bienes y servicios que superan la prueba de los mercados internacionales, al tiempo que mantiene e incrementa el ingreso real de su población a largo plazo. Dussel (2001) complementa esta visión al definirla como un proceso de integración dinámica de países y productos a mercados internacionales en relación con la oferta y demanda.

En este contexto la teoría de David Ricardo (1971) propuso la ventaja comparativa como un principio clave. Choo & Moon (2013) sugieren que un país debe especializarse en la producción de bienes en los que tenga una ventaja relativa. Y Jones (2011) identifica tres factores: capital, fuerza laboral y recursos naturales. Tarapuez & Botero (2007) afirman que estos elementos formaron la base de la teoría neoclásica que sustenta a la competitividad: trabajo, capital y tierra.

En relación con esta estructura filosófica, autores como Travkina & Tvaronavicienė (2010) sostienen que la ventaja comparativa no se limita a los tres factores mencionados, sino que también incorpora otros elementos como la inversión, la capacidad laboral, la infraestructura, los proveedores y la tecnología.

Así también, la teoría de la competitividad encuentra su representación en las ideas de Porter (1990), quien afirmó que la prosperidad de un país depende de su competitividad la cual se fundamenta en la productividad. Porter llevó a cabo un estudio de la competitividad y de la ventaja o estrategia competitiva; en dicho estudio, destacó que la ventaja competitiva es el elemento clave de la competitividad. Además, señaló que, mientras la ventaja comparativa es heredada, la ventaja competitiva es creada. El mismo autor, en 1998, destacó que la competitividad está determinada por la productividad, definida como el valor del producto generado por una unidad de trabajo o de capital. La productividad es una función de la calidad de los productos, que, a su vez, determina el precio, y de la eficiencia de la

productividad. En su obra *Ventaja competitiva* de 2010, el autor expuso que esta se base en el costo y la diferenciación.

Stewart (1991) y (1998), al igual que Bueno (2008) complementan esta perspectiva al incluir los indicadores de competitividad que incluyen el cumplimiento de objetivos financieros y estratégicos, el incremento de clientes y el nivel de participación en el mercado, entre otros aspectos. Por otro lado, Heredia (2009, p. 22) sostuvo que “la competitividad lleva implícito, en primer lugar, querer competir y, en segundo lugar, el tener la capacidad para hacerlo”.

La complejidad del estudio fue reconocida por Solleiro & Castañón (2005), quienes argumentan que se puede analizar desde varios enfoques o disciplinas. Para estos autores, no se puede establecer una única definición de competitividad, ya que su utilidad radica en determinar las vías por las cuales las empresas proporcionan bienestar. Aunque algunos autores como Porter (1990) y (2008) han señalado que la competitividad es un factor determinante en la economía de un país, también destacan la importancia de la competitividad empresarial como el motor de desarrollo.

En este punto resulta pertinente la perspectiva del capital intelectual como un componente estratégico de la competitividad. En este marco, el aporte de Eduardo Bueno revolucionó la estructura de CI, incorporando al recurso humano el componente relacional, estructural y posteriormente el de innovación. Villareal (2003), por su parte, integró la competitividad y la elevó al grado de paradigma del CI, estableciendo un vínculo entre ambos conceptos.

Romo & Musik (2005) analizaron el concepto de competitividad desde tres niveles: el nivel micro, que se centra en la empresa como una unidad de análisis; el meso, que analiza a la industria; y el macro que se ocupa de la competitividad entre países. Estos autores señalaron que la ventaja comparativa se determina por el nivel de costos de los insumos, de la mano de obra y del capital, mientras que la ventaja competitiva impulsa las diferencias en las capacidades para transformar los bienes y servicios con la máxima utilidad. Mientras tanto, Lombana & Rozas (2009) analizaron a la competitividad desde los niveles micro y

meso, considerando que esta se fundamenta en las bases microeconómicas de la nación; sin embargo, a nivel macro, expresaron que la ventaja competitiva no sustituye a la ventaja comparativa, la cual está determinada por el ambiente competitivo de la nación.

Naranjo (2012) y Bueno (2002) coinciden en que la competitividad no depende exclusivamente del entorno, sino también de los recursos y capacidades con los que cuenta la empresa. Los recursos pueden ser tangibles como los físicos, financieros, tecnológicos y organizacionales, o intangibles como los activos humanos y de CI, la marca, la reputación, las relaciones, entre otros. García, León & Nuño (2017) refuerzan esta idea al señalar que la competitividad y su medición son el conjunto de tres características relacionadas con lo económico, humano y físico en los ambientes macro, meso y micro, que determinan el nivel productivo y sostenible en las regiones geográficas o entidades.

Costa-Mercé et al., (2020) en su estudio sobre la competitividad en Ecuador, enfatizaron la importancia de una visión estratégica y tecnológica, así como un liderazgo más consiente y trascendente. En este afirmaban que la competitividad no se limita a vender o fijar precios, proponiendo una visión de futuro desde el presente.

En esta línea, de Arias et al. (2023) destacan que los componentes de CI son fundamentales como factores de competitividad en las empresas. Así, refuerzan la idea de que los activos intangibles como el conocimiento, las capacidades organizacionales y las relaciones juegan un papel decisivo en el posicionamiento competitivo de las organizaciones.

Desde la perspectiva del presente estudio, se concibe a la competitividad como la capacidad de anticiparse a las necesidades del consumidor, gracias a la superioridad del desempeño de la empresa frente a sus competidores. La productividad de la empresa, por su parte, se basa en las estrategias efectivas que facilitan su inserción en mercados nacionales e internacionales, aprovechando una combinación de factores internos y externos, tangibles e intangibles.

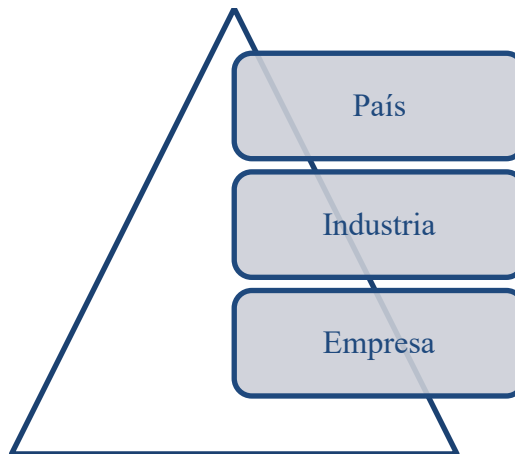
A partir de esta visión estratégica de la competitividad, es posible desglosar su análisis en distintos niveles, para comprender cómo se articula desde el macroentorno hasta la empresa.

1.5.1 Niveles de competitividad

La competitividad empresarial tiene su fundamento en tres niveles de factores según Bonales, Zamora & Ortiz (2015). En primer lugar, se encuentra la competitividad a nivel de país la cual se determina por la estabilidad macroeconómica, la apertura a mercados internacionales y las regulaciones para el sector empresarial. En segundo lugar, se considera la infraestructura de la industria. Finalmente, el tercer lugar corresponde a la empresa misma, es decir, a la dinámica interna y competitiva de la empresa. Romo (2005) propone analizar estos factores desde una perspectiva jerárquica (ver la Figura 10).

Figura 10

Niveles jerárquicos de competitividad



Fuente: Propia adaptado de *Sobre el concepto de Competitividad*. Romo (2005, p. 203).

Ámbito de país

La competitividad de los países es un tema crucial para evaluar la economía en general. Según Romo (2005), la competitividad de un país se define por la presencia de sus productos en el mercado internacional. Desde la perspectiva del Banco Interamericano de

Desarrollo (BID, 2001), la Competitividad se determina por la calidad del ambiente del entorno de inversión y el aumento de la productividad en un contexto de estabilidad macroeconómica e integración en la economía nacional. Para complementar con lo ya expuesto, Padilla (2006) afirma que la competitividad es la capacidad de mejorar el nivel de vida de los habitantes, la productividad y lograr una inserción exitosa en los mercados internacionales. En este sentido, la competitividad es la habilidad de una empresa para competir con otras, alcanzando una posición competitiva favorable que le permita un rendimiento superior a la competencia, como lo señalaron (Aragón & Rubio, 2010).

Bajo esta línea, Labarca (2007) sostuvo que un país competitivo ofrece a sus ciudadanos la posibilidad de alcanzar un alto nivel de vida, que va en relación con la productividad con la que se utilizan los recursos nacionales. Este concepto tiene relación con el enfoque del World Economic Forum (2010), que define a la competitividad como el conjunto de instituciones políticas y factores que determinan el nivel de productividad de un país. Mientras tanto, para Sukier et al., (2018) la segmentación es clave para determinar el grado de las necesidades de los compradores de un mercado con lo que las organizaciones pueden centrar sus capacidades empresariales en el requerimiento de los compradores. Para esto, Carrasco et al., (2021) explicaron que la competitividad de una región está vinculada a la presencia de empresas altamente productivas, que aprovechan las ventajas competitivas generadas por las organizaciones, políticas e infraestructura del país.

Otra forma de considerar a la competitividad en este contexto podría ser el grado de interés que tenga un país en comparación con otros. Si se desea consultar los índices de competitividad de un país, se puede recurrir a los informes del Foro Económico Mundial (FEM). Por lo tanto, los índices de competitividad sirven para comparar el desempeño a nivel nacional. Las variables que analiza el índice de competitividad global son:

1. **Ambiente apto:** Instituciones, infraestructura, adopción de las TIC, estabilidad macroeconómica.
2. **Capital humano:** Salud, habilidades.

3. **Mercados:** Mercado de productos, mercado laboral, sistema financiero, tamaño de mercado.
4. **Ecosistema de innovación:** Dinamismo de negocios, capacidades de innovación.

Ámbito industrial

Una industria, según Molina (1987), se compone de un conjunto de empresas que ejercen la misma actividad económica. La competitividad, en este contexto, se deriva de una productividad superior; es decir, las empresas productivas forman la industria productiva. En este sentido, Solleriro & Castañón (2005) indicaron que la industria debe mantener o incrementar la participación en el mercado mediante la aplicación de nuevas estrategias, el crecimiento sostenido de la productividad, la capacidad de participación y negociación con otras empresas en un ambiente competitivo determinado por el sector, el mercado y las políticas de los gobiernos nacionales y regionales.

El desarrollo de la industria depende de la productividad; algunas están más desarrolladas que otras, por lo que Suñol (2006) consideró imprescindible la creación de competitividad sistémica, que se basa en tres pilares:

1. El desarrollo de sistemas tecnológicos.
2. Diversificación de encadenamientos productivos.
3. Infraestructura de calidad.

Además, factores como infraestructura, el medioambiente, el mercado, la cultura empresarial entre otros, inciden directa o indirectamente en la competitividad. Flores & González (2009) añaden que el éxito de una empresa está determinado por su capacidad para anticiparse a las exigencias del mercado.

En referencia a la competitividad en la industria, Porter (2008) estableció que, además de la competencia directa, los empresarios deben considerar otros cuatro factores que son los proveedores, los clientes, los productos sustitutos y los nuevos participantes; esto se debe a que todos ellos pueden incidir en las utilidades que se obtienen en un sector de actividad

económica. Así, estas cinco fuerzas (conocidas como las cinco fuerzas de Porter) son la esencia de la competitividad de una industria, en diferentes sectores; dichas fuerzas tendrán distintas características y comportamientos, lo que determinará diversos niveles de competitividad para las empresas, estas deberán ajustar sus estrategias para “moldearlas para su propio beneficio” (Porter, 2008, p.4).

No todas las industrias son iguales, es decir, tienen distintas características para determinar su nivel de competitividad como la naturaleza de los bienes, las barreras de entrada, la madurez tecnológica, la búsqueda de mercados, entre otros. Así también dependerá de las estrategias competitivas que utilicen, como las que menciona Thompson (2015) que son los bajos precios y la diferenciación. Por lo tanto, se pudo establecer que la competitividad es la capacidad de crear al menor costo en relación con la competencia, utilizando habilidades y tecnología que resulten en un producto innovador.

En la visión de Carrasco (2021) consideró que la competitividad es el resultado de la cantidad de bienes y servicios producidos en un periodo específico, donde factores clave para su determinación incluyen el capital, los recursos de producción y el conocimiento tecnológico. Es decir, factores tangibles e intangibles siguen siendo valorados como elementos de competitividad.

Ámbito empresarial

La competitividad en el ámbito empresarial se atribuyó a la ventaja competitiva que una empresa poseía en sus métodos de producción y organización; es decir, en el precio y calidad según lo señalaron De la Garza, Zerón & Sánchez (2015). Las compañías compiten con el objetivo de captar clientes y recursos, y la participación en el mercado o la rentabilidad se convirtió en el termómetro de medición de la competitividad, donde esta es una estrategia para mejorar el desempeño, según lo expresaron Lall, Albadalejo & Mesquita (2005). Por esto, la competitividad es considerada como una variable multifactorial que comprende la formación empresarial, las habilidades de los administradores, del personal, la gestión, la innovación y el desarrollo (Coronel, 2002). En su obra *El poder de la competitividad*, Rubio & Baz (2004) resaltan que la “competitividad de cada empresa depende de sus propias

estructuras internas y de su capacidad de producción para elevar sus ventas y superar a sus competidores en distintos ámbitos” (pág. 5).

Por otro lado, Aragón & Rubio (2010) concluyeron en su investigación que las empresas competitivas son las que se orientan hacia el cliente y el mercado. Destacan que estas empresas deben prestar atención en las prácticas que contemplan el capital humano y que permiten gestionar el conocimiento organizativo; así también, resalta la importancia de las tecnologías de la información y comunicación. En concordancia con lo expuesto por los autores citados, se pudo comprender que la competitividad es la capacidad que posee una empresa para distinguirse del resto de las organizaciones. En este sentido, es necesario hacer una distinción con ventaja competitiva. La ventaja competitiva se refiere a una serie de recursos, atributos, elementos y conocimientos que una empresa posee de forma exclusiva o en mayor nivel que la competencia y que le permiten crear valor por encima de los pares (Izquierdo & Shuster, 2008). Además, las características competitivas deben ser únicas, difíciles de imitar, que permitan constituir en un valor para los clientes y la apertura de nuevos mercados lo señala (Abdel & Romo 2004; Vásquez & Hernández); y De la Cruz, Morales & Carrasco, 2006).

Porter (1991) consideró niveles en la ventaja competitiva, uno de orden inferior que hace referencia a los costos para acceder a mercados internacionales de exportación y a la tecnología; y el otro de orden superior que se basa en el desarrollo del recurso humano, tecnológico y la infraestructura. Esta ventaja, para Semán et al., (2022), se deriva de las estrategias de adaptación e innovación en las empresas. Las empresas, en su afán de ser más competitivas, han desarrollado diversas estrategias bajo un paraguas de alternativas o modelos.

Luego del estudio de estos niveles se puede inferir que cada uno aporta elementos clave que consolidan a las organizaciones. Pero es en el ámbito empresarial donde se concreta la capacidad de diferenciación, a través de estrategias que integran el conocimiento y la gestión eficiente. En este punto, el capital intelectual se convierte en una herramienta estratégica para la competitividad sostenible, por los activos intangibles que permiten a las

empresas adaptarse, evolucionar y generar valor en economías cada vez más exigentes y cambiantes.

A partir de esta base, se considera pertinente explorar los modelos de competitividad que han sido desarrollados para comprender cómo se estructuran, se aplican y evolucionan las estrategias que fortalecen el posicionamiento de las empresas en el mercado.

1.5.2 Modelos de competitividad

De acuerdo con la literatura especializada, existen varios modelos para medir la competitividad (ver Tabla 24). A continuación, se presenta una síntesis de los principales modelos que proporcionan diversas perspectivas y enfoques para evaluar y mejorar la competitividad, con lo que las empresas y países podrían identificar sus fortalezas, debilidades y desarrollar estrategias efectivas para mejorar su posición en el mercado global. Cada modelo tiene sus propias características y aplicaciones, y la elección del modelo más adecuado depende del contexto específico y de los objetivos de la evaluación de la competitividad.

Tabla 24
Modelos de competitividad

Modelo	Detalle	Características/pilares
Informe Global de Competitividad (IGC) (1979)	Desarrollado por el World Economic Forum (WEF), el desarrollo de los países se mide por instrumentos específicos, se utiliza 50 variables.	Contempla 9 variables: instituciones, infraestructura, salud y educación, capacitación laboral, eficiencia en el mercado, sofisticación de los negocios, innovación y rapidez en la adopción de nuevas tecnologías.
Enfoque del World Competitiveness Center (WCC) el Institute for Management and Development (IMD) (1989)	Considerado el reporte más completo y detallado. Este índice divide al ambiente nacional en 4 factores.	Factores: desempeño económico, eficiencia del gobierno, eficiencia en los negocios e infraestructura.

Modelo	Detalle	Características/pilares
Índice de Competitividad IMCO (2011)	El Instituto Mexicano para la Competitividad ha manejado diferentes mediciones; índices para la competitividad internacional e índices para la competitividad nacional, con un total de 118 índices.	Índice internacional, variables: Derecho, medioambiente, sociedad, economía, relaciones internacionales, innovación y sofisticación. Índice nacional, variables: Sistema de derecho confiable, manejo sustentable del medioambiente entre otros.
Modelo Heritage Foundation (2011)	El organismo publica índices de libertad económica, organizados en 10 categorías.	Incluye a las categorías: Tasa impositiva, la política monetaria, la inflación, los derechos de propiedad y el marco regulatorio.
Modelo CEPAL (2000)	Metodología propia de (CEPAL), denominada análisis de la Competitividad de los Países, que se basa en datos estadísticos de comercio exterior.	Los datos se encuentran en el International Commodity Trade Database de las Naciones Unidas y se organizan en secciones de la Clasificación Uniforme para el Comercio Internacional.
Índice de Competitividad regional (PNUD) (1996) (1997)	Surge de la base de otras metodologías para medir Competitividad entre países, toma factores relacionados a las capacidades públicas y privadas.	Categorías: economía, empresas, personas, gobierno, infraestructura, ciencia, tecnología y recursos naturales.
Indicadores Globales del Banco Mundial	El Banco Mundial produce 5 indicadores	Indicadores: Índice de Competitividad Doing Business, Índice Enterprise Survey, Índice Investing Across Borders, Índice Women, Business, and the Law.

Fuente: Adaptado de Variables e índices de Competitividad de las empresas exportadoras, utilizando el PLS. Bonales, Zamora & Ortiz (2015, p. 18-19).

Entre los principales modelos de análisis de competitividad se destacan tres enfoques reconocidos: el modelo IMD (International Institute for Management Development); la Competitividad Sistémica; y el modelo de Porter.

El modelo IMD se organiza en cuatro áreas: desempeño económico, eficiencia del gobierno, eficiencia de los negocios, infraestructura; incluye 20 factores con 314 indicadores. Por otro lado, la competitividad sistémica se basa en cuatro determinantes: nivel meta, nivel micro, nivel macro, espacio meso. En cuanto al modelo de Porter, también conocido como el

modelo del diamante plantea seis elementos clave: condiciones de los factores, estrategia, estructura y rivalidad empresarial, condiciones de la demanda, sectores afines y auxiliares (clúster), rol del gobierno, casualidades u oportunidades. Según lo detallaron (Restrepo & Londoño, 2003).

Todos estos modelos tienen un denominador común: son modelos macroeconómicos para la medición de la competitividad a nivel de países, tal como lo expresan Girán, Vargas & Osta (2008). Sin embargo, estudios especialmente de Porter (1991) ya alertaron que la competitividad no es una cualidad de los países, sino de las propias organizaciones al competir en mercados nacionales e internacionales. Por lo tanto, se buscan estrategias que permitan cuantificar la competitividad a nivel empresarial.

1.5.3. Factores de competitividad empresarial

Diversos autores han intentado desarrollar modelos o establecer metodologías que permitan cuantificar la competitividad en las empresas. En este sentido, Solleiro & Castañón (2005) destacan la importancia de los aspectos internos y externos a la organización. Desde la perspectiva de Aragón y Rubio (2010), los recursos que permiten obtener competitividad deben ser sostenibles en el tiempo.

El desarrollo de las capacidades, como señalan De la Cruz, Morales & Carrasco (2006), también depende del monto de la inversión, el nivel de riesgo y el tiempo de posicionamiento en el mercado. Porter (2010) determinó dos estrategias mediante las cuales la empresa marcará la diferencia con sus consumidores:

- a. El liderazgo en costos, refiriéndose a los precios más bajos en el mercado, gracias a tener una estructura de costos bajos.
- b. Diferenciación, sustentada en poseer algunos atributos tangibles o intangibles en el producto.

Estos elementos internos, sobre los cuales la empresa tiene control, se vinculan a factores externos. En este sentido, Solleiro & Castañón (2005) también señalaron como factores externos de la competitividad a los siguientes: calidad, producción, recursos humanos, tecnología, innovación, cultura, producción, logística, investigación y desarrollo,

recursos financieros, capacidad directiva, entre otros. Por otra parte, Bonales, Zamora & Ortiz (2015) también consideran aspectos o variables que pueden ser analizadas para determinar la competitividad, tales como calidad, precio, tecnología, capacitación y canales de distribución. También coinciden en aspectos como precio, calidad y oportunidad (Navarro et al., 2018).

No obstante, Porter indicó que para diagnosticar la ventaja competitiva en una empresa se debe definir la cadena de valor utilizada hasta la actualidad como una herramienta estratégica, “la cual no es una cadena de actividades independientes sino un sistema de actividades interdependientes” (2008, p. 65). Esto significa que las actividades se relacionan por eslabones que, a su vez, requieren y permiten la coordinación y optimización de los recursos. Es decir, la competitividad en una empresa contemplaría aspectos macroeconómicos, pero sobre todo internos, sustentados en los elementos primarios y de apoyo de la cadena de valor (ver Figura 25).

Tabla 25
Cadena de valor

Actividades Primarias →	Logística de Entrada	Operaciones o Producción	Logística de Salida (Entrega del Producto)	Mercado y Ventas	Otros Servicios
Actividades de Apoyo →	Adquisiciones				
	Sistemas Tecnológicos-Innovación y Desarrollo del Producto y de los Procesos Internos				
	Administración de Recursos Humanos				
	Administración General (Planificación, Dirección, Finanzas, Contabilidad)				

Fuente: Adaptado de *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*. Porter (2008).

La administración general, la gestión de recursos humanos, el desarrollo tecnológico y las adquisiciones son elementos que complementan a la logística de entrada, operaciones, logística de salida, mercadotecnia, ventas y servicios. Estos son los elementos en los que se genera directamente valor en el producto o servicio que se entrega al cliente. Sin embargo,

se pudo observar en las actividades de apoyo que generan los intangibles que también contribuyen al valor de la empresa y de la gestión empresarial, entre ellos el conocimiento, la innovación, la tecnología y las relaciones. Por lo tanto, el uso o desarrollo correcto de cada uno de estos elementos primarios y de apoyo podría incidir en la ventaja competitiva de la empresa cuando esta evalúe su productividad. Esta productividad se refleja en el precio, la calidad, la posición en el mercado y, fundamentalmente, en la rentabilidad para los empresarios.

Esta evaluación podría aplicarse a cualquier tipo o tamaño de empresa, como una PYME, tal como señala Saint (1996). La responsabilidad de la empresa debería ser identificar qué factores o elementos le permiten diferenciarse para alcanzar competitividad y qué elementos internos y externos, tangibles o intangibles, le dan valor a la organización y marcan la ventaja competitiva. Se consideró relevante mencionar que las actividades de la cadena de valor de una empresa “están conectadas entre sí y con las de los proveedores, de los canales y compradores, indicando además cómo repercuten estos eslabones en la ventaja competitiva” (Porter, 2010, p. 34). Esto refleja la participación de cada empresa en las cinco fuerzas competitivas de su industria y que la competitividad, como se ha indicado, depende de aspectos internos y externos.

En esta línea se considera fundamental identificar los procesos o subactividades que conforman cada elemento de la cadena de valor, ya que esto permite identificar con mayor precisión el estatus de la ventaja competitiva. Por ejemplo, la administración de recursos humanos incluye los procesos de reclutamiento, selección, contratación, capacitación y compensación (Porter, 2010). Además, se debe considerar los intangibles que aportan valor, como la gestión del conocimiento, la cultura organizacional y las relaciones. En el campo de la tecnología, se puede considerar la innovación y la creatividad. En este contexto, el capital intelectual tendría un papel importante, al integrar factores internos de competitividad como la innovación, el conocimiento, la cultura organizacional y la gestión del recurso humano los cuales dependen de la capacidad de la empresa para aprovechar sus intangibles.

En este contexto, diversos factores internos de competitividad están alineados al capital intelectual, como el conocimiento, la cultura organizacional y la gestión del talento

humano. Recursos intangibles que, a su vez, son canalizados por la dirección estratégica de la organización. Esta base conceptual servirá como punto de partida para la contextualización del estudio en las PYMES del sector textil de Quito.

2 Contextualización del estudio

La relevancia de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) no solo radica en la capacidad para dinamizar economías locales, sino también en su potencial para adaptarse en entornos cambiantes. En este capítulo se contextualizan las características de las empresas y del sector objeto de estudio, organizando el contenido en dos secciones:

1. Una aproximación general al estudio de las (PYMES).
2. Un enfoque específico en las empresas del sector textil de Quito.

2.1 PYMES en el mundo y América Latina

La Comisión Europea (2005) consideró a las PYMES como el motor de la economía, ya que constituyen una fuente fundamental de trabajo, generan espíritu empresarial e innovación, y son vitales para promover la competitividad y el desarrollo económico. De manera similar, la Organización de Naciones Unidas (ONU) celebró el día de las Microempresas y las PYMES el 27 de junio de 2017, considerándolas como “la espina dorsal de la mayoría de las economías del mundo”. Este tipo de empresas han ganado fuerza a nivel nacional e internacional, y se han convertido en focos de análisis e investigación en la literatura. En su libro *Administración de pequeñas y medianas empresas*, Rodríguez (2010) destacó la importancia económica y la función administrativa de las PYMES a nivel global para América Latina y el mundo.

Las PYMES han adquirido gran importancia a nivel mundial, regional y local, a pesar de las dificultades económicas, tecnológicas, la globalización y las desventajas que enfrentan en comparación con las grandes empresas (García et al., 2017). Este sector es protagonista de un alto índice de empleo en la mayoría de los países europeos. En América Latina, las PYMES aportan el 25 % del PIB, mientras que en los países de la Unión Europea aportan el

56 %, una diferencia que se debe a las políticas gubernamentales implementadas por los países europeos (CEPAL, 2018)⁵.

En este panorama comparativo, es pertinente destacar que de acuerdo con el Banco Mundial (2025) existen en el mundo aproximadamente 400 millones de PYMES, lo que representa cerca del 90 % de todas las empresas y genera alrededor del 50 % del empleo global. El 99 % de las empresas formales en América Latina son PYMES y contribuyen con el 61 % de las fuentes de empleo (CEPAL, 2024). Además, estas empresas tienen una dinámica de desarrollo que permite un crecimiento económico inclusivo y sostenible. Frente a este sector tan importante y en un sistema globalizado y competitivo, Ayyagari et al. (2011) ya había acotado que las empresas necesitan innovación permanente. Sin embargo, en América Latina no existe un gran impulso hacia la innovación y la productividad como mencionaron Frohmann, Mulder & Olmos (2018).

Los mayores incentivos para innovación se dan en economías más abiertas al comercio internacional, a la inversión extranjera y al personal calificado⁶. La inversión en investigación y desarrollo (I+D) no aumenta la productividad por sí sola, sino que va acompañada de la innovación (BID, 2015). No obstante, si las grandes organizaciones enfrentan complicaciones, las dificultades son aún mayores para las PYMES. Un problema común que enfrentan es el financiamiento bancario, como lo señalan García & Villafuerte (2015). Otra particularidad que indican los autores es la estructura organizacional simple, que facilita la toma de decisiones y la adaptabilidad ante cambios en el entorno.

⁵ CEPAL Comisión Económica para América Latina y el Caribe.

⁶ The Global Competitiveness Report 2016-2017.

2.2 PYMES en Ecuador

En Ecuador, las PYMES han adquirido una gran importancia, lo que ha llevado a la necesidad de control, reglamentación y regulación. En este sentido, la Resolución 1260 del 21 de agosto de 2009 de la Comunidad Andina (CAN) fue adoptada por la Superintendencia de Compañías del Ecuador mediante Resolución SC.ICI.CPAIFRS. G.11.010 publicada en el Registro Oficial 566 el 28 de octubre de 2011. Esta resolución calificó como PYMES a las personas naturales o jurídicas que cumplan con las siguientes condiciones, según el artículo primero:

- a. Poseer activos totales inferiores a cuatro millones de dólares.
- b. Registrar un valor bruto de ventas anuales inferiores a cinco millones de dólares.
- c. Tener menos de 200 trabajadores (personal ocupado), calculado mediante un promedio anual ponderado.

Se considerará como base los estados financieros del ejercicio económico anterior al período de transición (Superintendencia del Ecuador, 2011, pp.2-3).

Además de la Superintendencia de Compañías, otras entidades estatales como el Servicio de Rentas Internas⁷ (SRI) de Ecuador han desarrollado sus propias definiciones para identificar a las PYMES. Esta institución considera que las PYMES son el conjunto de empresas que se definen por su volumen de ventas, capital social, cantidad de trabajadores y nivel de producción.

⁷ Servicio de Rentas Internas (SRI). Organismo de control de evasión tributaria. Que gestiona la política tributaria en el marco de los principios constitucionales del Ecuador.

La atención a las PYMES no se refleja solo en la normativa fiscal y societaria, sino que se le ha incorporado dentro de las políticas públicas y son parte de los objetivos del plan Nacional de Desarrollo de la República del Ecuador Senplades⁸ (2017; 2024). Este plan contempla el programa global sectorial para el desarrollo de las PYMES, un observatorio para micro, pequeña y mediana empresa y artesanías, un proyecto de capacitación para mejorar la competitividad.

En el marco institucional diversas entidades oficiales brindan apoyo a las PYMES tanto en su desarrollo como en la oferta de exportación. Entre estas instituciones se encuentran el Ministerio de Industrias y Productividad, ProEcuador (parte del Viceministerio de Promoción de Exportaciones e Inversiones); el Comité de Comercio Exterior (COMEX); la Cámara de Pequeños Industriales y el Observatorio de la PYME, con sede en la Universidad Andina del Ecuador.

Asimismo, el Código Orgánico de la Producción e Inversiones reconoce en varias secciones la importancia de las PYMES y las políticas económicas para su desarrollo, en coordinación con el Consejo Sectorial de la Producción.

2.2.1 Análisis estructural y territorial de las PYMES

Para entender la dimensión y relevancia de las PYMES en el contexto ecuatoriano, es necesario comprender sus características operativas, su distribución por sectores económicos y su presentación territorial. A continuación, se exponen tres tablas que ilustran: la clasificación de las empresas según el número de trabajadores y volumen de ingresos (ver

⁸ Senplades. Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, se encarga de la planificación y desarrollo del país.

Tabla 26); la estructura empresarial por tamaño en función del número de empresas registradas (ver Tabla 27); y la distribución provincial de las PYMES, con énfasis en la concentración en las principales provincias del país (ver Tabla 28).

Tabla 26

Clasificación de las PYMES por n.º de trabajadores y total de ingresos

Tipo	N.º trabajadores	Total de ingresos (dólares)
Microempresa	1-9	1 - 100 000
Pequeña empresa	10-49	100 001 - 1 000 000
Mediana empresa	50-199	1 000 001 - 5 000 00
Gran empresa	200 o más	5 000 001

Fuente: Elaboración propia basado en Superintendencia de Compañías, 2009.

Tabla 27

Estructura de empresas por tamaño

Tamaño de empresa	N.º de empresas	Porcentaje
Microempresa	763 636	90,51 %
Pequeña empresa	63 ,400	7,51 %
Mediana empresa	12 846	1,52 %
Gran empresa	3863	0,46 %
Total	843 745	100 %

Fuente: Elaboración propia basado de INEC, 2016.

Tabla 28

Estructura de las empresas y distribución provincial de las PYMES

Provincia	Porcentaje	Pequeña empresa %	Mediana empresa %
Pichincha	23,8 %	38,61 %	39,67 %
Guayas	19,10 %	41,88 %	40,25 %
Manabí	8 %	3,22 %	3,31 %
Azuay	6,2 %	5,02 %	4,84 %
El Oro	5 %	2,82 %	3,36 %

Fuente: Elaboración propia basado del INEC, 2016

Cabe destacar que las empresas formales están sujetas a control por parte de diversos organismos, entre ellos la Superintendencia de Compañías⁹ gracias a que las sociedades deben reportar información cada año, este organismo cuenta con una base de datos que permitieron visualizar el número de PYMES (ver Tabla 29).

Tabla 29

Ciudades que reportan el mayor número de PYMES

Ciudad	Pequeña empresa	Mediana empresa
Quito	518	519
Guayaquil	523	510
Cuenca	518	496

Fuente: Propia basado en Superintendencia de Compañías, 2018.

2.2.2 Desempeño y riesgos operativos de las PYMES

La relevancia de las PYMES en Ecuador se refleja en su significativa participación en la economía nacional. Según Ron & Sacoto (2017), estas empresas contribuyen al Producto Interno Bruto (PIB), con una participación del 25 %; además, son promotoras de empleo y abarcan el 70 % de la población económicamente activa (PEA). Las microempresas generan el 39 % de empleos y las pequeñas y medianas el 31 %. De acuerdo con las estadísticas del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC)¹⁰ de 2016, se han

⁹ Superintendencia de Compañías Valores y Seguros. Ranking empresarial. <https://appscvs.supercias.gob.ec/rankingCias/rankingCias.zul?id=3&tipo=3> 20 de octubre 2019.

¹⁰ Instituto Nacional de Estadísticas y Censos del Ecuador.

registrado un total de 843 765 empresas a nivel nacional en todos los sectores. El último dato reportado por el INEC es a 2019 con un total de 882 776 PYMES.

No obstante, a pesar de su importancia, las PYMES enfrentan un escenario complejo debido a la situación económica y a la falta de incentivos a la producción¹¹. En el 2015, las principales ciudades que contribuyeron al crecimiento de la región fueron Quito, con el 12,49 %, Guayaquil 25,76 %, y Cuenca 33,38 % informaron Camino, Reyes, Apraes, Bravo, & Herrera (2017).

En este contexto, el concepto de empresa en marcha, fundamento de las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), se vio comprometido. La incertidumbre prevaleció desafiando la premisa de las NIIF de que una entidad debe preparar sus estados financieros bajo la suposición de continuidad operativa, a menos que se prevea su liquidación o cese (IASB, Normas NIIF, 2020).

Es por ello, para fomentar su crecimiento, se han establecido tasas preferenciales para créditos. Las fuentes de financiamiento para este sector incluyen la Corporación Financiera Nacional, el Banco Nacional de Fomento, el Programa Nacional de Finanzas Populares, Emprendimiento y Economía Solidaria y BanEcuador. Sin embargo, pese a los esfuerzos estatales, las PYMES enfrentan varias debilidades como la falta de conocimiento en el ámbito empresarial, la falta de liquidez para el crecimiento, maquinaria escasa e insipiente tecnología

¹¹ Revista Ekos. Pymes en el Ecuador no paran de evolucionar. 31 de octubre 2017. <https://www.ekosnegocios.com/articulo/pymes-en-el-ecuador-no-paran-de-evolucionar>

para el proceso productivo, dificultad para competir con las grandes empresas y transnacionales¹².

En este contexto, el papel de instituciones como la Cámara de la Pequeña y Mediana Empresa de Pichincha (CAPEIPI)¹³ resulta fundamental. En su aniversario número cincuenta, se reconoció su contribución al fortalecimiento de las PYMES, las cuales representan el 99 % del tejido empresarial ecuatoriano y generan el 70 % del empleo pleno. CAPEIPI ha brindado apoyo técnico, capacitación y representación institucional, además de promover la internacionalización y competitividad de estas empresas (CLAVE, 2025).

Las PYMES poseen fortalezas significativas que permiten su contribución a la economía, como la capacidad de adaptación, la innovación y la distribución de ingresos. La literatura revisada resaltó la importancia del sector en la economía de las naciones, caracterizado por su heterogeneidad en el acceso a mercados, capacidad de transformación, resiliencia, manejo de los recursos entre otros aspectos.

Para comprender con mayor claridad el impacto de estas fortalezas en el desarrollo económico, es pertinente analizar el papel que desempeñan las PYMES en ámbitos de la gestión empresarial. En el siguiente punto se examina su relación con el capital intelectual y la competitividad, las variables de la investigación, con lo cual se busca dar relevamiento al sector seleccionado.

¹² Grupo Enroke: Santiago Carrillo 15 de junio de 2019. Tomado de <http://grupoenroke.com/que-son-las-pymes> 24 de octubre de 2019.

¹³ Revista CLAVE. (2025, agosto 8). *CAPEIPI: 50 años de historia*. <https://www.clave.com.ec/capeipi-50-anos-de-historia/>.

2.2.3 La dirección estratégica, el capital intelectual y la competitividad en las PYMES

Medina (2021) considera que la información empresarial del pasado, del presente y del futuro permite construir una estrategia para la adaptación, permanencia y expansión de las organizaciones. Afirma que con una estrategia bien diseñada se logra competitividad y sostenibilidad. Menciona que es importante construir, implementar, monitorizar, controlar y evaluar la estrategia para garantizar el uso eficiente y efectivo de los recursos financieros, tecnológicos y naturales. A esta argumentación se debe añadir también los recursos intangibles.

Desde esta visión teórica, la gestión empresarial parecería un proceso sencillo; sin embargo, en la práctica no todas las PYMES logran implementarlo con un pensamiento estratégico óptimo. Ciro - Gallo (2023), en su investigación sobre las PYMES del sector confección de Antioquia, concluye que la planificación estratégica no es una práctica común en este tipo de empresas. La falta de compromiso de los directivos limita formular, ejecutar y evaluar acciones para el logro de los objetivos empresariales. No obstante, también reveló que cuando hay una buena implementación, la planeación estratégica permite mejorar la estructura organizacional y sostenibilidad en la competitividad.

En esta línea, el estudio de Armijos, Hurtado & Andrade (2022) en PYMES del sector comercial de la ciudad de Santo Domingo, Ecuador, evidenció resultados favorables en la gestión estratégica. Los autores atribuyen el éxito se debe, principalmente, al nivel de conocimiento y preparación de la gerencia, lo que ha permitido el manejo adecuado de los recursos internos y externos. Por esto han logrado alcanzar sus objetivos en el corto y largo plazo, demostrando que una gestión estratégica bien ejecutada puede determinar el crecimiento empresarial.

En el mismo sentido, Antonio Crespo invitado a una entrevista por la revista Estudios de la Gestión, expuso la realidad de las empresas ecuatorianas. A través de sus investigaciones, reveló que los empresarios no están familiarizados con el término gestión del conocimiento, aunque tienden a asociarlo con tecnología, innovación y otros conceptos

intangibles. Crespo observó que las empresas carecen de una planificación sistemática en relación con el conocimiento, adquiriéndolo de manera coyuntural. Esta situación tiene un impacto significativo en el talento humano, dando lugar a fugas de talento, errores y subutilización de capacidades. Además, Crespo destacó la ausencia de indicadores específicos para medir la gestión del conocimiento, que suelen estar más asociados con actividades como la producción, las ventas y el desempeño de funciones específicas (2024).

Esta dualidad evidencia que la gestión empresarial no es un proceso uniforme en las PYMES. Sin embargo, todas las empresas, de manera consciente o inconsciente, hacen uso de recursos tangibles e intangibles, su tratamiento y visibilidad difieren significativamente. Los activos tangibles se miden de forma cuantificable y son reflejados en los estados financieros, mientras que los intangibles, a pesar del valor a la organización, aún carecen de una normativa que obligue su exposición formal o se haya reconocido la utilidad de su información; esto sería un nuevo inicio en la gestión estratégica.

En este contexto, dentro de las PYMES también se evidencia el uso de activos intangibles que aportan valor a la organización, aunque no se los reconozca de manera formal. Eduardo Bueno, uno de los autores más representativos del capital intelectual como se estudió en el capítulo anterior, identifica como componentes: al capital humano, capital relacional, capital estructural y el capital de innovación. Estos elementos, están presentes en las dinámicas internas de las PYMES.

Así lo señalan Díaz & Toscano (2022), al afirmar que el capital humano es el motor de la innovación, el recurso más valioso de una entidad. Se podría decir que es un componente transversal del CI, el conocimiento del empleado genera conocimiento organizacional. Leyva et al., (2020) en el estudio a PYMES de Hermosillo, Sonora y México concluyen que la innovación tecnológica se relaciona con el desempeño del capital humano, porque son las personas que aplican conocimientos, generan ideas y adaptan procesos.

Por su parte Villalba & Torres (2019), en el estudio a PYMES del sector servicio de la ciudad de Bogotá, Colombia resaltó que las empresas para lograr competitividad requieren de un cambio en la maquinaria y en fortalecer el conocimiento del recurso humano. También

considera que la motivación, la capacidad y la creatividad del trabajador genera valor positivo e influye en el resultado de la organización.

En relación con la motivación Albano, Oviedo, Santero, Sassone y Martí (2019) estudiaron sobre los problemas de motivación y el desarrollo del capital humano en dos PYMES del sector industrial de la ciudad de Rosario, Argentina; en este estudio abordaron el desarrollo del capital humano desde las perspectivas de la neurociencia. A través de un procedimiento experimental vincularon estrategias de motivación con el funcionamiento cerebral. Con los resultados obtenidos propusieron estímulos a los que denominaron *neuro incentivos*. Ellos esperan la motivación intrínseca del trabajador para generar una sinergia de bienestar personal y al desempeño empresarial. Este estudio abre las puertas para que las organizaciones replanteen la necesidad de considerar a un empleado como el activo más valioso de la organización, por ende, buscar su bienestar en todo tiempo.

Por su parte, Bueno (2011) describe en los elementos de CI al capital de emprendimiento e innovación, y Magdaleno, Zamores & Zesati (2019) señalan que el conocimiento, las habilidades, la experiencia y las relaciones con los *stakeholders* son la clave en los procesos de innovación. Además, en el estudio a las empresas mexicanas enfatizan que la relación con el CI no solo mejora el desempeño organizacional, sino que impulsa la creación de productos, servicios y modelos de negocio, destacando la innovación como el resultado directo de la gestión efectiva de los activos intangibles.

Para reforzar la relación entre el CI y la innovación, se revisó el estudio de Altamirano, Espinoza y Parra (2020) sobre empresas textiles en Cuenca, Ecuador, donde se emplea el modelo inteligente con un enfoque tecnológico. El énfasis del estudio está en la innovación tecnológica, se puede inferir que esta requiere una base sólida de capital tecnológico, sostenida por el capital humano encargado de operar y adaptar las herramientas inteligentes, y el capital estructural que proporciona los sistemas, procesos y estructuras organizativas necesarias para su implementación efectiva. Esto evidencia que la innovación no ocurre de forma aislada, sino que depende de la articulación estratégica de los distintos componentes del CI.

Por su parte, Juan Francisco Castuera, vicepresidente y director general del Área de Servicios Corporativos y de la PYME de American Express en España, afirmó en una entrevista publicada en el *Economista.es*. el 25 de noviembre de 2020 que "la digitalización de las empresas ya no es una opción, es una necesidad. Les puede permitir competir con las grandes compañías y personalizar la relación con el cliente". En este contexto, cada empresa ha enfrentado y enfrentará su propia realidad. Los expertos señalaron la necesidad de innovación y de mejorar aspectos tecnológicos, entre otros. Sin embargo, en una investigación realizada sobre el CI y la innovación en las empresas de cuero y calzado de Tungurahua se concluyó que estas organizaciones no utilizan tecnología. Además, no existen indicadores de medición del desarrollo de la producción, ni métodos de evaluación de la efectividad en el uso de recursos (Erazo, 2021).

De acuerdo con el relevamiento de las PYMES y el capital intelectual que se ha podido plasmar con algunos ejemplos, es evidente que el manejo de los recursos intangibles está a cargo de la dirección de la empresa, que dan valor a la organización pero que no se reflejan en la información financiera. Por ello, su medición debería ser una necesidad para establecer la realidad de la empresa. Bajo esta premisa, es importante rescatar el trabajo de Gómez-Bayona, Londoño-Montoya & Mora-González (2020), quienes investigaron en las PYMES de Colombia los modelos de CI. En su investigación analizan al CI, sus componentes, la creación de valor y los métodos financieros desarrollados para su medición; de esta manera, concluyeron que "los diferentes modelos aportan reconocimiento de nuevos conceptos explorados por las empresas y pueden ser de gran ayuda para las PYMES que dependen de una economía extractiva" (p. 179).

Un hecho que ejerció un impacto profundo e innegable en la dinámica de las PYMES es la pandemia por la covid-19. Algunas empresas demostraron resiliencia, adaptándose a las circunstancias y manteniendo sus operaciones y emergieron en respuesta a las necesidades actuales. Sin embargo, también existieron empresas que, lamentablemente, se vieron forzadas a abandonar el mercado. En este contexto, cada organización se enfrenta a su propio conjunto de desafíos. Por ello, a continuación, se considera un apartado para la descripción de lo que fue esta época inusual en el contexto de las PYMES y la economía tambaleante.

2.2.4 PYMES frente a la crisis económica y social de la crisis por la covid-19

Durante la crisis económica desatada por la pandemia, el Gobierno ecuatoriano tomó medidas para salvaguardar el empleo, esencial para sostener a las empresas. Mediante el Acuerdo Ministerial MDT-2020-076, promulgado el 12 de marzo de 2020 se delinearon las pautas para implementar el teletrabajo como respuesta a la emergencia sanitaria. A pesar de ello, la viabilidad de esta medida no se extendió a todos los ámbitos, ya que los sectores dependientes de la presencia física de los trabajadores tuvieron grandes limitaciones. La paralización de actividades a nivel mundial repercutió severamente en el tejido empresarial y, consecuentemente, en el bienestar laboral. En respuesta a la alarmante situación que enfrentaban tanto empresarios como trabajadores, el Ministerio de Trabajo suscribió el Acuerdo Ministerial 77. La medida buscaba garantizar la estabilidad laboral y proteger la economía nacional. Dicho acuerdo delineó normativas para adaptar a la jornada laboral, lo que permitió su reducción, modificación o suspensión temporal durante la crisis sanitaria, con un periodo inicial de seis meses y la opción de extenderlo por seis meses adicionales. Si bien esta disposición facultaba a los empleadores para suspender actividades laborales, no implicaba una terminación formal de contrato de trabajo.

La economía del país, y del mundo, experimentó un impacto sin precedentes repercutiendo en cada sector y ciudadano. En la entrevista realizada a Julio Prado señaló que:

no es una crisis estructural, que toma tiempo en desarrollarse, tampoco es una crisis de Competitividad de una industria específica, ni está relacionada con una crisis financiera. Es una crisis única en su especie, y por ello se requieren estrategias y acciones diferentes a las del pasado para abordarla.

Los informes financieros de diciembre de 2020 develaron una realidad económica sombría: la exportación de petróleo en Ecuador se redujo en un 42,7 %, y la recaudación de impuestos sufrió una caída de 1752 millones de dólares. Sectores enteros cesaron sus ventas, y según el Índice de Precios del Consumidor (IPC) del mismo período, las prendas de vestir y el calzado experimentaron las mayores variaciones mensuales negativas, impactando severamente al sector textil.

En el fragor de la crisis económica, las maniobras legales de los empresarios para preservar sus negocios pusieron en jaque los esfuerzos gubernamentales por mantener el empleo. Tácticas como solicitar renuncias voluntarias y contemplar la bancarrota se convirtieron en prácticas comunes. Según el Banco Central del Ecuador, para el 12 de mayo de 2023, estas acciones resultaron en 523 359 desempleados. La necesidad de trabajo se intensificó, llevando a la sobrecarga de los empleados restantes, frecuentemente con remuneraciones reducidas. En este escenario, el capital humano, pese a ser un pilar para la estabilidad empresarial, quedó subvalorado. La inversión en capital intelectual, así como su evaluación y reporte, no se consideraron prioritarios para los empresarios enfocados en la supervivencia de sus empresas.

En el proceso de recuperación de la crisis económica desencadenada por la pandemia, Ecuador enfrentó la controversia de los costosos contratos de vacunas contra la covid-19. El escándalo, resonando tanto a nivel nacional como internacional, reveló irregularidades en los niveles gubernamentales, erosionando la estabilidad y exacerbando la escasez de suministros médicos e inseguridad. Esta situación catalizó protestas y movilizaciones de organizaciones indígenas, sociales y sindicales entre el 13 y el 30 de junio de 2022, quienes expresaban su rechazo a las políticas del gobierno de Lasso, que asumió la presidencia un año antes. Estos eventos representaron un duro revés para sectores clave como la industria, la banca y el comercio.

El 17 de mayo de 2023, se disolvió el parlamento mediante un decreto ejecutivo que invocó el Artículo 148 de la Constitución, conocido como muerte cruzada, una maniobra para prevenir un juicio político al presidente. Esto condujo a la convocatoria de nuevas elecciones en noviembre de 2023. Mientras tanto, el país continuaba lidiando con una crisis que profundizaba la delincuencia y la inseguridad. Los centros penitenciarios, en particular, se convirtieron en escenarios de caos debido al hacinamiento, la insuficiencia alimentaria, los disturbios y el dominio de los narcotraficantes sobre las economías carcelarias.

Ecuador ha enfrentado el desafío de ser un punto de tránsito y exportación de cocaína, lo que ha incrementado el número de traficantes encarcelados. Lejos de promover la

rehabilitación, las condiciones de hacinamiento y falta de control en las prisiones han fortalecido las organizaciones criminales, permitiéndoles consolidar su poder y extender sus operaciones más allá de los muros carcelarios. La ausencia de una gestión efectiva por parte de las autoridades ha exacerbado la violencia, tanto dentro de las cárceles como de las calles. En respuesta a la escalada de violencia y crimen organizado, que incluye asesinatos de figuras públicas y actos de sicariato, el presidente Noboa declaró el estado de excepción en agosto de 2023. Esta medida refleja la grave situación de seguridad que enfrenta la nación, donde la población lidia cotidianamente con la amenaza del crimen organizado.

A estos hechos de violencia se suma el nivel de corrupción, asociado al narcotráfico, que ha penetrado en el sistema de justicia y penitenciario, así como en las fuerzas policiales y el ámbito político. Primicias (2024) reporta que en Ecuador cada 69 minutos fallece una persona en un contexto de violencia criminal. Estos datos subrayan la urgencia de abordar la violencia y la corrupción que afectan a la nación (ver Figura 11)

Figura 11

Imágenes de la Crisis en Ecuador



Fuente: Tomado de *Noticiero*. (9 de enero de 2024). Violencia en Ecuador. Google. Recuperado el 20 de mayo de 2024. <https://www.google.com/search?q=toma+del+canal+10>

La narrativa expuesta en este documento reflejó la profunda afectación que ha sufrido Ecuador impactando la psicología colectiva, la estabilidad financiera y la operatividad organizacional a nivel nacional. Estos desafíos, lejos de ser meras adversidades, representan una oportunidad única para ver como en las organizaciones la crisis ha puesto de manifiesto la resiliencia y adaptabilidad del personal, subrayando su papel crítico en la recuperación y el progreso en tiempos de incertidumbre.

2.2.5 Importancia de las PYMES para la investigación

La presente investigación se sitúa en Ecuador, conocido como el país de los dos hemisferios, específicamente en la ciudad de Quito. Se eligió el sector de las PYMES debido a su importancia a nivel mundial. Según las estadísticas al inicio de la investigación en el año 2016, el 99 % de las PYMES se encontraban en América Latina y contribuían significativamente como fuente de empleo. En la localidad representan más del 90 % de la producción nacional, son una fuente clave de empleo, convierten al empleado informal en uno formal, y contribuyen de manera activa al Producto Interno Bruto (PIB).

Este sector a pesar de la pandemia y la crisis política y económica en Ecuador, las estadísticas hasta el año 2024 indicaron un crecimiento continuo. El Ministerio de la Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca reportó que las PYMES experimentaron un crecimiento promedio anual del 10 % en los últimos cinco años. Además, un estudio realizado por la Cámara de Comercio de Quito reveló que el 75 % de las PYMES ecuatorianas implementaron nuevas tecnologías en sus operaciones, lo que les permitió mejorar la eficiencia y Competitividad en el mercado.

Pese a que operan con limitaciones estructurales como el acceso restringido a financiamiento, limitada inversión en tecnología, escasa profesionalización de la gestión y baja articulación con cadenas de valor, las PYMES ecuatorianas han demostrado una notable capacidad de resiliencia, flexibilidad operativa y rápida adaptación a los cambios del entorno económico. Estas problemáticas han sido denunciadas por instituciones como la CAPEIPI y la Asociación de Industriales Textiles de Ecuador (AITE), quienes coinciden en que las PYMES enfrentan barreras estructurales que limitan su competitividad y sostenibilidad. Por

ello, estudiar este sector resulta no solo pertinente, sino también retador, ya que permite comprender cómo el capital intelectual puede convertirse en un factor estratégico para superar dichas limitaciones. Además, las PYMES constituyen un laboratorio natural para analizar la relación entre conocimiento, innovación y competitividad, lo que posibilita generar propuestas aplicables a las necesidades reales del país.

2.3 Sector textil

Luego de analizar el papel estratégico de las PYMES en la economía nacional, es pertinente enfocar la investigación en un sector específico que refleje potencial y desafíos. Se seleccionó el sector textil de la ciudad de Quito. Este segmento de la industria es relevante por la capacidad de generar empleo, dinamizar la producción local y adaptarse a los cambios y exigencias del mercado.

2.3.1 Historia de la industria textil en Ecuador

La industria textil en Ecuador tiene sus raíces en la época colonial, con los inicios de los obrajes y el procesamiento de la lana de oveja. Desde la época de la conquista, esta industria ha sido un sector económico relevante para el desarrollo de la Real Audiencia de Quito, llegando a convertirse en el principal centro de producción textil de las colonias españolas (Naranjo, 2009). Posteriormente, el algodón emergió y su uso se consolidó en 1950.

En el siglo XVIII, el sector textil experimentó un gran declive. Sin embargo, a principios del siglo XX, se produjo un renovado auge que puede atribuirse a la llegada del ferrocarril a Quito y a una etapa de modernización de la ciudad. Otro factor preponderante fue la recesión mundial provocada por las dos guerras mundiales, que resultó en la caída de las importaciones de tejidos de algodón y lana. Esto abrió las puertas a la producción nacional para abastecer al mercado interno. Las empresas implementaron sistemas de producción tecnificados, importaron maquinaria e implementaron la energía eléctrica dentro del proceso productivo, convirtiendo al sector en el más industrializado del país reveló (Cuvi, 2011).

Gracias a la dolarización en el 2000, las exportaciones de productos textiles se dinamizaron. Sin embargo, en 2005, la entrada de textiles a menor costo provenientes de Asia, producto de acuerdos comerciales a nivel de país, provocó la caída de la industria ecuatoriana. Con el cambio de gobierno en 2010, se implementó una cuota de importación y salvaguardias, lo que permitió dar un nuevo impulso a la industria nacional informó el vocero del Estado Fernando Arghoty en 2013. En la actualidad, se utilizan todo tipo de fibras, como algodón, poliéster, acrílicos, nylon y seda, de acuerdo con el reporte de la Asociación de Industriales Textiles de Ecuador (AITE, 2022).

2.3.2 Importancia de la industria textil en la economía nacional

Las empresas dedicadas al sector textil en Ecuador han establecido sus instalaciones en diversas partes del país, con la mayor concentración en Pichincha, Guayas, Azuay, Tungurahua e Imbabura. Estas empresas ocupan el segundo lugar en el sector manufacturero, con un volumen de producción que se centra en los hilados y los tejidos. El 85% de las empresas textiles son Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) (AITE, 2016). Para el Estado, este sector es de gran importancia para la matriz productiva¹⁴, ya que representa el 6 % del Producto Interno Bruto a nivel industrial. Además, el sector textil genera el 21 % de los puestos de trabajo en relación con el sector manufacturero, siendo el segundo dentro de todo el grupo, y cuenta con un 80 % de mano de obra femenina (INEC, 2018).

En 1973, los empresarios del sector textil se agruparon para formar la Asociación de Industriales Textiles del Ecuador (AITE), una organización sin fines de lucro con el objetivo

¹⁴ Matriz productiva: Es el conjunto de interacciones entre los actores sociales que utilizan los recursos para llevar sus actividades productivas, incluye los productos, procesos productivos y relaciones sociales resultantes de esos procesos (Semplades, 2012).

de tratar y resolver los problemas del sector industrial textil y la relación con el Gobierno, los trabajadores y el público. En la actualidad, la AITE cuenta con 60 asociados y representa a seis provincias del país: Azuay, Guayas, Pichincha, Tungurahua, Cotopaxi e Imbabura.

A pesar de la importancia de este sector para generar empleos, permite encadenar a 33 ramas productivas adicionales y facturar un promedio anual de 1500 millones al mercado nacional. La AITE (2018) alerta sobre los problemas del sector, entre ellos, el más preocupante es el contrabando, que causa un perjuicio a nivel empresarial y gubernamental por la defraudación fiscal. Los principales destinos de exportación del producto textil, según la fuente del Banco Central del Ecuador, son la Comunidad Andina, Mercosur, Resto de Asia, Unión Europea, Chile, Panamá y China. Pro-Ecuador¹⁵ está encargado de desarrollar procesos de promoción de exportaciones especializadas de manufacturas textiles.

Como resultado de la pandemia en 2019, la demanda de ventas del sector textil se vio afectada, alcanzando el punto más bajo en 2020. Sin embargo, a partir de 2021, la demanda comenzó a mostrar signos de recuperación, mejorando significativamente en 2022. En ese año, el índice de precios de fabricación de productos textiles aumentó el 3,1 %, y la industria textil en Ecuador presentó un panorama dinámico con una demanda interna robusta. Además se observó una tendencia creciente en las importaciones y la diversificación de la producción, lo que mostró un gran potencial para seguir creciendo y fortaleciendo la economía nacional (AITE, 2024).

En mayo 2024, la AITE reportó que el sector textil había generado 122 000 empleos directos y otros 38 000 indirectos, a pesar de la volatilidad de los precios de materias primas como el algodón y fibras sintéticas, y la falta de oportunidades de inversión. Ante estos

¹⁵ Pro-Ecuador: El Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones.

desafíos, las fábricas textiles buscaron tecnificar sus procesos y expandir sus nichos de mercado. Además, se logró un Tratado de Libre Comercio entre Ecuador y China, y se fortalecieron los acuerdos con Colombia y otros países. Con estos datos, el sector textil, objeto de este análisis, mantuvo su importancia y se confirmó como una elección acertada para el estudio.

En este mismo contexto de transformación y búsqueda de sostenibilidad, el enfoque de economía circular ha comenzado a posicionarse como una alternativa viable para transformar la industria textil hacia modelos más sostenibles. En lugar de seguir el esquema tradicional de producir, usar y desechar, este modelo propone reutilizar materiales, rediseñar productos y reducir desperdicios. Alexa Tejidos (2025) destaca cómo estas prácticas permiten optimizar recursos, minimizar el impacto ambiental y responder a las nuevas exigencias del mercado, fortaleciendo así la competitividad del sector.

Junto con los avances en sostenibilidad, el sector enfrenta nuevos riesgos, especialmente derivados de la creciente competencia de plataformas digitales, que han transformado los hábitos de consumo y comercialización. Estas plataformas ofrecen productos a menor costo y con mayor alcance, lo que ha afectado la demanda de producción local. El artículo de *Ecuador en Vivo* advierte la necesidad de una estrategia de adaptación tecnológica y comercial, ya que el sector podría perder competitividad frente a modelos más ágiles y globalizados (*Ecuador en Vivo*, 2025).

2.3.3 Clasificación y diversificación del sector textil

Para comprender la clasificación y diversificación del sector textil segmento de la industria en el cual se enmarcó la investigación fue crucial conocer que, en Ecuador, las empresas han tenido un orden según la clasificación industrial internacional uniforme (CIUU), una herramienta utilizada para categorizar las actividades económicas. Esta clasificación, adaptada por el INEC, permite identificar el giro o actividad principal de un negocio, facilitando así una correcta tributación y fiscalización. Dentro de esta clasificación, el sector textil se encuentra bajo el código CIUU 13 (ver Tabla 30). Según los datos proporcionados por la Superintendencia de Compañías (2017), existen 349 empresas dedicadas a la industria textil. De estas, 211 empresas están ubicadas en Pichincha.

Tabla 30
Clasificador de la industria

CIUU 4.0	Descripción
C 13	Fabricación de productos textiles
C 131	Hilatura, tejedura y acabados de productos textiles
C 1311	Preparación e hilatura de fibras textiles
C 1312	Tejedura de productos textiles
C 1313	Servicio de acabado de productos textiles
C 139	Fabricación de otros productos textiles
C 1391	Fabricación de tejidos de punto y ganchillo
C 1392	fabricación de artículos confeccionados de materiales textiles, excepto prendas de vestir
C 1393	fabricación de alfombras y tapices
C 1394	fabricación de cuerdas, cordeles, bramantes y redes
C 1399	fabricación de otros productos textiles NCP

Fuente: Basado en el Clasificador Nacional de Actividades Económicas, 2012

El crecimiento del sector textil ha llevado a una amplia diversificación en la producción. Para obtener una visión más clara de la segmentación, la Resolución 59, sección XI del arancel nacional proporciona una referencia a las materias textiles y sus manufacturas (ver Tabla N0. 31).

Tabla 31
Materias, textiles y manufacturas

N.º	Fuente de sección
50	Seda
51	Lana pelo fino u ordinario; hilados y tejidos de crin
52	Algodón
53	Las demás fibras textiles vegetales; hilados de papel y tejidos de hilados de papel
54	Filamentos sintéticos o artificiales; tiras o formas similares de materia sintética o artificial
55	Fibras sintéticas o artificiales discontinuas
56	Guata, fieltro y tela sin tejer; hilados especiales; cordeles, cuerdas y cordajes; artículos de cordelería
57	Alfombras y demás revestimientos para el suelo, de materia textil
58	Tejidos especiales; superficies tejidas con mechón insertado; encajes; tapicería; pasamanería; bordados
59	Telas impregnadas, recubiertas, revestidas o estratificadas; artículos técnicos de material textil

N.º	Fuente de sección
60	Tejidos de punto
61	Prendas y complementos (accesorios) de vestir de punto
62	Prendas y complementos (accesorios) de vestir, excepto de punto
63	Los demás artículos textiles confeccionados; juegos; prenderías y trapos

Fuente: Basado en el Clasificador Nacional de Actividades Económicas, 2012.

3. Metodología

En este apartado se exponen los objetivos de la investigación y se detallan los aspectos metodológicos más relevantes. Se describe el planteamiento, y los métodos de estudio seleccionados junto con las razones para su elección. En la siguiente sección se puntualiza el proceso para la recopilación de datos, luego se hace énfasis en las herramientas y el enfoque utilizado para el análisis y la interpretación de los resultados. Finalmente se reconocen las limitaciones de la investigación.

3.1 Descripción

El objetivo y la naturaleza de la investigación requerían de un enfoque metodológico integrado para comprender profundamente los conceptos desarrollados. Por lo tanto, se necesitó de un método mixto que permitiera una descripción compleja del objeto de estudio, según Marcel (2005), y que pudiera adaptarse a todos los contextos culturales, de acuerdo a Robson (2011). El estudio involucró un proceso híbrido de análisis inductivo y deductivo, así como un análisis temático, como lo sugieren Fereday & Muir-Cochrane (2006) y Chen (2016). Este enfoque proporciona una visión integradora y complementaria en la que se analiza datos y teoría e incorpora estrategias cualitativas y cuantitativas como mencionan Verd & López (2008). La metodología utilizada se describe en la (Tabla 32).

Tabla 32

Enfoque híbrido inductivo-deductivo

	Cualitativo	Cuantitativo
Enfoque Híbrido inductivo - deductivo	Análisis temático	Análisis descriptivo

Fuente: Basado en análisis temático de Fereday & Muir-Cochane, 2006

El método mixto o multiestrategia, que recopila datos cualitativos y cuantitativos según plantea Bryman (2007) fue empleado en este estudio. Se consideró apropiado

seleccionar el análisis temático para los datos cualitativos, mientras que para los datos cuantitativos se optó por un análisis descriptivo. Este método mixto permitió explorar datos cualitativos basados en la narrativa y los datos cuantitativos que se sustentados en números, de acuerdo a lo que expone Hernandez & Mendoza (2018). La función del método mixto fue explorar cómo los datos cualitativos (narraciones) y cuantitativos (numéricos), pueden entrar en conflicto, apoyarse o complemento entre sí tal como indicó (White & Blackmore, 2016).

Se eligió esta estrategia como el objetivo de obtener datos provenientes de distintas fuentes, dado que diferentes tipos de datos se complementan y se triangulan entre sí según Baltar & Gentile (2012). La triangulación fue una técnica seleccionada para este estudio, debido a su relevancia por contrarrestar los posibles sesgos que podrían surgir durante la investigación, asumiendo la premisa de que todos los métodos de investigación tienen sesgos y limitaciones inherentes de acuerdo con (Bonita, Beaglehole & Kjellstrom, 2006).

3.1.1. Diseño del método mixto

El primer enfoque que emergió fue el cualitativo, originado en las obras de Auguste Comte (1798-1857) y Emile Durkheim (1858-1917), quienes propugnaban que el estudio de los fenómenos sociales debía seguir un único método, el científico, orientado a las ciencias naturales. Por otro lado, el enfoque cualitativo tiene su origen en el autor de las ciencias sociales, Max Weber (1864-1920), quien abogaba por considerar los significados subjetivos y la comprensión del contexto en el que se produce el fenómeno, según Hernández (2018).

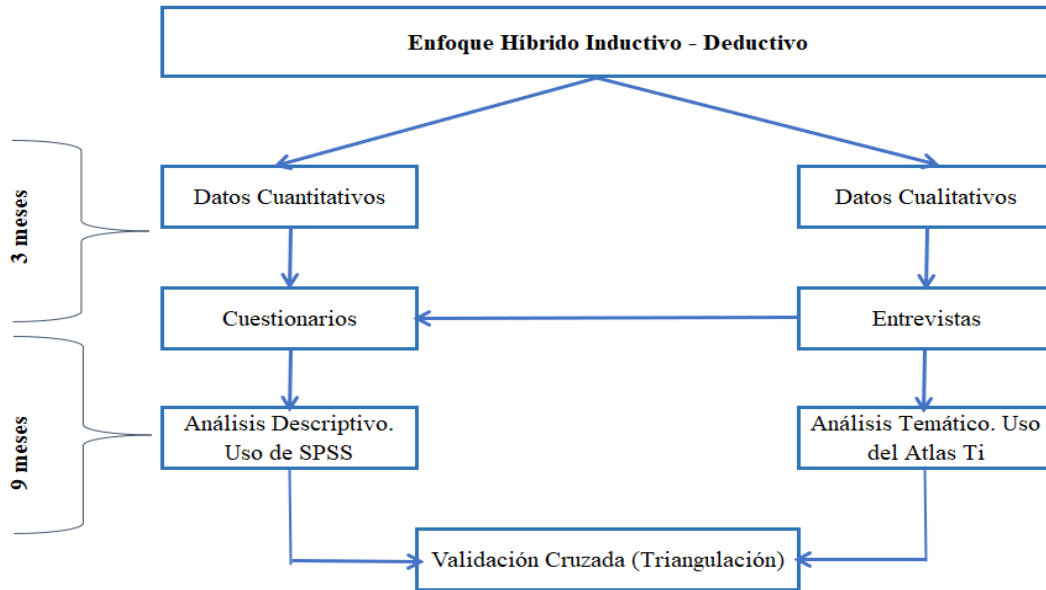
De acuerdo con las investigaciones de Calero (2000), el método cuantitativo posee una mayor validez externa, ya que permite hacer inferencias de la población a partir de una muestra representativa, mientras que el método cualitativo enfrenta dificultades para generalizar. El método mixto ha ganado fuerza en los últimos años señala Christ (2007). Es decir, los métodos cualitativo y cuantitativo no son contrapuestos sino complementarios, así lo señalaron Cadena et al., (2017). De acuerdo con Hernández (2018), este método representa procesos sistémicos, empíricos y críticos de investigación. Implica la recolección y análisis de datos tanto cualitativos como cuantitativos, cuya integración permite la discusión

conjunta, para inferir a partir de toda la información recabada, fortaleciendo la comprensión del fenómeno de estudio.

Existe una creencia de jerarquía en los métodos, en la que el método cuantitativo ocupa el primer lugar, mientras que el método cualitativo desempeña un papel auxiliar en la búsqueda del objetivo, así lo expone Howe (2004). Durante el desarrollo del diseño de la investigación, se concluyó que, a pesar de los diferentes puntos de vista, la seriedad de una investigación no está determinada por los elementos medidos por el método empleado, ya sean datos cualitativos correspondientes a una escala categorial, o datos cuantitativos correspondientes a una escala ordinal de intervalo de ratio, tal como indicó Nuñez (2017).

La elección de un diseño híbrido inductivo-deductivo se fundamentó en la naturaleza evaluativa y descriptiva de las preguntas de investigación, las cuales buscaban una comprensión multifacética de las variables del CI y su relación con la competitividad en las PYMES. La naturaleza de este tipo de investigación conlleva un potencial para obtener resultados procesables. En este sentido, el estudio no depende de una de las dimensiones de la búsqueda metodológica, sino de la descripción, comprensión y explicación más completa a la que se pueda llegar. Por lo tanto, se decidió que el método mixto podría ser aplicable y una vía necesaria para la investigación (ver Figura 12).

Figura 12
Diseño de la investigación



Fuente: Propia basado en el análisis temático de Fereday & Muir-Cochane, 2006.

3.2. Recolección de datos

El presente estudio busca determinar la relación entre el CI y la competitividad, se centró en las empresas del sector textil. Este sector fue seleccionado debido a su contribución significativa en la industria manufacturera del país, según el análisis realizado en el capítulo 1 de esta investigación. El Distrito Metropolitano de Quito (DMQ) fue escogido por ser una de las principales ciudades que podría servir como referencia para futuros análisis en otras regiones, además de los recursos disponibles para la movilidad. Las PYMES fueron seleccionadas debido a la experiencia de la investigadora en el manejo de información financiera, en donde se reportan resultados numéricos derivados de la prestación de servicios o venta de productos, pero no se reporta la participación de los intangibles en dichos resultados.

Se tuvo acceso a la base de datos de las empresas que reportan a la Superintendencia de Compañías gracias a la gestión realizada a través de la Escuela de Economía de la Universidad de las Américas de Quito. El superintendente del organismo proporcionó la información requerida del sector, garantizando la legitimidad de la existencia de las empresas, ya que mantienen un detalle por tipo de PYME requerido por el estudio. Además, se buscó en otras bases de datos nacionales, como la del Servicio de Rentas Internas (SRI), que mantiene información de la industria en general, pero no a nivel específico de PYMES, y la del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), que proporciona información a nivel de textiles del país. Un hecho relevante fue el contacto con los directivos de la Asociación de Industriales Textiles del Ecuador (AITE), quienes indicaron que, aunque brindan asesoría al sector textil como asociación sin fines de lucro, no cuentan con bases estadísticas de la cantidad de agremiados al nivel requerido, sino en forma general.

3.2.1. Escala del estudio

En el estudio se contemplaron tres escalas de investigación. Según lo señaló Robson (2011), era lo apropiado es aplicar la microescala representada por los gerentes; la meso escala que correspondía a las empresas textiles; y la macro escala que era la ciudad de Quito. Las personas que participaron personalmente en las entrevistas y en la encuesta representaron la escala en la que se llevó la recolección de datos.

3.2.2. Escala de tiempo de recolección de datos

La recolección de datos cuantitativos se llevó a cabo mediante cuestionarios, mientras que los datos cualitativos se obtuvieron a través de entrevistas. Este proceso fue de manera casi simultánea, manteniendo independencia entre las bases de datos, tal como lo recomienda Greeme & McClintock (1985). Dado que no se contaba con experiencia previa en la recolección de datos y debido a la renuencia de los empresarios se estimó que el trabajo de campo duraría aproximadamente 3 meses.

Es importante destacar que los empresarios mostraron cierta resistencia a compartir información, lo que en algunos casos resultó en retrasos en las entrevistas y encuestas.

Algunos empresarios, aunque no estuvieron disponibles para las entrevistas, aceptaron completar una encuesta para ser recogida en una fecha posterior. Debido a esta cautela, se realizaron entrevistas personales, entrega y recogida de encuestas lo que implicó largas jornadas de trabajo. La recolección de datos se cumplió conforme a la disponibilidad de los funcionarios, infiriendo que hubo una buena aceptación, (ver Tabla 33).

Tabla 33
Empresas registradas vs empresas investigadas

Tamaño de empresa	Empresas según la base de la Superintendencia de Compañías		Empresas investigadas: encuestas - entrevistas					
	No. De empresas según la base de datos	Porcentaje según el tamaño de la empresa	No. de empresas - encuestas	% según No. de encuestas	No. de empresas - entrevistas	% según No. de entrevistas	Total No de empresas investigadas	Total % de investigación en relación a la base de datos
Pequeñas	31	51%	16	52%	5	16%	21	34%
Medianas	30	49%	21	70%	5	17%	26	43%
Totales	61	100%	37	61%	10	16%	47	77%

Fuente: Elaboración propia basado en el reporte de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2016.

3.2.3 Datos cualitativos

El uso de datos cualitativos representó un desafío crítico, dado que en el país no se disponía de bases de datos sólidas ni acceso libre que permitiera este tipo de información. Los datos se obtuvieron directamente de la Superintendencia de Compañías, lo que constituyó una fuente secundaria para esta investigación. Se obtuvieron los datos de la siguiente manera:

Paso 1. Estrategia de muestreo: Se consideró apropiado y oportuno el enfoque de muestreo no probabilístico, ya que este estudio no pretendía realizar una generalización estadística. Se planteó una técnica de muestreo intencional en las entrevistas cara a cara, aunque en ocasiones se recurrió a la estrategia de bola de nieve. Para la selección de las empresas se aplicó la técnica de muestreo intencional, basada en un propósito específico en un lugar de una forma aleatoria como sugieren Morse et al., (2002). Se utilizaron los siguientes criterios:

conocimiento del tipo de PYMES del sector; aceptación de los empresarios; facilidad de acceso geográfico de las empresas; número de empresas del área textil en Quito; tamaño de la empresa.

En cuanto al tamaño de la muestra, es importante destacar que los datos se recogieron en audio, no numéricamente, por lo que no se realizaron análisis estadísticos convencionales ni análisis de muestra representativa. Otro aspecto considerado al determinar el tamaño de muestra fue el concepto de saturación¹⁶; en los muestreos cualitativos, en un punto determinado los datos no aportan a nueva información, explicó Alonso (2003), ni aumenta su calidad al desarrollo de las propiedades y dimensiones de las categorías de análisis, según Ardila & Rueda (2013). Autores como Hennink et al. (2017) destacaron la complejidad de identificar en las investigaciones cualitativas los criterios empleados para determinar cuándo se ha alcanzado la saturación; sostienen que la saturación de temas se logra mediante doce entrevistas, aunque los elementos básicos de dichos temas ya están presentes en la mitad de las entrevistas realizadas. Para las entrevistas cara a cara, se consideró apropiado no enfocarse en el número de entrevistas, sino en las diferentes posiciones ocupadas, en palabras de Callejo (2002). El principio rector fue la saturación. La acumulación de más datos no implicaba necesariamente que se obtuviese mayor o mejor información. Lo esencial es que existan suficientes datos para integrarlos en el marco que análisis sugiere (Mason, 2010).

El tamaño de la muestra apropiada para el estudio y los factores que se consideraron fueron los siguientes: Disponibilidad de los empresarios. Tiempo necesario para contactar a

¹⁶ Hennink, Kaiser y Marconi (2017) Saturación de datos se usa más cuando el interés es el tamaño de la muestra antes que la obtención de información necesaria y adecuada para desarrollar teoría, lo que es relevante en Teoría Fundamentada.

todos los participantes. Tiempo requerido y asignado para la entrevista a cada participante. Factibilidad para contactar el mismo número empresas pequeñas (50 %) y medianas (50 %).

Tabla 34

Tamaño de la muestra

Empresa	Cantidad
Mediana	5
Pequeña	5
Total	10

Fuente: Elaboración propia para este trabajo.

Paso 2. Determinar el sector de investigación y tipo de empresa: Para definir el sector específico del estudio, se tomó en cuenta la normativa establecida en la Clasificación Nacional de Actividades en el Ecuador CIIU¹⁷, emitida en la reforma del INEC de 2012 (ver Tabla 35).

Tabla 35

Estructura esquemática de la industria a investigar

Sección
C. Industrias manufactureras
División
C13. Fabricación de productos textiles
Grupo
C131. Hilatura, tejeduría y acabados de productos textiles

Fuente: Elaboración propia adaptado del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2012.

¹⁷ INEC Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CIIU Rev. 4.0) año 2012. El CIIU clasifica a las entidades en función de la actividad económica principal que realizan.

Para la investigación se seleccionaron las PYMES, cuyas características e importancia se detallaron en el capítulo 2. La identificación apropiada de si una empresa es pequeña o mediana se rige a lo estipulado en el artículo 3 de la Decisión 702 de la Comunidad Andina de Naciones (CAN). Esta normativa es acogida por el organismo regulador del Ecuador, denominado Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (SCVS) (ver Tabla 36).

Tabla 36
Características de las PYMES

Indicador	Pequeñas	Medianas
Número de trabajadores	10-49	50-199
Total de ingresos	100 001,00 - 1 000 000,00	\$1 000 001,00 \$5 000 000,00

Fuente: Propia adaptado de la Superintendencia de Compañías, 2010.

Se consideró apropiado seleccionar, en las entrevistas, un 50 % de los participantes que representaron pequeñas empresas y el otro 50 % a las medianas empresas, con el objetivo de lograr un equilibrio en las respuestas proporcionadas. Las empresas registradas como PYMES en la base de datos de la SCVS fue la más efectiva porque se contaba con el listado de las empresas de la ciudad de Quito lo que permitió el contactar a sus gerentes.

Paso 3. Instrumentos y procedimientos levantados: Las entrevistas se grabaron, resguardando rigurosamente la información; posteriormente, se transcribieron a una base de datos en medio magnético. Antes del trabajo de campo, se elaboró un documento para la aceptación y cumplimiento ético de la investigación por parte de la investigadora y de los participantes. Se informó a los participantes sobre el carácter voluntario y anónimo de su intervención, y sobre su derecho a abandonar en cualquier momento la reunión sin que esto ocasionara ninguna consecuencia. Los participantes acordaron propiciar la información en forma verbal y dieron su consentimiento para que sea llevada a cabo la entrevista. Antes del inicio de la entrevista, se entregó una carta de confidencialidad al empresario.

Como procedimiento, se consideraron aspectos importantes según lo describen Stewart & Shamdasani (2014):

- Las entrevistas cara a cara son una interacción con una sola persona.
- Las entrevistas se realizaron en las oficinas de los empresarios, después de la planificación vía mail o llamada telefónica.
- Se aplicó la técnica de cuestionarios semiestructurados para las entrevistas¹⁸(Anexo A).

Para esta investigación, el tiempo se vio limitado, debido a las exigentes agendas de los empresarios. Las entrevistas duraron un promedio de 30 minutos y se abordaron los temas necesarios para el estudio. El tiempo idóneo para una entrevista según el criterio Coller (2000) es de 45 minutos. Y de acuerdo con Robson (2011), una sesión de menos de media hora no sería razonable, ocasionando al encuestado lo que se denomina “fatiga del encuestado” según lo señalan Hess et al. (2012).

Paso 4. Transcripción: En la transcripción de la información, se precisó el pensamiento del entrevistado sin transformar su contenido; como lo mencionaron López & Desleuriers (2011), la transcripción consiste en escribir correctamente distinguiendo el lenguaje utilizado, de manera simple y en total respeto de la lógica del informante (Anexo

¹⁸ La entrevista semiestructurada se basa en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener más información. Las entrevistas abiertas se fundamentan en una guía general del contenido y el investigador posee toda la flexibilidad para manejarla. (Fernández & de la Fuente, 2018)

B). La transcripción requiere de criterio para determinar el nivel de detalle que se aplicará para lograr la interpretación de los datos y su representación, según Bailey (2008).

Paso 5. Análisis de datos: Los datos reunidos son heterogéneos y no estructurados, por esta razón, el investigador debe proporcionar coherencia y estructura, independientemente del método utilizado para el análisis. Es esencial organizar y ordenar la información, como sugiere López López & Desleuriers (2011). El análisis cualitativo es un proceso constante e iterativo, que está caracterizado por dos etapas de acuerdo con Ritchie et al., (2002): manejo de los datos y darles sentido. Para una mejor comprensión se deben separar y señalar cada una de las actividades en las diferentes fases.

Manejo de datos

El material recopilado luego de usar métodos cualitativos es siempre desestructurado y heterogéneo indican Ritchie et al., (2003). En tal virtud, el investigador debe proveer la lógica, coherencia y estructura a los datos recopilados. Largas horas de transcripción dan como resultado información valiosa que debía organizarse antes de analizar los datos. Independiente del método usado para el análisis, el primer paso debe ser siempre organizar y ordenar la información.

Dar sentido a los datos

En el proceso de dar sentido a los datos, se categorizó la información recopilada. Es en ese momento, se estableció el método específico para el análisis, el cual dependió del conocimiento del analista. Se consideraron algunas acciones de acuerdo con Fernández & de la Fuente (2018) que consistieron en:

- Explorar los datos
- Estructurar los datos
- Describir las experiencias de los participantes desde su perspectiva
- Describir los conceptos para darles un sentido
- Comprender en profundidad el contexto que rodea a los datos

- Reconstruir hechos e historias
- Vincular los resultados con el conocimiento existente
- Generar una teoría fundamentada.

La descripción de todos estos posibles enfoques de análisis cualitativo va más allá del ámbito de esta investigación. Sin embargo, cabe señalar que Bryman (2015) caracterizó estas categorías en dos estrategias de análisis cualitativo:

- Inducción analítica
- Teoría Fundamentada (Grounded theory)

Actualmente, estas son las estrategias más usadas en un sentido amplio. La inducción analítica es un método que busca similitudes en los datos que indiquen factores comunes, siempre y cuando ningún caso parezca inconsistente con la hipótesis; de lo contrario, se redefine el tipo de fenómeno argumentando que no existe una categoría causal homogénea.

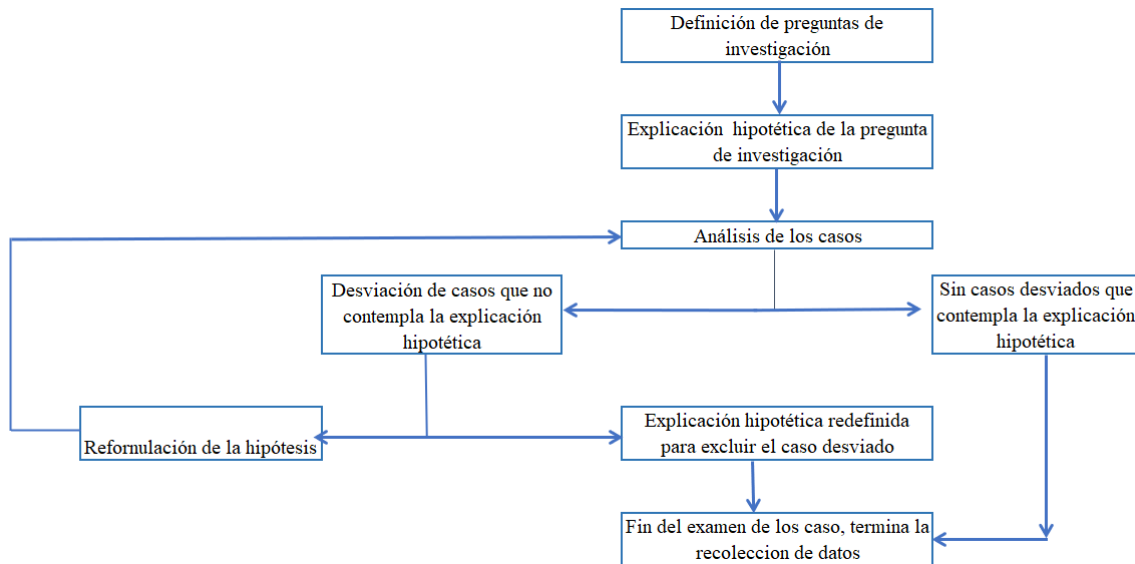
En resumen, el método proporciona una explicación rigurosa y universal de los fenómenos Bryman (2015), que incluye:

- Definición aproximada de la pregunta de investigación
- Explicación de la hipótesis
- Recopilación de datos

Sí existen casos que contradicen la hipótesis, se reformula la misma. Cuando la hipótesis redefinida ya no presenta casos que la contradigan se avanza. Si no existen casos que contradigan la hipótesis se concluye con la examinación de estos y cesa la recopilación de datos (ver Figura 13).

Figura 13

Proceso analítico de inducción



Fuente: Adaptado de *Social Research Methodos*. Bryman (2015).

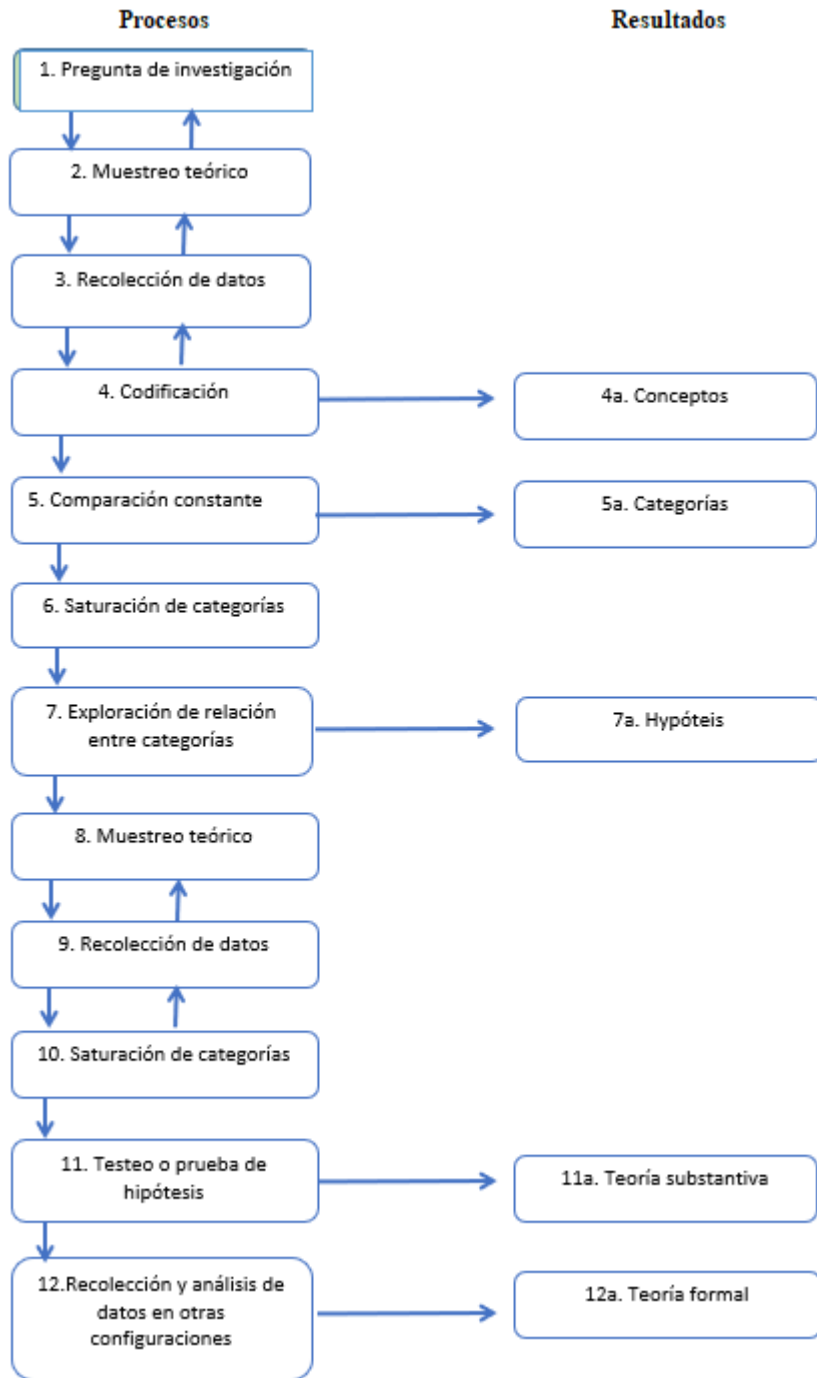
La teoría fundamentada se destaca como una estrategia ampliamente reconocida y posiblemente la más utilizada para analizar los datos cualitativos como señaló Bryman (2015). Esta teoría se caracteriza por la emergencia de hallazgos fundamentados a partir de los datos, destacándose por ser un proceso no lineal, y altamente iterativo (ir y volver). En ocasiones, incluso se hace necesario regresar al campo para recopilar más datos tal como indicó (Fernández & de la Fuente 2018).

Una de las definiciones más comunes de la teoría fundamentada la describe como una metodología general para desarrollar una teoría basada en datos que se han recopilado y analizado sistemáticamente de acuerdo con Strauss & Corbin (1994). En términos más simples, es una teoría generadora a partir de los datos. Glaser & Strauss (2009) proporcionaron una definición valiosa, indicando que es un método que busca descubrir teorías a partir de la información recopilada sistemáticamente en investigaciones sociales.

Dáramo (2015) enfatizó que la importancia de la teoría fundamentada radica en su capacidad para explicar diversas conductas humanas dentro de un campo de estudio específico.

No obstante, Bryman (2015) señaló que existe una falta de consenso entre los académicos sobre la definición exacta del método de teorías fundamentadas. Algunos expertos lo consideran un método o enfoque para analizar datos cualitativos, mientras que otros lo ven como un enfoque que se preocupa por desarrollar teoría a partir de los datos que se analizan sistemáticamente. Por lo tanto, se podría inferir que la teoría fundamentada no es una teoría en sí, sino un método para generar teoría. La figura 14 presenta una síntesis concisa de los procesos y resultados derivados de la teoría fundamentada, tal como se describe en el trabajo de Bryman (2015).

Figura 14
Procesos y resultados: Teoría fundamentada



Fuente: Adaptado de *Social Research Methods*. Bryman (2015).

El uso de la teoría fundamentada se considera como el método predominante para los estudios cualitativos, junto con las aproximaciones narrativas de Riessman (2008). Sin embargo, para el análisis de los datos cualitativos se consideraron ambos enfoques, pero se concluyó que era necesaria una tercera opción más adecuada para el estudio. En consecuencia, para la investigación, se seleccionó el método de análisis temático, un método muy similar a la teoría fundamentada (Srivastava & Thomson, 2009).

La teoría fundamentada y análisis temático son métodos que buscan temas y patrones que expliquen un fenómeno social particular. Parece que el análisis temático es más accesible y flexible para el análisis que la teoría fundamentada tal como indicaron Braun & Clarke (2013).

El análisis temático no es un método tan conocido como la teoría fundamentada, pero es un método cualitativo que los investigadores deben aprender para poder analizar desde lo cualitativo con otros métodos de acuerdo con Braun & Clarke (2006). Se tiene la idea que, con la teoría fundamentada, el investigador puede desarrollar la teoría a partir de datos empíricos tal como indicaron Charmaz & Belgrave (2007). Esta investigación pretende establecer la relación de CI con la competitividad, en lugar de crear una teoría; es decir, establecer temas y patrones que estén en relación con posturas ontológicas y epistemológicas según Braun & Clarke (2006).

El nombre de este enfoque (análisis temático) proviene del marco teórico temático, que constituye el componente central de este método y se emplea para categorizar los datos de acuerdo con temas, conceptos y categorías claves en palabras de Ritchie et al. (2003). Desde el análisis temático se espera que el investigador transcriba la información lo más cercana posible a lo señalado por cada participante. Se sugiere llevar a cabo grupos focales para contrastar la información, esto permite la revisión consistente de la información recogida, comparar con el objetivo de estudio, realizar adecuaciones para la comprensión y la interpretación de los datos como lo indicaron Mieles, Tonon & Alvarado (2012).

La importancia de la inducción en la investigación cualitativa comienza en las lecturas del documento, intentando identificar categorías temáticas principales en un texto

según Arbeláez & Onrubia (2014). Para cada investigación, existe un marco teórico temático y dentro de este, temas principales. Un tema es una categoría definida por el investigador, y esta se relacionará con la investigación, en forma específica con las preguntas de investigación, propicio entendimiento de los datos obtenidos en palabras de Bryman (2015).

El análisis implica cinco etapas de acuerdo con Ritchie & Spencer (2002):

1. Familiarización con los datos-información
2. Identificación de un marco temático
3. Indexación
4. Tabulación
5. Mapeo e interpretación

1) Familiarización es el proceso de conocimiento de los datos recopilados. Esto se logra mediante las transcripciones, la lectura del material y los audios para obtener un mejor entendimiento del proceso en campo y aprovechar al máximo su potencial (Ritchie & Spencer, 2002). En el presente estudio, la revisión de los audios, escucharlos con atención y revisándolos de forma reiterativa, permitió familiarizarse con los datos. Esto permitió evitar la omisión de información importante y corregir la transcripción con el fin de que refleje todo lo expresado por los participantes en relación con los temas, criterios y detalles motivo de la investigación.

2) Identificación del marco temático. En esta etapa del análisis, el marco temático se denomina codificación, en donde se identificarán temas y subtemas que surjan de los datos de la transcripción que sean relevantes para la investigación. Deben garantizar honestidad y legitimidad, según Gonzáles (2002). El resultado de esta etapa es un índice detallado de los datos en un lenguaje amigable para el manejo posterior.

En esta etapa se identificaron conceptos importantes para construir el marco temático, y se llevó a cabo de forma inmediata a la etapa de familiarización.

3) Indexación es la etapa en la que las transcripciones se gestionan a través de un sistema numérico de referencias indexadas que se convierten en un marco de codificación. Este proceso debe ser sistemático con el objetivo de que los juicios obtenidos permitan encontrar el significado real de los datos según Srivastava & Thomson (2009). Este proceso requirió de un trabajo sistemático sobre el total de los datos recopilados y se procesó usando un software. El objetivo de esta etapa de indexación fue encontrar información relacionada con las preguntas de investigación, representando un nivel de respuesta estructurada (Boyatzis, 1998).

4) Elaboración de gráficos es la etapa de reorganización de datos y el marco temático, se organiza en cuadros por temas tal como indicaron Srivastava & Thomson (2009). Para esta etapa, se requieren dos procesos: abstracción y síntesis, que permiten obtener la opinión de los investigados. En esta investigación, se utilizó el software ATLAS. Ti22, que resultó adecuado para esta etapa de la investigación, permitiendo sintetizar las transcripciones.

5) El mapeo y la interpretación son la etapa final del análisis del marco temático, en donde se extraen las características principales de los datos. Los objetivos del análisis cualitativo son los siguientes, según Ritchie & Spencer (2002):

- Definir conceptos
- Mapear rangos y naturales de los fenómenos
- Crear tipologías
- Encontrar asociaciones
- Proporcionar explicaciones
- Desarrollar estrategias

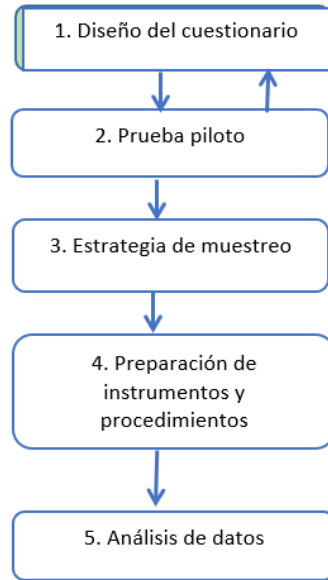
3.2.4 Datos cuantitativos

La información cuantitativa se recolectó en la forma de un cuestionario de dieciocho preguntas. Un cuestionario agrupa preguntas relacionadas con una o más variables que se vayan a medir Hernández-Sampieri & Mendoza (2018). Las preguntas fueron diseñadas para

alcanzar los objetivos del estudio y responder las interrogantes de investigación. En la figura 15 se describen los pasos que se siguieron para la aplicación del cuestionario.

Figura 15

Pasos para la elaboración del cuestionario



Fuente: Elaboración propia para este trabajo.

Paso 1. Diseñar el cuestionario: El diseño del cuestionario presentó varios desafíos, ya que su propósito era obtener información sobre el CI, un tema poco o nada tratado en las empresas, así como complementar y confirmar la información cualitativa. El modo de formular la pregunta y el orden de estas pueden afectar a los participantes, una potencial vulnerabilidad es conocida como “efectos de delimitación” tal como lo indican White & Blackmore (2016).

El criterio para el diseño del cuestionario fue la precisión y la claridad; las preguntas fueron breves, claras y sin ambigüedades. El cuestionario constó de dos partes: la primera recoge datos básicos de la empresa y la segunda que recopila información relacionada a las variables de la investigación. Para la segunda sección, se decidió no realizar preguntas abiertas, lo que elimina la ambigüedad de la respuesta. Los participantes tuvieron alternativas preestablecidas para que seleccionen la respuesta que refleja la realidad de sus empresas de acuerdo con López-Roldán & Fachelli (2015).

La primera parte del cuestionario indaga sobre el tamaño de la empresa, los años de operación y el número de empleados. El tamaño de la empresa se definía según la percepción del propietario, clasificándola como pequeña, mediana o grande y se contrastó con el número de empleados, un indicador del tamaño real. Los años de operación eran relevantes para identificar posibles diferencias entre empresas en función de su antigüedad y su relación con las preguntas de investigación.

El diseño del estudio incluía un cuestionario para que los participantes lo completaran, sin necesidad de la presencia de la entrevistadora. Para facilitar la participación de los empresarios, el 80 % de los cuestionarios se dejó para que fueran completados en su propio tiempo y se recogieron según el horario que asignaron. El 20 % restante se completó en presencia de la autora, debido a la comodidad y disponibilidad de los gerentes de esas empresas. Ambas alternativas fueron totalmente aplicables según Hernández – Sampieri & Mendoza (2018). Las preguntas del cuestionario fueron de tipo cerrado para facilitar la respuesta de los empresarios, quienes solo tenían que seleccionar la opción que mejor sintetizaba su elección. Además, este tipo de preguntas son más fáciles de codificar y preparar para su análisis de acuerdo con Hernández – Sampieri & Mendoza (2018).

Otro aspecto importante del diseño del cuestionario fue la inclusión de preguntas tipo Likert, que permitieron evaluar el grado de acuerdo o desacuerdo de los participantes con las afirmaciones planteadas. Este tipo de preguntas requiere de un procedimiento especial para el análisis de datos según Boone & Boone (2012).

Rensis Likert creó su escala para medir actitudes en 1932; no obstante, se sigue utilizando hasta la actualidad. Esta escala usa una serie de preguntas con cinco posibles respuestas:

- Lo aprueba con énfasis
- Lo aprueba
- Indeciso
- Lo rechaza

- Lo rechaza con énfasis.

La combinación de respuestas de las cinco posibles preguntas le permitió a Likert generar una escala de evaluación actitudinal. Es importante indicar que Likert no analiza preguntas individuales, sino la combinación de preguntas individuales, a lo que se le denomina la escala de Likert. Cuando no hay la intención de combinar estas respuestas para crear una escala y el análisis se enfoca en preguntas individuales, se habla de ítems del tipo Likert según Clason & Dormody (1994). La presente investigación empleó ítems del tipo Likert, ya que no se buscaba elaborar ninguna escala (Anexo C). Es importante señalar que en las preguntas 3, 4, 6, 7, 8, 10, 13 las alternativas dadas fueron:

Preguntas 3 y 4

1. Estoy muy familiarizado
2. Estoy familiarizado
3. Es indiferente
4. Un poco familiarizado
5. Nada familiarizado

Preguntas 6, 7, 8, 10, 13

1. Totalmente de acuerdo
2. De acuerdo
3. Es indiferente
4. En desacuerdo
5. Totalmente en desacuerdo

El diseño de la encuesta constó de dos partes: datos informativos y 18 preguntas. Estas últimas se dividieron en 7 preguntas de tipo Likert, 6 de selección, 4 de ordenamiento y 1 de sí/no. En los datos informativos se consideró el tamaño de la empresa, los años de funcionamiento y número de empleados, con el objetivo de determinar la percepción que tienen los empresarios sobre el tamaño de su empresa en relación con los parámetros establecidos por la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. Además, se buscó analizar si el tamaño y los años de funcionamiento tienen relación con las variables investigadas.

Las preguntas 1 y 2 presentan cinco y seis alternativas, respectivamente, que incluyen tanto elementos tangibles comúnmente utilizados en las empresas como elementos intangibles relacionados con el capital humano, relacional, estructural y de innovación. El

objetivo es que el encuestado seleccione aquellos elementos que considera más importantes y que marcan la diferencia en su empresa.

En las preguntas 3 y 4 se utiliza la escala tipo Likert para determinar el grado de familiarización de los encuestados con los términos de capital intelectual y competitividad. La pregunta 5 contempla seis alternativas con elementos tangibles e intangibles, permitiendo al empresario identificar aquellos que contribuyen a la rentabilidad.

Las preguntas 6, 7 y 8, también de tipo Likert, abordan elementos de capital humano, relacional, estructural y de innovación, con el objetivo de evaluar la relevancia en comparación con los elementos físicos. Las preguntas 9 y 11 proponen doce factores, tanto tangibles como intangibles, para que el empresario ordene en una escala de 1 (más importante) al 5 (menos importante), según su contribución a alcanzar sus objetivos y competitividad. La pregunta 14 sigue un formato similar, pero se enfoca en la relación de los intangibles con el precio, calidad y la productividad.

La pregunta 10, de tipo Likert, permite al empresario indicar si considera que su empresa es competitiva. En la pregunta 12, de selección, el empresario puede marcar elementos tangibles e intangibles que se reflejan en los Estados Financieros. La pregunta 13, también de tipo Likert, está diseñada para conocer si el empresario otorga la misma importancia a los activos intangibles que a los activos tangibles.

Las preguntas 15 y 16, de selección, presentan 7 alternativas cada una, para identificar los elementos estratégicos que favorecen el desarrollo como PYME y aquellos utilizados en los procesos de la empresa, respectivamente. La pregunta 17 es de selección “sí o no”, que busca establecer la factibilidad de medir los intangibles no reflejados en los estados financieros.

Finalmente, la pregunta 18 presenta cinco elementos de capital intelectual (capital humano, capital relacional, capital estructural y de innovación) para que el empresario los ordene en una escala de 1 al 5, según el nivel de importancia, donde 1 es el más importante y 5 el menos importante.

Paso 2. Prueba piloto: Durante la elaboración de la encuesta, fue necesario probar el cuestionario antes de establecer contacto con los empresarios sujetos del estudio. El enfoque inicial del proceso piloto se centró en preguntas individuales para garantizar que estuvieran conectadas con los encuestados. Posteriormente, las preguntas se compartieron con colegas para recibir sus comentarios sobre estructura, redacción, ambigüedad, claridad, pertinencia y en especial, simplicidad. Una vez cumplido con este proceso, se aplicó a un investigador y varias personas conocedoras del tema; esta prueba inicial permitió modificar algunas preguntas, mejorar la redacción y reorganizar el orden. Este enfoque es muy utilizado por psicólogos cognitivos, conocido como análisis de protocolo según (Robson, 2011).

Gracias a este pretest, el cuestionario modificado, se solicitó a cuatro empresarios para una segunda validación. Con esta prueba, se pudo detectar que no eran conveniente las preguntas abiertas y que, además, debido al celo que existe en este grupo de personas para dar información, era necesario la supervisión para aclarar sobre las preguntas. De acuerdo con Bryman (2015), esta forma de encuestar se le denomina “cuestionario de autocompletado supervisado”. La prueba piloto fue clave para conocer el tiempo necesario para llenar el cuestionario, si el instrumento era vulnerable y, sobre todo, indicar que las preguntas estaban aparentemente claras, concretas, precisas, cortas e inequívocas.

Paso 3. Estrategia de muestreo: La aplicación de la encuesta, al igual que en el caso de los datos cualitativos, no consideró una muestra aleatoria ya que no se pretendía la generalización estadística; el objetivo de la estrategia de muestreo utilizada pretendía archivar la generalización analítica. Polit & Beck (2010) expresaron que el objetivo de la gran mayoría de los estudios cualitativos no busca generalizar resultados, pero sí la comprensión profunda y contextualizada de las experiencias humanas. El criterio para la elección de las empresas tuvo el mismo principio que el planteado para los datos cualitativos indicado en el presente capítulo, con la diferencia que para la encuesta no se pudo hacer el 50 % pequeñas empresas y el otro 50 % medianas empresas como se puede ver en la Tabla 26.

Desde el inicio de la investigación se aclaró que cualquier muestra tomada quedaría sesgada, ya que una muestra aleatoria depende de la disponibilidad que tengan los encuestados según Bryman (2015). Las decisiones sobre a quién encuestar obedecen a juicios personales, especialmente por la apertura de los posibles empresarios encuestados, lo cual se convirtió en un criterio implícito de inclusión. La disponibilidad de tiempo de los empresarios es muy limitada, por lo que también se ve limitada la acción en el trabajo de campo.

Se consideraron tres tipos de técnicas de muestreo probabilístico para la encuesta: la muestra por conveniencia, por cuota y por bola de nieve según Robson (2011). La muestra por conveniencia es considerada como muy simple, no muy adecuada para una encuesta, su uso común es cuando la muestra está disponible al investigador según su acceso Sharma (2017). La muestra por cuotas es más empleada en las investigaciones comerciales que en una investigación social académica como lo indicó Bryman (2015). Al considerar estas dos técnicas de muestreo, se pensó que la técnica de bola de nieve era la más apropiada, por no tener un marco de muestro accesible a la población de la que se tomará la muestra de acuerdo con Bryman (2015). Según lo manifiesta Uprichard (2013), la técnica de bola de nieve requiere el contacto inicial con un pequeño grupo de personas relevantes a la investigación y, desde ese punto, se puede tomar contacto con otras personas.

Para el contacto inicial, un funcionario de la Cámara de Pequeña y Mediana Empresa de Pichincha (CAPEIPI) facilitó el acercamiento con el gerente de una de las empresas más prestigiosas del sector. El dirigente, a su vez, facilitó la llegada con otros gerentes. Posteriormente, algunas referencias elaboradas por empresarios de otras áreas y amigos de gerentes del sector textil permitieron llegar a los empresarios de la base seleccionada. Fink (2003) indicó que el muestreo de bola de nieve no debe emplearse en un marco de investigación cuantitativo, sino dentro de un marco de investigación cualitativa, que fue el enfoque utilizado para este estudio. Para la aplicación del cuestionario se utilizó el mismo criterio establecido para la recolección de datos cualitativos.

Con base en la técnica de muestreo bola de nieve y conforme a los criterios descritos anteriormente, 37 empresarios completaron la encuesta (ver Tabla 37).

Tabla 37
Composición de los Participantes

Empresa	N.º de participantes	%
Mediana	21	57 %
Pequeña	16	43 %
Total	37	100 %

Fuente: Elaboración propia para este trabajo.

Paso 4. Preparación de instrumentos y procedimientos: La recopilación de datos en forma de cuestionario requiere que los encuestados comprendan todas las preguntas antes de responder. También se requiere que durante la encuesta haya alguna persona para solventar las inquietudes o malentendidos que surja en los encuestados. Cabe señalar que antes de la era del internet, una de las formas de hacer encuestas era el correo o el cuestionario postal según Bryman (2015). Para poder llegar a los empresarios que se requería, se imprimió la encuesta desde el inicio del estudio. Fueron pocos empresarios que se quedaron con el formulario impreso y, posteriormente, enviaron escaneado por correo electrónico; esta no fue una de las mejores prácticas por la demora que esto ocasionó.

La aplicación de la encuesta y la recolección de datos cualitativos se llevaron a cabo casi en forma simultánea, pero no en menor tiempo ya que el contacto con las empresas demandó de más tiempo del deseado, dentro del margen esperado para el trabajo de campo. Las encuestas no contemplaron nombres de los gerentes ni ningún dato que identifique a las empresas investigadas, tampoco existió información reservada a nivel administrativo, financiero o estratégico por lo que se esperaba la participación tuviera libertad. Cuando se elaboró la prueba piloto el tiempo para llenar la encuesta fue de 20 a 25 minutos, pero en la práctica llevó entre 30 y 35 minutos; esto dependió de la familiarización del funcionario con las preguntas del cuestionario y se notó el grado de compromiso para que sus respuestas reflejen la realidad de su empresa.

Paso 5. Análisis de datos: El análisis de datos cuantitativos, inicia con la asignación de códigos para cada una de las respuestas proporcionadas por el encuestado en el cuestionario. La codificación es un proceso sencillo que consiste en que el investigador

asigne números a las categorías que se han creado tal como indica Bryman (2015). El segundo paso para analizar la información a partir de la encuesta fue la clasificación de los diferentes tipos de medida de las variables de la matriz de datos: intervalo (debido a la similitud entre el intervalo y la escala en el programa SPSS se le conoce con el nombre de escala), razón nominal y ordinal. Este paso era importante y necesario antes de pasar la información al SPSS; ya en el programa se debe analizar el tipo de prueba estadística que se pueden utilizar para el análisis de los datos del cuestionario, lo cual depende del tipo de datos según Greasley (2007). La primera parte del cuestionario tenía datos sobre: el tamaño de la empresa que son datos nominales o categóricos; el tiempo de funcionamiento; y el número de empleados que entran en la categoría de escala; su presentación se realiza en el capítulo 4 en forma de tablas de frecuencia y diagramas para mejor ilustración.

La segunda parte del cuestionario se compone por 18 ítems, de los cuales 7 preguntas son de tipo Likert. Para el análisis, se consideró que los números asignados a las respuestas del grupo investigado fuesen una relación “más grande que”. El desconocimiento de qué tan grande es, hace que los elementos de del tipo de Likert sean considerados datos ordinales Boone & Boone (2012). En este capítulo se señaló la diferencia entre escala de Likert y tipo Likert. Producto del análisis de esta información, la distinción de los tipos de datos para la investigación fue de total relevancia. En la etapa del cuestionario, se tomó la decisión del análisis de datos.

Esta tabla se elaboró considerando que las escalas de Likert caen en el nivel ordinal de medición Pett (2015). Esta premisa es importante, ya que la mayor parte de la literatura estadística señala que la prueba no paramétrica debe emplearse cuando los datos son ordinales como indican Norman & Blaikie (2003). No obstante, la técnica estadística apropiada para los datos ordinales es controversial y ha llevado a amplios debates según Jamieson (2004). Algunos autores tratan los datos ordinales como datos de intervalo, por lo que la media y la desviación estándar podrían considerarse apropiadas para los datos de escala Likert (ver Tabla 38).

Tabla 38
Procedimientos para el análisis de datos

Estadísticos	Datos tipo Likert	Datos escala de Likert
Medidas de tendencia central	Mediana o moda	Media
Variabilidad	Frecuencias	Desviación Estándar
Asociación	Kendall	Person's
Otros estadísticos	Chi-cuadrado	ANOVA, t-test, regresión

Fuente: Basado en el análisis temático de Fereday & Muir-Cochane, 2006

Allen & Seaman (2017) señalan que se debe tener precaución en el tratamiento de los datos ordinales como datos de intervalo, pues el investigador podría llegar a una conclusión tergiversada e incorrecta de los resultados del cuestionario. Frente a ello, Kuzon et al. enfatizan que: “Usar el análisis paramétrico para datos ordinales es el primero de los siete pecados capitales del análisis satisfactorio” (1996, p. 267).

Todo lo anteriormente manifestado se tomó en cuenta cuando se eligieron las técnicas estadísticas para el análisis cuantitativo de la encuesta. Sin embargo, lo más importante para el análisis fue el objetivo principal de dar una respuesta significativa a las preguntas de investigación, sin perder la riqueza de los datos de acuerdo con Clason & Dormody (1994).

Paso 6. Modelo de regresión: El análisis de regresión consiste en el estudio de una variable dependiente respecto a varias variables explicativas como indican Gujarati y Porter (2010). La variable dependiente es la que a través de la regresión estadística se pretende comprender como se adapta al modificar las variables independientes. Y las variables independientes son los factores que influyen o afectan a la variable dependiente.

Para entender con mayor precisión cómo funciona el modelo, es importante conocer algunas definiciones. Para ello, se debe recordar que la encuesta se prepara sobre una base de variables ordinales y dicotómicas. Las variables dicotómicas, por lo general, indican la ausencia de una cualidad o atributo, son de escala nominal esencialmente y para poderlas cuantificar toman valores de 0 o 1 indicando el 1 el atributo y 0 su ausencia, de acuerdo con Gujarati (2010). Por otro lado, las variables ordinales tienen un orden jerárquico y la forma

de medición tiene una escala ordinal que puede ser escala de Likert como indican Hernández & Mendoza (2018).

Depende del número de las variables y la forma de interactuar entre ellas para determinar el diseño del modelo de regresión que puede ser lineal simple, lineal múltiple o no lineal o un modelo logístico ordinal. Un modelo lineal simple consiste en analizar el efecto de una variable independiente sobre una dependiente. El modelo lineal múltiple cuenta con más de una variable independiente denominadas variables explicativas y se utiliza cuando se considera que más de un factor afecta a la variable dependiente. El modelo no lineal se aplica cuando las variables dependientes y las independientes no tienen un desarrollo lineal sino exponencial de acuerdo con Clason & Dormody (1994).

Cuando una variable de interés (dependiente) tiene categorías ordinales, el modelo utilizado es de regresión logístico ordinal, un objetivo es explicar el comportamiento de la variable Y mediante las variables independientes X_1, X_2, X_m como indican Hernández Sampieri (2018). Idealmente se debió usar una regresión ordinal; sin embargo, debido al número pequeño de casos para la variable ordinal, se optó por una regresión lineal múltiple para la correlación, teniendo como ventaja tener más información en la construcción del modelo y estimaciones más precisas; el método utilizado para la resolución de este modelo es de mínimos cuadrados; cuya finalidad es minimizar las diferencias entre los valores reales y los estimados por la recta.

La fórmula de la regresión lineal múltiple es:

$$Y = 0 + B1*X1 + B2*X2 + \dots + Bn*Xn + \varepsilon$$

El modelo de mínimos cuadros tiene su fundamento en las desviaciones de X respecto a su media aritmética. Su expresión se basa en una recta $y = mx+b$ donde m es la pendiente y b el punto de corte. Su representación como sigue:

$$m = \frac{n \cdot \Sigma(x \cdot y) - \Sigma x \cdot \Sigma y}{n \cdot \Sigma x^2 - |\Sigma x|^2}$$
$$b = \frac{\Sigma y \cdot \Sigma x^2 - \Sigma x \cdot \Sigma(x \cdot y)}{n \cdot \Sigma x^2 - |\Sigma x|^2}$$

Para el análisis cuantitativo se siguieron estos pasos:

- a. Se utilizó el software R (lenguaje de programación especializado en análisis estadístico).
- b. Se calcularon correlaciones.
- c. Se creó un modelo de regresión lineal, de acuerdo con el siguiente proceso:
 - 1) Identificar las variables ordinales y dicotómicas
 - 2) Seleccionar la variable dependiente (Y)
 - 3) Analizar las variables de mayor relevancia
 - 4) Elaborar un primer modelo con las variables dicotómicas
 - 5) Seleccionar las correlaciones de mayor significancia en relación con la variable Y
 - 6) Ejecutar una nueva corrida con las variables ordinales
 - 7) Analizar el nivel de significancia

3.3 Limitaciones de la investigación

Bajo la premisa que todos los métodos tienen sesgos y limitaciones inherentes, se optó por un enfoque metodológico integral, lo que llevó a considerar el uso de un método mixto Creswell (2013). El tiempo necesario para la recolección de los datos resultó ser limitado, y el acceso a las empresas fue restringido. Algunos empresarios mostraron renuencia a la atención, ya que no había apertura para encuestadores.

Durante el desarrollo del trabajo de campo, se presentaron diversas limitaciones que afectaron tanto el acceso de la muestra como el tiempo planificado para la recolección de datos. Una de las principales dificultades fue el acceso a los empresarios del sector textil, ya que su interés es la atención a la gestión operativa de la empresa y no las actividades ajenas al negocio. En este contexto, participar en una investigación académica no representaba una

prioridad para muchos de ellos, lo cual ocasionó retrasos significativos en la aplicación de las encuestas y más aún en las entrevistas.

Pese a que la herramienta utilizada fue validada en una prueba piloto y se consideró de fácil comprensión, en la práctica fue necesaria la presencia constante de la investigadora para aclarar dudas y asegurar que el cuestionario no quedara archivado sin respuesta en las oficinas. Esto generó un esfuerzo adicional de seguimiento y coordinación, de manera particular, por la ubicación de las empresas que en el 80 % se encuentran ubicadas fuera del área urbana de Quito, lo que incrementó el tiempo y los recursos logísticos requeridos.

A pesar de estos obstáculos, se logró recolectar información de 37 encuestas y 10 entrevistas, gracias a estrategias como el apoyo de empresas aliadas y la buena voluntad de los empresarios. Las entrevistas tenían una duración de 30 minutos, pero en ocasiones el acceso al entrevistado demoró varias semanas y hasta dos horas de espera previas a la reunión. El tiempo adicional requerido para gestionar estas interacciones afectó la planificación inicial del cronograma de investigación, extendiendo el trabajo de campo varios meses más de lo previsto.

3.4 Extensión del trabajo de campo

Aunque la investigación se inició en el 2016, en 2024 se logró entrevistar a dos empresarios que participaron en la etapa inicial del estudio. Esta decisión metodológica respondió a la necesidad de actualizar y complementar la información obtenida, para observar posibles cambios en la percepción y gestión del CI a lo largo del tiempo.

Este componente adicional no modifica la estructura original del estudio, pero sí ofrece insumos para futuras investigaciones que deseen explorar la evolución del CI. No se pudo realizar más entrevistas por la falta de apertura de los empresarios, pero los datos obtenidos enriquecen el análisis.

4. Resultados de trabajo de campo

En esta sección se describe el procesamiento de datos cuantitativos y cualitativos, generados a partir de las respuestas de los cuestionarios y entrevistas. Además, se presenta una exploración gráfica de los datos cuantitativos, junto con algunas tabulaciones cruzadas para examinar las relaciones entre las diferentes variables identificadas durante el análisis. El enfoque cuantitativo de este estudio pretendía producir evidencia futura para explicar y corroborar los hallazgos cualitativos. Por lo tanto, la recolección y el análisis de datos cuantitativos se llevaron a cabo con el fin de determinar qué hallazgos cualitativos pueden ser generalizados más allá de entrevistas cara a cara.

Para complementar la investigación desarrollada del año 2016, se contó con la participación de dos empresarios del sector textil que formaron parte del estudio original y que, en el 2024, accedieron nuevamente a colaborar. Esta continuidad permitió revisar aspectos del capital intelectual desde una perspectiva temporal, enriqueciendo el análisis con experiencias actualizadas.

4.1 Análisis de datos

Para el análisis cuantitativo de los datos, se aplicó estadística descriptiva, buscando entender las descripciones significativas y los patrones emergentes. El análisis de datos cuantitativos se divide en dos secciones: la primera parte recoge información de los participantes; y la segunda parte aborda preguntas sobre elementos tangibles e intangibles conocidos, o desconocidos, utilizados, valorados o ignorados, de manera implícita o explícita por los encuestados para proporcionar información relacionada con el CI y competitividad en las empresas motivo del estudio.

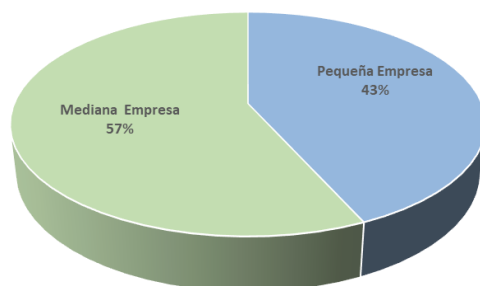
4.1.1 Primera sección del cuestionario

La primera parte del cuestionario recoge datos informativos de los encuestados en relación con el tamaño de la empresa, el tiempo de operación en el mercado y el número de trabajadores. Para la representación gráfica de estos datos, se utilizaron barras. También se

consideró la tabulación cruzada para observar la relación entre variables, siendo este uno de los métodos más frecuentes para el análisis de los datos de cuestionario (Gresley, 2007).

La Figura 16 presenta la distribución de los encuestados con respecto al tamaño de la empresa. De los 37 cuestionarios respondidos, el 57 % respondió que son empresas medianas, mientras que el 43 % se consideró como pequeñas empresas. Es importante destacar que, al revisar las encuestas, se identificó que un 15 % de los empresarios respondieron que pertenecen al grupo de las empresas medianas, pero por el número de trabajadores están clasificados como pequeñas empresas. Este hallazgo evidenció que varios empresarios no identifican al grupo que pertenece *no están de acuerdo que los activos tangibles* su compañía. Esta falta de claridad podría ser por desconocimiento de los criterios establecidos por los organismos de control mencionados en el capítulo 2. O podría ser que algunos empresarios asocien el término mediana empresa con un mayor estatus o nivel en el mercado.

Figura 16
Composición de las empresas



Fuente: Elaboración propia para este trabajo.

Los resultados permiten categorizar con mayor precisión la estructura operativa de las empresas analizadas. El rango de antigüedad va desde 1 hasta 45 años, lo que sugiere una base sólida de experiencia acumulada en el sector, y un aporte diverso en las perspectivas recogidas, permitiendo contrastar visiones entre empresas emergentes y consolidadas. En cuanto al capital humano, el promedio de 39 empleados, con un máximo de 145, evidencia que el 57 % son empresas medianas. Este dato refuerza la importancia del sector textil dentro del ecosistema PYME, no solo por su capacidad de generación de empleo, sino también por

su potencial de crecimiento. La combinación de trayectoria y tamaño organizacional respalda la pertinencia del estudio, para analizar variables como el capital intelectual, y la competitividad.

Tabla 39

Tiempo de funcionamiento y número de empleados de una empresa

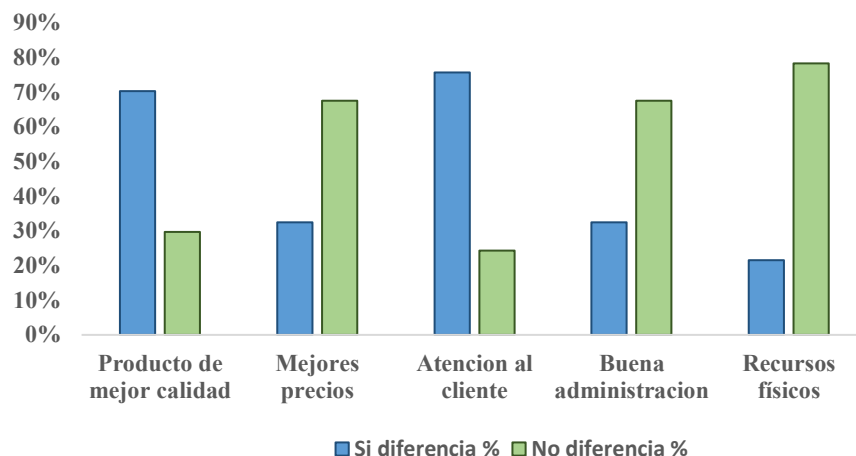
Operatividad de la empresa	Media	Mínimo	Máximo	Percentil 25	Percentil 75
Tiempo de funcionamiento	12,46	1	45	5,50	18,50
Número de empleados	39,22	4	145	10,00	61,50

Fuente: Elaboración propia para este trabajo.

4.1.2 Segunda sección del cuestionario

En la primera pregunta de la encuesta, orientada a determinar qué hace que una empresa sea diferente, los resultados muestran que el 76 % de los empresarios consideran la atención al cliente como el principal factor de diferenciación, seguido por un 70 % que destaca la calidad del producto. En contraste, el 78 % no consideran a los recursos físicos como un factor que marque diferenciador relevante. Estas respuestas evidencian una orientación hacia los activos intangibles, particularmente los relacionados con la dimensión del capital relacional por encima de los recursos tangibles como la infraestructura o el equipamiento (ver Figura 17). Estos resultados respaldan la hipótesis H1 de que el capital intelectual influye significativamente en la competitividad de las PYMES textiles, y se relaciona con la hipótesis H1.3 que indica que las empresas que mantienen relaciones estratégicas con clientes, proveedores y otros actores del entorno presentan una mayor capacidad de adaptación y competitividad. Por lo tanto, los resultados se alinean con el objetivo de analizar las condiciones organizacionales que permiten a las PYMES utilizar el CI como estrategia competitiva, entendiendo dichas condiciones como la existencia de una cultura organización centrada en el cliente, procesos orientados a la calidad y una gestión relacional con los actores clave del mercado.

Figura 17
Factores que diferencian a la empresa

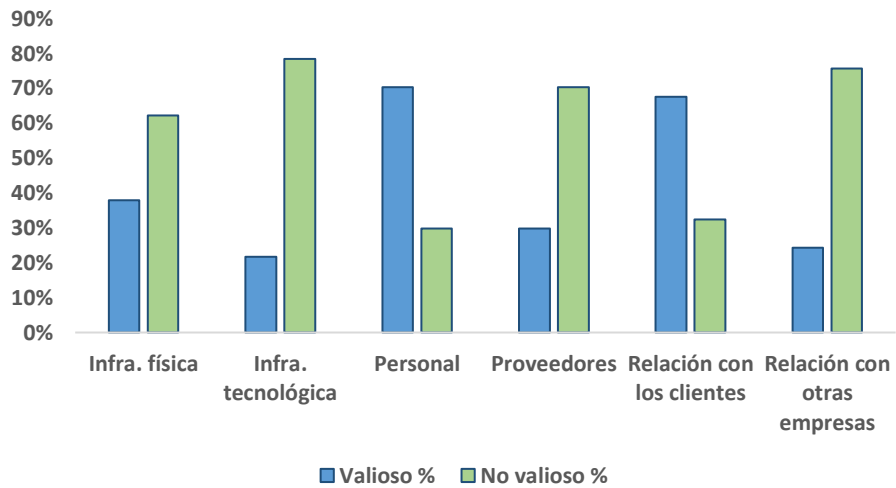


Fuente: Elaboración propia para este trabajo.

En la pregunta dos de la encuesta (Figura 18), se consultó a los empresarios sobre qué considera como el recurso más valioso dentro de sus organizaciones. El 70 % respondió que lo más valioso es su personal, seguido del 68 % que afirmaron que es la relación que tienen con los clientes. Por otro lado, el 78 % de los empresarios no consideró valiosa la infraestructura tecnológica, el 70 % descartan a los proveedores, el 76 % descartan la relación con otras empresas del sector y el 62 % indican que la infraestructura no es un elemento para considerar. Estos resultados reflejan la priorización de los activos intangibles, especialmente los vinculados al capital humano y al capital relacional, por encima de los recursos tangibles. Estos resultados confirman la presencia del capital humano y del capital relacional como componentes más relevantes del capital intelectual en las PYMES textiles de Quito, lo que respalda la hipótesis H1 que plantea que existe una asociación significativa entre el desarrollo del capital intelectual y la competitividad. Además, respalda la hipótesis H1.1 al evidenciar que las PYMES que valoran a sus colaboradores como el recurso principal, reconocen su impacto en el desempeño competitivo. También, se encontró que se atribuye importancia a las relaciones con clientes lo que valida la hipótesis H1.3 al demostrar que las relaciones con otros actores como los clientes son fuente de ventaja competitiva.

Un dato que ha llamó la atención, es la baja valoración de la infraestructura tecnológica y de las relaciones con proveedores y otras empresas del sector por lo que no se respalda la hipótesis H1.2, que plantea que las PYMES con procesos organizativos definidos, infraestructura tecnológica y cultura organizacional sólida muestran un mejor desempeño competitivo. Lo que sugiere que las condiciones organizacionales no favorecen el desarrollo del capital estructural.

Figura 18
Aspectos valiosos para una empresa



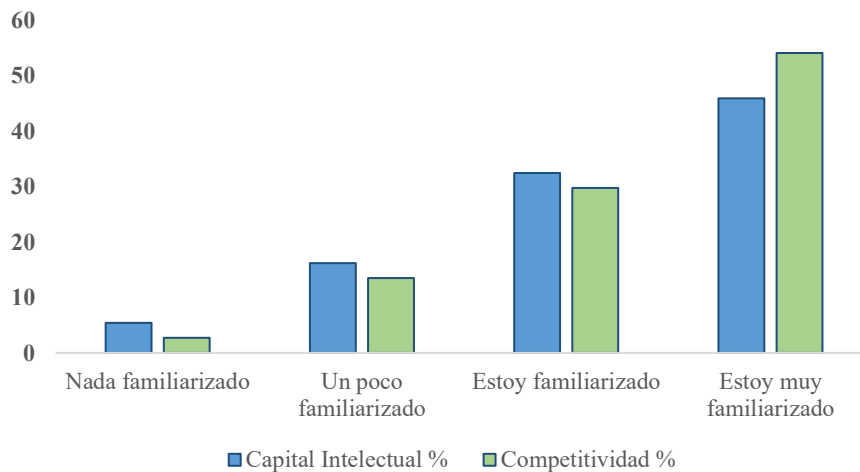
Fuente: Elaboración propia para este trabajo.

Los resultados combinados de las preguntas tres y cuatro de la encuesta, correspondientes a las variables del estudio (Figura 19), mostraron que el 54 % están muy familiarizados con el término “competitividad”; solo el 46 % afirman lo mismo respecto al CI. Este resultado indica que, el conocimiento del capital intelectual aún es limitado. Esto sugiere una brecha conceptual que podría restringir la implementación efectiva de estrategias basadas en CI especialmente en sus dimensiones estructural, que suele ser menos visible y comprendida.

Estos hallazgos se relacionan con el objetivo de analizar las condiciones organizacionales que permiten a las PYMES utilizar el capital intelectual como estrategia de

competitividad. La familiaridad con los conceptos es una condición organización que está ligado a la capacidad de las empresas de gestionar y aplicar sus activos intangibles. Los resultados apoyan parcialmente a la hipótesis H1.3, al evidenciar que existe una base para el desarrollo de capital relacional, pero también se revela la limitación en el entendimiento del capital estructural, lo cual cuestiona parcialmente la hipótesis H1.2

Figura 19
Familiaridad con los intangibles y competitividad



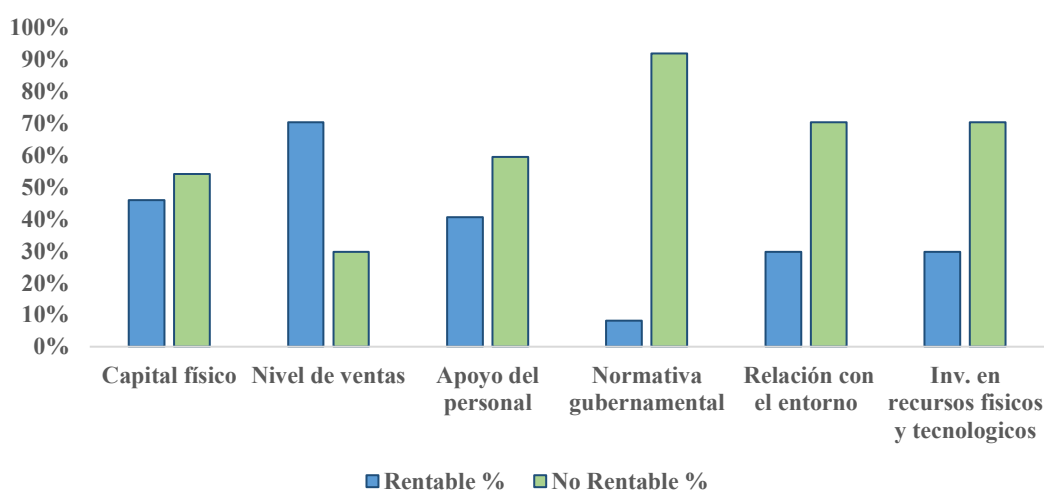
Fuente: Elaboración propia para este trabajo.

En la pregunta cinco (Figura 20), “¿Su empresa es rentable? Indique los factores según su criterio”, el 70% de los empresarios asoció la rentabilidad con el nivel de ventas y el 41 % con el apoyo del personal. Llamó la atención que el 92 % de los empresarios calificaron las normas gubernamentales como un factor que no contribuye a la rentabilidad. Solo el 11 % consideró que la relación con el entorno y la inversión en recursos físicos y tecnológicos son factores relevantes.

Estos datos reflejan que los empresarios asocian la rentabilidad a factores tangibles y cuantificables de resultado económico inmediato como las ventas cuyo impacto se refleja directamente en los estados financieros. El apoyo del personal tiene una limitada percepción de relevancia en cuanto a su impacto medible lo que respalda parcialmente la hipótesis H1.1, relacionada con el capital humano y la competitividad.

Por otro lado, el interés sobre el entorno y la inversión tecnológica revela una escasa percepción del capital estructural y relacional como elementos rentables, lo que afecta a la validación de las hipótesis H1.2 y H1.3. Esto infiere una visión limitante al reconocimiento de activos intangibles como parte de la estrategia empresarial. La percepción negativa sobre las normas gubernamentales sugiere barreras para integrar estos elementos en los informes contables, lo que afecta a la hipótesis H1.4 que plantea que al incorporar intangibles puede fortalecer la toma de decisiones estratégicas y la competitividad.

Figura 20
Factores que definen a la empresa como rentable



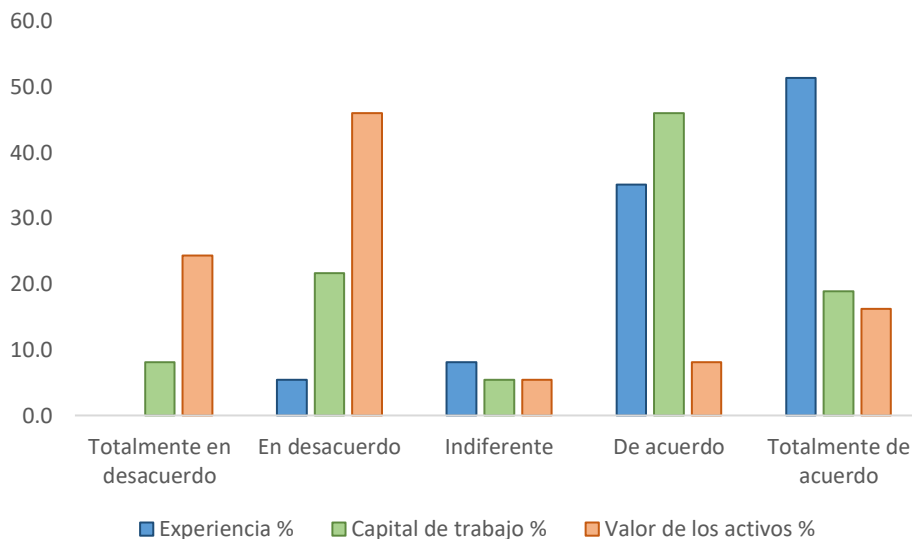
Fuente: Elaboración propia para este trabajo.

Las preguntas seis, siete y ocho del cuestionario (Figura 21), permitieron contrastar la percepción empresarial entre los elementos tangibles e intangibles en la gestión de las PYMES del sector textil. Los enunciados compararon la experiencia del personal vs. la maquinaria, el capital de trabajo vs la cultura organizacional y los activos tangibles vs. la relación con sus clientes. Los resultados arrojaron que el 87 % de los empresarios valoran más la experiencia de sus colaboradores que el equipo y la maquinaria, lo que demuestra una alta aceptación del capital humano como recurso estratégico. Este hallazgo respalda la hipótesis H1.1, que plantea que las PYMES con colaboradores capacitados y comprometidos presentan mayores niveles de competitividad.

En contraste, el 65 % considera que el capital de trabajo tiene prioridad sobre la cultura organizacional, lo que refleja una preferencia por elementos tangibles cuando se asocia a cifras cuantificables y medibles frente a componentes intangibles como el capital estructural. Esta percepción limita el reconocimiento de la cultura organizacional como factor competitivo, afectando parcialmente la hipótesis H1.2, que vincula procesos organizativos e infraestructura con el desempeño empresarial.

Por otro lado, el 70% de los encuestados no están de acuerdo que los activos tangibles sean más importantes que la relación con los clientes, lo que refleja el valor otorgado al capital relacional. Este resultado respalda la hipótesis H1.3, que sostiene que las relaciones estratégicas con actores del entorno fortalecen la capacidad de adaptación y competitividad.

Figura 21
Activos tangibles vs intangibles como factores clave



Fuente: Elaboración propia para este trabajo.

En la pregunta nueve del cuestionario (Figura 22), se pidió a los empresarios que jerarquizaran los factores, que, según su criterio, permiten a su empresa destacarse frente a la competencia. Entre los seis factores más mencionados, se encontró que de los 37 encuestados, 24 ubicaron en el primer lugar el compromiso de los trabajadores, 18 el capital de trabajo, 16 el clima laboral, 15 las alianzas estratégicas, 14 la innovación y 13 los

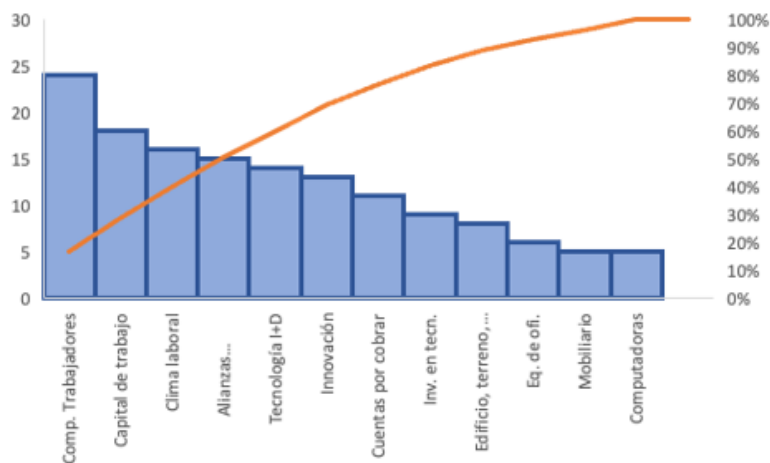
proyectos de inversión. De esta selección, únicamente el capital de trabajo es un elemento tangible, mientras que los demás son intangibles vinculados al capital intelectual.

Los resultados destacaron al capital humano, representado por el compromiso de los trabajadores, lo que respalda la hipótesis H1.1, que plantea que las PYMES con colaboradores capacitados y comprometidos presentan mayores niveles de competitividad. Este hallazgo responde a la pregunta de investigación: ¿Cuáles son los factores que inciden en la competitividad de las PYMES del sector textil de la ciudad de Quito? El clima laboral como el tercer factor más relevante se relaciona con el capital organizativo, componente del capital estructural, lo que apoya a la hipótesis H1.2, que sostiene que las PYMES con procesos organizativos definidos, infraestructura tecnológica y cultura organizacional sólida muestran un mejor desempeño competitivo. Este resultado también contribuye al cumplimiento del objetivo específico 2, que busca describir los componentes del CI presentes en los procesos de gestión empresarial.

Las alianzas estratégicas llegan a considerarse como un factor diferenciador aporta al capital relacional, apoyando la hipótesis H1.3, que plantea que las relaciones con clientes, proveedores y otros actores del entorno fortalecen la capacidad de adaptación y competitividad. Esto se integra directamente con el objetivo específico 3, orientado a analizar las condiciones organizacionales que permiten emplear el CI como estrategia de competitividad. La última jerarquía otorgada a la innovación y los proyectos de inversión como factores relevantes también se relaciona con el capital estructural, en su dimensión tecnológica y de desarrollo organizativo, reforzando la importancia de los activos intangibles en la gestión empresarial.

Figura 22

Factores importantes que le permiten destacarse una empresa



Fuente: Elaboración propia para este trabajo.

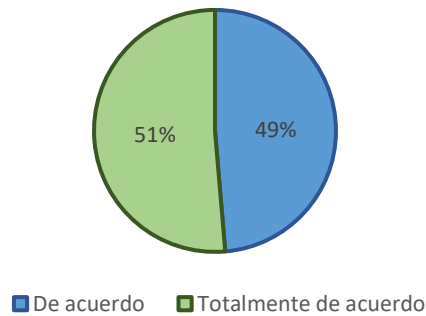
Las preguntas diez y once del cuestionario (Figura 23 y Figura 24) permitieron explorar tanto la idea de empresa competitiva como los elementos que los empresarios asocian a ella. En la pregunta 10, el 51 % de los empresarios considera que su empresa es competitiva, mientras que el 49 % no lo hizo. Este resultado denota la división en la percepción empresarial.

La pregunta once profundizó en esta percepción al identificar los factores que los empresarios consideran prioritarios para su competitividad. Los resultados indican que 26 de los 37 encuestados consideran que la satisfacción del cliente es el más importante, seguido de 19 encuestados quienes asociaron la competitividad con los resultados financieros, el liderazgo y el nivel de ventas. Por otro lado, 13 encuestados consideraron que el precio es un factor importante para la competitividad.

Al interpretar estos datos se puede ver que el empresario considera a su empresa competitiva en función de resultados tangibles y visibles, como el desempeño financiero, volumen de ventas y la satisfacción del cliente. Todas estas respuestas se relacionan indirectamente con el objetivo general de la investigación. La pregunta diez no busca información directamente sobre el CI, pero la pregunta once revela que algunos elementos

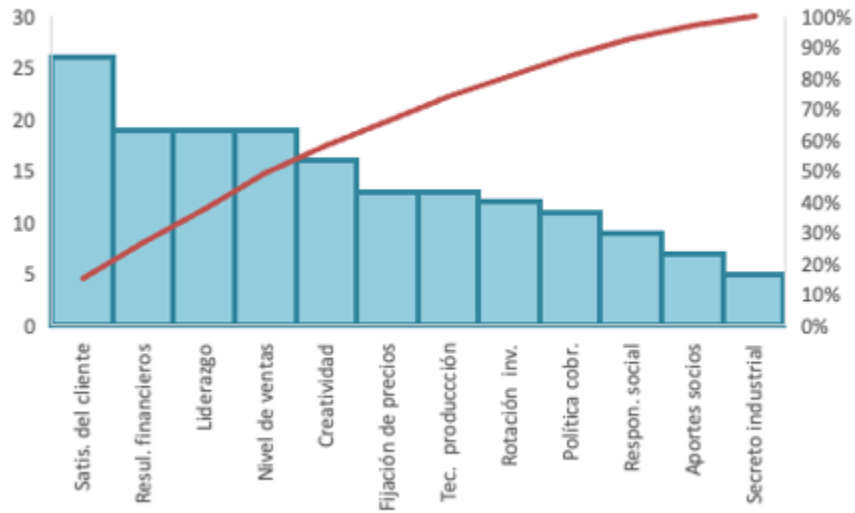
relacionados al CI como la satisfacción del cliente (capital relacional) y el liderazgo (capital humano) son considerados relevantes para la competitividad, este planteamiento permite establecer una conexión parcial con las hipótesis. La hipótesis H1.1, que vincula el capital humano con la competitividad, se respalda con la mención del liderazgo. La hipótesis H1.3, que se refiere al capital relacional, se asocia con la alta valoración de la satisfacción del cliente como indicador de competitividad. Estos resultados, también se vinculan con las preguntas de investigación. La respuesta de los empresarios sugiere que la competitividad se asocia principalmente con resultados financieros y relaciones con el cliente, lo que evidencia una valoración parcial del capital intelectual, sobre la base de componentes más visibles y operativos.

Figura 23
Empresa considerada competitiva



Fuente: Elaboración propia para este trabajo.

Figura 24
Factores de competitividad



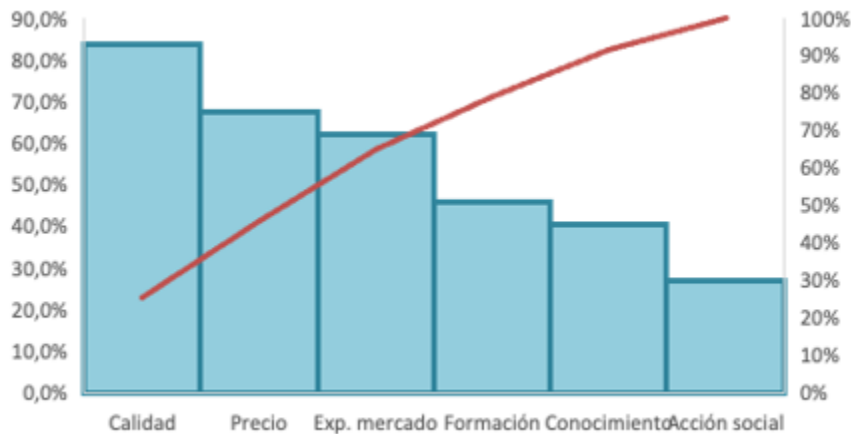
Fuente: Elaboración propia para este trabajo.

En respuesta a la pregunta doce (Figura 25), “¿En sus estados financieros, qué elementos se reflejan como los más importantes para su éxito?”, los empresarios indicaron lo siguiente: el 84 % señaló la calidad, el 68 % al precio, el 62 % la expansión en el mercado, el 46 % la formación interna y externa del empleado, el 41 % la captación y transmisión de conocimiento y el 27 % la acción social. Estos resultados demuestran que, aunque se valoran factores tangibles como el precio y la expansión, también son importantes los intangibles vinculados al capital intelectual, como la calidad (capital estructural), la formación (capital humano) y la gestión del conocimiento (capital estructural y humano).

Estos resultados respaldan parcialmente las hipótesis H1.1 y H1.2, al evidenciar la asociación que realizan los empresarios entre el éxito con la inversión en el personal y los procesos organizativos. También existe relación con el objetivo específico 2, que busca describir los componentes del CI presentes en la gestión, y con el objetivo 4, al mostrar

que los empresarios consideran que hay activos intangibles en los informes financieros, como plantea la hipótesis H1.4.

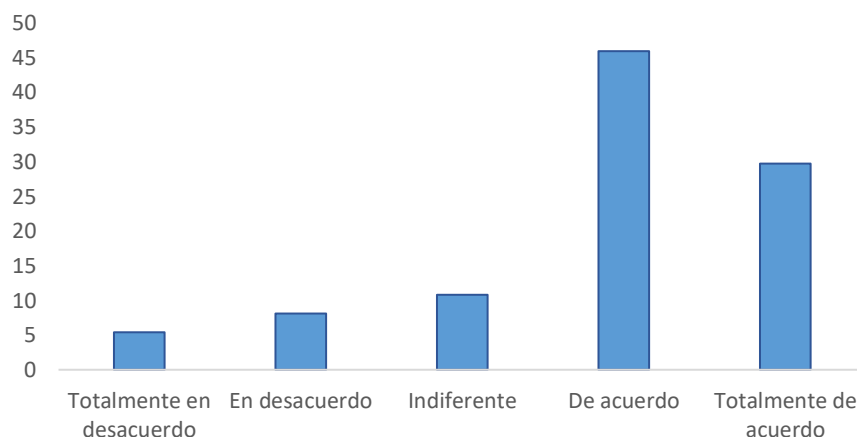
Figura 25
Elementos para el éxito reflejados en estados financieros



Fuente: Elaboración propia para este trabajo.

En la pregunta trece del cuestionario se planteó (ver Figura 26), “¿Usted considera que los elementos no tangibles son igual de importantes que los elementos tangibles de una empresa?” Los resultados obtenidos fueron bastante reveladores. El 46 % de los empresarios manifestaron estar de acuerdo con la afirmación, mientras que el 30 % expresó estar totalmente de acuerdo. Un 11 % se mostró indiferente, y un grupo minoritario expresó desacuerdo: el 5 %, indicó estar en desacuerdo y un 8 % expresó estar totalmente en desacuerdo. En conjunto, el 76 % de empresarios considera que los elementos tangibles e intangibles de su empresa, tienen la misma importancia. Este resultado revela que existe una aceptación moderada del valor de los activos intangibles por los empresarios, pero no una convicción absoluta.

Figura 26
Importancia de los elementos intangibles vs los tangibles



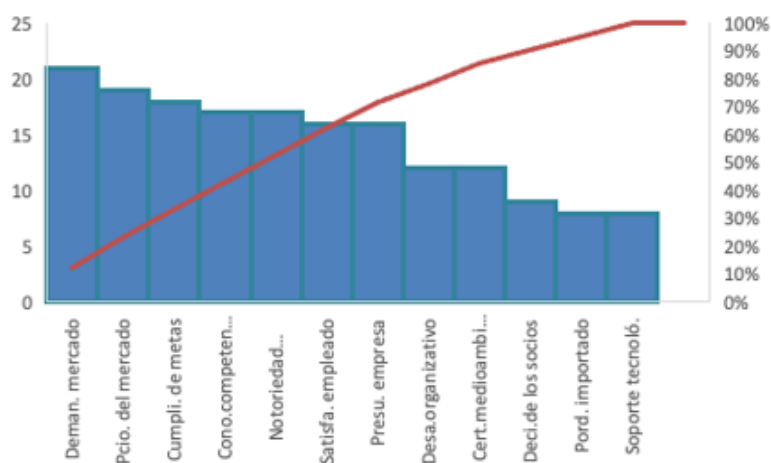
Fuente: Elaboración propia para este trabajo.

Con la pregunta número catorce “¿Cuáles de los siguientes elementos usted considera tiene relación con el precio, la calidad, productividad de su empresa?” Se solicitó a los participantes que ordenaran diferentes opciones de 1 a 5 según su importancia, donde 1 es el más importante y 5 el menos importante. Los resultados obtenidos fueron los siguientes: 21 personas consideraron que la demanda del mercado es el elemento más importante, la menor cantidad de personas indicó como importante al producto importado y al soporte tecnológico, 18 personas consideraron que el cumplimiento de metas es importante, 17 encuestados consideraron que el conocimiento de la competencia y la notoriedad de la marca son importantes, 16 empresarios consideraron a la satisfacción del empleado como un elemento importante. Solo 9 personas opinaron que la decisión de los socios tendría relación con el precio la calidad y la productividad en una empresa (ver Figura 27).

Estos resultados permiten evaluar parcialmente la hipótesis H1.2, que plantea que la infraestructura tecnológica y la cultura organización muestran un mejor desempeño competitivo, no se ve respaldada, ya que el soporte tecnológico fue uno de los elementos

menos valorados. De igual forma, la hipótesis H1.1, relacionada con el capital humano tiene un respaldo parcial por la mención de la satisfacción del empleado, aunque no fue uno de los elementos más mencionados, lo que sugiere la poca importancia que los empresarios dan a las necesidades del personal. Mientras que la hipótesis H1.3, sobre capital relacional, sí tiene apoyo, ya que el conocimiento de la competencia y la notoriedad de la marca fueron considerados relevantes. Este resultado se vincula con el objetivo específico 1, que busca identificar los factores que inciden en la competitividad, al mostrar que los empresarios priorizan factores de mercado y gestión interna por encima de los tecnológicos o estructurales.

Figura 27
Intangibles vs el precio la calidad y la productividad



Fuente: Elaboración propia para este trabajo.

Con la pregunta quince (Figura 28), se buscó identificar qué elementos consideran los empresarios como estratégicos para el desarrollo de una PYME. El elemento que sobresalió fue la actitud de emprendimiento, con un 73 % de aceptación. Este componente se vincula directamente con el capital de innovación, el cual se refiere a la capacidad de la organización para generar nuevas ideas, productos, procesos y modelos de negocio, validando la hipótesis H1, que plantea una asociación significativa entre el desarrollo del capital intelectual y la competitividad.

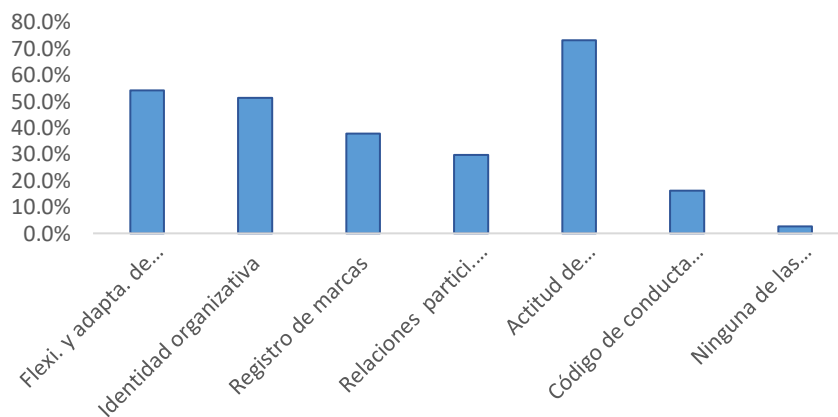
El 54 % de empresarios consideró que la flexibilidad y adaptación de los empleados son elementos estratégicos. Este resultado permite confirmar la hipótesis H1.1, al demostrar que las PYMES con colaboradores capacitados y comprometidos presentan mayores niveles de competitividad.

En cuanto al capital estructural, se destacan dos elementos: el registro de marcas con el 38 % y la identidad organizativa con el 51 %. Ambos componentes confirman la hipótesis H1.2, al demostrar que las PYMES con infraestructura tecnológica y procesos organizativos definidos muestran un mejor desempeño competitivo.

Respecto al capital relacional, el 16 % de los empresarios respondieron que el código de conducta y las relaciones de participación empresarial con el 30 % son elementos importantes. Esto permite validar la hipótesis H1.3, al evidenciar que las PYMES que mantienen relaciones colaborativas tienen mayor capacidad de adaptación.

Finalmente, el 3 % de los empresarios indicó que ninguno de los elementos mencionados representa una estrategia para el desarrollo de su empresa. Este dato sugiere la existencia de brechas en la comprensión del capital intelectual como recurso estratégico.

Figura 28
Elementos estratégicos para el desarrollo de una PYME



Fuente: Elaboración propia para este trabajo.

En la pregunta número dieciséis, se solicitó a los empresarios que reconocieran los componentes que han influido positivamente en los procesos de su empresa. Los resultados obtenidos fueron los siguientes: El 76 % de los empresarios opinó que la innovación del modelo de negocio ha influido positivamente en los procesos de sus empresas, para el 43 % de los empresarios las políticas de gestión de proveedores fueron un factor positivo para sus empresas, el 41 % de los encuestados respondió que para que sus procesos hayan sido positivos, fue importante los procesos de relación de competidores y la dotación de tecnología de la información y comunicación. También se tomó en cuenta que el 32 % mencionó que para que su proceso haya sido productivo, influyó el nivel de escolaridad de sus trabajadores. El 27 % de empresarios respondieron que el éxito de sus procesos influyó la relación con medios de comunicación. Estos resultados siguieron que la mayoría de los empresarios considera que la innovación del modelo de negocio es el componente más importante que ha influido positivamente en los procesos de sus empresas (ver Figura 29).

Los resultados obtenidos en la pregunta número dieciséis (Figura 29), permiten identificar los componentes del capital intelectual que los empresarios del sector textil de Quito reconocen como influyentes en la mejora de los procesos internos de sus empresas. Estos componentes han sido clasificados conforme a su naturaleza dentro del marco conceptual del capital intelectual: capital de innovación, capital tecnológico, capital relacional y capital humano.

El componente más valorado fue la innovación del modelo de negocio, con un 76 % de respuestas. Este hallazgo permite validar la hipótesis H1.2, al demostrar que las PYMES que integran procesos innovadores muestran un mejor desempeño competitivo. Asimismo, responde a la pregunta de investigación: “¿Cuáles son los componentes del CI que influyen en los procesos de gestión de las PYMES del sector textil de Quito?”, y cumple con el objetivo específico de describir dichos componentes.

El 41 % de los empresarios reconoció la influencia de la dotación de tecnologías de la información y comunicación (TIC), lo que refuerza la importancia del capital tecnológico, parte del capital estructural. Su presencia en los resultados valida la hipótesis H1.2, al

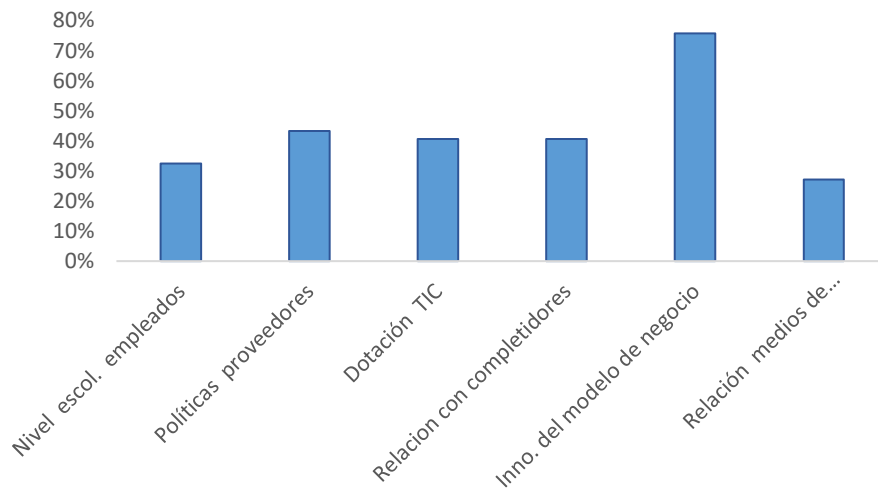
evidenciar que la infraestructura tecnológica contribuye directamente a la mejora de los procesos empresariales.

Por otro lado, el capital relacional se manifiesta en dos componentes relevantes: las políticas de gestión de proveedores con el 43 % y las relaciones con competidores con el 41 %. El 27 % de los empresarios mencionó que la relación con medios de comunicación ha influido positivamente en sus procesos. Estos hallazgos permiten validar parcialmente la hipótesis H1.3, que plantea que las PYMES que mantienen relaciones estratégicas con clientes, proveedores y otros actores del entorno presentan una mayor capacidad de adaptación y competitividad. Además, responden a la pregunta de investigación: ¿Qué condiciones organizacionales reconocen las PYMES para emplear el CI como estrategia de competitividad?, lo que cumple con el objetivo específico de analizar dichas condiciones.

El nivel de escolaridad de los trabajadores, mencionado por el 32 % de los empresarios, se vincula con el capital humano. Este resultado valida parcialmente la hipótesis H1.1. Este hallazgo responde a la pregunta de investigación: “¿Cuáles son los factores que inciden en la competitividad de las PYMES del sector textil de la ciudad de Quito?”, y contribuye al cumplimiento del objetivo específico de identificar y analizar dichos factores.

Figura 29

Elementos de influencia en los procesos de una empresa

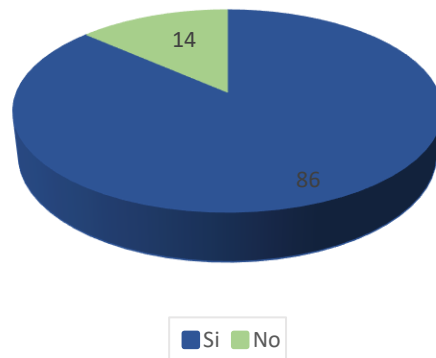


Fuente: Elaboración propia para este trabajo.

La pregunta número diecisiete (Figura 30) tuvo el propósito de explorar la percepción de los empresarios del sector textil de Quito respecto a la necesidad de medir los activos intangibles, considerando que estos no se reflejan directamente en los estados financieros, pero sí inciden en los resultados empresariales. Los datos obtenidos muestran que el 86% de los empresarios considera que sí se deberían medir los intangibles, mientras que solo el 14% opina lo contrario.

Este hallazgo se vincula directamente con el objetivo específico de diseñar una propuesta metodológica para integrar la gestión del capital intelectual en los informes financieros anuales de las PYMES del sector textil, y responde a la pregunta de investigación: “¿Cómo puede integrarse la gestión del CI en los informes financieros anuales de las PYMES del sector textil de Quito?”. En este sentido, los resultados permiten validar la hipótesis H1.4, que plantea que la incorporación de elementos intangibles en los informes financieros anuales permite a las PYMES mejorar su toma de decisiones estratégicas y fortalecer su competitividad.

Figura 30
Opinión sobre la medición de los intangibles



Fuente: Elaboración propia para este trabajo.

En la pregunta número dieciocho, se solicitó a los empresarios que ordenaran los elementos intangibles que consideraban más importante, asignándoles una calificación del 1 al 5, donde 1 era el más importante y el 5 el menos importante. Los resultados permitieron ver la jerarquía en la que los empresarios priorizan los componentes de capital intelectual en la competitividad empresarial (Figura 31).

Los elementos intangibles registrados en primera jerarquía fueron los valores, aptitudes y capacidades por 20 empresarios. Estos indicadores pertenecen al capital humano. Este resultado permite validar la hipótesis H1.1, al evidenciar que las PYMES que cuentan con colaboradores capacitados y comprometidos reconocen el impacto de estos intangibles en su competitividad. Asimismo, responde a la pregunta de investigación: ¿Cuáles son los factores que inciden en la competitividad de las PYMES del sector textil de la ciudad de Quito?, y cumple con el objetivo específico de identificar y analizar dichos factores.

En segundo lugar, 18 empresarios registraron como relevante las relaciones con clientes, proveedores, inversores, competidores y aliados, elementos que pertenecen al capital relacional. Este resultado valida la hipótesis H1.3, al demostrar que las PYMES reconocen que las relaciones estratégicas con actores externos fortalecen su capacidad de adaptación y posicionamiento en el mercado. Este hallazgo responde a la pregunta de investigación: “¿Qué condiciones organizacionales reconocen las PYMES para emplear el CI como estrategia de competitividad?”, y contribuye al cumplimiento del objetivo específico de analizar dichas condiciones.

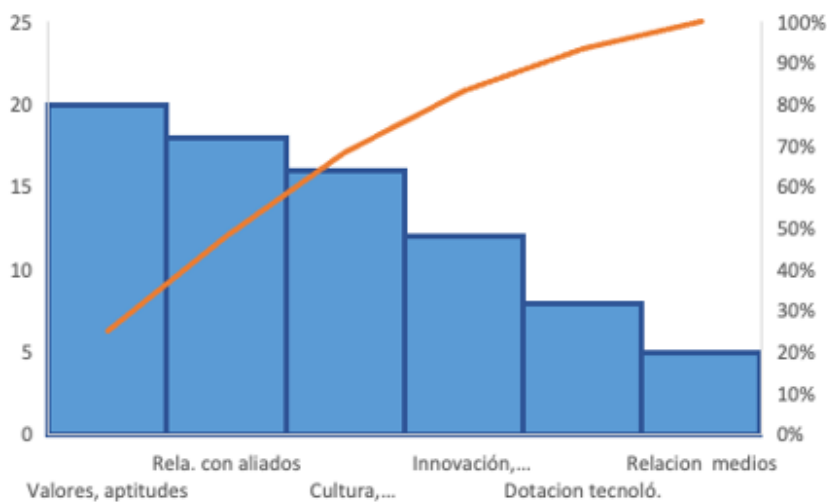
Así también, 16 empresarios colocaron como importantes los elementos relacionados con la cultura, estructura, aprendizaje organizativo y procesos, los cuales se agrupan dentro del capital organizativo, parte del capital estructural. Este resultado permite validar la hipótesis H1.2, al evidenciar que las PYMES que cuentan con procesos definidos y una cultura organizacional sólida reconocen su influencia en el desempeño competitivo. Este hallazgo responde a la pregunta de investigación: “¿Cuáles son los componentes del CI que influyen en los procesos de gestión de las PYMES del sector textil de Quito?”, y cumple con el objetivo específico de describir dichos componentes.

En referencia al capital tecnológico, 8 empresarios consideraron muy importantes la dotación tecnológica, propiedad intelectual e industrial, lo que indica una valoración en menor jerarquía dentro de los activos tecnológicos, que son parte del capital estructural. Este resultado complementa la validación de la hipótesis H1.2, al mostrar que algunos empresarios reconocen el papel de la tecnología en la mejora de procesos y la diferenciación competitiva.

También, 12 empresarios refieren como relevante los resultados de innovación, actitud y capacidad de emprendimiento, elementos que se vinculan con el capital de innovación. Este resultado refuerza la validación de la hipótesis H1, al confirmar que la innovación es considerada un componente estratégico del capital intelectual que impacta directamente en los resultados empresariales.

Finalmente, solo 5 empresarios consideraron muy importantes las relaciones con la administración pública, medios de comunicación y sociedad, también parte del capital relacional. Este dato se cruza con la pregunta 5 y se confirma la desconfianza del sector textil en el apoyo gubernamental.

Figura 31
Jerarquía de intangibles para un empresario



Fuente: Elaboración propia para este trabajo.

4.2 Análisis de variables

Para tratar de explicar la variable de estudio, se aplicó el lenguaje de programación estadística R. Se ejecutaron dos modelos: uno con las variables dicotómicas y el otro con las variables ordinales. Se seleccionaron las variables con mayor relevancia y se elaboró un modelo para calcular las correlaciones con la variable dependiente *Y* (competitividad) (ver Tabla 40-41).

Tabla 40
Variables dicotómicas (x) para el análisis

Eje X	Elementos tangibles e intangibles
6	Infraestructura física
7	Infraestructura tecnológica
10	Relación con los clientes
12	Capital físico
13	Nivel de ventas
14	Apoyo del personal
18	Precio del producto
19	Formación interna y externa del empleado
20	Captación y transmisión de conocimiento
22	Acción social
23	Calidad del producto
25	Identidad organizativa
27	Relaciones de participación empresarial
28	Actitud de emprendimiento
29	Código de conducta organizativa
33	Dotación de tecnología de la información y comunicación
34	Procesos de relación de complementadores
35	Innovación del modelo de negocio

Fuente: Elaboración propia para este trabajo.

Tabla 41
Variables ordinales (o) para el análisis

O	Variables ordinales
1	Que tan familiarizado está usted “Capital intelectual” o intangibles de la empresa
2	Que tan familiarizado está usted “Competitividad” de una empresa
3	La preparación y experiencia de sus colaboradores son más importantes que el equipo y maquinaria
4	El capital de trabajo tiene prioridad frente a la cultura organizacional y los procesos
5	A su juicio usted considera que los elementos no tangibles son igual o más importantes que los elementos tangibles de una empresa

Fuente: Elaboración propia para este trabajo.

Al procesar la información en el software R, las variables que alcanzaron mayor representatividad fueron X13 (nivel de ventas) y X14 (apoyo del personal) (ver Tabla 42). Esto permite inferir que la competitividad de la empresa está asociada tanto a elementos tangibles como intangibles donde el nivel de ventas y el capital humano se relacionan.

Tabla 42
VARIABLES X13 y X14 nivel de ventas y apoyo del personal

```
Call:
lm(formula = Y ~ X6 + X7 + X10 + X12 + X13 + X14 + X18 + X19 +
    X20 + X22 + X23 + X25 + X27 + X28 + X29 + X33 + X34 + X35,
    data = BaseR)

Residuals:
    Min       1Q   Median       3Q      Max
-0.61364 -0.18626 -0.04964  0.19358  0.87682

Coefficients:
            Estimate Std. Error t value Pr(>|t|)
(Intercept)  3.8728773  0.3265544  11.860 6.1e-10 ***
X6           0.0370366  0.2886530   0.128  0.8993
X7           0.0524995  0.2400510   0.219  0.8293
X10          -0.1478013  0.2569933  -0.575  0.5723
X12          -0.1005847  0.2274340  -0.442  0.6636
X13           0.4060585  0.2156148   1.883  0.0759 .
X14           0.3758780  0.2073806   1.813  0.0866 .
X18           0.1932702  0.2946377   0.656  0.5201
X19          -0.1534215  0.2006035  -0.765  0.4543
X20           0.2880182  0.2797702   1.029  0.3169
X22          -0.1251300  0.3027149  -0.413  0.6842
X23           0.1369139  0.2415548   0.567  0.5778
X25          -0.0676377  0.2168883  -0.312  0.7587
X27           0.2281961  0.2248356   1.015  0.3236
X28          -0.0941689  0.2173642  -0.433  0.6700
X29           0.1094589  0.2344831   0.467  0.6462
X33           0.3014500  0.2274624   1.325  0.2017
X34           0.0003098  0.2105640   0.001  0.9988
X35          -0.0510077  0.2648914  -0.193  0.8495
---
Signif. codes:  0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1

Residual standard error: 0.4186 on 18 degrees of freedom
Multiple R-squared:  0.6587,    Adjusted R-squared:  0.3174
F-statistic:  1.93 on 18 and 18 DF,  p-value: 0.08632
```

Fuente: Elaboración propia para este trabajo.

En la segunda corrida, se examinó la relación entre las variables ordinales y la variable dependiente *Y* (competitividad). De las variables ordinales, la que mostró mayor significancia fue la ordinal 1, que corresponde a la familiarización con el término de capital intelectual. Esto sugiere que mientras más familiarizados estén con el capital intelectual, mayor será la competitividad de la empresa (ver Tabla 43).

Tabla 43

Análisis de correlación variable ordinal con variable dependiente Y datos levantados y procesados

```
Call:
lm(formula = Y ~ O1 + O2 + O3 + O4 + O5 + O6, data = BaseR)

Residuals:
    Min       1Q   Median       3Q      Max
-0.61888 -0.29682  0.01967  0.39681  0.92216

Coefficients:
            Estimate Std. Error t value Pr(>|t|)
(Intercept)  3.29192    0.56486   5.828 2.26e-06 ***
O1           0.14914    0.06984   2.135  0.041 *
O2          -0.09007    0.08212  -1.097  0.281
O3           0.05528    0.09353   0.591  0.559
O4           0.05041    0.07170   0.703  0.487
O5           0.11928    0.07652   1.559  0.130
O6           0.05363    0.06447   0.832  0.412
---
Signif. codes:  0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1

Residual standard error: 0.4709 on 30 degrees of freedom
Multiple R-squared:  0.2803,    Adjusted R-squared:  0.1363
F-statistic: 1.947 on 6 and 30 DF,  p-value: 0.1054
```

Fuente: Elaboración propia para este trabajo.

A través de este proceso de selección de variables basado en sus correlaciones, se llevó a cabo un análisis final. Así, se ejecutó un modelo con el objetivo de explicar la variable de competitividad en función de ciertas variables seleccionadas. Estas variables incluyen el nivel de ventas, el apoyo de las personas y el grado de familiaridad con el término de Capital Intelectual (ver Tablas 44-45).

Tabla 44
Análisis de correlación variable de competitividad

```
> summary(modelo3)

Call:
lm(formula = Y ~ X13 + X14 + O1, data = BaseR)

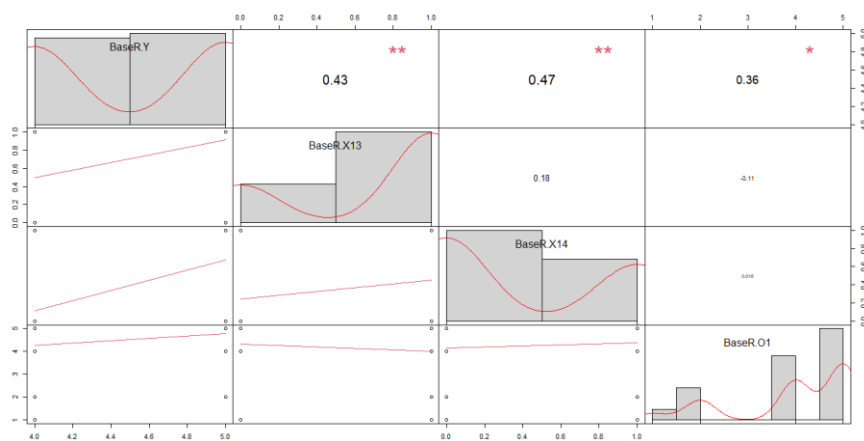
Residuals:
    Min       1Q   Median       3Q      Max
-0.64548 -0.20215 -0.04754  0.35452  0.55467

Coefficients:
            Estimate Std. Error t value Pr(>|t|)
(Intercept)  3.40781    0.23359   14.589 6.01e-16 ***
X13          0.44333    0.13647    3.249 0.00267 **
X14          0.40205    0.12633    3.183 0.00317 **
O1           0.15887    0.04864    3.266 0.00255 **
---
Signif. codes:  0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1

Residual standard error: 0.3711 on 33 degrees of freedom
Multiple R-squared:  0.5082,    Adjusted R-squared:  0.4635
F-statistic: 11.37 on 3 and 33 DF,  p-value: 2.814e-05
```

Fuente: Elaboración propia para este trabajo.

Tabla 45
Coefficiente R



Fuente: Elaboración propia para este trabajo.

En el análisis se obtuvo un coeficiente R del 51v%. Esto significa que aproximadamente la mitad de la variabilidad en la competitividad de la empresa puede ser

explicada con las variables seleccionadas en el modelo. Este resultado junto con la prueba F estadísticamente significativa, valida el modelo y permite confirmar la hipótesis general H1 que plantea la existencia de una asociación significativa entre el desarrollo del capital intelectual (en sus dimensiones humana, estructural y relacional) y la competitividad empresarial.

Los resultados obtenidos a través de las encuestas a los empresarios permiten afirmar que la competitividad de las PYMES textiles en Quito está estrechamente vinculada con el capital intelectual, tanto en su dimensión cognitiva como operativa. Este hallazgo no solo valida el marco teórico propuesto, sino que también ofrece una base empírica sólida para el diseño de estrategias organizacionales orientadas a la gestión del conocimiento como motor de competitividad.

4.3 Análisis cualitativo

La recolección de información cualitativa se llevó a cabo en diez empresas del sector textil clasificadas como PYMES, ubicadas en Quito. Las entrevistas fueron presenciales, con empresarios de pequeñas y medianas empresas que presentan una diversidad de años de operación en el mercado. La participación se llevó a cabo conforme a la disposición y apertura de los entrevistados. Cabe señalar que las empresas entrevistadas no coinciden con aquellas que participaron en la encuesta, lo que amplía el grupo de organizaciones en la investigación. Este proceso permitió observar cómo la teoría desarrollada en el capítulo uno, se conecta con la realidad a través de las opiniones expresadas por los empresarios con relación al CI y la Competitividad.

El análisis cualitativo tuvo como objetivo proporcionar una descripción detallada de las visiones, percepciones, conocimientos e incluso aspiraciones de los empresarios entrevistados, quienes experimentaron la aplicación de estos conceptos al momento de la recolección de los datos. Durante el análisis, se consideró esencial el carácter descriptivo y evaluativo de las preguntas de investigación. Esto requirió un enfoque de exploración inductiva en el diseño del capítulo dos. Las preguntas de investigación y los objetivos se

concibieron con el fin de lograr sistemáticamente el objetivo de investigación, que era investigar la relación entre CI y Competitividad.

4.3.1 Informes

El programa ATLAS.ti22 facilitó los informes que asisten en el análisis de los datos cualitativos. El informe más común y de gran utilidad es la opción de consulta de frecuencia de palabras. Este proporciona sobre las palabras que los participantes utilizaron con mayor frecuencia durante las entrevistas. De esta forma, resultó ser especialmente útil durante la etapa de familiarización con los datos y se resume en la Tabla 46.

Tabla 46
Informe de frecuencia de palabras en la entrevista cara a cara

Palabras	Porcentaje ponderado %	Contexto
Calidad	3,00	Elementos de diferenciación en el mercado
Experiencia	2,88	Recurso humano
Proveedor	2,80	Socio estratégico
Capacitación	2,75	Se asocia con el manejo de los bienes de la empresa
Precio	2,70	Con relación a los factores que permiten Competitividad
Variedad	2,44	La productividad y competencia
Innovación	2,22	Diversidad y especialidad de productos
Servicio	2,04	La rentabilidad se genera por el buen trato al cliente
Alianzas	1,84	Crecimiento de la empresa
Liderazgo	1,11	Estrategias de crecimiento y posicionamiento en el mercado
Intangible	1,03	Bienes que no se presenta en estados financieros

Fuente: Elaboración propia con datos levantados y procesados en Atlas ti22 en 2025.

La información presentada en la tabla 46 se generó a través de una consulta de frecuencia de palabras, utilizando las cuarenta palabras más frecuentes. Este número fue seleccionado de manera arbitraria, ya que los criterios de frecuencia están sujetos a la elección del investigador, según lo considere apropiado. Con fines ilustrativos, solo se presentan las palabras más comunes. El software proporciona un porcentaje ponderado, que indica la frecuencia con la que se repite una palabra en relación con el texto general.

La tabla 46 presenta las palabras más frecuentes mencionadas por los empresarios entrevistados, junto con su porcentaje ponderado y el contexto en el fueron analizadas. Este análisis expone a los conceptos más recurrentes y están relacionados principalmente con factores intangibles que influyen en la competitividad y diferenciación empresarial.

La palabra “Calidad” (3,00%) fue la más mencionada, demostrando su importancia como elemento diferenciador en el mercado. “Experiencia” y “Capacitación” reflejan la valoración del capital humano. “Proveedores”, “Alianzas” e “Innovación” se alinean a las relaciones externas y el crecimiento empresarial.

Cabe recordar que los empresarios mencionaron a las alianzas que son parte del capital relacional, pero su frecuencia fue menor en relación con la innovación y el servicio, lo que puede interpretarse que los empresarios les atribuyen un nivel inferior de importancia. Es importante destacar que, aunque las alianzas fueron mencionadas, su frecuencia fue menor en comparación con términos como innovación y servicio, lo que sugiere que los empresarios les atribuyen un nivel de importancia relativamente inferior.

Las palabras servicio y precio están asociadas a la percepción del cliente y a la rentabilidad, con lo cual se reconoce su impacto en la competitividad. El liderazgo y lo intangible figuran con la menor frecuencia, lo que podría interpretarse como una consideración positiva pero no prioritaria dentro del sentir de los empresarios. En conjunto, estos resultados refuerzan la idea de que los empresarios del sector textil valoran profundamente los aspectos intangibles de su gestión, como la calidad, experiencia y capacitación, por encima de los recursos materiales o estructurales.

Para procesar un segundo informe, se procedió a sintetizar las respuestas, asignando un peso a cada respuesta de manera que la suma total fuera el 100 %. El peso está en función de la cantidad de empresarios que respondieron a una pregunta determinada. A continuación, en la tabla 46, se exponen las preguntas con las respuestas más significativas. La información proporcionada en el informe es de gran valor para comprender las respuestas de los participantes.

Tabla 47
Respuestas más significativas

Pregunta	Respuesta	Peso %
Factor diferenciador de las empresas	La calidad	22,22
Factores de competitividad	Procedimientos no contaminantes al medio ambiente	22,22
	Buena relación con clientes	
Factores de capital intelectual	Las aptitudes	20,00
	Inversión en el personal Ideas	
Intangibles que aportan a los objetivos de las empresas	Capacitación del personal	20,00
	Mejoramiento continuo	
	Capital Humano	
Intangibles de capital humano	Compromiso de las personas	10,00
	Esfuerzo y voluntad de la gente Ideas innovadoras del personal	
Intangible de capital estructural	La tecnología es importante y necesario actualizar	22,22
	Evidencias que se pueden valorar en los estados financieros	Inversión en maquinaria
Reducción de costos		

Fuente: Propia con datos levantados y procesados en Atlas ti22 en 2025.

La tabla 47 sintetiza las respuestas más significativas obtenidas en las entrevistas, asignando un peso porcentual a cada una según la cantidad de empresarios que la

mencionaron. Este procedimiento permitió identificar los puntos más valorados por los participantes en función de las variables de investigación.

Los resultados mostraron que la calidad es su factor diferenciador (22,22 %), el mismo que tiene relación con la competitividad, igual que los procedimientos no contaminantes y la buena relación con los clientes, lo que reflejó un vínculo con el consumidor.

Respecto al capital intelectual, se destacaron las aptitudes, la inversión en el personal, las ideas, elementos que se reafirmaron en las respuestas relacionadas con los intangibles que aportan a los objetivos empresariales, como la capacitación al personal, el mejoramiento continuo todos relacionados al capital humano. Llamó la atención que, al consultar específicamente sobre el componente de capital humano su peso porcentual fue inferior con las otras categorías. Sin embargo, los empresarios mencionaron el compromiso con las personas, el esfuerzo, la voluntad de la gente, las ideas innovadoras del personal, con lo que se comprueba que el capital humano, no valorado de una forma explícita, es valorado de manera implícita.

La tecnología actualizada es un elemento valorado por los empresarios, es un componente del capital estructural. Finalmente, los elementos que los participantes consideraron que podrían reflejarse en los estados financieros fueron las inversiones en maquinaria y el evidenciar la disminución en sus costos.

Los resultados obtenidos mediante el análisis cualitativo con el software ATLAS, ti refuerzan los planteamientos teóricos y empíricos de la investigación. Se confirma la hipótesis general H1 y las específicas H1.1, H1.2 y H1.3. A pesar de que los empresarios no siempre conceptualizan el capital intelectual en términos técnicos, lo reconocen en la práctica como elementos de su competitividad. En conjunto, estos hallazgos cualitativos permiten afirmar que las PYMES textiles valoran en distintos niveles los activos intangibles en su gestión estratégica, aunque su medición y reporte aún se orientan hacia lo tangible.

4.3.2 Principales hallazgos del análisis cualitativo

La investigación cualitativa se sustenta en supuestos ontológicos y epistemológicos según Braun & Clarke (2013). Al tratar de comprender la relación entre los conceptos de CI y competitividad que tienen los empresarios, la interpretación de esos conceptos reflejados en las entrevistas conlleva inadvertidamente suposiciones ontológicas. De manera similar, ocurre con lo que se entiende como conocimiento legítimo (supuestos epistemológicos) cuando los entrevistados confrontaron sus percepciones de CI y competitividad.

En este apartado se registrarán las opiniones más representativas de los empresarios, sin embargo, la sistematización de las entrevistas se puede revisar en el apéndice C. Por solicitud de los participantes, no se incluye el nombre de las empresas en el documento de la investigación. Para distinguir las respuestas de cada entrevista, se realizó un sistema de codificación alfanumérico como parte del conocimiento general de la empresa (ver Tabla 48).

Tabla 48
Detalle de empresas entrevistadas

Codificación	Años de funcionamiento	Tipo de empresa
E1	43	Mediana
E2	32	Mediana
E3	35	Mediana
E4	10	Mediana
E5	15	Mediana
E6	23 a 25	Mediana
E7	4	Mediana
E8	50	Pequeña
E9	14	Pequeña
E10	5	Pequeña

Fuente: Elaboración propia para este trabajo. Visión estratégica de la empresa sobre competitividad

- **Factores diferenciadores de las empresas frente a la competencia**

Se consideró relevante conocer las características o elementos que diferencian a las empresas de su competencia, con el objetivo de identificar factores intangibles que posiblemente los empresarios no consideran como parte de sus resultados financieros. Las respuestas obtenidas fueron las siguientes:

Empresario E4: “Nuestra diferencia es que nos enfocamos más en los nuevos diseños, nuevos dibujos, en el color, la calidad de la tela”. Esto se encasilla en la diferenciación con elementos del capital de innovación dentro de la actitud y capacidad de emprendimiento. En esta misma línea el Empresario E9 dijo: “nos enfocamos en la innovación en la parte textil con variación de materiales”.

Empresario E7: “La industria textil es muy grande en Ecuador, pero creo que el valor agregado de ayudar al cliente es ese factor diferenciador que nos puede abrir para ganar espacio en el mercado”. Este empresario considera que las relaciones con el cliente les da la diferencia en el mercado. Se podría interpretar como el manejo del capital de negocio.

Empresario E8: Este empresario señaló “nos diferenciamos por la calidad, el servicio al cliente y la entrega. Es el valor agregado que nos diferencia de la competencia”. Estos indicadores se orientan a la competitividad y el capital relacional.

Empresario E10: Indicó que “son los lazos no sé si de ponerlos de amistad, pero sí lazos muy fuertes de trabajo”; llega a resaltar el compromiso de los trabajadores con la empresa y de una manera implícita la buena relación entre los trabajadores. Aquí vemos reflejados los indicadores de capital humano.

Estas entrevistas a los empresarios E1, E2, E3 y E5 enfatizaron al producto como su diferenciación en donde la variedad, las marcas y la calidad son los protagonistas. Pero también consideran intangibles como la innovación en diseños y materiales como lo expresaron los empresarios E4 y E9 que son parte del capital de innovación; la atención al cliente y la calidad del servicio mencionado por los empresarios E7 y E8 evidencia el capital

relacional. Por su parte el empresario E10 habló del compromiso y las buenas relaciones lo cual es parte del capital humano. Estas percepciones respaldan la hipótesis general H1 y las específicas H1.1, H1.2 y H1.3, al mostrar distintas percepciones de los empresarios como sus elementos diferenciadores.

Además, se observó una relación entre tiempo de operación y el enfoque diferenciador: empresas más consolidadas priorizan la atención al cliente, mientras que las más jóvenes destacan la innovación o las relaciones laborales. Puede considerarse una evolución del CI en el ciclo de vida empresarial.

- **Conocimiento sobre competitividad**

Los empresarios manifestaron conocen sobre el término y el significado de competitividad excepto el Empresario E5 quien manifestó “conozco vagamente”.

- **Factores que le hacen competitividad de la empresa**

Como se pudo revisar en el recorrido teórico del capítulo uno, la competitividad puede analizarse en los niveles de país, región o empresa. En el caso de la competitividad empresarial, que es el motivo del presente estudio, se solicitó a los empresarios investigados que comentaran sobre algunos aspectos o elementos que, para ellos, les permiten ser competitivos. Según la literatura, uno de los conceptos de competitividad menciona que es la capacidad de las empresas de mantener o incrementar su nivel de participación en el mercado de manera sostenida, lo cual involucra aspectos de mercadeo, gerencia, calidad, productividad y ambiente según Girán, Vargas & Osta (2008).

Los empresarios de las PYMES comentaron lo siguiente:

Empresario E1: “Nos dedicamos a productos para los clientes; el mundo de las ecomóditis hace mucho tiempo que se acabó. Una ecomóditi es un producto que se hace en la tienda de la esquina; en cambio, la especialidad, los colores nos han permitido sobrevivir y mantenernos en el mercado”. Desde esta percepción el empresario orienta su atención a lo tangible.

Empresario E4: “No contaminar el ambiente con las máquinas que vamos a tintorear la tela”. Esta empresa va por una línea ambientalista como su factor de competitividad.

Empresario E5: “La calidad es importante porque los materiales que utilizamos son tanto nacionales como importados de otros países”. Este empresario orientó al producto centrando su atención en la calidad.

Empresario E6: “Lo que nos hace muy competitivos es la relación con los clientes, además de la calidad del producto y los precios más bajos”. Este entrevistado ratifica la importancia de lo tangible en el producto de calidad reflejado en valores monetarios, pero añadió un elemento intangible las relaciones, que son un indicador del componente de capital relacional. En esta línea el Empresario E7 señaló el “poder de negociación con nuestros proveedores y con nuestros clientes”.

Empresario E9 “Lo que nos hace a nosotros muy competitivos es la calidad y el precio”. Este empresario concuerda con los anteriores encuestados en el producto visto desde la calidad y el precio.

De acuerdo con lo que expresan los empresarios de las PYMES, la competitividad es un término que está asociado, y se podría decir interiorizado con la calidad, el precio y el producto que les permite tener un lugar en el mercado. En otras palabras, son tangibles medidos en términos de rentabilidad. Sin embargo, también expresaron factores intangibles como la especialización, las relaciones, el cuidado ambiental, la estrategia lo cual valida la hipótesis H1.1, H1.2 y H1.3. En conjunto, los hallazgos cualitativos permiten afirmar que las condiciones organizacionales y la gestión del CI influyen en la competitividad de las PYMES.

- **Elementos intangibles que le permiten ser competitiva a la empresa**

En el diálogo con los empresarios sobre los intangibles como elementos importantes, pero a menudo dados por sentado, se les consultó sobre aquellos que podrían apoyar a la competitividad en una organización. Mencionaron varios, tales como relaciones con clientes, proveedores, empleados, compromiso con los trabajadores, buen trato al cliente, capacidad

de los empleados, colaboración del personal. A continuación, se presentan los comentarios más representativos:

Empresario E1: “Yo considero que la máquina *per se*, si no hay una persona con conocimientos con *know how*, con ganas de hacerlo, esto solo es lata. Es muy importante el tema de las personas”.

Empresario E2: “La tecnología, el personal y las alianzas son pilares que sin una o la otra no van a funcionar. En la tecnología siempre se debe ser vanguardista, por eso se debe investigar y desarrollar. Si le pones un intangible de marca, claro que lo vas a diferenciar definitivamente tienen relación”.

Empresario E3: “Este tema de intangibles, de relaciones con clientes, proveedores con nuestros empleados, permite que le empresa vaya mejorando en el camino, ya tiene bastante años de experiencia y así la calidad lo ha demostrado”.

Empresario E4: “El intangible que está relacionado de forma directa para que la empresa sea competitiva es el conocimiento de las personas que aportan con las ideas”.

Empresario E5: “Las relaciones que se pueden tener con los proveedores, las ideas”.

Empresario E6: “La colaboración de nuestro personal en diferentes áreas para ampliar su conocimiento”.

Empresario E7: “El tema tecnologías es simplemente algo mecánico, pero el capital humano, la inteligencia humana es lo que a uno le puede dar el plus”.

Empresario E8: “La capacitación en el personal, las relaciones con los proveedores, proyectos para mejorar el producto, la lealtad y las buenas ideas aportan para tener productos de calidad y ser competentes”.

Empresario E9: “Las alianzas estratégicas aportan a la competitividad, la experiencia y conocimiento de los trabajadores, la actitud del empleado es importante para tener productos de calidad”.

Empresario E10: “Si no tenemos personal adecuado, capacitado y motivado no podemos llegar a ningún lado. La red de contactos que hemos hecho entre clientes y proveedores y empresas del sector, creo el 80% lo hacen los contactos”.

Los empresarios reconocen que los intangibles aportan a la competitividad de su empresa con lo que se valida la hipótesis general H1. Entre los que destacaron fueron el capital humano como la capacidad, experiencia, valores, actitudes y aptitudes de los trabajadores, validando la hipótesis H1.1. También el capital organizativo y de innovación se evidenció en la capacitación del personal y la tecnología, validando la hipótesis H1.2. Las relaciones con clientes y proveedores fueron un elemento marcado por los empresarios, validando la hipótesis H1.3. Es decir, los componentes de Capital Intelectual dependiendo de la organización es parte de la competitividad.

Visión estratégica de la empresa sobre capital intelectual

- **Conocimiento de capital intelectual de los empresarios**

Empresario E1 expresó: “No estoy familiarizado con CI. Pero mis intangibles son mi *know how*. El compromiso de las personas es mi mayor intangible”. Este es un claro ejemplo de cómo el empresario, aunque no está familiarizado con el término CI, reconoce la existencia de intangibles que aportan valor a su empresa y considera al personal como un componente importante.

Empresario E2 asoció el CI con intangibles y entiende la capacitación del personal como un indicador importante. El empresario afirmó: “Fabricamos bajo normas de propiedad intelectual, lo que son las licencias y desarrollo nuestro. Personal capacitado, obviamente es mi intangible. Se espera nuestro personal sea lo más idóneo posible”.

Empresario E6 indicó que los “activos intangibles básicamente vendría hacer todo lo que nosotros invertimos dentro de nuestro personal para que realmente saquen productos de buena calidad y laboren con experiencia y con entusiasmo”. Este comentario está asociado al capital humano y es el único en todas las entrevistas que mencionó la preocupación de la empresa por la satisfacción del empleado. Este último indicador es parte del capital de negocio.

De acuerdo con las transcripciones, solo los empresarios E4, E5 y E8 señalaron de manera radical no conocer sobre capital intelectual. Los demás empresarios si no tienen claro el término asocian con las capacidades del personal como las ideas o el conocimiento. Con lo que queda demostrado que el capital humano es un componente importante para las organizaciones. Asimismo, se identifican elementos del capital estructural, como el uso de normas de propiedad intelectual y la inversión en tecnología, y del capital relacional, a través las alianzas y relaciones con el entorno. Estos hallazgos respaldan la hipótesis general H1, al demostrar que el desarrollo del CI está asociado significativamente con la competitividad, y refuerzan las hipótesis H1.1, H1.2 y H1.3, al vincular la capacitación del personal y la infraestructura organizativa con un mejor desempeño competitivo.

Elementos intangibles claves en la empresa

El CI es el conjunto de activos relevantes de una organización, como el conocimiento de los empleados, las relaciones con clientes y proveedores, la satisfacción del personal, y el *know how* de la organización como lo indica Sarur Zanata (2013). Estos son intangibles que han ganado importancia en la literatura. Al consultar a los empresarios del sector textil investigado sobre los intangibles que han encontrado en sus empresas, expresaron lo siguiente:

Empresario E1: “El *know how* de un proyecto desarrollado es valioso, a pesar de que invertimos \$100 o \$200, porque hay mucho conocimiento”. Esta información está asociada con el capital humano.

Empresario E2: “Manejamos la marca, el personal, la variedad del producto, la calidad, y desarrollamos propiedad intelectual”. Esta apreciación tiene un componente de capital estructural, dentro del capital tecnológico.

Empresario E4: “Valoramos la capacidad intelectual”. Este indicador es parte del capital humano.

Empresario E5: “Las actitudes y aptitudes del personal son importantes para nosotros”. Este empresario también consideró elementos de capital humano como los principales elementos intangibles.

Empresario E7: “Invertimos en el personal para que produzcan productos de buena calidad y trabajen con experiencia”. Se evidenció otro elemento importante del capital humano y también del capital organizativo.

Empresario E10: “Un intangible no se puede ver y entre esas cosas podrías tener justamente esta forma de comunicación que tenemos, esa estructura interna”. Esta afirmación está relacionada con las capacidades que son parte del capital humano.

De los comentarios de los empresarios, se puede inferir que manejan diversos intangibles como importantes con énfasis en el capital humano. Los empresarios E1, E4, E5, E7 y E10 destacan el conocimiento, las actitudes, la experiencia y la comunicación interna como activos intangibles fundamentales para la generación de valor, lo que valida la hipótesis H1.1. El empresario E2 introduce elementos del capital estructural, al mencionar la gestión de marca, la propiedad intelectual y la variedad del producto, lo cual se alinea con la hipótesis H1.2. Además, la referencia a la estructura interna por el empresario E10 sugiere una visión organizacional que integra capacidades colectivas como parte del CI, lo cual refuerza la hipótesis general H1 sobre la asociación significativa entre el desarrollo del CI y la competitividad en las PYMES del sector textil.

- **Prioridad estratégica de los activos tangibles vs los intangibles**

Durante la entrevista, se discutieron los conceptos de las variables de estudio. Los empresarios asociaron los elementos tangibles e intangibles con la operatividad del negocio y, mediante un análisis más profundo, pudieron establecer una jerarquía entre ellos. Por esta razón, se les pidió que comentaran cuál de estos dos grupos consideraban más importante en sus empresas. De este diálogo, surgieron opiniones divididas. A continuación, se presentan algunas de sus expresiones.

Empresario E3: “Son importantes los dos aspectos, tanto tangibles como intangibles. La forma en que pienso es que, si se inicia con una idea intangible, tanto con clientes como proveedores, aplicada mediante un mecanismo tecnológico, va a ayudar tanto a que la una como la otra se complementen”.

Empresa E6: “La infraestructura es muy importante”.

Empresario E7: “Yo creo que el capital humano va de la mano con el capital material”.

Empresario E10: “Wow, los dos son importantes. Las máquinas sin las personas no hacen nada. Yo creo, con toda la experiencia que hemos generado en estos años de trabajo, que las personas son muy importantes y que el conocimiento de estas personas, el compromiso de ellas hacia la empresa, hacia el cliente, hacia el cumplimiento de obligaciones con el estado, es fundamental”.

Algunos empresarios consideran que ambos tipos de activos tienen la misma importancia, mientras que otros otorgan mayor peso a la infraestructura. Sin embargo, la tendencia general es que el capital tangible e intangible posee un grado de importancia equivalente en una organización. Pero la tangible es la que se puede cuantificar. Sin embargo, se evidencia una inclinación hacia el capital humano como factor de competitividad, al señalar que la infraestructura o la tecnología carecen de valor sin el conocimiento, compromiso y experiencia del personal como lo expresaron los empresarios E3, E7, E10.

Esta percepción respalda la hipótesis H1.1, al confirmar que el talento humano es un recurso intangible prioritario en la estrategia organizacional de las PYMES del sector textil.

- **Capital humano: factores de diferenciación**

Los empresarios, al ser consultados sobre este tema, se mostraron completamente abiertos a responder. Algunos de ellos, al hablar de su personal, esbozaron sonrisas mientras relataban anécdotas de solidaridad y compromiso. Otros mencionaron la rigurosidad de su proceso de selección para disponer del personal idóneo para su planta. Sin embargo, todos coincidieron en que la mano de obra es el motor para operar una maquinaria y que la esencia de la persona no puede ser sustituida. A continuación, se presentan algunos de sus comentarios.

Empresario E1: “El compromiso de las personas es fundamental. Un jefe anterior decía que cada empleado, cada día, debería realizar acciones, negociaciones y procedimientos que generen un valor monetario equivalente al salario. Creo que el factor agregado que nos permitió subsistir en el sector textil, que ha sido muy golpeado, fue contar con un personal humano muy comprometido”. Aquí se resalta los valores y actitudes de los empleados.

Empresario E2: “Contamos con personal capacitado. Obviamente, con la capacitación del personal y con las licencias bajo las regulaciones del manejo de licencias que tenemos, nos volvemos más minuciosos y exactos, lo que hace que nuestro personal sea lo más idóneo posible. Esto nos convierte en un referente en el mercado en términos de capital y personal”. El empresario orienta su apreciación al conocimiento del trabajador. También señala al capital tecnológico con la propiedad intelectual de las licencias.

Empresario E7: “La lealtad de nuestros trabajadores, que obviamente se debe al trato que nosotros les damos dentro de la empresa”. Esta afirmación demostró implícitamente que la organización se preocupa por el bienestar de los trabajadores, lo cual, a más de ser un indicador de Capital Humano, también se encuentra indicadores de capital de negocio.

Empresario E8: “El factor más importante es hacer una buena selección de personal de acuerdo con el puesto. La capacitación es uno de los pilares más importantes. Esta empresa se preocupa mucho por la capacitación laboral en las áreas de producción, en los mandos medios y en las áreas administrativas”. Según el empresario la capacitación es un elemento mandatorio en su empresa.

Empresario E9: “El aporte que tenemos de ellos es el esfuerzo y su voluntad para que la empresa crezca”. Las actitudes del trabajador han sido marcadas por el empresario como esenciales en esta compañía.

Empresario E10: “Los recursos humanos son un factor supercomplicado de manejar debido a toda la complejidad que ello representa. Afortunadamente, aquí somos pocas personas y como pocas personas, aunque suene contradictorio nos llevamos como una gran familia”. Este comentario no menciona indicadores concretos, sin embargo, aborda un aspecto de cultura con el clima laboral el cual es parte del capital organizativo.

El personal de las empresas investigadas posee valores, actitudes, aptitudes y capacidades señaladas en los indicadores de Bueno (2011), lo que demuestra que este tipo de intangibles se anidan en cada ser humano y se reflejan en las organizaciones de forma individual o grupal. Sin embargo, la capacitación y experiencia es uno de los elementos más constantes señalados por los empresarios. Por lo tanto, se podría asociar que, de alguna manera, el empresario vuelve tangible este intangible y lo cuantifica en la producción, y está en el dinero que genera. También hacen referencia a indicadores de otros componentes de Capital Intelectual, con lo que se puede cumplir el objetivo de describir los componentes de la existencia del CI en los procesos de las PYMES del sector textil de la ciudad de Quito.

Estos elementos reflejan una valoración integral del talento humano, no solo desde su capacidad técnica, sino también desde su dimensión actitudinal y relacional. Esta perspectiva respalda la hipótesis H1.1, al confirmar que las PYMES con colaboradores capacitados, comprometidos y bien seleccionados presentan mayores niveles de competitividad.

- **Capital estructural: capital organizacional el valor en los estados financieros**

El conjunto de intangibles propios de la organización que permanecen incluso cuando las personas se van de ella, se compone de capital organizativo y capital tecnológico, según Bueno (2011). Los indicadores contemplados para el proyecto se trataron en el capítulo uno en las tablas 19 y 20. En relación con ello, se preguntó a los empresarios investigados sobre los elementos de la estructura de la organización. A continuación, se presentan algunas opiniones vertidas por el grupo investigado.

Empresario E1: “La cultura organizacional es más importante. El fierro es fierro, la máquina, por más tecnología que tenga, si no hay una persona que sepa manejarla, se pierde”.

Empresario E2: “Es importante los valores de la empresa. Si se hace un buen trabajo en los estados financieros habrá mayor rentabilidad”.

Empresario E3: “En los Estados financieros la relación con mis clientes, con mis proveedores, puede ser también esos aspectos básicamente”.

Empresario E5: “La maquinaria que tiene la empresa es la que se puede ver en los balances y da valor frente a los bancos”.

Empresario E6: “La infraestructura tiene valor en el balance, pero si no hubiera el trabajo de los empleados no habría empresa”.

Empresario E8: “La empresa pone políticas que ayudan a la gestión de la empresa, puede ser en valores en las ventas, pero a lo que se ve es a las cosas materiales con valores reales”.

Empresario E9: “Consideraría que sí sería muy importante y en eso entraría la evaluación al personal obviamente la infraestructura no es más importante de la cultura de la empresa”.

Empresario E10: “La cultura organizacional es importante, pero sin maquinaria no hay ganancias”.

Cada uno de los comentarios de los empresarios han sido valiosos, y como se pudo observar tienen una dualidad. Consideran que tanto los activos tangibles como los intangibles tienen valor. Sus testimonios reflejan una comprensión empírica del capital organización como parte del capital estructural, reconocieron su influencia en la gestión de la empresa. Los empresarios E1 y E9 mencionaron a la cultura organización, complementando el empresario E2 con los valores corporativos; el empresario E8 con las políticas internas y la relación con clientes y proveedores según el criterio del empresario E3. Intangibles que, aunque no siempre cuantificables, inciden en la eficiencia operativa y en la percepción de valor. Si bien algunos empresarios destacan la infraestructura y maquinaria como activos visibles en los balances según el criterio de los empresarios E5 y E6, otros remarcan que, sin el soporte organizacional y humano, dichos activos pierden funcionalidad. Este enfoque valida la hipótesis H1.2, al evidenciar que las PYMES con estructuras organizativas definidas y cultura sólida presentan un mejor desempeño competitivo, incluso cuando los intangibles no se reflejan directamente en los estados financieros.

- **Capital estructural: capital tecnológico impacto en los resultados financieros**

Empresario E1: “Nos ha ayudado bastante especialmente hay máquinas nuevas y hay personas que están trabajando en esas máquinas que por sí solas no se podrían operar”.

Empresario E2: “No hemos podido cambiar de manera constante las máquinas, pero las fallas nos generan retraso y pérdida”.

Empresario E3: “Con base en la tecnología nosotros hemos ido reduciendo costos y haciendo que nuestra producción crezca mucho más”.

Empresario E4: “Nosotros ahorita estamos buscando lo que son máquinas de estampado, máquinas bordadoras, lo que son máquinas para colocar broches. Las máquinas sí se nos hacen un poco complicado adquirir, ya que viene del extranjero, pero nos ayuda a

disminuir el tiempo, y esto sería una gran idea para poder bajar nuestros costos de la mano de obra”.

Empresario E6 “No tenemos planificado comprar maquinaria. No tenemos problema hasta el momento”.

Empresario E7: “Con nuestros competidores necesitamos tecnología de punta”.

Empresario E8: “Nosotros hemos tenido máquinas muy buenas, cambiamos unas recién pero no se comparan a las antiguas en resistencia, lo que sí en velocidad y procesos más rápidos, son menos ruidosas también”.

Empresario E9: “En ese aspecto casi lo que es pequeña industria no ha tenido mayor surgimiento, porque por precios de maquinarias y tecnologías, o sea, los precios de venta de nuestros no nos dan para tener un capital de trabajo y mucho menos para adquirir un crédito y renovar la maquinaria”.

Empresario E10: “Al ser una industria textil debemos si dedicarle un buen porcentaje de tiempo a pensar en mejorar la tecnología porque usted sabe que ahorita las maquititas de antes ya no generan la misma calidad sino lo que ahora estamos buscando es mejorar la calidad, mejorar los procesos, abaratar los costos y esto como lo podemos hacer”.

Según las expresiones de los empresarios, la estructura organizacional está estrechamente relacionada con la tecnología. Al mencionar tecnología, se centran en el cambio o mejora de máquinas que les permita optimizar su producción, reducir costos y mejorar la calidad del producto así lo señalan los empresarios E1, E3, E4, E8 y E10. No obstante, comentaron que tienen limitaciones estructurales como tecnología obsoleta y restricciones financieras que impide la renovación de equipos. La tecnología para los empresarios es maquinaria, no hablan de innovación u otros medios tecnológicos. Estas percepciones respaldan la hipótesis H1.2, al demostrar que la infraestructura tecnológica, cuando está alineada con procesos organizativos eficientes, contribuye significativamente al desempeño competitivo y a la sostenibilidad financiera de las empresas.

- **Capital relacional: efecto de las alianzas**

El conjunto de conocimientos que adquiere la organización producto de la cantidad y calidad de relaciones que mantiene con la sociedad o agentes de mercado se compone de capital de negocio y capital social, según Bueno (2011). Los indicadores considerados para el presente estudio se analizaron en el capítulo uno en las tablas 21 y 22. En relación con ello, se preguntó a los empresarios sobre las diferentes relaciones que tiene la empresa con los grupos de interés (*stakeholders*). A continuación, se presentan algunos criterios importantes que señalaron:

Empresario E1: “Nos preocupamos por la comunidad. Cuando surgió el tema del volcán Cotopaxi, dijimos que tenemos pozos si llega a faltar agua; tenemos generadores si llega a faltar luz. No ha sido el gobierno, no han sido las leyes, más bien esos son los factores que han jugado en contra”.

Empresario E4 “Creo que es primordial que los clientes y proveedores nos den ideas para crecer”.

Empresario E5 El buen trato con los proveedores sí influye porque al final tu proveedor te sirve como benchmarking, es decir, tratar de preguntar, oiga la competencia ¿qué está utilizando?”.

Empresario E6: “Sí, mantenemos muchas alianzas estratégicas con los clientes más fuertes que tenemos en nuestra compañía, es muy importante, ellos nos han ayudado en épocas de crisis”.

Empresario E7: “Es muy conveniente tener un contacto cercano con nuestros principales competidores, pero esto no se da en la realidad”.

Empresario E8: “A nivel de alianzas estratégicas también lo realizamos con algunas empresas del país”.

Empresario E10: “Tal vez en el futuro, cuando hayamos generado mayor riqueza, mayor mercado, podríamos unirnos, aliarnos para proyectos tanto verticales como horizontales”.

De lo expresado por los empresarios, se puede analizar que las empresas con mayor antigüedad son más enfáticas en señalar la importancia de sus relaciones con clientes, proveedores y el contacto con la sociedad, así lo detallan los empresarios E1, E4, E5, E6, E8. En contraste a las empresas más jóvenes, empresarios E7 y E10 a quienes parecería interesarles conocer a su competencia y obtener información de sus proveedores, pero no mencionan solidez en las alianzas u otro tipo de relaciones o certificaciones.

En relación con el capital social parte del capital relacional, se evidenció que, de las cinco empresas medianas investigadas, cuatro tenían certificaciones de calidad; incluso tres de ellas eran aliadas estratégicas entre sí, y dos tenían alianzas con marcas internacionales. De las empresas pequeñas, ninguna tenía certificaciones de calidad ni mantenían una relación significativa con la comunidad, pero todas coincidían en que las leyes gubernamentales o ambientales no han sido un apoyo a su desarrollo.

Estos hallazgos respaldan la hipótesis H1.3, al demostrar que las PYMES que mantienen relaciones estratégicas con sus *stakeholders* presentan una mayor capacidad de adaptación y competitividad.

- **Innovación en la empresa**

La innovación es un componente que el creador del Modelo “Intellectus”. Bueno (2011) añade como una manera de dinamizar el modelo. Los indicadores referenciales para la investigación se encuentran en el capítulo uno en la tabla 23. Los empresarios, de forma unánime, consideraron que la innovación y la creatividad son elementos que marcan la diferencia frente a la competencia y actúan como mecanismos de apalancamiento en el mercado. A continuación, se presentan algunos de sus criterios:

Empresario E1: “La empresa ha sido creativa y hasta ahora lo somos, y doy un ejemplo: creamos subproductos de productos de desecho”.

Empresario E2: “Aprendes del *Know How*, pero aprendes a perfeccionar a regular con tu propia investigación y desarrollo o tu prueba error”.

Empresario E4: “Actualmente estamos haciendo la prueba con el color de la tela, estamos innovando”.

Empresario E8: “Las máquinas nos ayudan a innovar con nuevos desarrollos de nuevos productos”.

Las PYMES han aprendido que innovar es importante para su empresa. Sin embargo, la innovación que señalan los empresarios que dialogaron sobre el tema va en relación con el desarrollo del producto, no hay respuestas que indiquen otras áreas o estrategias empresariales. Sus testimonios destacan las prácticas como el desarrollo de subproductos a partir de desechos lo indica el empresario E1, la experimentación mediante prueba y error, el empresario E2, la mejora en procesos productivos el empresario E4 y la incorporación de maquinaria que facilita nuevos desarrollos el empresario E8. Estas acciones evidencian una integración del capital de innovación, en línea con el Modelo *Intellectus*.

- **Medición de los intangibles de una empresa**

Como último punto, se preguntó al grupo encuestado si podían ver estos intangibles en los resultados financieros y si consideraban importante o viable su valoración para poder analizarlos de manera concreta en el balance. Las respuestas fueron enfáticas al señalar que comprendían claramente el concepto de CI y la función de los intangibles, y que consideraban importante que estos se reflejaran y pudieran cuantificarse. A continuación, se presentan algunas respuestas:

Empresario E6: “Si debiese evaluarse, pero se debería entrar en un proceso de investigación”.

Empresario E7: “Yo creo que sí debería ser importante, más aún cuando la tecnología trata de superar al hombre es cuando esa inteligencia humana se vuelve mucho más importante y creativa que la inteligencia artificial. En este caso, creo que sí es necesario poder

evaluar dentro de nuestros estados financieros. Creo que el capital intelectual es parte de los resultados financieros”.

Empresario E8: “Yo, como gerente de producción, mi objetivo fue la reducción de costos, no muchos tiempos muertos, eficiencia en horas de trabajo que lo veo reflejado en cifras, y el costo prácticamente no es el que lleva mucho más peso total dentro de la economía de la empresa sino, saber que mi departamento comercial, que mis productos tienen una aceptación en el mercado, en pocas palabras hacer un trabajo hacia afuera y saber cuánto capital intelectual hay en cada área, en la posición de la marca, en el área de marketing”.

Empresario E10: “Sería ideal poder decir que esta red de contactos me vale algo, no sé si haya alguna forma, pero sería ideal porque podría valorar y lo puedo medir, lo puedo controlar y tendríamos una idea más clara de cuánto pesa esta parte de los intangibles frente a los tangibles. Tal vez si llegamos algún día a tener eso, veríamos que los intangibles representan un porcentaje más alto que los tangibles”.

Los empresarios E1 al E5 están de acuerdo con una evaluación de los intangibles y consideran necesario conocer el beneficio para la empresa. Mientras que el empresario E9 solo indicó que no.

La renuencia inicial que algunos empresarios mostraron al principio de la entrevista se transformó en un diálogo ameno que despertó la curiosidad por conocer más sobre el tema. Al final de la entrevista, el empresario E2 comentó que se había quedado con la inquietud sobre el CI y que, dentro de sus planes estratégicos, consideraría contemplar la posibilidad de ir analizando los intangibles y su impacto en los balances.

Al escuchar a los empresarios, se pudo apreciar que no todos están familiarizados con el significado de CI, pero sí reconocen a los intangibles como elementos de valor que les ayuda al logro de objetivos. Como principal intangible, mencionan al conocimiento del trabajador; aunque lo asocian principalmente con la mano de obra que opera la maquinaria y produce; al producir más y mejor, sus costos bajan, lo cual los hace competitivos en el mercado. La tecnología y creatividad fueron denominadores comunes entre los empresarios

de las pequeñas empresas, pero las alianzas como estrategias de crecimiento fueron más valoradas por las medianas empresas.

De las entrevistas, se evidenció que los empresarios necesitan un objeto que puedan medir, cuantificar u observar para poder asignar un valor que traduzca en un resultado financiero. La capacidad del personal, las relaciones con los grupos de interés y la necesidad de tecnología son factores que surgen en el quehacer diario de la organización. Sin embargo, ningún empresario ha cuantificado los intangibles ni ha considerado la posibilidad de generar reportes que permitan establecer la proporción en que estos aportan a la rentabilidad de la empresa, quizá debido a la falta de expertos en el área, el desconocimiento de la importancia de los intangibles o la ausencia de herramientas necesarias para una evaluación objetiva.

Esta percepción valida la hipótesis H1.4, la incorporación de elementos intangibles en los informes financieros anuales permite a las PYMES mejorar su toma de decisiones estratégicas y fortalecer su competitividad.

4.3.3 Reflexiones empresariales 2024: entrevistas complementarias

Como complemento a la investigación inicial, se consideró relevante mantener la pertinencia del análisis de las perspectivas empresariales. Por ello, se decidió reanudar el diálogo con algunos de estos líderes empresariales, cuyas contribuciones ofrecen aportes significativos. La experiencia y perspectiva acumuladas desde su participación inicial hasta la actualidad son elementos cruciales para el progreso continuo y éxito sostenido del proyecto. Se contactó a las diez empresas objeto de la investigación cualitativa, pero en algunos casos sus gerentes ya no eran parte de la organización y en otros casos no tuvieron la disponibilidad de tiempo; por ello, se acudió a los empresarios que estuvieron dispuestos a apoyar en esta nueva etapa de la investigación. Se decidió mantener la misma codificación de las empresas. En esta ocasión se pudo dialogar con un empresario de mediana empresa y un empresario de pequeña empresa, de esta manera poder tener criterios de los dos grupos.

El propósito central es discernir la naturaleza y magnitud de los cambios relacionados con la competitividad y el capital intelectual dentro de las empresas. Para ello, se plantearon

preguntas que abordaron cinco ejes de análisis: adaptación al cambio; capital humano; capital estructural; capital relacional; innovación y competitividad. En este marco, se destacaron las reflexiones de dos empresarios, cuyas experiencias aportaron una mayor profundidad al entendimiento de la influencia del Capital Intelectual y la Competitividad de sus entidades, tanto antes como después de la pandemia. A continuación, se presentan las intervenciones de estos empresarios.

Diálogo con el empresario E2

En el transcurso de los últimos cinco años, el Empresario E2, ha experimentado una constante evolución, adaptándose a cambios significativos, especialmente en respuesta a la pandemia global. El enfoque en resultados tangibles fue el motor de su estrategia administrativa. A pesar del interés en el capital intelectual, la empresa optó por no implementar estudios específicos ni modelos de medición. Esta decisión se basó en la priorización de indicadores tangibles, como las ventas y las ganancias, que continúan siendo los pilares de la gestión empresarial y son altamente valorados por la junta de accionistas. La pandemia representó un desafío sin precedentes, forzando a la empresa a detener temporalmente su producción y ventas, lo cual obligó a la adaptación y compromiso de todos los colaboradores.

Durante la pandemia y la subsiguiente crisis económica del país, el empresario en su condición de gerente se vio obligado a tomar decisiones críticas en la gestión de su capital humano. La selección del personal para retener se basó en competencias clave como la agilidad, el conocimiento técnico y la disposición al trabajo, lo que resultó esencial para la continuidad operativa. A pesar de la ausencia de programas formales de capacitación, los empleados demostraron una fuerte adaptabilidad, desarrollando habilidades en herramientas digitales que fueron vitales para la operatividad administrativa. Los valores éticos y el rendimiento sobresaliente se convirtieron en los principales criterios de retención, asegurando que los colaboradores más eficientes y comprometidos permanecieran, fortaleciendo así la resiliencia de la empresa.

En vista de toda la crisis a la que la empresa ha tenido que resistir, se han ejecutado pequeñas mejoras en la planta, lo que ha reforzado la imagen corporativa y también ha asegurado el cumplimiento de las normativas sanitarias, un aspecto crítico para prevenir sanciones y proteger la salud del personal. A pesar de las restricciones financieras que limitaron la inversión en nueva maquinaria, se realizaron ajustes significativos para optimizar el espacio y la limpieza. La necesidad de adaptarse a las condiciones de mercado ha llevado a la creación de nuevos nichos y la identificación de la necesidad de maquinaria más avanzada, con el respaldo de la junta directiva para mejorar la competitividad. La pandemia ha catalizado un aprendizaje multifuncional entre los empleados, fomentando una mayor creatividad y la capacidad de adaptarse a diversas funciones. Esto resultó en la innovación de diseños y en la implementación de métodos para reducir el desperdicio. La crisis impulsó a la empresa a reinventarse, valorando profundamente el trabajo y los recursos disponibles.

En los últimos años, la empresa experimentó una transformación significativa en su relación con los clientes y proveedores. Anteriormente, la empresa mantenía una postura de hermetismo, pero la pérdida de clientes y las consecuentes repercusiones financieras y de personal impulsaron un cambio de enfoque. La empresa optó por trabajar más estrechamente con los clientes, buscando atender sus necesidades y satisfacciones. Adoptó una estrategia de mantener al cliente, incluso si eso significaba obtener menores ganancias. La pandemia presentó desafíos adicionales, resultando en la pérdida de algunos clientes y proveedores. Sin embargo, también presentó oportunidades. La empresa pudo explorar nuevos mercados y establecer alianzas estratégicas con proveedores tanto locales como internacionales. A pesar de los desafíos, la empresa demostró resiliencia y adaptabilidad en estos tiempos inciertos.

En términos de innovación, la empresa no pudo invertir en nueva maquinaria debido a diversas circunstancias. Sin embargo, logró expandir su nicho de mercado a través del uso de las redes sociales e internet. Aunque la empresa no consideró viable reemplazar al personal con maquinaria en el presente, sí vio la posibilidad de mejorar la eficiencia y calidad del servicio con mejor equipamiento. La empresa otorgó valor a la preparación y los atributos positivos de su personal. Aquellos que no se preparan o no aportan positivamente a la organización serán considerados fácilmente reemplazables. En cuanto a la competitividad, la

empresa se enfocó en las ventas, la atención al cliente, las buenas relaciones con los proveedores, y el precio. Aprendió a valorar elementos intangibles que no se ven pero que son importantes para la gestión. Aunque no existe un balance que cuantifique en dinero el valor de las buenas relaciones, las ventas son un indicador implícito de la buena gestión.

La empresa estaría dispuesta a utilizar herramientas que faciliten la medición de estos aspectos, siempre y cuando sean accesibles y fáciles de manejar. Sin embargo, para la empresa, destinar recursos para el desarrollo de estas herramientas no es una prioridad en el corto o mediano plazo.

Diálogo con el empresario E9

El gerente de otra destacada compañía textil reveló que, durante la pandemia y en el período subsiguiente, su empresa experimentó una adaptación singular, especialmente en lo que respecta al capital humano y al desarrollo de competencias digitales. Aunque estas estrategias no surgieron de un análisis consciente del capital intelectual, se reconoció que todos los elementos intangibles contribuyen al resultado financiero. Las iniciativas de los trabajadores de la planta, como la búsqueda de nuevas líneas de tejidos acordes con la situación y la reducción de la jornada laboral para retener al personal, demostraron que el valor institucional y la solidaridad prevalecieron ante la crisis y los desafíos posteriores que ha tenido el país. Se comprendió que el conocimiento, la actitud y la creatividad se consolidaron como atributos permanentes de la organización.

En cuanto a la infraestructura organizativa, el gerente indicó que, aunque no fue posible invertir en la expansión física de la producción o de la planta, se fortaleció la capacidad de respuesta y adaptabilidad mediante la implementación de metodologías ágiles en áreas como el desarrollo de los productos y la gestión de proyectos. Destacó la importancia de los trabajadores en la continuidad operativa. Respecto a la innovación, se aceleró la digitalización de procesos internos y se institucionalizaron las reuniones virtuales con los miembros de todas las áreas en menor tiempo y con mayor eficacia.

El cambio en la relación con clientes y proveedores se caracterizó por una atención más personalizada, transparencia y comunicación fluida. A pesar de la canibalización del mercado y las tácticas desleales de algunas empresas para acaparar clientes, se buscaron estrategias y alianzas para sobrevivir, manteniendo algunos acuerdos pese a la competencia constante.

La crisis representó una oportunidad para la innovación y la competitividad. Se exploraron nuevos mercados, tendencias y oportunidades. La situación permitió que el personal ponga su intelecto y desarrolló un software administrativo financiero que permitió un mayor enfoque en la realidad financiera y productiva de la empresa.

5. Contrastación y hallazgos

Este capítulo tiene como objetivo vincular los conceptos y teorías presentados en el marco teórico con los hallazgos obtenidos a través de la investigación de campo en las PYMES en 2016 y los aportes de los empresarios en 2024. El capítulo inicia con la revisión de los conceptos y teorías clave, seguido de un análisis detallado de los datos recopilados. Finalmente, se vinculan estos hallazgos con el marco teórico, discutiendo cómo respaldan o desafían las teorías existentes y sugiriendo explicaciones para las discrepancias observadas.

5.1. Discusión de los resultados

Concluido el proceso de análisis de datos cuantitativos y cualitativos, se realiza la discusión de los resultados lo que permitirá contrastar la evidencia empírica obtenida con los fundamentos teóricos del capital intelectual y la competitividad en las PYMES del sector textil de Quito.

Hallazgo 1. Contexto general de la empresa.

La mayoría de los empresarios que participaron en las encuestas y entrevistas representan a empresas medianas. Su permanencia en el mercado varía desde 5 años hasta 50 años, un dato relevante que refleja la experiencia y el conocimiento que poseen sobre las variables objeto de estudio. Este rango amplio de años en el mercado también permite una diversidad de opiniones, especialmente de aquellos que lideran empresas más jóvenes, cuya percepción resultaría de gran importancia. Así también el número de empleados en estas empresas alcanzó a 145. Este resultado respalda la importancia de las PYMES y del sector textil.

Hallazgo 2. Asociación entre competitividad y capital intelectual

Esta investigación planteó el analizar la relación entre el capital intelectual y la competitividad de las empresas del sector textil de Quito, partiendo de la premisa que los activos intangibles son estrategias de valor de las organizaciones. El marco teórico profundizó las dimensiones de capital humano, estructural y relacional desde una visión

multidisciplinaria, sustentada en autores como Bueno (2011), Bontis (2002), Lev (2001) y Stewart (1991), quienes sostienen que el conocimiento, las relaciones y los procesos organizacionales determinan el desempeño competitivo.

Los resultados obtenidos a través de encuestas y entrevistas evidencian una asociación significativa entre el desarrollo del CI y la competitividad empresarial, validando la hipótesis H1. Además, el análisis estadístico y cualitativo revela que esta relación es positiva y consistente. A continuación, se detallan los hallazgos más relevantes:

Los empresarios se consideran competitivos y atribuyen a elementos como: el precio, la calidad del producto, el servicio y la satisfacción al cliente. Estos elementos lo vinculan a la rentabilidad de la empresa que se pueden cuantificar en el volumen de ventas, así como el capital trabajo. Este hallazgo respalda las teorías de los autores Aragón & Rubio (2010), Solleiro & Castañón (2005) así como Bonales & Ortiz (2015), quienes identifican al precio y a la calidad como factores clave en el análisis de la competitividad.

Al revisar la relación con elementos intangibles y la competitividad, los empresarios identificaron varios elementos como la participación de los trabajadores destacando aspectos específicos como su compromiso, el conocimiento, la experiencia, la formación tanto interna como externa, la capacidad intelectual, las actitudes y aptitudes. Así también destacaron a la comunicación, el clima laboral, las alianzas estratégicas, la innovación, los proyectos de inversión y el liderazgo.

Este hallazgo respalda la teoría de Naranjo (2022), quien sostiene que la competitividad no depende exclusivamente del entorno, sino que puede estar asociada tanto a factores intangibles y tangibles. También está en consonancia con la teoría de los autores Rodríguez y Urrutia (2001), Choo (2006), quienes sostienen que el conocimiento adquirido se utiliza y se socializa de manera directa entre los miembros de la organización. Además, este hallazgo respalda la teoría de Kristandl y Bontis (2007), quienes argumentan que los recursos estratégicos organizativos permiten la creación de valor.

El 87 % de los empresarios valoraron a la experiencia del personal más que a la maquinaria, resaltando características como el compromiso, la creatividad y la actitud emprendedora. Este hallazgo confirma que el capital humano es considerado como la estrategia de la compañía, lo cual respalda la hipótesis H1.1. Además, se observó que el liderazgo y la motivación del personal son factores que inciden directamente en la competitividad, alineándose con los postulados de Roos et al., (1997), Sveiby (2008), Porter (2010), Albano et al., (2019), Costa-Mercé et al., (2020).

El capital estructural muestra una presencia significativa en las empresas analizadas. Entre los principales indicadores se destacaron: la identidad organizativa con el 51 %, el registro de marcas con el 38 % y la innovación del modelo de negocio con el 76 %. Sin embargo, la infraestructura tecnológica tanto en las entrevistas como en las encuestas se limita al cambio de maquinaria. Estos resultados validan parcialmente la hipótesis H1.2.

Las relaciones con clientes, proveedores y empleados son ampliamente valoradas por los empresarios. El 70 % considera que la relación con los clientes es uno de los recursos más valiosos, mientras que el 76 % destaca la atención al cliente como factor diferenciador. Sin embargo, también mencionaron prefieren no tener mayor relación con organismos gubernamentales, o afianzar alianzas. Estos datos validan parcialmente la hipótesis H1.3, las redes estratégicas fortalecen la capacidad de adaptación y posicionamiento competitivo.

Los hallazgos empíricos posibilitan afirmar que el capital intelectual, no conceptualizado formalmente por los empresarios, en la práctica son un conjunto de intangibles que inciden directamente en la competitividad. La familiaridad con el término competitividad es mayor que con el capital intelectual, lo que sugiere una brecha conceptual.

La validación de la hipótesis H1 se fundamenta en la evidencia recogida, de los datos cualitativos y cuantitativos y se articula con el objetivo general: Determinar el grado de asociación entre el capital intelectual y la competitividad de las PYMES del sector textil de Quito y preguntas de investigación: ¿Existe relación entre el CI y la competitividad? Lo que indica que el desarrollo del CI contribuye al fortalecimiento competitivo de las PYMES textiles.

Hallazgo 3. Factores de incidencia en la competitividad de las PYMES textiles de Quito

La presente investigación confirma que el capital humano es un factor determinante en la competitividad de las PYMES textiles de Quito. La afirmación tiene sustento en el marco teórico, los hallazgos empíricos y el modelo de análisis adoptado.

El modelo de medición Intellectus (Bueno, 2011) que se seleccionó, establece tres variables: valores y actitudes, aptitudes y capacidades con indicadores estratégicos que canalizan la generación de valor de la organización. Autores como Roos et al. (1997), Bontis (2002) y Sveiby (2008) coinciden en que el capital humano representa el activo intangible más valioso de una organización. Dean & Kretschmer (2007) afirman que el conocimiento generado por los individuos constituye la base de la estrategia organizacional, mientras que Ulrich & Brockbank (2006) destacan la importancia de transformar el conocimiento individual en conocimiento organizacional.

Los resultados obtenidos en la investigación respaldan la hipótesis H1.1. El 87% de los empresarios encuestados valoran la experiencia del personal, y el 70% lo consideran como el recurso más valioso de la empresa. Se destacaron indicadores relevantes como la lealtad, las aptitudes, las ideas, la capacitación, el compromiso, el esfuerzo, las ideas innovadoras y el mejoramiento continuo. personal. Estos resultados ratifican que el Modelo Intellectus registra indicadores manejables por los empresarios, lo cual orienta a su medición.

Las entrevistas cualitativas refuerzan estos hallazgos. Empresarios como E1, E4, E5, E7 y E10 destacaron el conocimiento, las actitudes, la experiencia y la comunicación interna como activos fundamentales. El compromiso de los trabajadores fue el factor más mencionado como diferenciador competitivo, y el liderazgo aparece como elemento vinculado al desempeño empresarial.

Sin embargo, un hallazgo importante fue que, en una escala mínima, los empresarios mencionaron preocupación por la satisfacción o motivación del empleado, lo que sugiere una visión centrada en el rendimiento más que en el bienestar laboral. Asimismo, se enfatizó

la importancia de contar con personal capacitado y con experiencia, aunque no se mencionó de forma explícita sobre la inversión en el desarrollo del capital humano. Esto indica una contradicción entre la expectativa de un personal calificado y la falta de estrategias para su formación y retención.

En el 2024 del diálogo con los empresarios los resultados de 2016 se complementan con el siguiente hallazgo: los empresarios valoran aspectos como la capacidad, el conocimiento, la agilidad, la actitud positiva, los valores éticos y morales, la creatividad y, de manera particular, la resiliencia de los trabajadores. Estas cualidades fueron consideradas indispensables para la permanencia de la empresa. Este hallazgo está en concordancia con lo expresado en los indicadores del Modelo Intellectus de Bueno. Lo cual afirma que es un modelo que no ha perdido fuerza en el tiempo.

En el lapso de la investigación se observa que estos elementos contribuyen significativamente al crecimiento de la empresa. Así también continúa una incoherencia entre la teoría y la práctica sobre el valor y el interés de la empresa por su personal. Se percibió una pérdida de la calidad humana en momentos de repercusión económica. Debido a la crisis sanitaria, se priorizaron los intereses financieros a pesar de las regulaciones gubernamentales, muchos empresarios despidieron a sus empleados sin indemnización y sin considerar sus necesidades particulares. La empresa continúa esperando fidelidad del empleado, pero no parecería haber reciprocidad en este aspecto, lo cual se contrapone a la literatura estudiada y de manera particular con las expresiones tanto en cuestionarios como en encuestas por parte de los empresarios al afirmar el principal activo intangible es el elemento humano.

Estos resultados permiten aceptar la hipótesis H1.1, al demostrar que las PYMES que cuentan con colaboradores capacitados, con experiencia y compromiso organizacional presentan mayores niveles de competitividad. Además, responde a la pregunta ¿cuáles son los factores que inciden en la competitividad de las PYMES del sector textil de la ciudad de Quito? Encontrando también a la calidad, y el servicio como factores de competitividad. Lo que permitió lograr el objetivo específico de esta investigación: Identificar y analizar los factores que inciden en la competitividad de las PYMES del sector textil de Quito. Esta

relación se encuentra respaldada por el marco teórico, el Modelo Intellectus y la evidencia empírica recogida en el estudio.

Así también se da respuesta al objetivo de describir los componentes que dan cuenta de la existencia del CI en los procesos de las PYMES del sector textil de Quito.

Hallazgo 4. Componentes de capital intelectual en los procesos de gestión en las PYMES del sector Textil de Quito

Aunque se reconoce la presencia del capital estructural en las PYMES textiles, La validación de la hipótesis H1.2 es parcial. Los empresarios asocian la tecnología únicamente con el cambio de maquinaria, dejando de lado indicadores clave como la digitalización de procesos, o el uso de software. Esta visión reducida limita la comprensión del capital estructural como componente estratégico en el área tecnológica.

Esta hipótesis se fundamenta en el Modelo Intellectus (Bueno, 2011), que reconoce al capital estructural como los activos intangibles que permanecen en la organización independiente de la rotación del personal. Lo divide en capital organizativo y capital tecnológico. Autores como Bontis et al. (2000), Ordoñez de Pablos (2004) y Zambrano et al. (2011) destacan que el capital estructural permite sistematizar el conocimiento generado por el capital humano, facilitando la eficiencia operativa y la sostenibilidad organizacional. Además, Kristalld & Bontis (2007) afirman que estos activos son difíciles de imitar y representan una ventaja competitiva sostenible.

La investigación evidenció que los empresarios del sector textil consideraran como elementos clave del capital estructural la identidad organizativa y el clima laboral con el 51% de aceptación, la innovación del modelo de negocio el 76 % y la marca, las estrategias de crecimiento y el código de conducta con el 38 % de aceptación. Estos componentes fueron valorados como diferenciadores que fortalecen la estructura interna de la empresa y contribuyen a su posicionamiento competitivo.

Las entrevistas cualitativas revelaron que empresarios como E2 y E3 reconocen la importancia de procesos organizativos y la propiedad intelectual. El clima laboral fue mencionado como el tercer factor más relevante en la encuesta. Estos resultados permiten afirmar que el capital estructural está presente en las PYMES textiles, pero la gestión de los intangibles requiere mayor desarrollo.

El Modelo Intellectus de los autores Bueno y Campos, sostiene que el capital tecnológico, contribuye a la obtención de productos, a la eficiencia de los procesos de producción y del avance en la base de conocimientos necesarios para futuras innovaciones. Es decir, una visión amplia de tecnología, que está en contraposición con la percepción de los empresarios que asocian tecnología con maquinaria.

Durante las entrevistas, los empresarios del sector textil identificaron la innovación como un factor clave para el éxito empresarial, asociándola principalmente con la creación de nuevos diseños. Esta actividad fue considerada como el principal indicador de innovación dentro de sus procesos productivos.

Sin embargo, los resultados obtenidos a través de las encuestas no reflejaron la innovación como un componente significativo en ninguna de las variables investigadas. Esta discrepancia entre la percepción cualitativa y los datos cuantitativos sugiere una comprensión limitada del concepto de innovación, restringida a aspectos creativos y no necesariamente vinculada a procesos, sistemas o gestión del conocimiento.

Este hallazgo parece no resaltar la importancia que el Modelo Intellectus de capital intelectual de Bueno describe, al afirmar que estos sistemas contribuyen a la obtención de productos, a la eficiencia de los procesos de producción y al avance en la base de conocimientos necesarios para futuras innovaciones.

Los empresarios que en el año 2024 complementaron la investigación y reconocen que antes de pandemia, este capital destacó su importancia por invertir en maquinaria, asociando este criterio a un incremento en la producción y el uso del internet y la gestión de redes sociales. Los empresarios comentaron que luego de pandemia el criterio de

tecnificación se expandió. La teoría y la práctica deben ir acorde con el Modelo Intellectus. Este modelo vincula al esfuerzo en Investigación y Desarrollo (I +D), la dotación tecnológica. Las empresas han reestructurado sus operaciones, adoptando tecnología rápidamente y consolidando la virtualidad como principal en el canal de la comunicación.

La inteligencia artificial (IA) como pilar de la industria 4.0, ha optimizado el trabajo y fomentado la innovación. Sin embargo, las PYMES van en un proceso según los datos reportados por la CAPEIPI y la AITE, donde buscan el aprendizaje de las empresas para competir en un mundo globalizado y ampliar la visión en el campo tecnológico. Estos cambios también obligan a manejar la ética digital, con lo que se cuestiona si los indicadores del Modelo Intellectus requieren ajustes para robustecer el capital organizacional.

Los hallazgos permiten aceptar parcialmente la hipótesis H1.2. Las PYMES que cuentan con procesos organizativos definidos, cultura organizacional sólida e iniciativas de innovación tecnológica muestran un mejor desempeño competitivo. Sin embargo, se evidencia una necesidad de fortalecer la percepción y gestión del capital estructural como componente estratégico del capital intelectual. El Modelo Intellectus proporciona una estructura clara para identificar, medir y gestionar estos activos.

Se ha dado respuesta al objetivo específico de esta investigación se orienta a describir los componentes del capital intelectual presentes en los procesos de gestión de las PYMES textiles de Quito. En concordancia, la pregunta de investigación plantea identificar cuáles de estos componentes influyen directamente en la gestión empresarial y la investigación destacó a los procesos organizativos definidos, la infraestructura tecnológica y la cultura organizacional sólida para lograr mejor desempeño competitivo.

Hallazgo 5. Condiciones organizacionales para el uso del capital intelectual como estrategia competitiva

Los hallazgos empíricos revelan que las empresas reconocen como condiciones clave para la competitividad: la orientación al cliente, la fidelización, la reputación corporativa, las alianzas estratégicas y la participación institucional. Estos elementos corresponden al capital

relacional según (Bueno, 2011) se divide en capital de negocio (relaciones con clientes, proveedores, aliados, instituciones del mercado, empleados) y capital social (reputación, imagen corporativa, acción social, relaciones con la comunidad y el entorno).

Autores como Bontis (1999), Ordoñez de Pablos (2003) y Bueno (2003) confirman que las relaciones estratégicas fortalecen la capacidad de adaptación, innovación y posicionamiento competitivo. El Foro Intellectus (2002) define el capital social como el valor generado por las relaciones que la organización mantiene con otros actores sociales.

La investigación evidenció diferencias en la percepción del capital relacional según la antigüedad de las empresas. La PYMES con mayor trayectoria consideran el 76 % de empresarios que el buen trato al cliente es un factor diferenciador y el 68 % opina que las relaciones sólidas con clientes es un recurso estratégico. El 70 % no considera valiosa la relación con otras empresas. Sin embargo, algunas mantienen alianzas estratégicas con empresas internacionales. En contraste, con empresas más jóvenes que mostraron interés en conocer a la competencia, aunque no consideran las alianzas estratégicas como una opción de crecimiento.

Empresarios como E2, E3 y E7 coinciden en afirmar que las alianzas estratégicas, la fidelización del cliente y la reputación son elementos clave para la competitividad. Criterios que son más fáciles de expresar en forma verbal que de manera escrita. Un dato en común es la percepción generalizada sobre el papel del Estado. Aunque en el capítulo uno se detallaron instituciones gubernamentales orientadas al apoyo de las PYMES, los empresarios coincidieron en que las leyes ambientales y gubernamentales no han contribuido significativamente a su desarrollo. Esto sugiere una brecha entre las políticas públicas y las necesidades reales del sector textil, que aporta de manera significativa al Producto Interno Bruto y a la generación de empleo.

La opinión de los empresarios en 2024 potencia al capital relacional; expresaron que la atención al cliente experimentó un cambio significativo con la idea de buscar alianzas estratégicas, trabajar con un enfoque más personalizado. Se identificó la necesidad de mejorar las relaciones con los clientes, proveedores y competencia. Este hallazgo respalda

los indicadores de Capital de Negocio según el Modelo Intellectus de Bueno. La digitalización requiere de una nueva mentalidad que se alinea a mercados virtuales, socios estratégicos internacionales, economías que busquen cuidar el medio ambiente y sean más responsables.

En consecuencia, las PYMES textiles de Quito reconocen y aplican condiciones organizacionales vinculadas al capital relacional como estrategia competitiva. Estas condiciones permiten aceptar la hipótesis H1.3, al demostrar que las PYMES textiles que mantienen relaciones estratégicas con clientes, proveedores y otros actores del entorno presentan una mayor capacidad de adaptación y competitividad. Esta afirmación se sustenta en la percepción de que las relaciones con clientes, proveedores fortalecen la diferenciación. Así también se encuentra coherencia en los lineamientos del Modelo Intellectus, que reconoce al capital relacional como un componente del capital intelectual.

Hallazgo 9. Propuesta metodológica para integrar el capital intelectual en los reportes financieros.

La teoría establece que los activos intangibles como el conocimiento, las relaciones estratégicas, la cultura organizacional y la innovación son fuentes clave de ventaja competitiva. La selección del modelo Intellectus de (Bueno, 2011) que propone una estructura para medir el capital intelectual, se fundamenta en la selección entre dos teorías de capital intelectual: a) la teoría para desarrollar las relaciones entre los partícipes de la empresa, pero es una teoría muy limitada, abarca solo las relaciones entre socios estratégicos y la b) la teoría para la identificación, medición y gestión del capital intelectual. Esta teoría abarca más campos de una organización y entre varias teorías de este segmento se seleccionó a la teoría del capital intelectual que engloba al conocimiento, las habilidades y las relaciones.

La literatura arrojó gran fundamento sobre el capital intelectual y se vio la necesidad de seleccionar un modelo para la medición descartando a los modelos de medición y gestión y seleccionando los modelos de análisis la línea social evolutiva en la que se encuentra el modelo Intellectus. Según los fundamentos teóricos de Bueno lo describió con una estructura mínima de gestión para la aplicación de los indicadores. Esta descripción se pudo validar

durante la investigación de campo tanto en los datos cualitativos como cuantitativos, los indicadores seleccionados son los que han validado las hipótesis de la investigación.

La decisión del modelo en la parte operativa fue acertada, con los cambios tecnológicos, la incursión en la inteligencia artificial surge la necesidad de revisar indicadores que orienten a elementos éticos de medición. Ya en la aplicación práctica es un modelo que puede ser aplicado, no hay diseños desarrollados e implementados, pero de este estudio se desprendió una propuesta metodológica que se tratará en el siguiente capítulo.

Las Normas Internacionales de Información Financiera NIIF, en la NIC 38 señalan la medición de activos intangibles cuantificables como parte de los estados financieros como marcas, patentes, entre otros. Pero no se refiere a los intangibles de capital intelectual. Dejando un vacío contable. Sin embargo, en la actualidad las normas solicitan reportes de sostenibilidad, lo cual es un referente para continuar con los estudios de medición del CI y llevarlos como reportes financieros.

Los resultados para conocer si los empresarios consideran que los intangibles deben ser medidos el 86 % estuvo de acuerdo. En las entrevistas los empresarios señalaron luego del diálogo mantenido importante su medición, reconociendo su valor estratégico. No obstante, manifestaron, dificultades para visualizar estos intangibles reflejados en los estados financieros, considerando que su medición requiere un proceso de investigación profundo y especializado para lo cual necesitan tiempo y capacitación.

Este hallazgo evidencia una brecha entre el reconocimiento del capital intelectual y su integración en los sistemas contables y financieros tradicionales. A pesar de su relevancia para la competitividad, los empresarios no cuentan con herramientas ni metodologías claras para incorporar estos activos en sus informes financieros, lo que limita su gestión estratégica. Este hallazgo respalda la necesidad de un modelo de medición de capital intelectual.

Los resultados permiten aceptar la hipótesis H1.4, al demostrar que existe una percepción clara entre los empresarios sobre la importancia de incorporar indicadores de capital intelectual en los informes financieros. La validación se sustenta en la evidencia

empírica, el marco teórico y el Modelo Intellectus, que ofrece una metodología concreta para integrar estos indicadores en la gestión contable y estratégica de las PYMES.

Esta hipótesis permite cumplir con el objetivo estratégico de diseñar una propuesta metodológica para integrar la gestión del capital intelectual en los informes financieros anuales de las PYMES del sector textil. Y permite responder a la pregunta de investigación ¿cómo puede integrarse la gestión del CI en los informes financieros anuales de las PYMES del sector textil de Quito? Mediante la adopción de modelos como Intellectus, que permitan medir y reportar los activos intangibles de forma sistemática.

6. Aporte de la investigación

6.1 Modelo de transformación estratégica

Las organizaciones modernas implementan estructuras administrativas meticulosamente diseñadas para facilitar la recolección de información y el procesamiento de datos contables mediante sistemas de contabilidad eficientes, alineados a la normativa nacional e internacional. Además, se analiza exhaustivamente indicadores económicos para evaluar el rendimiento y la salud financiera de la organización. Este análisis es crucial para la preparación de informes y proyecciones que orienten las decisiones estratégicas de los empresarios. Sin embargo, la investigación demuestra una carencia significativa en la información que reciben los socios: el aporte de los intangibles en sus distintas dimensiones no se comunica ni revela.

Por ello, basándose en los hallazgos descritos en el punto 5 de esta tesis, es esencial incluir la evidencia de CI como parte integral del proceso financiero, que pueda permitir a los directivos una visión más completa y precisa del valor real de la organización, incorporando elementos intangibles que son fundamentales para su competitividad y sostenibilidad a largo plazo.

En consecuencia, de lo indicado, se propone una estrategia integral que podría permitir observar la gestión del CI en períodos anuales, integrándolo en los informes financieros. Este enfoque facilitaría determinar el valor de la organización considerando el aporte de los intangibles. El modelo ha sido diseñado para las PYMES del sector textil de la ciudad de Quito y se le ha denominado Transformación Estratégica: Integración del Capital Intelectual en la Gestión y Reporte Financiero. A continuación, se detalla las diferentes fases para su implementación:

Fase 1: Preparación y definición de responsabilidades

Objetivo: Establecer una estructura organizacional y sensibilizar sobre el capital intelectual.

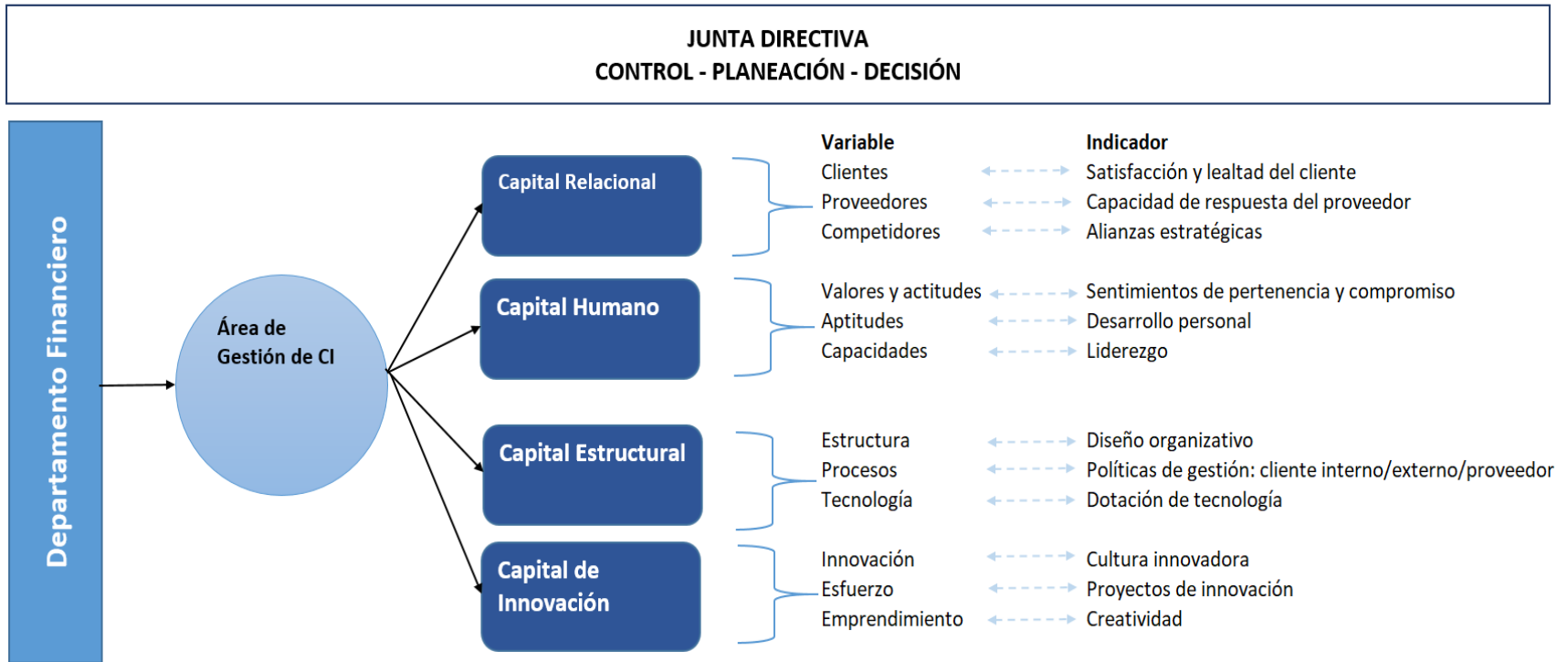
Conformación de la estructura jerárquica de responsabilidades:	Junta directiva como el órgano de decisión estratégica. Departamento Financiero para integrar los indicadores de CI en los informes financieros. Área de Gestión de Capital Intelectual que serán los responsables del manejo del modelo, coordina el diagnóstico, el seguimiento y los reportes financieros.
Capacitación inicial:	Sensibilización sobre el valor de los activos intangibles. Introducción al Modelo Intellectus. Rol estratégico del capital intelectual en la competitividad

Fase 2: Selección de variables e indicadores relevantes

Objetivo: Socializar los indicadores de CI y realizar ajustes

Basado en el modelo Intellectus y la investigación a los empresarios del sector textil, se han establecido los indicadores más representativos de cada dimensión de CI (ver la Figura 32).

Figura 32
 Modelo integral de capital intelectual



Fuente: Elaboración propia para este trabajo. (2025)

Fase 3: Diagnóstico organizacional

Objetivo: Evaluar la realidad de los intangibles de la empresa

Evaluación del estado de la compañía: Aplicar la matriz de diagnóstica (ver la Tabla 49) e identificar el estatus de la compañía en relación con sus intangibles para definir planes de mejora en el corto, mediano o largo plazo.

Tabla 49

Matriz de diagnóstico de CI

MATRIZ DIAGNÓSTICO DE CAPITAL INTELECTUAL

Variable	Indicador	Nivel de aplicación	Nivel de acción	Nivel de afectación	PLAN DE ACIÓN		
					Corto plazo	Mediano plazo	Largo plazo
Cientes	Satisfacción y lealtad del cliente						
Proveedores	Capacidad de respuesta del proveedor						
Competidores	Alianzas estratégicas						
Valores y actitudes	Sentimientos de pertenencia y compromiso						
Aptitudes	Desarrollo personal						
Capacidades	Liderazgo						
Estructura	Diseño organizativo						
Procesos	Políticas de gestión: cliente interno/externo/proveedor						
Tecnología	Dotación de tecnología						
Innovación	Cultura innovadora						
Esfuerzo	Proyectos de innovación						
Emprendimiento	Creatividad						

Fuente: Elaboración propia para este trabajo. (2025)

Fase 4: Determinación de niveles de aplicación

Objetivo: Establecer el grado de desarrollo y el nivel de afectación del capital intelectual

•Luego del diagnóstico organizacional (Fase 3), se procede a determinar el nivel de aplicación de la gestión del capital intelectual en la empresa. Esta fase permite establecer con precisión el grado de desarrollo y madurez de los procesos relacionados con los activos intangibles. Para ello, se utiliza la matriz de diagnóstico, cuyos resultados se procesan

mediante una ponderación cruzada (Tabla 50) que permite ubicar a la empresa dentro de una escala de cinco niveles. Esta escala está representada de la siguiente manera:

Tabla 50

Matriz para determinar el nivel de aplicación del CI

NIVEL DE APLICACIÓN DE GESTIÓN DE CI

Nivel	Denominación		Descripción
Entre 81% y 100%	5	Optimizado	Excelencia operativa, mejora continua
Entre 61% y 80%	4	Gestionado	Procesos supervisados y medidos regularmente
Entre 41% y 60%	3	Definido	Procesos bien establecidos y efectivos
Entre 21% y 40%	2	Desarrollo	Procesos en mejora aún no satisfactorios
Entre 0% y 20%	1	Inicial	No implementado etapa de arranque

Fuente: Adaptado de Auditoool. (2019). Nivel de madurez de auditoría interna.

La utilidad de la tabla radica en poder denominar el nivel de aplicación del CI en función del porcentaje obtenido en el diagnóstico. El resultado se traduce en un score de afectación que podrá ser analizado por la gerencia para observar la realidad de la gestión del CI de la empresa.

Con este análisis se podrá identificar el estado actual y priorizar las acciones de mejora en función del nivel alcanzable.

•Una vez determinado el nivel de aplicación del capital intelectual, se establece el nivel de acción de la gestión del CI utilizando la escala presentada en la Tabla 51. Esta escala permite identificar el grado de intervención para tomar acciones sobre las deficiencias en la gestión de los activos intangibles.

Esta herramienta permite tomar decisiones estratégicas, permite a la gerencia identificar las acciones de mejora prioritarias. La combinación del nivel de aplicación y el nivel de acción proporcionan le permite tener una visión completa del estado del capital intelectual en la empresa.

Tabla 51

Matriz para determinar el nivel de acción en la gestión del capital intelectual

NIVEL DE ACCIÓN

Nivel	Denominación	Descripción
1	Insignificante	Mínima intervención necesaria
2	Menor	Necesita intervención limitada, pérdida moderada en la gestión de activos intangibles
3	Moderado	Necesita intervención significativa, pérdida considerable en la gestión de activos intangibles
4	Mayor	Necesita intervención intensa, pérdida significativa de activos intangibles
5	Catastrófico	Requiere intervención máxima, enorme pérdida en la gestión de intangibles

Fuente: Adaptado de Auditool. (2019). Nivel de madurez de auditoría interna.

Luego de ejecutar el nivel de acción, la gerencia podrá analizar los resultados a través de un score de afectación (ver Tabla 52). Este reporte permite analizar entre el nivel de aplicación del capital intelectual y el nivel de acción requerido. Esta herramienta facilita a la gerencia ver el grado de intervención necesaria para mejorar la gestión de los activos intangibles. La combinación entre ambos niveles se traduce en grados de afectación que va desde el bajo hasta el extremo, esto apoya a la priorización de acciones estratégicas.

Tabla 52.

Matriz para determinar el score de afectación en la gestión del CI

NIVEL DE APLICACIÓN DE CI		Insignificante	Menor	Moderado	Mayor	Catastrófico
		1	2	3	4	5
Optimizado	Entre 81% y 100%	A	A	E	E	E
Gestionado	Entre 61% y 80%	M	A	A	E	E
Definido	Entre 41% y 60%	B	M	A	E	E
Desarrollo	Entre 21% y 40%	B	B	M	A	E
Inicial	Entre 0% y 20%	B	B	M	A	A

Fuente: Adaptado de Auditool. (2019). Nivel de madurez de auditoría interna.

Esta matriz sirve de complemento al diagnóstico, aporte en la toma de decisiones al ofrecer una visión integral del impacto que tiene la gestión del capital intelectual en las organizaciones.

Fase 5: Integración en los informes financieros

Objetivo: Incorporar los activos intangibles en los reportes financieros

Diseño del informe de capital intelectual como complemento de los estados financieros.

Estructura del informe anual de gestión del capital intelectual

1. Cuantificar el capital intelectual: Esta propuesta se enfoca en desagregar el Capital Intelectual en cuatro componentes principales: capital relacional, capital humano, capital estructural, capital relacional y capital innovación. Cada componente se mide de acuerdo con las variables e indicadores establecidos en el inicio del proceso

Capital relacional: Se considera en relación con el valor de ventas de la empresa. Este componente refleja la capacidad de la empresa para generar a través de sus relaciones comerciales.

Capital humano y estructural: Se miden en términos del beneficio neto de la empresa, que se calcula restando los gastos e ingresos. Estos componentes representan el valor que los empleados y la infraestructura de la empresa aportan a su rentabilidad.

Capital innovación: Se mide a través del Retorno de la Inversión (ROI), que se calcula utilizando la fórmula $(\text{Ingresos} - \text{Inversión}) / \text{Inversión}$ y se expresa en porcentaje. Refleja la eficacia de la empresa para generar ganancias a partir de sus inversiones en innovación. (Ver Tabla 53).

Tabla 53
Propuesta de medición del capital intelectual

PROPUESTA DE MEDICIÓN DE CAPITAL INTELECTUAL

CAPITAL	Variable	Indicador	Forma de medir	Fórmula
CAPITAL RELACIONAL	Clientes	Satisfacción del cliente	Encuestas de satisfacción con escalas (1 muy insatisfecho y 5 muy satisfecho)	Promedio de las puntuaciones = Índice de satisfacción del Cliente
		Lealtad del cliente	Tasa de retención de clientes. Ventas del ejercicio económico	$((N0. \text{ clientes al final del periodo} - \text{No de nuevos clientes durante ese periodo}) / N0. \text{ clientes al inicio del periodo} \times 100)$ Índice de valor de cliente = Satisfacción del cliente x lealtad x ventas
	Proveedores	Capacidad de respuesta del proveedor	Tasa de cumplimiento de pedidos a tiempo del proveedor. Asignar escalas (1 muy insatisfecho y 5 muy satisfecho)	Promedio de las puntuaciones = Índice de capacidad de respuesta del proveedor
			Ventas del ejercicio económico	Índice de rendimiento del proveedor = Capacidad de respuesta del proveedor X ventas
	Competidores	Alianzas estratégicas	Control de alianzas estratégicas	Índice de rendimiento de alianzas = Ventas/N0. de alianzas estratégicas
CAPITAL HUMANO	Valores y actitudes	Sentimientos de pertenencia y compromiso	Encuestas con escalas (1 muy bajo 5 muy alto)	Promedio de las puntuaciones = Índice de compromiso
			Beneficio Neto (Ingresos - Gastos)	Índice de rendimiento de compromiso = Índice de compromiso X Beneficio neto
	Aptitudes	Desarrollo personal	Encuestas con escalas (1 muy bajo 5 muy alto)	Índice de rendimiento de desarrollo personal = Índice de desarrollo personal X Beneficio neto
	Capacidades	Liderazgo	Encuestas con escalas (1 inefectivo y 5 muy efectivo)	Índice de rendimiento de liderazgo = Índice de liderazgo X Beneficio neto
CAPITAL ESTRUCTURAL	Estructura	Diseño organizativo	Encuestas internas con escala (1 muy ineficaz y 5 eficaz)	Índice de rendimiento de diseño organizativo = Índice de diseño organizativo X Beneficio Neto
	Procesos	Políticas de gestión: cliente interno/externo/proveedor	Encuestas internas con escala (1 muy ineficaz y 5 eficaz)	Promedio de puntuaciones de: Índice de gestión de clientes internos, índice de gestión de clientes externos y proveedores = índice de rendimiento de gestión de relaciones = (índice de gestión de clientes internos + índice de gestión de clientes externos y proveedores) x Beneficio neto
	Tecnología	Dotación de tecnología	Encuestas internas con escala (1 muy baja y 5 muy alta)	Índice de rendimiento de adopción de tecnología = Índice de adopción de tecnología x Beneficio Neto
CAPITAL INNOVACIÓN	Innovación	Cultura innovadora	Encuestas internas con escala (1 muy baja y 5 muy alta)	Promedio de puntuaciones = Índice de cultura innovadora. Índice de rendimiento de cultura innovadora = índice de cultura innovadora X ROI
	Esfuerzo	Proyectos de innovación	Encuestas internas con escala (1 muy baja y 5 muy alta)	Promedio de puntuaciones = Índice de proyectos de innovación. Índice de rendimiento de proyectos de innovación = Índice de proyectos de innovación X ROI
	Emprendimiento	Creatividad	Encuestas internas con escala (1 muy baja y 5 muy alta)	Promedio de puntuaciones = Índice de creatividad. Índice de rendimiento de creatividad = Índice de creatividad X ROI
			Retorno de la inversión. ROI = $((\text{Ingresos} - \text{Inversión}) / \text{Inversión}) \times 100$	

Fuente: Elaboración propia para este trabajo. (2025)

2. Informe de la medición de capital intelectual: Este informe permitirá a la organización entender mejor el valor intrínseco y potencial de los intangibles que no están sujetos a contabilización, y con los resultados la Junta Directiva podrá tomar decisiones. El informe contendrá los siguientes puntos: introducción, objetivos, resultados de la medición: Cuadro de indicadores, resumen del CI en la organización.

Fase 6 Seguimiento y evaluación

Objetivo: Medir el impacto de la implementación del modelo

- Evaluación del impacto y toma de decisiones
- Revisión anual del modelo y sus indicadores
- Ajustes metodológicos según cambios del entorno

Luego de detallar cada uno de los componentes de la propuesta, se puede señalar que esta herramienta no solo proporcionará una estructura clara y metodológica para la gestión del capital intelectual en las PYMES del sector textil, sino que también ofrecerá bases sólidas para mejorar su competitividad. La implementación de este modelo permitirá a los empresarios tomar decisiones más informadas y estratégicas sobre sus activos intangibles, lo que se traducirá en un mejor desempeño organizacional. Estos beneficios se sustentan tanto en el marco teórico como en los resultados obtenidos a través de encuestas, entrevistas.

El aporte de esta tesis radica en la elaboración de un modelo de integración del CI en la gestión financiera, adaptado específicamente a las necesidades y características de las PYMES del sector textil de Quito. Lo que permite visibilizar los activos intangibles, mejorar la toma de decisiones estratégicas, fortalecer la competitividad, diagnóstico del estado de la organización, integración del capital intelectual en la cultura organizacional, mejora continua.

Este enfoque innovador también proporciona una base sólida para futuras investigaciones y aplicaciones prácticas en otros sectores y regiones. Así, este trabajo

contribuye significativamente al avance del conocimiento en el campo del Capital Intelectual, la Competitividad y la gestión empresarial.

7. Conclusiones – apertura a futuras investigaciones

7.1. Conclusiones

1. Existe una relación significativa entre el capital intelectual y la competitividad de las PYMES textiles de Quito, lo que confirmaría la hipótesis H1 anteriormente planteada. Esta relación se evidencia en las dimensiones de capital humano, estructural y relacional, siendo el capital humano el más valorado por los empresarios.

2. El capital humano es considerado el principal activo intangible que genera valor. La experiencia, el compromiso y la actitud emprendedora del personal son factores que inciden directamente en el desempeño empresarial. Sin embargo, se identifican contradicciones entre esta afirmación y la escasa inversión en bienestar y desarrollo del personal.

3. El capital estructural está presente pero subvalorado. La percepción empresarial sobre tecnología se limita al cambio de maquinaria, sin considerar procesos de digitalización o gestión del conocimiento. Esto valida parcialmente la hipótesis H1.2 y evidencia una limitada visión del capital tecnológico e innovación.

4. Las relaciones con clientes y proveedores son reconocidas como estratégicas, pero existe una baja valoración de alianzas institucionales y gubernamentales. Esta situación valida parcialmente la hipótesis H1.3 y revela que las políticas públicas y las necesidades del sector no están alineadas.

5. La propuesta metodológica para integrar el capital intelectual en los reportes financieros es pertinente y respaldada por los empresarios. No obstante, se identifican dificultades prácticas para su implementación, lo que valida la hipótesis H1.4 y destaca la necesidad de herramientas adaptadas a la realidad de las PYMES.

7.2. Recomendaciones para futuras investigaciones

En atención a la continuidad de este trabajo intelectual, se propone algunos puntos para avances en futuras investigaciones:

1. Se propone aplicar el modelo propuesto en esta investigación en sectores como los servicios, el comercio, el turismo y la tecnología. Cada sector tiene sus propias realidades en la gestión del conocimiento, por lo que se deben adaptar los indicadores según las características operativas. Esto permitirá comprobar si el modelo puede generar valor estratégico en otros contextos.

2. Se sugiere la creación de una plataforma digital que permita a las empresas a aplicar el modelo de medición de los intangibles de forma automatizada. Esto aumentaría el acceso al modelo y aplicación en diversos entornos empresariales.

3. Se plantea explorar la interacción entre el capital intelectual, la inteligencia artificial y el manejo ético de la información en las PYMES de la región.

4. Sería importante que se explore el impacto de la inteligencia artificial en los componentes del Modelo Intellectus.

5. Se podrían desarrollar indicadores que se integren al Modelo Intellectus acordes a la realidad tecnológica actual.

Bibliografía

- Abdel, G., & Romo, D. (2004). *Sobre el concepto de competitividad*. Documentos de trabajo en estudios de competitividad. México: Centro de estudios de competitividad, ITAM.
- Acero, L. C. P. (2023). *Dirección estratégica*. Ecoe Ediciones.
- Aguirre, A., & Tejedor, B. (1998). Proyecto Logos. Investigadores relativa a la capacidad de aprender de las empresas españolas. *Boletín de Estudios Económicos*, 53(164), 231–249.
- Albano, S., Oviedo, R., Santerio, M., Sassone, M., & Martí, S. (2019). El problema de la motivación y desarrollo del capital humano en las PYMES de Rosario, Argentina: Una propuesta basada en neurociencias. *SaberEs*, 11(2), 171–193.
- Alexa Tejidos. (2025, junio 18). Industria textil y la economía circular. *Alexa Tejidos*. <https://alexatejidos.com.ec/industria-textil-y-la-economia-circular/>
- Alfaro, J., & López, V. (2008). El capital intelectual estructural tecnológico como medida de crecimiento económico regional. *Estudios de Economía Aplicada*, 26(3), 57–72.
- Ali, B. J., & Anwar, G. (2021). Un estudio empírico de la motivación de los empleados y su influencia en la satisfacción laboral. *Revista Internacional de Ingeniería, Negocios y Gestión*, 5(2), 21–30.
- Allen, I. E., & Seaman, C. A. (2007). Likert scales and data analyses. *Quality Progress*, 40, 64.
- Alonso, L. E. (2003). *La mirada cualitativa en sociología: Una aproximación interpretativa* (2ª ed.). Madrid: Fundamentos Colección Ciencia.
- Altamirano, K. L., Espinoza, W. H. S., & Parra, J. O. (2020). Innovación en empresas de Cuenca-Ecuador: Empleo de modelística inteligente en el sector textil. *Revista de Ciencias Sociales*, 26(3), 148–162.
- Aragón Sánchez, A., & Rubio Buñón, A. (2010). Factores asociados con el éxito competitivo de las PYMES industriales de España. *Universia Business Review*, ISSN 1698-5112.
- Ardila, E., & Rueda, J. (2013). La saturación teórica en la teoría fundamentada: Su delimitación en el análisis de trayectorias de vida de víctimas del desplazamiento forzado en Colombia. *Revista Colombiana de Sociología*, 3(2), 93–114.
- Argyris, C. y Schon, D.A. (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*, Sn. Francisco, Ca., Addison Wesley.

- Arias, D. C. R., Orozco, N. C., & Moreno, M. O. M. (2023). El capital intelectual como factor de competitividad y su relación con la generación de valor de las empresas del sector industrial de madera y muebles del municipio de Armenia. *Dictamen Libre*, 32, 37–52.
- Arias, J., Cruz, H., Pedraza, M., Ordoñez, A., & Herrera, L. (2007). Los escenarios de la gestión del conocimiento y el capital intelectual en los procesos de investigación. *Signo y Pensamiento*, 26(50), 62–83.
- Armijo, F. G. N., Hurtado, L. H. C., & Andrade, F. G. B. (2022). Gestión administrativa en las pymes del sector comercial en la ciudad de Santo Domingo en Ecuador. *Universidad y Sociedad*, 14(3), 504–513.
- Arbeláez, M., & Onrubia, J. (2014). Análisis bibliométrico y de contenido. Dos metodologías complementarias para el análisis de la revista colombiana *Educación y Cultura*. *Revista de Investigaciones UCM*, 14(23), 14–31.
- Atkinson, A., Weaterhouse, J., & Wells, R. (1997). A stakeholder's approach to strategic performance measurement. *Sloan Management Review*, 38(3), 25–37.
- Ayyagari, M., Demirgüç-Kunt, A., & Maksimovic, V. (2011). Pequeño contra empresas jóvenes en todo el mundo: Contribución al empleo, la creación de empleo y crecimiento. *Documento de Policía de Investigación de Trabajo 5631*.
- Auditool. (2019). Nivel de madurez de auditoría interna. Recuperado de <https://www.auditool.org/auditoria-interna-docman/calidad/1195-nivel-de-madurez-auditoria-interna>.
- Azofra, P., Prieto, M., & Santidrián, A. (1992). Teoría financiera de la agencia, endeudamiento y estructura de propiedad. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 1(2), 135–146.
- Baglieto, A., Ballesteros, A., Barceló, M., Correas, J., Fernández, P., Gómez, S., Moyano, J. (2001). *Hacia una economía del conocimiento*. Madrid: PricewaterhouseCoopers.
- Bailey, J. (2008). First steps in qualitative data analysis: Transcribing. *Family Practice*, 25, 127–131.
- Baltar, F., & Gentile, N. (2012). Métodos mixtos para el estudio de las decisiones estratégicas en las PYMES. *Global Conference on Business and Finance Proceedings*, 7, 1.
- Banco Central del Ecuador. (2014). *Indicadores de desarrollo mundial*.
- Banco Central del Ecuador. (2021). *Información estadística mensual*. Recuperado de <https://contenido.bce.fin.ec/home1/estadisticas/bolmensual/IEMensual.html>

- Banco Interamericano de Desarrollo. (2002). *Informe anual 2001*. <https://publications.iadb.org/es/banco-interamericano-de-desarrollo-informe-anual-2001>
- Banco Mundial. (2025). *Perspectivas económicas mundiales*. <https://www.bancomundial.org/es/publication/global-economic-prospects>
- Barney, J. (1986). Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage? *Academy of Management Review*, 11(3), 656–665.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 99–120.
- Beltramino, N. S., Valdez-Juárez, L. E., Ingaramo, J. M., Gazzaniga, L. C., & Beltramino, N. A. (2023). Efectos del aprendizaje organizacional y la orientación emprendedora en el desempeño corporativo de las mipymes argentinas, mexicanas y ecuatorianas. *Small Business International Review*, 7(1), e503. <https://doi.org/10.26784/sbir.v7i1.503>
- Banco Interamericano de Desarrollo (BID). (2015). *Evaluación del impacto de programas de desarrollo productivo a nivel empresarial en Brasil*. BID.
- Bonales Valencia, J., Zamora Torres, A. I., & Ortiz Paniagua, C. F. (2015). Variables e índices de competitividad de las empresas exportadoras, utilizando el PLS. *Revista CIMEXUS*, 10(2), 13.
- Bonita, R., Beaglehole, R., & Kjellstrom, T. (2006). *Basic Epidemiology* (2ª ed.). World Health Organization.
- Bontis, N. (1998). Intellectual capital: An exploratory analysis that develops measures and models. *Management Decision*, 36(4), 63–76.
- Bontis, N. (2001). La evaluación de los activos de conocimiento: Una revisión de los modelos que se utilizan para medir el capital intelectual. *International Journal of Management Reviews*, 3(1), 41–60.
- Bontis, N. (2002). *National Intellectual Capital Index: Intellectual capital development in the Arab Region*. Institute for Intellectual Capital Research.
- Bontis, N. D. (1999). La caja de herramientas de conocimiento: Una revisión de las herramientas disponibles para medir y administrar recursos intangibles. *European Management Journal*, 17(4), 391–402.
- Bontis, N., Chua, W. C., & Richardson, G. (2004). Intellectual capital and business performance in Malaysian industries. *Journal of Intellectual Capital*, 1(1), 85–100.
- Boone, H. N., & Boone, D. A. (2012). Analyzing Likert data. *Journal of Extension*, 50, 1–5.

- Bossi, A., Fuentes, Y., & Serrano, C. (2005). Reflexiones en torno a la aplicación del capital intelectual en el sector público. *Revista española de financiación y contabilidad*, 34(124), 211–245.
<http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/02102412.2005.10779547>
- Boston Consulting Group. (n.d.). *The most innovative companies: The collection*.
<https://www.bcg.com/publications/most-innovative-companies-the-collection>
- Boyatzis, R. (1998). *Transforming qualitative information: Thematic analysis and code development*. Nueva Delhi: Sage Publications.
- Boyatzis, R. E. (2018). El nivel conductual de la inteligencia emocional y su medición. *Frontiers in Psychology*, 9, 1438.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101.
- Braun, V., & Clarke, V. (2013). *Successful qualitative research: A practical guide for beginners*. Sage.
- Bryman, A. (2007). Barriers to integrating quantitative and qualitative research. *Journal of Mixed Methods Research*, 1, 8–22.
- Bryman, A. (2015). *Social research methods* (4^a ed.). Oxford University Press.
- Bueno Campos, E. (2013). El capital intelectual como sistema generador de emprendimiento e innovación. *Economía Industrial*, 388, 15–22.
- Bueno Campos, E., Del Real, H., Fernández, P., Longo, M., Merino, C., Murcia, C., & Salmador, M. P. (2011). *Propuesta de nuevo modelo Intellectus de medición, gestión e información del capital intelectual*. Documentos Intellectus, 79.
<https://www.academia.edu/Download>
- Bueno, E. (1998). El capital intangible como clave estratégica en la competencia actual. *Boletín de Estudios Económicos*, 53(164), 207–229.
- Bueno, E. (2002). El reto de emprender en la sociedad del conocimiento: El capital de aprendizaje como dinamizador del capital intelectual. En Genescá, E. et al. (Eds.), *Creación de empresas. Entrepreneurship* (pp. 251–266). UAB.
- Bueno Campos, E. (2013). El capital intelectual como sistema generador de emprendimiento e innovación. *Economía Industrial*, 388, 15–22.
- Bueno, E., Merino, C., & Murcia, C. (2016). Intellectual capital is a strategic model to create innovation in new technology-based firms. En C. S. Enterprise (Ed.), *Innovation and entrepreneurship in emerging economies* (pp. 93–105).

- Bueno, E., Salmador, M. P., & Merino, C. (2008). Génesis, concepto y desarrollo del capital intelectual en la economía del conocimiento: Una reflexión sobre el modelo. *Revista de Economía y Empresa*, 26(2), 43-63.
- Bueno, E.-CIC. (2003). Modelo Intellectus: Medición y gestión del capital intelectual (Documento Intellectus nº 5). CIC-IADE Universidad Autónoma de Madrid.
- Cadena, P., Rendón, R., Aguilar, J., Salinas, E., De la Cruz, F., & Sangerman, D. (2017). Métodos cuantitativos, métodos cualitativos o su combinación en la investigación: Un acercamiento en las ciencias sociales. *Revista Mexicana de Ciencias Agrícolas*, 8(7), 1603–1617.
- Calero, J. (2000). Investigación cualitativa y cuantitativa: Problemas no resueltos en los debates actuales. *Revista Cubana de Endocrinología*, 11(3), 192–198.
- Callejo, J. (2002). Observación, entrevista y grupo de discusión: El silencio de tres prácticas de investigación. *Revista Española de Salud Pública*, 76(5), 409–422.
- Camino, S., Reyes, A., Apraes, D., Bravo, D., & Herrera, D. (2017). *Estudio sectorial: MiPYMES y grandes empresas*. Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros.
- Carrasco, Y., Mendoza, N., López, Y., Zavaleta, R., & Alvarado, C. (2021). La competitividad empresarial en las PYMES: Retos y alcances. *Revista Universidad y Sociedad*, 13(5), octubre.
- Casado, J. M. (2020). *Más allá de la gestión tradicional del conocimiento*. 2.C Consulting. <https://www.dosc.es/2020/01/30/mas-alla-de-la-gestion-tradicional-del-conocimiento/>
- Castelo, B., & Lima, R. (2006). Corporate social responsibility and resource-based perspectives. *Journal of Business Ethics*, 69(2), 111–132.
- Castro, F. (2001). *Ciencia, innovación y futuro*. Instituto Cubano del Libro.
- Comisión Económica para América Latina CEPAL. (2018). *MiPYMES en América Latina: Un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento*. Naciones Unidas.
- Charmaz, K., & Belgrave, L. L. (2007). Grounded theory. En *The Blackwell Encyclopedia of Sociology*.
- Chen, C. (2016). *A practical guide for mapping scientific literature*. Hauppauge, N.Y.
- Cho, D.-S., & Moon, H.-C. (2013). *From Adam Smith to Michael Porter: Evolution of competitiveness theory* (7th ed.). Singapore: World Scientific.

- Choo, C. W. (2006). *The knowing organization: How organizations use information to construct meaning, create knowledge and make decisions* (2nd ed.). Oxford University Press.
- Christ, T. (2007). A recursive approach to mixed methods research in a longitudinal study of postsecondary education disability support services. *Journal of Mixed Methods Research, 1*(3), 226–241.
- Ciro-Gallo, E. O. (2021). Evaluación de metodologías de planeación estratégica en pymes del sector confección: Estudio de caso. *Revista CEA, 7*(13), 1–28.
- Clarkson, M. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review, 20*(1), 92–117.
- Clason, D. L., & Dormody, T. J. (1994). Analyzing data measured by individual Likert-type items. *Journal of Agricultural Education, 35*, 4.
- Cohen, D. y Prusak, L. (2001). In *Good Company: How Social Capital Makes Organizations*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Coller, X. (2000). *Cuadernos metodológicos: Estudios de casos*. Madrid: CIS.
- Conner, K., & Prahalad, C. K. (1996). A resource-based theory of the firm: Knowledge versus opportunism. *Organization Science, 7*(5), 477–501.
- Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad (IASB). (2021). *Normas Internacionales de Información Financiera*. Recuperado de <https://www.ifrs.org/IFRS>
- Corgina, A. (2000). El capital social: La riqueza de las naciones. *El País, 12*.
- Coronel, L. (2002). Innovación y competitividad empresarial. *Aportes, 7*(20), 55–65.
- Costa-Marcé, A., Echazarreta-Soler, C., & Montenegro, D. (2020). La cultura organizacional: El gran impulsor de la estrategia futura. Una visión de la competitividad en el Ecuador. *Revista Empresa y Humanismo, 23*, 9–32.
- Creswell, J.W. (2013). *Research desing: Qualitative, quantitative, and mixed methodys approaches*, Sage publications.
- Cuvi, N. (2011). Auge y decadencia de la fábrica de hilados y tejidos de algodón La Industrial, 1935-1999. *Procesos, 33*(I semestre), 63.
- Dáramo, D. (2015). La teoría fundamentada (Grounded Theory), metodología cualitativa de investigación. *Sistema de Información Científica Redalyc, 39*, 1–9.

- Daza, M., Orjuela, C. A., Paredes, D., Salamanca, D., & San Martín Rincón, Y. P. (2021). Impacto de la inteligencia artificial en las empresas manufactureras en Colombia (tesis de licenciatura).
- De Castro, G. M., Salazar, E. M. A., López, J. E. N., & Sáez, P. L. (2009). El papel del capital intelectual en la innovación tecnológica: Una aplicación a las empresas de servicios profesionales de España. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 12(40), 83–109.
- De Castro, G., Navas, J., López, P., & Alama, E. (2005). Organizational capital as competitive advantage of the firm. *Journal of Intellectual Capital*, 7(3), 324–337.
- De la Cruz, I., Morales, J., & Carrasco, G. (2006). Construcción de un instrumento de evaluación de capacidades en la empresa: Una propuesta metodológica. En las memorias del X Congreso Anual de la Academia de Ciencias Administrativas (ACACIA).
- De la Cruz, L. O. V., & Vallejo, L. M. P. (2024). Análisis de la información del capital intelectual en el desarrollo de las capacidades dinámicas. *Bibliotecas. Anales de Investigación*, 20(1), 1.
- De la Garza Alemán, H., Zerón, F., & Sánchez Tovar, Y. (2015). El capital intelectual y su importancia en la competitividad de las pequeñas empresas del centro del estado de Tamaulipas, México. *Revista Nacional de Administración*, 6(1), 63–80.
- Dean, A., & Kretschmer, M. (2007). Factors of production in the postindustrial economy: A review and critique. *Academy of Management Review*, 32, 573–594.
- Díaz, A., & Toscano Moctezuma, J. A. (2022). El capital humano y la productividad de las empresas. *Revista Torreón Universitario*, 11(30), 2313-7215.
- Díaz, C., Ordaz, C., Amézquita, R., & Arenas, R. (2020). Estudio y análisis del comportamiento de indicadores de la gestión del capital intelectual en MiPYMES de León. *Revista Desarrollo Económico*, 7(22), 19–29.
- Drucker, P. F. (2001). *The essential Drucker: Selections from the management works of Peter F. Drucker*. HarperBusiness.
- Dussel, E. (2001). Un análisis de la competitividad de las exportaciones de prendas de vestir en Centroamérica utilizando programas y la metodología CAN y MAGIC. *Serie estudios y perspectivas 1*. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/4875-un-analisis-la-competitividad-exportaciones-prendas-vestir-centroamerica>
- Ecuador en Vivo. (2025, 8 de abril). Industria textil ecuatoriana en riesgo ante la competencia de plataformas digitales. *Ecuador en Vivo*.

<https://ecuadorenvivo.com/blog/2025/04/08/industria-textil-ecuatoriana-en-riesgo-ante-la-competencia-de-plataformas-digitales>

- Edvinsson, L., & Malone, M. (1997). *El capital intelectual: Cómo identificar y calcular el valor de los recursos intangibles de su empresa*. Barcelona: Ediciones Gestión.
- Erazo Álvarez, J. C. (2021). Capital intelectual y gestión de innovación: Pequeñas y medianas empresas de cuero y calzado en Tungurahua–Ecuador. *Revista de Ciencias Sociales*, 27(Esp. 4), 230–245.
- European Commission. (2005). *RICARDIS: Reporting intellectual capital to augment research, development and innovation in SMEs*. Brussels: European Commission Publications.
- Fereday, J., & Muiner-Chocharane, E. (2006). Demonstrating rigor using thematic analysis: A hybrid approach of inductive and deductive coding and theme development. *International Journal of Qualitative Methods*, 5(1), 80–92.
- Fernández, D., Guevara, G., Dávila, T., & Cruz, J. (2022). Capital intelectual como factor de desempeño organizacional en las micro y pequeñas empresas. *Comuni@cción*, 13(1).
- Fernández, I., & de la Fuente, D. (2018). Aplicación de la técnica de focus group en la detección de áreas de investigación dentro del nuevo campo de la logística inversa. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 11(3), 115–127.
- Fink, A. (2003). *How to sample in surveys*. Sage.
- Flores, B., & González, F. (2009). La competitividad de las PYMES de Morelia. *Cimbage*, 11, 85–104.
- Foro del Conocimiento Intellectus. (2002). Identificación y medición del capital relacional. *Documentos Intellectus*, 2. CIC, Madrid.
- Foss, N., & Knudsen, T. (2003). The resource-based tangle: Towards a sustainable explanation of competitive advantage. *Managerial and Decision Economics*, 24, 291–308.
- Frohmann, A., Mulder, N., & Olmos, X. (2018). Promoción de la innovación exportadora: Instrumento de apoyo a las PYMES. Naciones Unidas.
- Fontrodona, J., & Sison, A. (2007). Hacia una teoría de la empresa basada en el bien común. *Empresa y Humanismo*, 10(2), 65–92.
- García, G., & Villafuerte, M. (2015). Las restricciones al financiamiento de las PYMES del Ecuador y su incidencia en la política de inversiones. *Actualidad Contable Face*, 18(30), 49–73.

- García, J., Arregui, G., Rodríguez, A., & Vallejos, A. (2010). Motivos internos y externos para la valoración de los intangibles: Antecedentes y consecuentes. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 16(3), 145–171.
- García, J., León, J., & Nuño, J. (2017). Propuesta de un modelo de medición de la competitividad mediante análisis factorial. *Contaduría y Administración*, 62, 775–791.
- Geraldo, L. A., Soria, J. J., & Tito, P. L. (2020). Modelo SEM basado en valores organizacionales y capital intelectual: Un estudio realizado en las entidades del sistema financiero peruano. *Retos*, 10(19), 5–28.
- Girán, R., Vargas, H., & Osta, K. (2008). Propuesta metodológica para el análisis de competitividad empresarial en la pequeña y mediana agroindustria alimentaria. *Revista Ingeniería Industrial*, 2, 5–14.
- Githaiga, P. N. (2022). Intellectual capital and bank performance: The moderating role of income diversification. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*.
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (2009). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*, Transaction Publishers.
- Gómez Díaz, D., Pérez de Armas, M., & Curbelo Valladares, I. (2005). Gestión del conocimiento y su importancia en las organizaciones. *XXVI*, 37–46.
- Gómez-Bayona, L., Londoño-Montoya, E., & Mora-González, B. (2020). Modelos de capital intelectual a nivel empresarial y su aporte en la creación de valor. *Revista CEA*, 6(11), 165–184.
- González, A., Hernández, A., & Guerrero, R. (2003). *Modelos de capital estructural: Planificación y control de la empresa*. Universidad Autónoma de Madrid.
- González, J., Rodríguez, M., & González, O. (2019). Factores que inciden en la gestión del conocimiento y la innovación abierta en empresas colombianas. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, 58, 116–138.
- González, L. (2002). La sistematización y el análisis de los datos cualitativos. En R. Mejía & S. A. Sandoval (Coords.), *Tras las vetas de la investigación cualitativa: Perspectivas y acercamientos desde la práctica* (pp. 155–173). Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente.
- Grant, R. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy. *California Management Review*, 33(3), 114–135.
- Grant, R. (1996). Prospering in dynamically competitive environments: Organizational capability as knowledge integration. *Organization Science*, 7(4), 375–387.

- Grant, R. (1997). The knowledge-based view of the firm: Implications for management practice. *Long Range Planning*, 30(3), 450–454.
- Greasley, P. (2007). *Quantitative data analysis using SPSS: An introduction for health & social science*. McGraw-Hill Education.
- Greeme, K., & MacClintonck, C. (1985). Triangulation in evaluation design and analysis issues. *Evaluation Review*, 9, 523–545.
- Guerras, L., & Navas, J. (1998). *La dirección estratégica de la empresa: Teoría y aplicaciones* (5ª ed.). Madrid: Civitas.
- Gujarati, D. N., & Porter, D. C. (2010). *Econometría* (5ª ed.). McGraw-Hill.
- Hamel, G., & Prahalad, C. (1995). *Compitiendo por el futuro*. Barcelona: Ariel Sociedad Económica.
- Heredia, J. L. H. (2009). Influencia del capital intelectual en la competitividad de los hoteles. *Conciencia Tecnológica*, 37, 20–25.
- Hernandez, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cualitativa, cuantitativa y mixta*. México: McGraw-Hill.
- Hennink, M. M., Kaiser, B. N., & Marconi, V. C. (2017). Code saturation versus meaning saturation: How many interviews are enough? *Qualitative Health Research*, 27(4), 591–608.
- Hess, S., Hensher, D. A., & Daly, A. (2012). Not bored yet—revisiting respondent fatigue in stated choice experiments. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 46, 626–644.
- Howe, K. R. (2004). A certificate of experimentalism. *Qualitative Inquiry*, 10, 42–61.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2022). *Ecuador en cifras*. https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/webinec/Estadisticas_Economicas/Estadistica_empleo_seguridad_social/1_2022_REESS_Bolet%C3%ADn.pdf
- Izquierdo García, B., & Schuster Fonseca, J. (2008). Construcción de indicadores para la competitividad: Caso de empresas dirigidas por mujeres en la región de Xalapa, Veracruz. *Investigación Administrativa*, 37(102), julio–diciembre.
- Jamieson, S. (2004). Likert scales: How to (ab)use them. *Medical Education*, 38, 1217–1218.
- Jones, R. W. (2011). Sense and surprise in competitive trade theory. *Economic Inquiry*, 49(1), 1–12.

- Kaplan, R., & Norton, D. (1997). *El cuadro de mando integral: The balanced scorecard* (3ª ed.). Bogotá: Planeta.
- Kuzon, J. R., Urbanchek, M. G., & McCabe, S. (1996). The seven deadly sins of statistical analysis. *Annals of Plastic Surgery*, 37, 265–272.
- Lall, S., Albaladejo, M., & Mesquita Moreira, M. (2005). La competitividad industrial de América Latina y el desafío de la globalización. *INTAL-ITD Documento de Divulgación ICEI 05*.
- Lavarca, N. (2007). Consideraciones teóricas de la competitividad empresarial. *Omnia*, 13(2), 158–184.
- Leyva Carreras, A. B., Espejel Blanco, J. E., & Cavazos Arroyo, J. (2020). Efecto del desempeño del capital humano en la capacidad de innovación tecnológica de las PYMES. *Innovar*, 30(76), 25–26.
- Lev. B. (2001). Intangibles assets: measurement, drivers, usefulness. Paper presented to the *Advances in the Measurement of Intangibles (Intellectual Capital) Conference*, New York.
- Lombana, J., & Rozas, S. (2009). Marco analítico de la competitividad: Fundamentos para el estudio de la competitividad regional. *Pensamiento y Gestión*, 15, 86–92.
- López, R., & Desleuriers, J.-P. (2011). La entrevista cualitativa como técnica: La investigación en trabajo social. *Margen*, 61, 1–9.
- López-Roldán, P., & Fachelli, S. (2015). *Metodología de la investigación social cuantitativa*. Barcelona: Universidad de Barcelona.
- Lubit, R. (2001). Tacit knowledge and knowledge management: The keys to sustainable competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 29, 164–178.
- Magdaleno, J. A. R., Zamores, S. M., & Zesati, R. E. F. (2019). La influencia de la estrategia empresarial en el capital intelectual y la innovación de la pequeña y mediana empresa. *Repositorio de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad*, 13, 1099–1115.
- Malhotra, Y. (2000). Knowledge assets in the global economy: Assessment of national intellectual capital. *Journal of Global Information Management*, 8(3), 5–15.
- Marcel, J.-F. (2005). Aprende mientras trabajas. Contribución a un enfoque sociocognitivo para el desarrollo profesional docente (HDR).
- Marulanda, C., Lopez, M., & Mejia, M. (2013, abril 29). Analisis de la gestion del conocimiento en PYMES de Colombia. Gti, 33-43.

- Mason, M. (2010). Sample size and saturation in PhD studies using qualitative interviews. *Forum Qualitative Sozialforschung/Forum: Qualitative Social Research*, 11(3).
- Matilla, M., & Chalmeta, R. (2007). Metodología para la implantación de un sistema de medición. *Información Tecnológica*, 119–126.
- Medina, W. G. (2021). Gestión estratégica, factor clave para el éxito organizacional. *SUMMA*, 3(2), 1–24.
- Merino, C., Alonso, M., González, N., & Plaz, R. (2018). *Gestión del conocimiento en organizaciones del sector nuclear* (1ª ed.). Madrid: UNED.
- Mieles, M., Tonon, G., & Alvarado, S. (2012). Investigación cualitativa: El análisis temático para el tratamiento de la información desde el enfoque de la fenomenología social. *Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal*, 11(3), 195–225.
- Molina, A. (1987). *Contabilidad de costos* (1ª ed.). Quito.
- Monagas-Docasal, M. (2012). El capital intelectual y la gestión del conocimiento. *Sistema de Información Científica*, 2, 142–150.
- Morse, J. M., Tashkkaori, A., & Teddlie, C. (2002). *Handbook of mixed methods in social and behavioral research*. Transaction Publishers.
- Mucho Mejor Ecuador. (2021, 14 de octubre). Mucho Mejor Ecuador. <https://www.muchomejorecuador.org.ec/el-sector-textil-y-de-confecciones-y-su-importancia-para-ecuador/>
- Muñoz Calero, J. (2002). Sobre la gestión del conocimiento: Una clave intangible en la globalización. En *Memorias del Congreso Internacional*. La Habana.
- Naranjo, C. (2012). Prácticas de recursos humanos y gestión del conocimiento en las organizaciones: Una mirada desde las dimensiones del trabajador del conocimiento. *Ánfora*, 19(33), 115–142.
- Naranjo Chiriboga, M. P. (2009). *Formación socioeconómica de Ecuador. Diplomacia, Estrategia e Política*, (10), 129–148. Ministerio de Relaciones Exteriores de Brasil.
- Navarro Silva, O., Gracian Moran, G., & Ferrer Reyes, W. (2018). La calidad del capital humano: Una vertiente positiva en la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas. *Universidad y Sociedad*, 10(2), 26–33.
- Navas López, J. E., & Guerras Martín, L. Á. (2023). Fundamentos de dirección estratégica de la empresa. *Fundamentos de dirección estratégica de la empresa*.

- Ndlela, L. T., & Du Toit, A. S. A. (2001). Establishing a knowledge management program for competitive advantage in an enterprise. *International Journal of Information Management*, 21(2), 151–165.
- Nonaka, I. (1991). The knowledge creating company. *Harvard Business Review*, November/December, 96–104.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How the Japanese companies create the dynamics of innovation* (Vol. 105). Illinois: Oxford University Press.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1999). *Organización creadora de conocimiento*. México: Oxford University Press.
- Norman, B., & Blaikie, H. (2003). *Analyzing quantitative data: From description to explanation*. London: Sage Publications.
- Núñez, J. (2017). Los métodos mixtos en la investigación en educación: Hacia un uso reflexivo. *Cuadernos de Pesquisa*, 47(164), 632–649.
- Observatorio Ecuatoriano de Crimen Organizado. (2024). *Boletín anual de homicidios 2023* (Boletín anual n.º 1). Pan American Development Foundation. <https://oeco.padf.org/wp-content/uploads/2024/04/OECO.-BOLETIN-ANUAL-DE-HOMICIDIOS-2023.pdf>
- OCDE. (1997). *Industrial competitiveness* (1ª ed., pp. 75–89). París: OCDE.
- Ochoa, M., Prieto, M., & Santidrián, A. (2012). Una revisión de las principales teorías aplicables al capital intelectual. *Revista Nacional de Administración*, 3(2), 35–48.
- ODonovan, G. (2002). Environmental disclosures in the annual report: Extending the applicability and predictive power of legitimacy theory. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 15(3), 344–371.
- Ordoñez de Pablos, P. (2003). Intellectual capital reporting in Spain: A comparative review. *Journal of Intellectual Capital*, 4(1), 61–81.
- Ordoñez de Pablos, P. (2003). Gestión del conocimiento y capital intelectual: Estudio de casos. En Ventura, J. & Ordoñez de Pablos, P. (Eds.), *Aprendizaje organizativo y capital intelectual: Nuevos desafíos para la empresa* (cap. 5, pp. 131–153).
- Ordoñez de Pablos, P. (2004). Medición y elaboración de informes: Las cuentas de capital intelectual como complemento del informe anual. *Revista Economía Industrial*, 357, 63–74.

- Ordoñez de Pablos, P., & Parreño, J. (2007). Hacia una conceptualización del conocimiento de la empresa: Un análisis ontológico. *Revista cuatrimestral de las Facultades de Derecho y Ciencias Económicas y Empresariales*, 31–47.
- Ortiz de Urbina, M. (2003, 1 de julio). Modelos de clasificación y medición de capital intelectual. *El Profesional de la Información*, 12(4), 282–289.
- Padilla, R. (2006). *Instrumento de medición de la competitividad*. México: CEPAL.
- Peet, M. A. (2015). *Nonparametric statistics for health care research: Statistics for small samples and unusual distributions*. Sage Publications.
- Petrash, G. (2001). Gestión de los activos intelectuales en Dow Chemical. En P. H. Sullivan (Ed.), *Rentabilizar el capital intelectual: Técnicas para optimizar el valor de las organizaciones*. Barcelona: Paidós.
- Petty, R., & Guthrie, J. (2000). Intellectual capital literature review: Measurement, reporting and management. *Journal of Intellectual Capital*, 1(2), 155–176.
- Polit, D. F., & Beck, C. T. (2010). Generalization in quantitative and qualitative research: Myths and strategies. *International Journal of Nursing Studies*, 47, 1451–1458.
- Porter, M. (1990). The competitive advantage of nations. *Harvard Business Review*, 73–93.
- Porter, M. (1991). *Estrategia competitiva: Técnica para el análisis de la empresa y sus competidores*. España: Ediciones Pirámide.
- Porter, M. (1991). *La ventaja competitiva de las naciones* (1ª ed., pp. 48–57). Buenos Aires: Vergara.
- Porter, M. (2010). *Ventaja competitiva*. México: Grupo Editorial Patria.
- Porter, M. E. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review*, 86(1), 78–93.
- Priem, R., & Butler, J. (2001). Tautology in the resource-based view and the implications of externally determined resource value: Further comments. *Academy of Management Studies*, 26(1), 57–66.
- Primicias. (2024, enero 4). *Las cifras que convirtieron a Ecuador en el país más violento de la región en 2023*. Primicias.ec. <https://www.primicias.ec/primicias-tv/seguridad/ecuador-pais-violencia-latinoamerica-homicidios/>
- Prusak, L. (1996). The advantage of knowledge. *Strategy & Leadership*, March-April.
- Prusak, L. (1998, abril). Presentation to the Conference Board. *Conference on Knowledge Management and Organizational Learning*, Chicago, IL.

- Ramos Martínez, M. (2011). De la contabilidad de los recursos humanos al capital intelectual y la gestión del conocimiento: Una ampliación necesaria. *Revista de Ingeniería de Organización: Dirección y Organización*, 29.
- Ramírez, E.R., Llonch, J. & Malpica, A.D. (2022). Relational capital and strategic orientations as antecedents of innovation: evidence from Mexican SMEs. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 11(2), 2- 19. <https://doi.org/10.1186/s13731-022-00235-2>
- Rastogi, P. (2000). Gestión del conocimiento y capital intelectual: La nueva realidad virtuosa de la competitividad. *Gestión de Sistemas Humanos*, 17, 39–48.
- Redacción Primicias. (2024, 2 de enero). La violencia criminal causa seis de cada 10 muertes violentas en Quito. *Primicias*. <https://www.primicias.ec/noticias/quito/muertes-violentas-asesinatos-armas-delincuencia/>
- Reed, K., Lubatkin, M., & Srinivasa, N. (2006). Proposing and testing an intellectual capital-based view of the firm. *Journal of Management Studies*, 43(4), 867–893.
- Restrepo-G., G., & Londoño, J. F. (2003). Modelos de competitividad. *Revista Facultad de Ingeniería*, 28, Special issue April 2003.
- Revilla Gutiérrez, E. (1995). Factores determinantes del aprendizaje organizativo: Un modelo de desarrollo de productos. Valladolid: Club Gestión de Calidad.
- Ricardo, D. (1971). *The principles of political economy and taxation*. Baltimore: Penguin.
- Riessman, C. K. (2008). *Narrative methods for the human sciences*. Sage.
- Ritchie, J., & Spencer, L. (2002). Qualitative data analysis for applied policy research. En *The qualitative researchers' companion* (pp. 305–329).
- Ritchie, J., Spencer, L., & O'Connor, W. (2003). Carrying out qualitative analysis. En Ritchie, J. & Lewis, J. (Eds.), *Qualitative research practice: A guide for social science students and researchers* (pp. 219–262).
- Robson, C. (2011). *Real world research: a resource for users of social research methods in applied settings*, Wiley Chichester
- Rodov, I., & Leliart, P.H. (2002). FiMIAM: Financial of intangible assets measurement, *Journal of Intellectual Capital*. 3(2), pp. 323-336.
- Rodríguez, A., Araújo, A., & Urrutia, J. (2001). La gestión del conocimiento científico técnico en la universidad: Un caso y un proyecto. *Cuadernos de Gestión*, 1(1), 13–30.

- Rodríguez, D. (2006). Modelos para la creación y gestión del conocimiento: Una aproximación teórica. *Educación*, 37, 25–39.
- Romo, D., & Musik, G. (2005). Sobre el concepto de Competitividad. *Comercio Exterior*, 55 (3), 200–214.
- Ron, R., & Sacoto, V. (2017). Las PYMES ecuatorianas: Su impacto en el empleo como contribución del PIB. *Espacios*, 38(53), 1–11.
- Roos, G., & Edvinsson, L. (2001). *Capital intelectual: El valor intangible de la empresa*. <https://www.researchgate.net/publication/274392578>
- Roos, J., Roos, G., Dragonetti, N., & Edvinsson, L. (1998). *Intellectual capital: Navigating in the new business landscape*. New York: New York University Press.
- Roslender, R., & Dyson, J. R. (1992). Contabilidad por el valor de los empleados: Una nueva mirada a un viejo problema. *British Accounting Review*, 24(4), 311–329.
- Rubier, D. (2019). La incidencia de la gestión del conocimiento en el éxito de las organizaciones. *Cooperativismo y Desarrollo*, 7(3), 392–405.
- Rubio, L., & Baz, V. (2004). *El poder de la competitividad*. México.
- Rumelt, R. (1984). Towards a strategic theory of the firm. En *Competitive Strategic Management* (pp. 556–570).
- Saint Onge, H. (1996). El conocimiento tácito, la clave para la alineación estratégica del capital intelectual. *Planning Review*, 24(2), 10–16.
- Sánchez, A. J., Melián, A., & Hormiga, E. (2007). El concepto de capital intelectual y sus dimensiones. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 13(2), 97–111.
- Sanchez, M. (2000, 18 de enero). Modelo Social Capital Benchmarking System. Recuperado de <http://bvs.sld.cu/revistas/>
- Sarabia-Alonso, M., Gómez-Mohedano, G., & Espino-Guevara, P. (2022). Validación de un instrumento para la construcción del modelo de capital humano en organizaciones manufactureras mexicanas. *IPSA Scientia*, 7(3), 44–58.
- Sarur Zanatta, M. S. (2013). La importancia del capital intelectual en las organizaciones. *Ciencia Administrativa*, (1), 1–15.
- Sveiby, K. E. (1997). *The invisible balance sheet: Key indicators for....* Suecia: The Konrad Group.

- Semán, S., Mendoza, W., Miranda, M., & Esparza, R. (2022). Resiliencia y competitividad empresarial: Una revisión sistemática, período 2011-2021. *Revista de Ciencias Sociales*, 28(3), 306–317.
- Senge, P. (1993). *La quinta disciplina en la práctica: Cómo construir una organización inteligente*. Barcelona: Granica.
- Shanhong, T. (2002). Gestión del conocimiento en las bibliotecas del siglo XXI: Características de la gestión del conocimiento en bibliotecas. Recuperado de <http://www.ifla.org/IV/ifla66/papers/057-110s.htm>
- Sharma, G. (2017). Pros and cons of different sampling techniques. *International Journal of Applied Research*, 3, 749–752.
- SKANDIA. (1992). *Skandia's annual report*. Sweden.
- Solleiro, J. L., & Castañón, R. (2005). Competitividad y sistemas de innovación: Los retos para la inserción de México en el contexto global. *Revista Iberoamericana*, 5(15), 165–197.
- Soto, I. B. R., Lozano, R. A. R., Suárez, C. A. H., & Núñez, R. P. (2022). Educación, innovación, emprendimiento, crecimiento y desarrollo en América Latina. *Revista de Ciencias Sociales*, 28(3), 110–128.
- Srivastava, A., & Thomson, S.B. (2009). Framework analysis: a qualitative methodology for applied policy research.
- Stewart, D. W., & Shamdasani, P. N. (2014). *Focus group: Theory and practice*. Sage Publications.
- Stewart, D. W., & Wolfers, J. (2008). Economic growth and subjective well-being: Reassessing the Easterlin paradox. *National Bureau of Economic Research*.
- Stewart, T. (1991). How intellectual capital is becoming America's most asset. *Fortune*.
- Stewart, T. A. (1991). Brainpower: How intellectual capital is becoming America's most asset. *Fortune*, 3, 44–60.
- Stewart, T. A. (1998). *La nueva riqueza de las organizaciones: El capital intelectual*. Granica.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1994). Grounded theory methodology: An overview. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research* (pp. 273–285). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

- Sukier, H., Hernández-Fernández, L., Portillo-Medina, R., Valle-Ospino, A., García, M., & García-Guiliany, J. (2018). Marketing estratégico: Una mirada desde el contexto de la empresa familiar. *Espacios*, 39(44), 9–18.
- Sullivan, H. P. (2000). Impulsado por el valor del capital intelectual: Cómo convertir los activos intangibles en el valor del mercado de negocios. Estados Unidos.
- Suñol, S. (2006). Aspectos teóricos de la competitividad. *Revista Ciencia y Sociedad*, 31(2), 179–188.
- Superintendencia de Compañías Ecuador. (2011, 12 de enero). Resolución No. SC.Q.ICI.CPAIFRS.11.01. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Sveiby, K. (2008). Measuring intangibles and intellectual capital: An emerging first standard. Recuperado de www.sveiby.com/portals/0/articles/emergingstandard.htm
- Svendsen, A., Boutilier, R., & Wheeler, D. (2001). Measuring the business value of stakeholder relationships. Toronto: CICA.
- Tarapuez, E., & Botero, J. (2007). Algunos aportes de los neoclásicos a la teoría del emprendedor. *Cuadernos de Administración*, 20(34), 39–63.
- Teece, D. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and micro-foundations of sustainable enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350.
- Teece, J. (1988). Technological change and the nature of the firm. En G. Dosi et al. (Eds.), *Technical Change and Economic Theory*.
- Thompson, A. A., Peteraf, M. A., Gamble, J. E., & Strickland, A. J. (2015). *Crafting and executing strategy: The quest for competitive advantage: Concepts and cases*. McGraw-Hill Education.
- Travkina, I., & Tvaronavicienė, M. (2010). An investigation into relative competitiveness of international trade: The case of Lithuania. *6th International Scientific Conference*, 504–510.
- Trujillo, A. (2018). La industria textil ecuatoriana es de calidad, pero su reto es bajar costos.
- Ulrich, D., & Brockbank, W. (2006). *La propuesta de valor de recursos humanos*. Bilbao: Deusto.
- Universidad Andina Simón Bolívar Ecuador, Observatorio PYME. (2016). *Minutos PYME. Boletín informativo* (29).
- Uprichard, E. (2013). Sampling: Bridging probability and non-probability designs. *International Journal of Social Research Methodology*, 16, 1–11.

- Vaassen, E. (1999). Research issues in organizational control and accounting for knowledge. *22nd Annual Congress of the European Accounting Association*, Bordeaux, France.
- Vázquez, G., Núñez, T., & Hernández, S. (2004). Análisis del impacto de la gestión de conocimiento y el capital intelectual sobre la competitividad de las PYMES manufactureras de la región occidente de México. *Eure (Santiago)*, 34(101), 45–70.
- Vega de la Cruz, L. O., & Pérez Pravia, M. C. (2024). *El capital relacional de las organizaciones: una revisión teórica*. *Anales de Investigación*, 20(3). Dialnet.
- Verd, J. M., & López, P. (2008). La eficiencia teórica y metodológica de los diseños multi método. *Empiria Revista de Metodología de Ciencias Sociales*, 16, 13–42.
- Viera da Cunha, M. (2013). Las profesiones de la información: Un escenario de cambios.
- Villalba, R., & Torres, H. D. (2019). Retos del capital humano de las PYMES de Bogotá y su impacto en la innovación y competitividad. *Revista Ingeniería, Matemáticas y Ciencias de la Información*, 6(11), 85–90.
- Villarreal, R. (2003). La empresa competitiva sustentable en la era del capital intelectual: IFA (Inteligente en la organización, Flexible en la producción y Ágil en la comercialización). México: Editorial McGraw Hill.
- Villegas, E., Hernández, M., & Salazar, B. (2016). La medición del capital intelectual y su impacto en el rendimiento financiero en empresas del sector industrial en México. *Contaduría y Administración*, 62, 184–206.
- Wang, W., & Chang, C. (2005). Intellectual capital and performance in causal models: Evidence from the information technology industry in Taiwan. *Journal of Intellectual Capital*, 6(2), 222–236.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171–180.
- White, S., & Blackmore, C. (2016). *Cultures of wellbeing: Method, place, policy*. Palgrave Macmillan.
- Wong, M., & Córdova, J. (2020). El capital intelectual como estrategia para mejorar la competitividad de la empresa Areco S.A.C. Chiclaña 2018. *Horizonte Empresarial*, 7, 30–41.
- World Economic Forum. (2010). *The global competitiveness report 2010-2011*. Geneva: World Economic Forum.

Yang, C., & Lin, C. (2009). Does intellectual capital mediate the relationship between HRM and organizational performance? Perspective of a health-care industry in Taiwan. *International Journal of Human Resource Management*, 20(9), 1965-1984

Zambrano Carrillo, E., Gutiérrez Pórtola, F., & Díaz Santacruz, C. (2011). Propuesta de indicadores para gestión de capital estructural en grupos de investigación. *Universidad y Empresa*, 14(22), 99-130.

Anexos

Anexo A

Guía semiestructurada de entrevistas a empresarios textiles

Este instrumento fue utilizado para la recolección de datos cualitativos mediante entrevistas semiestructuradas dirigidas a empresarios del sector textil en Quito. Las preguntas fueron diseñadas en función de las dimensiones del modelo de Capital Intelectual de Bueno (2011), y los elementos de competitividad aparecen también integradas en el análisis cualitativo del estudio.

I. Conocimiento General de la Empresa

- ¿Cuántos años la empresa opera en el mercado?
- ¿Cuántos trabajadores tiene activos?
- ¿En qué rango de PYMES se considera?

II. Visión Estratégica de la Empresa Sobre Competitividad

- ¿Qué factor tiene como diferenciador su empresa frente a la competencia?
- ¿Usted conoce sobre competitividad?
- ¿Qué factores cree le hace competitiva?
- ¿Usted cree que los elementos intangibles le permiten ser más competitivo?

III. Visión Estratégica de la Empresa Sobre Capital Intelectual

- ¿Usted está familiarizado con el Capital Intelectual?
- ¿Considera usted que lo tangible es más importante que lo intangible?

Capital Humano

- ¿Dentro del recurso humano cuál es el factor diferenciador que ha contribuido de manera significativa al fortalecimiento de la competitividad empresarial?

Capital Estructural

- Desde su experiencia, ¿cuál considera que ha sido el componente estructural como la cultura organizacional, la infraestructura o la definición de procesos que ha tenido mayor incidencia en los resultados financieros de su empresa?

Capital Relacional

¿Cómo valora su empresa las relaciones con actores externos como clientes, aliados estratégicos y otros grupos de interés y qué impacto considera que tienen estas interacciones en los resultados empresariales?

IV. Intangibles y Resultados Empresariales

- ¿Usted cree que se deberían medir a los intangibles deben medirse en la empresa?

Anexo B

Procesamiento de Entrevistas

A continuación, se procede a procesar las entrevistas realizadas a las 10 empresas:

¿Cuántos años llevan trabajando en esta área textil?

Empresas	Años de funcionamiento
-----------------	-------------------------------

E1	43
E2	32
E3	35
E4	10
E5	15
E6	23 a 25
E7	4
E8	50
E9	14
E10	5

¿Cuál es el número de empleados?

Empresas	Número de empleados
E1	240
E2	720
E3	50
E4	26
E5	120
E6	27 a 30
E7	27
E8	137
E9	12

E10

14

¿Usted considera que su empresa es competitiva en el mercado?

Empresas	CATEGORIZACION
E1	mediana
E2	mediana
E3	mediana
E4	mediana
E5	mediana
E6	mediana
E7	mediana
E8	pequeña
E9	pequeña
E10	pequeña

Conocimiento sobre Competitividad

Empresas	Conocimiento sobre competitividad
E1	si
E2	Si
E3	Si
E4	Si

E5	Vagamente
E6	Si
E7	Si
E8	Si
E9	Si
E10	Si

1. ¿Dentro de este sector textil cuál es el factor diferenciador que tienen en relación las demás empresas?

Código Empresas	Información de los empresarios
E1	La diversidad y especialidad de productos, productos dedicados para los clientes; el mundo de ecomóditis hace mucho tiempo ya se acabó, ecomóditis es un producto que lo hace en la tienda de la esquina; en cambio la especialidad, los colores nos ha permitido sobrevivir y algo mantenernos en el mercado.
E2	El manejo de marcas que tenemos, somos productores homologados de varias marcas a nivel internacional como Nike, Puma, Umbro, en el cual las mejores prácticas de esas marcas en el sentido del manejo de personal, medio ambiente, calidad, producto hacen que
E3	Calidad y experiencia
E4	Primeramente, nuestra empresa textilera está basada en la línea de bebé, nuestra diferencia es que nos enfocamos más en los nuevos diseños, nuevos dibujos, en el color, la calidad de la tela. Lo que es primordial en esta época son los estampados.

- E5 Diría 1 la calidad porque los materiales que utilizamos son tanto nacionales como importados de otros países
- E6 La calidad, la calidad de la tela siempre ha sido reconocida en el espacio nacional.
- E7 Yo creo que el factor diferenciador radica esencialmente en el servicio a nuestros clientes, la variedad, cada vez la industria textil es muy grande en el Ecuador al menos, pero yo creo que el valor agregado el poder ayudar al cliente es ese factor diferenciador y que nos puede ayudar a ganar espacio en el mercado.
- E8 *calidad, por servicio al cliente, por la entrega, es el valor agregado que nos diferencia de la competencia.*
- E9 Innovación en la parte de textil con variación de materiales, unas tenemos en hilo, otras en lana y otras mixta.
- E10 Bueno yo creo que al ser una empresa pequeña y como la mayoría de mis colaboradores hemos iniciado la empresa, entonces creo hemos generado lazos no sé si de ponerlos de amistad, pero si lazos muy fuertes de trabajo
-

¿Qué factores cree usted que le hacen competitiva?

Código Empresas	Información de los empresarios
E1	La diversidad y especialidad de productos, productos dedicados para los clientes
E2	Si le pones un intangible de marca, claro que lo vas a diferenciar, definitivamente tienen relación.
E3	Porque nosotros tenemos experiencia en el mercado alrededor de 35 años y la calidad ha sido aceptada por nuestros clientes.

E4 Porque actualmente nosotros estamos haciendo una prueba de color de telas en la cual estamos implementado no contaminar el ambiente con las máquinas que vamos a tintorear la tela, una parte en la que nosotros nos basamos a colorear las telas para que nuestros clientes queden satisfechos con varios clientes en una sola tela.

E5

E6 Porque manejamos nuestros clientes de manera adecuada, tratamos de mantener siempre una relación muy profesional con ellos y una buena relación, además de la calidad del producto y además mantenemos los precios más bajos con nuestros proveedores.

E7

Uno de los factores de competitividad creo que podemos destacar nuestro poder de negociación con nuestros proveedores y con nuestros clientes, con nuestros proveedores porque de ser el caso nosotros tenemos la capacidad de integrarnos hacia atrás y hacia a delante entonces creo que esa es una de las cualidades que necesitamos.

E8

Señorita, cuando se tiene variedad de productos se puede competir el cliente se cansa, pero el producto especializado a ese no se le topa, el cliente busca por la calidad, es como una costumbre, se acostumbran a lo bueno.

E9

En nuestro sector textil existe como usted me preguntó anteriormente hay pequeñas, medianas y grandes textileras, que es lo que nos hace a nosotros muy competitivos es la calidad y el precio.

E10

Un factor que consideramos importante es la promesa cumplida al cliente estamos tomando realmente al cliente, estamos apasionados por servir al cliente yo creo que esa filosofía se transmite a todos los colaboradores de esta empresa y eso ha hecho tal vez que tengamos como ese factor diferenciador

¿Usted cree que los elementos intangibles le permiten ser más competitivo?

Código Empresas	Información de los empresarios
E1	<p>Yo considero que la máquina per se, si no hay una persona con conocimientos con el know how, con ganas de hacerlo, esto es solo lata. Es muy importante el tema de las personas.</p>
E2	<p>La tecnología, el personal y las alianzas son pilares que sin una o la otra no van a funcionar. En la tecnología siempre se debe ser vanguardista, por eso se debe investigar y desarrollar. Si le pones un intangible de marca, claro que lo vas a diferenciar definitivamente tienen relación.</p>
E3	<p>Este tema de intangibles, de relaciones con clientes, proveedores con nuestros empleados, permite que le empresa vaya mejorando en el camino, ya tiene bastante años de experiencia y así la calidad lo ha demostrado.</p>
E4	<p>El intangible que está relacionado de forma directa para que la empresa sea competitiva es el conocimiento de las personas que aportan con las ideas.</p>
E5	<p>Dentro de estos intangibles está la capacidad de los empleados, las relaciones que se pueden tener con los proveedores, las ideas.</p>
E6	<p>La colaboración de nuestro personal en diferentes áreas para ampliar su conocimiento.</p>
E7	<p>Claro, yo creo que los elementos intangibles son aquellos que dan el factor diferenciador a un producto a un servicio el tema maquinaria, el tema tecnologías es simplemente algo mecánico, pero el capital humano, la inteligencia humana es lo que a uno le puede dar el plus porque la calidad que tenemos nosotros la puede dar cualquiera, ese valor que da el capital humano es esencial para nosotros poder destacarnos en la competitividad con nuestros más cercanos y principales competidores.</p>

E8	La capacitación en el personal, las relaciones con los proveedores, proyectos para mejorar el producto, la lealtad y las buenas ideas aportan para tener productos de calidad y ser competentes
E9	Las alianzas estratégicas aportan a la competitividad, la experiencia y conocimiento de los trabajadores, la actitud del empleado es importante para tener productos de calidad
E10	Si no tenemos personal adecuado, capacitado y motivado no podemos llegar a ningún lado. La red de contactos que hemos hecho entre clientes y proveedores y empresas del sector, creo el 80% lo hacen los contactos

¿Ustedes están familiarizados con capital intelectual?

Código Empresas	Información de los empresarios
E1	No, pero creo mi Know How es mi intangible. El mayor intangible es el compromiso de las personas.
E2	Claro normalmente todo lo que nosotros fabricamos están bajo normas de propiedad intelectual lo que son las licencias y desarrollo nuestro.
E3	Por lo general lo vemos en las personas, en su trabajo al aportar ideas y mejorar muchos aspectos de su puesto básicamente.
E4	Sobre capital intelectual no, no he escuchado.
E5	No utilizamos esos términos en la empresa.
E6	Los activos intangibles que básicamente vendría hacer todo lo que nosotros invertimos dentro de nuestro personal para que realmente saquen productos de buena calidad y laboren con experiencia y con entusiasmo.
E7	Si, le asocio con el conocimiento de la empresa.
E8	No es común hablar de intangibles.

E9 No exactamente, pero supongo que el capital intelectual es todos los aportes en ideas que cada uno de los trabajadores y gerentes damos para mejorar la calidad de la compañía

E10 Claro tengo algún conocimiento especialmente lo que es capital intelectual, los intangibles de una empresa siempre se oye, pero si tengo algún tipo de conocimiento de capital intelectual

¿Y con el tema de intangibles? ¿Qué es más importante el tangible o el intangible? ¿Cuáles son los elementos de CI claves para la empresa?

Código Empresas	Información de los empresarios
E1	Si. Los intangibles son mi know how, el know how de un proyecto desarrollado a pesar de que le metimos \$100 dólares hay \$200 porque hay mucho conocimiento. Ese valor si considera la empresa. Sí eso es capital intelectual entonces si lo manejamos.
E2	El manejo de la marca, el manejo de personal, la variedad del producto, la calidad. Desarrollo de propiedad intelectual
E3	Algo que no es visible, algo que no se puede tocar. Son importantes los dos aspectos, tanto tangibles como intangibles. La forma en que pienso es que, si se inicia con una idea intangible, tanto con clientes como proveedores, aplicada mediante un mecanismo tecnológico, va a ayudar tanto a que la una como la otra se complementen.
E4	O sea, si tengo un poco de conocimiento sobre los intangibles, pero no es que los conozca realmente como son. No importa.
E5	En realidad, muy vagamente cuando estaba en la universidad, o sea, capital intelectual en sí mencionaban como algo básico por ejemplo las aptitudes, las actitudes que tiene una persona, pero no a profundidad.
E6	La infraestructura es muy importante

- E4 Si la experiencia y capacitación también consideraría intangible la patronista, el rato de realizar los moldes es una capacidad de medidas que le veo como un intangible.
- E5 Sí, la verdad en capacitaciones es importante como se ha visto, las nuevas tecnologías, los nuevos materiales, nuevos estudios que ayudan a que una empresa salga a delante entonces, mantenernos con los conocimientos de hace 10 15 años como que no permite a la empresa ser flexible, positiva
- E6 La lealtad de nuestros trabajadores, que obviamente se debe al trato que nosotros les damos dentro de la empresa.
- E7 Yo creo que la motivación, el liderazgo que existe dentro de la empresa porque creo que cuando una empresa tiene muy bien planteados sus objetivos y su misión y visión creo que esto puede transmitirlo de manera muy eficiente
- E8 Sí, o sea en este punto durante los años de esta empresa su evolución ha sido en base a la inversión en tecnología, como socios hermanos hemos tomado la decisión de cada 2 años ir renovando la maquinaria de mayor tecnología hemos asistido a ferias internacionales y estamos siempre buscando la vanguardia
- E9 El capital más importante obviamente es el trabajador y el aporte que nosotros tenemos de ellos es el esfuerzo y su voluntad para que la empresa crezca.
- E10 Los recursos humanos son un factor super complicado que se lo pueda manejar por toda la complejidad que ello representa afortunadamente aquí somos pocas personas y como pocas personas, aunque suene contradictorio nos llevamos como una gran familia
-

- 2. Desde su experiencia, ¿cuál considera que ha sido el componente estructural como la cultura organizacional, la infraestructura o la definición de procesos que ha tenido mayor incidencia en los resultados financieros de su empresa?**
-

**Código
Empresas**

Información de los empresarios

- E1 A la cultura organizacional el fierro es fierro, la máquina por más tecnología que tenga si es que no hay una persona que sepa manejarla pues se pierde.
- E2 Es importante los valores de la empresa, Si se hace un buen trabajo en los estados financieros habrá mayor rentabilidad.
- E3 En los Estados financieros la relación con mis clientes, con mis proveedores, puede ser también esos aspectos básicamente.
- E4 Dentro de la producción como se lo hace lo primordial sería que el personal tenga un buen trato un buen manejo para que el producto salga de buena calidad para nosotros poder incrementar nuestras ventas y crecer como empresa.
- E5 La maquinaria que tiene la empresa es la que se puede ver en los balances y da valor frente a los bancos.
- E6 La infraestructura tiene valor en el balance, pero si no hubiera el trabajo de los empleados no habría empresa.
- E7 Claro, yo creo que sí debería ser importante al momento creo tengo entendido no se lo practica mucho, pero yo creo si es una parte importante que hay que considerar más aún cuando la tecnología trata de superar al hombre
- E8 La empresa pone políticas que ayudan a la gestión de la empresa, se puede ser en valores en las ventas, pero a quienes se ven son a las cosas materiales con valores reales.
- E9 Consideraría que sí sería muy importante y en eso entraría la evaluación al personal obviamente la infraestructura no es más importante de la cultura de la empresa.
- E10 La cultura organizacional es importante, pero sin maquinaria no hay ganancias.
-

¿La tecnología cómo les impacta dentro de los resultados?

Código Empresas	Información de los empresarios
E1	Si nos ha ayudado bastante especialmente hay máquinas nuevas y hay personas que están trabajando en esas máquinas que por sí solas no se podrían operar. La empresa ha sido creativa y hasta ahora lo somos, y doy un ejemplo: creamos subproductos de productos de desecho
E2	No hemos podido cambiar de manera constante las máquinas, pero las fallas nos generan retraso y pérdida. Aprendes del Know How, pero aprendes a perfeccionar a regular con tu propia investigación y desarrollo o tu prueba error
E3	Sí, en base a la tecnología nosotros hemos ido reduciendo costos y haciendo que nuestra producción crezca mucho más, por lo que posible para los próximos años nuestro rendimiento financiero vaya creciendo
E4	Nosotros ahorita estamos buscando lo que son máquinas de estampado, máquinas bordadoras, lo que son máquinas para colocar broches. Las máquinas si se nos hace un poco complicado adquirir, ya que viene del extranjero, pero nos ayuda a disminuir el tiempo, y esto sería una gran idea para poder bajar nuestros costos de la mano de obra. Las máquinas nos ayudan a innovar con nuevos desarrollos de nuevos productos
E5	Intangible no estoy como segura porque la tecnología lo puedo ver, palpar de cierta manera sacándole en datos que si le ayuda a una empresa hacer más competente por la parte que tiene esta data que le permite tomar decisiones, yo no le hubiese considerado como algo intangible la verdad.
E6	No tenemos planificado comprar maquinaria. No tenemos problema hasta el momento. Hacemos mantenimiento y hay buena organización para no dejar que la máquina se pare, está el jefe de mantenimiento y los operarios que son los que apoyan a que todo esté en buen estado.
E7	Principalmente la inversión. La inversión es uno de nuestros principales objetivos porque como lo mencioné antes para nosotros podemos destacar competitivamente con nuestros competidores necesitamos tecnología de punta

E8 Nosotros hemos tenido máquinas muy buenas, cambiamos unas recién pero no se comparan a las antiguas en resistencia, lo que sí en velocidad y procesos más rápidos, son menos ruidosas también.

E9 Mire en ese aspecto casi lo que es pequeña industria no ha tenido mayor surgimiento, porque por precios de maquinarias y tecnologías, o sea los precios de venta de nuestros no nos da para tener un capital de trabajo y mucho menos para adquirir un crédito y renovar la maquinaria.

E10 Bueno al ser una industria textil debemos si dedicarle un buen porcentaje de tiempo a pensar en mejorar la tecnología porque usted sabe que ahorita las maquititas de antes ya no generan la misma calidad sino lo que ahora estamos buscando es mejorar la calidad, mejorar los procesos, abaratar los costos y esto como lo podemos hacer.

9 ¿Cómo valora su empresa las relaciones con actores externos como clientes, aliados estratégicos y otros grupos de interés y qué impacto considera que tienen estas interacciones en los resultados empresariales?

Código Empresas	Información de los empresarios
E1	<p>Nos preocupamos por la comunidad. Cuando surgió el tema del volcán Cotopaxi, dijimos que tenemos pozos si llega a faltar agua; tenemos generadores si llega a faltar luz. No ha sido el gobierno, no han sido las leyes, más bien esos son los factores que han jugado en contra</p> <p>Si en ese lado hicieran alianzas estratégicas con las universidades, lo digo porque en nuestra universidad se reciclan botellas, y muchas veces no se saben ni donde dejarlas y los chicos están buscando. Valga la oportunidad para el contacto.</p> <p>Por su puesto que todo ese know how nos ha servido, no solo copiar sino en desarrollar, nosotros aquí desarrollamos prendas, productos, no solo producimos desarrollamos</p>

productos. Hacemos investigación y desarrollos para área deportivo. Hacemos telas inteligentes que ya no les piden favor a empresas internacionales. Aquí hacemos investigación y desarrollo.

E3 Sí son necesarias tenemos algunas alianzas estratégicas con proveedores que hemos tenidos a los cuales nos surten calidad y precio aceptable.

E4 No sí hay dentro de los clientes personas que, clientes y proveedores, a veces los proveedores también conocen de varias empresas, nos dan ideas; yo creo que es primordial que los clientes y proveedores nos den ideas para crecer como empresa.

E5 El buen trato con los proveedores sí, si influencia porque a la final tu proveedor te sirve como un benchmark, es decir, tratar de preguntar, oiga la competencia ¿qué está utilizando?

E6 Sí, mantenemos muchas alianzas estratégicas con los clientes más fuertes que tenemos en nuestra compañía, es muy importante, ellos nos han ayudado en épocas de crisis y en tema de medio ambiente siempre mantenemos la responsabilidad social tratando obviamente de ayudar en todo lo que se nos sea posible implementando nuevos procesos para ayudar al medio ambiente

E7 Es muy conveniente tener un contacto cercano con nuestros principales competidores, pero esto no se da en la realidad

E8 A nivel de alianzas estratégicas también lo realizamos con algunas empresas del país para nosotros también ha sido fundamental realizar estas alianzas ha sido un ganar mutuo porque entramos en una tercerización de servicios productos que por el acabado

E9 Es importante tener alianzas estratégicas, pero en el sector es complicado porque al ser competitivos unos con otros hay bastante celo en la producción y en la calidad de los tejidos que nosotros sacamos.

E10 Por su puesto este primer paso de la red de contactos es el principio, que tal vez en el futuro cuando nosotros tengamos o hayamos generado mayor riqueza en la empresa, hayamos generado mayor mercado podríamos unirnos

¿Usted cree que los elementos intangibles deben medirse en la empresa?

Código Empresas	Información de los empresarios
E1	Creo debería medirse, aunque no sé como
E2	Si se mide sería bueno quizá saber qué nos hace falta
E3	Si estoy de acuerdo.
E4	Creo es bueno medir todo lo que de valor a la empresa
E5	Si para ver el beneficio que podría darnos
E6	Sería importante medir, pero habría que entrar en un proceso de investigación
E7	Yo creo que sí debería ser importante, más aún cuando la tecnología trata de superar al hombre es cuando esa inteligencia humana se vuelve mucho más importante y creativa que la inteligencia artificial. En este caso, creo que sí es necesario poder evaluar dentro de nuestros estados financieros. Creo que el capital intelectual es parte de los resultados financieros

E8 Yo, como gerente de producción, mi objetivo fue la reducción de costos, no muchos tiempos muertos, eficiencia en horas de trabajo que lo veo reflejado en cifras, y el costo prácticamente no es el que lleva mucho más peso total dentro de la economía de la empresa sino, saber que mi departamento comercial, que mis productos tienen una aceptación en el mercado, en pocas palabras hacer un trabajo hacia afuera y saber cuánto capital intelectual hay en cada área, en la posición de la marca, en el área de marketing

E9 No

E10 Sería ideal poder decir que esta red de contactos me vale algo, no sé si haya alguna forma, pero sería ideal porque podría valorar y lo puedo medir, lo puedo controlar y tendríamos una idea más clara de cuánto pesa esta parte de los intangibles frente a los tangibles. Tal vez si llegamos algún día a tener eso, veríamos que los intangibles representan un porcentaje más alto que los tangibles

Anexo C



UNIVERSIDAD NACIONAL DE ROSARIO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
ADMINISTRATIVAS

Estimado Participante:

Gracias por colaborar en el presente estudio. La información que usted entregará es totalmente confidencial y tiene **SOLO** fines académicos, sus respuestas ayudarán a obtener los mejores resultados, por lo que le solicito por favor conteste con total libertad y con las respuestas que a su criterio sean las más apropiadas.

Si usted desea una copia del estudio, por favor incluya su correo electrónico.....

.....
....

Datos Informativos:

Tamaño de la Empresa	Pequeña Empresa	<input type="text"/>
	Mediana Empresa	<input type="text"/>
Tiempo de funcionamiento (años)		<input type="text"/>
Número de empleados		<input type="text"/>

1. ¿Qué hace que su empresa sea diferente a las otras? Marque con una X la o las alternativas que considere oportunas.

- a) Producto de mejor calidad
- b) Mejores precios
- c) Atención al cliente
- d) Buena administración
- e) Recursos físicos
- f) Otros. ¿Cuáles?

2. Según su experiencia ¿qué es aquello que su empresa posee y es lo más valioso? Marque con una X.

- a) Infraestructura física
- b) Infraestructura tecnológica
- c) Personal
- d) Proveedores
- e) Relación con los clientes
- f) Relación con otras empresas
- g) Otros

3. ¿Qué tan familiarizado está usted con “Capital Intelectual” o intangibles de una empresa?

<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Un poco familiarizado	Estoy muy familiarizado	Nada familiarizado	Estoy familiarizado

4. ¿Qué tan familiarizado está usted con “Competitividad” de una empresa?

<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
----------------------	----------------------	----------------------	----------------------

Un poco familiarizado
Estoy muy familiarizado
Nada familiarizado
Estoy familiarizado

5. ¿Su empresa es rentable? Sí considera es rentable marque con una X los factores según su criterio. Si considera que no lo es, indique qué le impide ser rentable.

Posibles factores que le permiten rentabilidad:

- a) Capital físico _____
- b) Nivel de ventas _____
- c) Apoyo del personal _____
- d) Normativa gubernamental _____
- e) Relación con el entorno _____
- f) Inversión en recursos físicos y tecnológicos _____
- Otros _____

¿Qué le impide ser rentable? a.....
 b.....
 c.....
 d.....

6. La preparación y experiencia de sus colaboradores son más importantes que el equipo y maquinaria

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

7. El capital de trabajo tiene prioridad frente a la cultura organizacional y los procesos

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

8. El valor de los activos de su empresa tiene mayor relevancia que la relación con clientes, proveedores, prestigio

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

9. De los siguientes factores ordene del 1 al 5, siendo 1 el más importante y 5 el menos importante. La aplicación de estos factores le permite a la empresa destacarse de las demás.

Capital de trabajo Clima laboral Mobiliario Inversión en tecnología Computadoras Proyectos de innovación	<input style="width: 100%; height: 100%;" type="text"/> <input style="width: 100%; height: 100%;" type="text"/> <input style="width: 100%; height: 100%;" type="text"/> <input style="width: 100%; height: 100%;" type="text"/> <input style="width: 100%; height: 100%;" type="text"/> <input style="width: 100%; height: 100%;" type="text"/>	Equipo de oficina Compromiso de los trabajadores Edificio, terreno, local Inversión en tecnología I +D Alianzas estratégicas Cuentas por cobrar	<input style="width: 100%; height: 100%;" type="text"/> <input style="width: 100%; height: 100%;" type="text"/> <input style="width: 100%; height: 100%;" type="text"/> <input style="width: 100%; height: 100%;" type="text"/> <input style="width: 100%; height: 100%;" type="text"/> <input style="width: 100%; height: 100%;" type="text"/>
---	--	--	--

10. ¿Su empresa es competitiva?

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

11. De los siguientes factores ordene del 1 al 5, siendo 1 el más importante y 5 el menos importante. La competitividad (cumplir los objetivos empresariales) está en:

Resultados financieros Liderazgo Rotación del inventario Creatividad Fijación de precios Responsabilidad social	<input style="width: 100%; height: 100%;" type="text"/> <input style="width: 100%; height: 100%;" type="text"/> <input style="width: 100%; height: 100%;" type="text"/> <input style="width: 100%; height: 100%;" type="text"/> <input style="width: 100%; height: 100%;" type="text"/> <input style="width: 100%; height: 100%;" type="text"/>	Satisfacción del cliente Nivel de ventas Secreto industrial Política de cobranza Tecnología en la producción Aportes económicos de los socios	<input style="width: 100%; height: 100%;" type="text"/> <input style="width: 100%; height: 100%;" type="text"/> <input style="width: 100%; height: 100%;" type="text"/> <input style="width: 100%; height: 100%;" type="text"/> <input style="width: 100%; height: 100%;" type="text"/> <input style="width: 100%; height: 100%;" type="text"/>
--	--	--	--

12. Marque con una X en sus estados financieros ¿qué elementos reflejan como los más importantes para su éxito?

a) Precio del producto	_____
b) Formación interna y externa del empleado	_____
c) Captación y transmisión de conocimiento	_____
d) Expansión en el mercado	_____
e) Acción social	_____
f) Calidad del producto	_____

13. A su juicio, usted considera que los elementos no tangibles son igual o más importantes que los elementos tangibles de una empresa

De acuerdo			

Totalmente de acuerdo

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

14. ¿Cuáles de los siguientes elementos usted considera tienen relación con el precio, la calidad, productividad de su empresa? Ordene del 1 al 5, siendo 1 el más importante y 5 el menos importante.

Satisfacción del empleado	<input type="text"/>	Certificación medioambiental	<input type="text"/>
Presupuesto de la empresa	<input type="text"/>	Precio del mercado	<input type="text"/>
Desarrollo organizativo	<input type="text"/>	Conocimiento de la competencia	<input type="text"/>
Demanda del mercado	<input type="text"/>	Decisiones de los socios	<input type="text"/>
Producto importado	<input type="text"/>	Cumplimiento de metas	<input type="text"/>
Soporte tecnológico	<input type="text"/>	Notoriedad de la marca	<input type="text"/>

15. Del siguiente listado ¿qué elementos usted considera como estratégicos en el desarrollo de una PYME? Marque con una X

- a) Flexibilidad y adaptación de los empleados
- b) Identidad organizativa
- c) Registro de marcas
- d) Relaciones de participación empresarial
- e) Actitud de emprendimiento
- f) Código de conducta organizativa
- g) Ninguno de los anteriores

16. Del siguiente listado reconozca si alguno de los siguientes componentes ha influido positivamente en los procesos de su empresa.

- a) Nivel de escolaridad de los empleados
- b) Políticas de gestión de los proveedores
- c) Dotación de tecnología de la información y comunicación
- d) Procesos de relación con competidores
- e) Innovación del modelo del negocio
- f) Relación con medios de comunicación
- g) Ninguno de los anteriores

17. ¿Usted cree que se debería medir a los intangibles considerando que estos no se reflejan en los estados financieros, pero son parte de los resultados de su empresa? Marque con una X su respuesta. En cualquiera de los casos indique por qué

SI..... NO.....

Por.....
.....
....

18. En el siguiente listado se encuentran elementos intangibles, según su criterio ordene del 1 al 5, siendo 1 el más importante y 5 el menos importante.

Valores, aptitudes, capacidades	<input type="text"/>
Cultura, estructura, aprendizaje organizativo, procesos	<input type="text"/>
Dotación tecnológica, propiedad intelectual e industrial	<input type="text"/>
Relación con clientes, proveedores, inversores, competidores, aliados	<input type="text"/>
Resultados de innovación, actitud y capacidad de emprendimiento	<input type="text"/>
Relación con la administración pública, medios de comunicación sociedad	<input type="text"/>

Gracias su colaboración