

## Excelencia emprendedora en la economía del conocimiento

José M. Viedma Marti y Maria do Rosario Cabrita<sup>1</sup>

---

### Resumen

En el actual contexto de profunda incertidumbre y confusión, la única fuente de riqueza inalterada es lo que las personas, las organizaciones y las naciones son capaces de crear con lo que saben. Contar con estrategias bien formuladas y llevadas a la práctica es por tanto la base de la excelencia empresarial, la única fuente de riqueza en cualquier economía.

Para lograr este nivel de excelencia, los autores de este cuaderno, que extracta las principales enseñanzas de su libro “Entrepreneurial excellence in the knowledge economy”, de reciente publicación, proponen una visión global de cómo alcanzar la excelencia empresarial a través del Intelectual Capital Benchmarking System (ICBS). Esta metodología busca apoyar en el proceso de reflexión estratégica de las organizaciones en el contexto de la economía del conocimiento, la formulación exitosa de estrategias, la innovación, y la obtención y mantenimiento de ventajas competitivas.

### Desarrollo

El advenimiento de la economía del conocimiento ha cambiado fundamentalmente la base de creación de riqueza en las modernas comunidades sociales. Conocimientos y otros intangibles asociados a la persona se han convertido en los recursos fundamentales para la creación de riqueza y han puesto sobre la mesa la necesidad imperiosa tanto de su adecuada y pertinente identificación y clasificación como de su gestión para maximizar el retorno de dichas capacidades en la empresa.

---

<sup>1</sup> Jose M. Viedma Martí es Doctor en Ingeniería Industrial, Licenciado en Ciencias Económicas y profesor emérito de la Universidad Politécnica de Cataluña. Su campo de investigación y práctica se centra en la perspectiva estratégica de la Gestión del Conocimiento, el Capital Intelectual y el desarrollo del conocimiento. Su investigación internacional ha cristalizado en metodologías prácticas como ICBS, BCL, CICBS y RICBS. Datos de contacto: [www.jmviedma.com](http://www.jmviedma.com)

La doctora Maria do Rosário Cabrita es profesora adjunta e investigadora de la Universidade Nova de Lisboa, Portugal, e imparte docencia en la Portuguese Banking Management School en Lisboa. Su área actual de investigación se centra en el capital intelectual, la gestión del conocimiento y la medición de los activos intangibles.

Los fundamentos teóricos de la creación de riqueza en la economía del conocimiento se encuentran principalmente en el nivel micro de la moderna disciplina de la gestión estratégica y, más concretamente, en las tres siguientes perspectivas:

- la visión basada en los recursos,
- la visión basada en capacidades dinámicas; y, más recientemente,
- la visión basada en el conocimiento.

Sin embargo, estos fundamentos teóricos en el nivel micro tienen que complementarse a nivel macro por los recientes acontecimientos en lo que se denomina "gestión estratégica de los intangibles" en ciudades, regiones y naciones. Estos avances recientes se basan en un complejo cuerpo de principios y teorías, como la economía institucional y evolutiva, economía cultural y social, teoría de sistemas, sistemas de innovación, la triple hélice, la ciencia de la competitividad regional, la teoría de los clusters y, más recientemente en el desarrollo basado en el conocimiento.

Sobre la base de estos fundamentos teóricos, ha sido posible construir algunos principios básicos sobre la creación de riqueza en el contexto de la economía del conocimiento tales como:

- (1) La riqueza o pobreza de un país depende en gran medida del número de empresas competitivas o excelentes que tiene;
- (2) El gobierno no crea riqueza, sino que contribuye a facilitar o dificultar la creación de riqueza;
- (3) Una excelente compañía, o una compañía competitiva, es aquella que consigue extraordinarios beneficios a largo plazo gracias a contar con un modelo de negocio con ventajas competitivas sostenibles;
- (4) En la economía del conocimiento, las ventajas competitivas sostenibles se asocian principalmente a los intangibles. Consecuentemente, la gestión estratégica de los intangibles o capital intelectual se convierte en una tarea fundamental;
- (5) La perspectiva estratégica es clave para la excelencia empresarial;
- (6) La excelencia empresarial es siempre el resultado de la adecuada formulación de estrategias y su excelente puesta en práctica;
- (7) La adecuada formulación de estrategias y su óptima traslación a la práctica es siempre una tarea humana y depende en gran medida de la calidad y el liderazgo del equipo humano responsable de su aplicación;
- (8) En un entorno en constante cambio, los modelos de negocio se convierten rápidamente en obsoletos y, como consecuencia de ello, la innovación en modelos de negocio se convierte en una urgencia para las empresas;
- (9) En cualquier empresa, la actividad esencial es siempre la innovación en el modelo de negocio para sustentar la competitividad y excelencia del mismo; y

- (10) Las empresas por sí solas no crean riqueza. Necesitan la colaboración de otras empresas, universidades e institutos de investigación, instituciones financieras, gobiernos y otras organizaciones e instituciones. Especialmente importante es contar con el apoyo de las organizaciones existentes en el grupo, región o nación donde la empresa está ubicada. En otras palabras, tienen que ser parte activa de un sistema de innovación abierta territorial y de lo que algunos autores les gusta llamar “ecosistemas basados en el conocimiento”.

Estos principios, con la salvedad del décimo, han sido integrados dentro de un sistema que permite su parametrización y ayuda en su gestión y es lo que ha venido a denominarse ICBS con un claro objetivo: alcanzar la excelencia empresarial en el contexto de la economía del conocimiento. Tras una cuidadosa revisión de los fundamentos teóricos de la excelencia empresarial, se llegó a la conclusión de que la excelencia empresarial siempre se debe a la formulación e implantación de estrategias diferenciales. El análisis de los modelos y metodologías prácticas que contribuyen al desarrollo de excelencia empresarial conduce a la conclusión de que la mayoría de ellos se centran en el proceso de implementación de la estrategia. Esto significa que la formulación de la estrategia está totalmente en manos del muy conocido análisis DAFO. Pero de igual manera que sirve para ofrecer la visión estática de la empresa, este análisis presenta una importante carencia. No incorpora al análisis las capacidades internas de manera plena.

ICBS se presenta por tanto como una metodología y un marco para la formulación de estrategias con éxito en la economía del conocimiento o, en otras palabras, "es un sistema de validación estratégica del uso de los activos intangibles en la organización". Se trata de mejorar sustancialmente el análisis DAFO y llenar el vacío existente en modelos y metodologías de formulación de estrategias permitiendo a las empresas a evaluar sus modelos de negocio y sus ventajas competitivas utilizando como referencia para la evaluación los mejores competidores existentes en el mercado. Para ese propósito específico, ICBS utiliza técnicas de benchmarking competitivo y de inteligencia competitiva. Cuando se utiliza ICBS de una forma sistemática y continuada, obtenemos indicadores y parámetros óptimos de gestión dirigidos a mejorar la capacidad de toma de decisiones por parte de las empresas, ayudándoles a determinar metas para el futuro, orientando el proceso de innovación en sus modelos de negocio, y promoviendo y sosteniendo ventajas competitivas.

Con el fin de ilustrar la relevancia de ICBS para alcanzar la excelencia empresarial en el contexto de la economía del conocimiento cabe recordar las palabras de Peter Drucker (1977), cuyo pensamiento se puede resumir en la siguiente declaración:

*“La eficiencia es hacer las cosas bien, eficacia es hacer las cosas correctas.  
Hacer lo correcto es más importante que hacer las cosas bien.”*

Es posible por tanto argumentar que la eficacia es más importante y relevante que la eficiencia. El proceso de formulación estratégica trata principalmente acerca de cómo tomar las decisiones más adecuadas en cada momento, en otras palabras, como ser eficaz en el proceso de toma de decisiones.

ICBS se ocupa por tanto principalmente sobre la eficacia incorporando en este proceso de análisis al capital intelectual (intangibles) y ayudando en la formulación de estrategias óptimas para la empresa. Ahí reside el interés del ICBS y su aportación más relevante para las empresas en su proceso de reflexión estratégica y traslación a la práctica de sus prioridades.

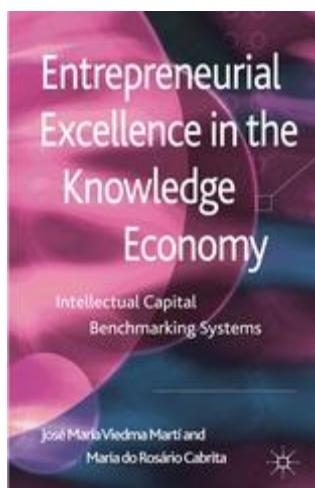
### **Principales aspectos a recordar**

- En un contexto de profunda incertidumbre y confusión, la única fuente de riqueza es lo que las personas, las organizaciones y las naciones son capaces de hacer con lo que saben;
- La llegada de la economía del conocimiento ha cambiado fundamentalmente la base de la creación de riqueza en las modernas comunidades sociales, y el conocimiento y otros intangibles basados la persona humana se han convertido en los recursos fundamentales para la creación de riqueza;
- En el contexto de la economía del conocimiento la excelencia empresarial es la principal fuente de riqueza y se basa principalmente en el conocimiento y otros intangibles normalmente asociados a la persona humana;
- La excelencia empresarial siempre se debe a la correcta formulación de estrategias y a su idónea traslación a la práctica;
- La formulación estratégica es clave para alcanzar la excelencia empresarial, estando estrechamente relacionada con la efectividad;
- El análisis DAFO como herramienta principal de formulación estratégica es demasiado impreciso para tener en cuenta la economía del conocimiento; e
- ICBS llena el vacío existente en las herramientas de formulación de estrategias y metodologías en el contexto de la economía del conocimiento apoyando el proceso de formulación de estrategias exitosas (innovando y manteniendo la ventaja competitiva)

### **Referencia**

Drucker, Peter (1977). An abridged and revised version of management: Tasks, responsibilities, practices. Great Britain, Pan Books Ltd. in association with Heinemann. Pp. 44-45

Con la colaboración de:



**Entrepreneurial excellence in  
the knowledge economy.  
Intellectual Capital Benchmarking  
System.**

**By José M. Viedma Martí and  
María do Rosario Cabrita**

**Palgrave Macmillan**  
<http://www.palgrave.com>



Confederación Española de  
Directivos y Ejecutivos

World Trade Center

Moll de Barcelona, s/n Edificio Este 1ª planta  
08039 Barcelona (Spain)

Tel. +34 93 508 83 20

Fax. +34 93 508 83 21

Correo: info@directivoscede.com

Acceda a nuestra web:

[www.directivoscede.com](http://www.directivoscede.com)

*La Confederación Española de Directivos y Ejecutivos (CEDE), fundada por la Asociación Española de Directivos (AED) y la Asociación Española de Ejecutivos de Finanzas (AEEF), tiene como objetivo principal agrupar a distintas asociaciones de directivos al objeto de dotarlas de una representación en consonancia con la relevante función que desempeñan en el ámbito socioeconómico, así como estimular sus actividades y coordinar acciones en beneficio de las entidades confederadas y de todos sus socios individuales. Desde su fundación en 1997, se han integrado en la Confederación otras asociaciones de directivos pertenecientes a diversos sectores y ámbitos territoriales. En la actualidad CEDE agrupa 44 entidades y más de 102.000 directivos, por lo que está alcanzando una representatividad significativa, que continuará incrementándose en el futuro con la incorporaciones de nuevas entidades.*

## Sobre la Comisión de Gestión del conocimiento empresarial

Si aceptamos que hoy en día el conocimiento es un factor esencial para el desarrollo empresarial y que los activos intangibles son, cada vez más, la parte creciente del valor y de la capacidad de generar resultados sostenibles, se considera de especial relevancia incorporar en el programa general de actividades de CEDE la actuación de un Observatorio sobre Gestión del Conocimiento Empresarial, Capital Intelectual e Innovación, que será gestionado por esta comisión de trabajo.

La comisión de trabajo considera prioritario enlazar cualquier iniciativa que encaje con la mejora de la gestión empresarial y, específicamente, con el incremento de la calidad de las funciones directivas y ejecutivas. Por tanto, el enfoque de sus actividades será eminentemente práctico, obviando perspectivas excesivamente academicistas.

También sus actuaciones se enmarcan en un contexto global, alineadas con acciones y trabajos realizados en el marco de la Unión Europea.

En cuanto a los objetivos de trabajo, principalmente son:

a) Seguimiento de las principales corrientes de opinión y avances teórico-prácticos en materia de activos intangibles, capital intelectual, gestión de la información, inteligencia empresarial y tecnologías de gestión del conocimiento.

b) Acuerdos con fundaciones y entidades de estudio nacionales e internacionales, cuyo ámbito de investigación merezca ser seguido, conocido y divulgado por CEDE.

c) Difusión en los medios virtuales de CEDE de las mejores prácticas y los avances más significativos en Gestión del Conocimiento, Capital Intelectual e Innovación.

d) Creación de plataformas de debate y aprendizaje, de modo que pueda mantenerse una Red de intercambio de Conocimiento entre las asociaciones de CEDE.

Puede conocer más sobre nuestra actividades y cuadernos en la web de CEDE o solicitando información en el email [info@directivoscede.com](mailto:info@directivoscede.com)