



Estudios de Economía Aplicada

ISSN: 1133-3197

secretaria.tecnica@revista-eea.net

Asociación Internacional de Economía

Aplicada

España

GOLZMAN, AARÓN

Diagnóstico estratégico sobre intangibles: El caso de las NEBT's  
Estudios de Economía Aplicada, vol. 26, núm. 2, agosto, 2008, pp. 215-221  
Asociación Internacional de Economía Aplicada  
Valladolid, España

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=30113187011>

- ▶ Cómo citar el artículo
- ▶ Número completo
- ▶ Más información del artículo
- ▶ Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica

Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal  
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

## **Diagnóstico estratégico sobre intangibles: El caso de las NEBT's**

AARÓN GOLZMAN

*Director Golzman Partners for Business  
Golzman Group  
e-mail: info@golzman.com*

### **RESUMEN**

En una primera parte, se analizan los conceptos y características clave del colectivo de Nuevas Empresas de Base Tecnológica (NEBTs). A continuación se exponen los resultados del análisis de los activos intangibles de un colectivo de veinticinco NEBTs pertenecientes al Parque Científico de Madrid y Parque Científico de Leganés, de los sectores de la Ingeniería, Ambiental, Biotecnología, Agroalimentación y TICs.

*Palabras clave:* Intangibles; empresas de base tecnológica; NEBTs; estrategia; competitividad.

### **Estrategic Diagnostic on Intangibles. The case of NTBF's**

### **ABSTRACT**

In the first part, the key concepts and characteristics will be analyzed of the group of the New Technology Based Firms (NTBF's). As follows, the analysis results will be exposed of the intangible actives of a group of 25 companies which belong to the Sciences park of Madrid and Leganes, of the sectors of engineering, environment, biotechnology, agroalimentation and ICT's.

*Keywords:* Intangible; Technology Based Firms; NTBF's; Strategy; Competitiveness.

Clasificación JEL: M13, M21.

---

Artículo disponible en versión electrónica en la página [www.revista-eea.net](http://www.revista-eea.net), ref. 0-26217.

## 1. INTRODUCCIÓN

Las empresas de base tecnológica (NEBTs) están convirtiéndose en protagonistas de las estrategias que aluden a la importancia de la innovación. Por este motivo, se articulan diferentes programas y recursos con el propósito de favorecer su creación, desarrollo y consolidación (Myro y Fernández, 1996).

Este planteamiento ostenta un alcance significativo en términos de generación de ciertos valores para el emprendimiento además de formación e incluso infraestructuras (Proyecto GEM, 1999).

No cabe duda del esfuerzo internacional en la materia. Los ejemplos existentes en el mundo evidencian un marco de mejores prácticas que se orienta, principalmente, hacia la configuración de modelos de apoyo al fenómeno emprendedor vinculados a la creación de las denominadas incubadoras de empresas (Escorsa, 1996).

Esta breve consideración desencadena una serie de derivadas clave para comprender dónde es fundamental incidir para articular un apoyo efectivo a la consolidación de estas nuevas empresas, tales como: (Proyecto ACREA, 2006).

- La investigación científica deja de ser una externalidad, forma cada vez más parte de la actividad cotidiana de las empresas, y se internaliza en sus costes.
- Requieren de mayor y creciente calificación, motivación, y creatividad en los trabajadores, para que estos sean realmente productivos en esta economía basada en el conocimiento.
- La producción de productos de alto valor añadido, en los que el valor y el precio se distancian muy por encima del coste de los componentes materiales que lo integran. En la diferencia está el “valor del conocimiento”.

En esta misma línea, la oferta de servicios que requieren las NEBTs para consolidar su negocio ostenta hoy en día gran representatividad en el ámbito de la identificación y soporte de los activos sobre los que se asienta el valor, definidos como activos intangibles clave.

Más allá de la revisión de las aportaciones existentes en el marco conceptual sobre las NEBTs, el aporte más significativo de estas líneas se deriva del contacto directo con el colectivo de 25 NEBTs ubicadas en el Parque Científico de Madrid y el Parque Científico “Leganés Tecnológico”.

## 2. CONCEPTO Y CARACTERÍSTICAS DE LAS NEBTs

En los últimos años, el empuje de la nanotecnología, la biotecnología y las TICs, ha merecido especial atención los análisis realizados alrededor de la innovación y a la creación de nuevas empresas de base tecnológica, entendidas como aquellas empresas cuya actividad requiere la generación o un uso intensivo de tecnologías, para la generación de nuevos productos, procesos o servicios (Fariñas y López (2006), March (1999), Palacios, Del Val y Casanueva (2005), Simon (2003) y Stoyrey y Tether, 1998).

Siguiendo a Hidalgo (2004): “*Aunque este tipo de empresas suponga únicamente un porcentaje pequeño respecto del total de empresas creadas en un país en un determinado periodo de tiempo, su importancia relativa en los procesos de innovación tecnológica es muy superior. Son ellas las que, asumiendo un mayor riesgo, aceleran la madurez de las tecnologías y, en definitiva, alimentan la innovación tecnológica. Pero también cumplen con otra importante función: incrementar la competencia empresarial forzando a otras empresas a acelerar su transformación, su red de alianzas estratégicas y la renovación de productos y servicios*”.

Por tanto, las NEBTs, cumplen una función complementaria a la de las grandes empresas que coexisten en el desarrollo tecnológico y en los procesos de innovación.

Desde esta óptica cabe destacar la importancia de la orientación hacia la “I+D como negocio” que caracteriza la mayoría de los proyectos emprendedores. Este perfil representa un identificativo estratégico fundamental ya que se conjuga con las siguientes consideraciones:

- La generación y desarrollo del conocimiento son los procesos clave en la organización.
- El esfuerzo en dicha I+D debe ser continuo.
- La oferta siempre busca ser vanguardista.
- Comúnmente, la llegada al mercado genera un “stress” entre el marco técnico y el comercial.

La enumeración de estos aspectos permiten argumentar la importancia del capital humano disponible en la empresa, es decir, de los valores, aptitudes y capacidades que poseen tanto los promotores como el resto del personal e incluso colaboradores externos.

Sin duda, un elemento diferencial en la orientación hacia el I+D como negocio está en reconocer la complejidad y amplitud de conocimientos que son necesarios para innovar, y, por tanto, la idoneidad o imperativo alrededor de la construcción de un marco relacional potente donde los flujos de información y conocimiento sean de calidad.

Es más, el esfuerzo organizativo debe ser estructurado contando con un esquema empresarial dotado de roles y responsabilidades definidas, procesos formalizados, protección de los resultados, etc., asegurando las dinámicas de gestión en todas las áreas funcionales.

### **3. CONTEXTO Y RESULTADOS DEL ANÁLISIS DE LOS ACTIVOS INTANGIBLES DE LAS NEBTs**

El análisis de los activos intangibles que conforman las NEBTs, reviste una importante cuota de atención y concentración en aquellos aspectos que, arrojados en un brainstorming, se encuentran “entre líneas”, es decir, cargados de aquella ilusión y convicción propia de lo que se denomina emprendimiento.

La tarea del asesor para abordar estos temas, es un papel en cierta medida contradictorio dado que resulta mayoritariamente pasivo pero, a la vez, con un importante grado de proactividad. Debe ser capaz de desarrollar la capacidad de escuchar a tal punto que sea visto como un “arte”, del cual se obtengan cuadros e imágenes de cuya interpretación aparezca el reflejo de la situación de la organización y, en ella, del equipo promotor que la compone y dirige.

Habitualmente, hablar de intangibles, para muchos, es hablar por hablar y para otros es hablar de lo que prevalece, lo que otorga la solidez necesaria para enfrentar cada una de las fases que vive el proyecto empresarial.

La “fauna” de las NEBTs configura un colectivo especial. Los códigos de conducta, la percepción del tiempo y los perfiles que la conforman, son aspectos especialmente críticos a la hora de realizar un informe de capital intelectual, efectuar un diagnóstico, y más aún a la hora de construir recomendaciones.

Las empresas o “especies” que conforman esta fauna tanto con empresas pertenecientes a su mismo sector como también con empresas de sectores distintos, conformado un ecosistema empresarial, que, hoy por hoy, es para muchos el responsable de la sostenibilidad macroeconómica.

En el proyecto financiado por el Instituto Madrileño de Desarrollo, durante el año 2007, se analizó un total de 25 empresas de base tecnológica pertenecientes a los siguientes sectores:

- Ambiental.
- Ingeniería.
- Agroalimentación.
- Biotecnología.
- TICs.

Este colectivo de empresas cumple con la característica de no superar los tres años de vida desde su creación, por lo que las fases empresariales, los ciclos del sector y las curvas de crecimiento son aspectos a considerar a la hora de efectuar un diagnóstico “ad hoc”.

Como se ha venido comentado, el análisis de los activos intangibles en la dimensión humana, estructural y relacional nos ofrece un panorama o una fotografía capaz de explicitar de manera estructurada aspectos que normalmente no se evidencian en lo cotidiano, pero que al gestionarlos, fortalecen aquellos aspectos comunicacionales de la organización, como también las rutas y pautas de mejora.

Del trabajo realizado, los aspectos que aparecen con mayor recurrencia a la hora de analizar los activos intangibles de este colectivo de NEBTs y efectuar recomendaciones estratégicas, son los siguientes:

- Diferenciación de la oferta.
- Sistematización de la vigilancia tecnológica.
- Ventana de oportunidad.

- Imagen.
- Networking.

En cada uno de estos aspectos, la componente gestión, conforma el pilar fundamental para materializar sosteniblemente los objetivos de cada proyecto, además de resultar el aspecto de mayor impacto a la hora de diferenciar a una organización apta o no para acceder a la fase de comercialización.

Llega el momento de profundizar en los mencionados aspectos con el fin de exponer parte del valor añadido derivado, a saber:

- **Diferenciación de la oferta**

La explicitación de las ventajas o el valor de la oferta, aparece como un aspecto crítico a la hora de entrar en la fase de comercialización de cualquier empresa, independientemente de su sector o área de actividad.

Estas ventajas, llevan consigo el resultado la tercera “i” (innovación) de la conocida triada I+D+i, materializando ventajas competitivas capaces de dar robustez al mensaje responsable de llevar a cabo el posicionamiento del producto o servicio.

En circunstancias, estas ventajas, no necesariamente incorporan el valor de la oferta. Uno de los motivos de esta divergencia, puede ser la saturación del mercado o el efecto tractor de una innovación de alto impacto, trasgresora o que rompa los paradigmas existentes.

Por tanto, desde el punto de vista del valor de la oferta, este debe ser analizado desde el foco del usuario-cliente-consumidor-distribuidor, y no desde una exaltación de términos técnicos para muchos incomprensibles.

En muchas ocasiones, el valor de la oferta, es el responsable del éxito comercial, dada su directa relación con el servicio, en donde su personalización, rapidez y eficiencia, aparecen como los elementos responsables de la elección de un producto u otro.

- **Sistematización del seguimiento de la tecnología y el mercado**

Mediante la sistematización de este seguimiento, se hace posible construir y nutrir las estructuras que permitan dar mayor solidez a las decisiones críticas que se toman a cada una de las etapas del proyecto empresarial.

El efecto que provoca la implementación de este proceso, es ampliamente ventajoso y crítico a la hora de analizar los factores de fracaso de las empresas de base tecnológica. La miopía, que muchas veces sufre el equipo promotor, producto de una convicción cegadora de su invención o innovación, trae muchas veces consecuencias desastrosas o al menos indeseables.

- **Ventana de oportunidad**

Más que los plazos que tenga algún tipo de oferta para salir al mercado, se refiere a cuales son los caminos estratégicos que debe optar la organización para acceder al mercado, es decir, dar respuesta a las interrogantes, desarrollar dentro o colaborar con terceros.

Este aspecto es fundamental para efectuar un análisis “ad hoc”, dada la divergencia de los ciclos de vida en cada sector de aplicación.

- **Imagen**

La componente imagen aparece como un aspecto pendiente para la mayoría de las NEBTs analizadas. Habitualmente el planteamiento de la imagen corporativa, se percibe como crítico justo en el momento de salir al mercado en la búsqueda de la primera venta.

El desafío está en incluir esta componente, anclada en el desarrollo de la identidad organizativa, cuyo núcleo se encuentra asociado a los perfiles del equipo promotor, en su estilo de dirección, es decir, en la cultura organizativa, trasladada a símbolos capaces de reflejar y diferenciar a la organización de manera congruente, evitando el ruido entre la percepción real y pretendida. El rumbo se caracteriza en que este mensaje sea simple, claro y consistente.

- **Networking**

Las redes de colaboración aparecen como una vía de éxito para convivir en un entorno cada vez más turbulento y competitivo. Esta colaboración se vive de manera diferente de acuerdo al sector en que se encuentra inmersa la EBT, el perfil del equipo promotor y el nivel de saturación del mercado a que se dirige la oferta.

En esta línea, otro aspecto fundamental, que aparece como factor condicionante, el nivel de impacto de la innovación. En muchas ocasiones, este factor condiciona los niveles de silencio y el encapsulamiento organizativo, y percibe el marco relacional como amenaza.

Aunque las redes aparezcan como una importante vía de convivencia, este silencio, no necesariamente aparece como un factor de fracaso. El desafío está en gobernar el riesgo implícito que supone el silencio. Aspecto que puede ser contrarrestado con la convicción del equipo humano que compone cada EBT.

En definitiva, el diagnóstico estratégico del colectivo de NEBTs aparece claramente cubierto cuando se utiliza una aplicación metodológica adecuada, configurando una poderosa herramienta para la identificación, medición y control de los activos intangibles, lo que facilita la valoración integral de las NEBTs.

---

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

---

- BELSO, J. A. (2004): “La actuación pública para el fomento de nuevas empresas”, *Boletín ICE*, nº 2813, Agosto-Sept.
- ESCORSA, P. (1996): “La tendencia hacia los parques tecnológicos virtuales”, *Economía Industrial*, nº 311, pp. 137-144.
- FARIÑAS, J. C. y LÓPEZ, A. (2006): *Las empresas pequeñas de base tecnológica en España: Delimitación, Evolución y Características*, DGPYME.
- GARCÍA GONZÁLEZ, F.; NORTH, K. y ARTILES, S. (2005): “Modelo de desarrollo de PyMES Inteligentes: casos en estudio en América Latina y Europa”, Disponible en: <http://www.sicbasa.com/rionda/EventosVirtuales/juldic2005/pon/fgg.pdf>

- HIDALGO NUCHERA, A. (2004): "Las nuevas empresas de base tecnológica en los procesos de innovación", Disponible en:  
<http://www.madrimasd.org/revista/revista21/tribuna/tribuna3.asp>
- MARCH, I. (1999): "Las claves del éxito en nuevas compañías innovadoras según los propios Emprendedores", CEPADE 21, *Revista de Dirección, Organización y Administración de Empresas*, Madrid, España, pp. 167-176.
- MYRO, R. y FERNÁNDEZ, C. M. (1996): "The migrations of the industrial activity inside and outside the European Union, European Regional Science Association", 36th European Congress, ETH Zurich, Switzerland, pp. 26-30, August.
- PALACIOS, M.; DEL VAL, T. y CASANUEVA, C. (2005): "Nuevas Empresas de base Tecnológica y Business Angels", *Revista madrimasd*, nº 31, septiembre.
- PEÑA I. (2002): "Intellectual Capital and Business Start Up Success", *Journal of Intellectual Capital*, 3, nº 2, pp. 180-198.
- PROYECTO ACREA (2006): Análisis de los Factores de Éxito y Fracaso en el Proceso de Creación de Empresas de Base Tecnológica, Financiado por el Instituto Madrileño de Desarrollo, IMADE.
- PROYECTO GEM (1999): *Global Entrepreneurship Monitor*, Business School y Babson College, London.
- SIMON, K. (2003): "Proyecto para la promoción de empresas innovadoras de base tecnológica", en ANCES (2003): *La creación de empresas de base tecnológica. Una experiencia práctica*. Espinola, Marcos J. C. y otros (2006), Perfil de Adoção da Inovação Tecnológica nas Empresas : A Gestão do Conhecimento no Pólo de Campina Grande / PB. Disponible en:  
<http://www.congresoinfo.cu/UserFiles/File/Info/Intempres2006/Intempres2004/Sitio/Ponencias/43.pdf>
- STOREY, D.J. y TETHER, B.S. (1998): "New technological based firms in the European Union: An introduction", *Research Policy*, nº 26.

