

**Capital de riesgo: El caso de las pymes tecnológicas<sup>1</sup>**  
**Cómo alinear los intereses de los emprendedores y los capitalistas de riesgo**

Lorenzo Lara-Carrero  
Vianney Sánchez García  
Negociosdigitales.com  
Caracas, Venezuela  
<http://negociosdigitales.com/>

## **Contenido**

### Resumen

1. Características de las PYMES de base tecnológica
2. Fases de desarrollo y factores claves de éxito
  - 2.1. El punto de vista de los emprendedores
  - 2.2. El punto de vista de los capitalistas de riesgo
3. El *proceso de inversión de capital estratégico* – La experiencia de Negociosdigitales
4. Conclusiones

---

<sup>1</sup> Este trabajo fue publicado en la revista Debates IESA, volumen IX, número 1, octubre – diciembre 2003, Caracas, Venezuela.

## Capital de riesgo al servicio de las PYMES de base tecnológica Cómo alinear los intereses de los emprendedores y los capitalistas de riesgo

Lorenzo Lara-Carrero  
Vianney Sánchez García  
Negociosdigitales.com  
Caracas, Venezuela  
<http://negociosdigitales.com/>

### Resumen

Las pequeñas y medianas empresas –PYMES– de base tecnológica tienen características especiales y factores claves de éxito que cambian de manera significativa a lo largo de las diversas fases de su desarrollo. Es importante tanto para los emprendedores como para los inversionistas de capital de riesgo comprender esa dinámica, pues contribuye a alinear sus intereses y apoya el desarrollo exitoso y conjunto, es decir sinérgico, de un negocio.

En este trabajo, analizaremos el desarrollo de una PYME de base tecnológica a lo largo de cuatro fases fundamentales del crecimiento de su negocio: *descubrimiento*, *consolidación*, *expansión* y *explotación*. Todo ese proceso va dirigido a lograr, progresivamente, las metas de rentabilidad tanto de los emprendedores como de los capitalistas de riesgo. Describiremos qué impulsa o frena el crecimiento de la PYME y profundizaremos en la evolución de los factores de riesgo que confronta una inversión de este tipo. Estudiaremos con cuidado, a lo largo de las cuatro fases del desarrollo del negocio de la PYME, el proceso imprescindible de transformación de activos tangibles (p.ej efectivo) en activos intangibles (p.ej. ideas y conceptos), que se espera vuelvan a materializarse en activos tangibles multiplicados que produzcan la rentabilidad deseada.

Describiremos, además, el *proceso de inversión de capital estratégico* que constituye una estrategia de inversión y de gerencia. Esta estrategia busca alinear los intereses de los emprendedores y de los capitalistas de riesgo desde el inicio del proceso de inversión hasta la salida del inversionista. En ese momento final de la inversión, el valor acumulado del negocio, representado generalmente por activos intangibles, se transforma de vuelta en activos líquidos tangibles.

Esta estrategia de inversión de capital de riesgo se adapta bien al ambiente de negocios de América Latina y ha surgido de la experiencia de Negociosdigitales, una firma venezolana especializada en proveer *capital estratégico* a compañías que sirven a los mercados digitales hispano hablantes. El término capital estratégico se utiliza para describir una combinación de activos de conocimiento y financieros.

## **Capital de riesgo al servicio de las PYMES de base tecnológica**

Cómo alinear los intereses de los emprendedores y los capitalistas de riesgo

Lorenzo Lara-Carrero  
Vianney Sánchez García  
Negociosdigitales.com  
Caracas, Venezuela  
<http://negociosdigitales.com/>

El análisis del proceso de inversión de capital de riesgo en PYMES de base tecnológica que presentamos, no se basa en métodos estadísticos ni proviene de un estudio académico riguroso. Se deriva de la experiencia directa de Negociosdigitales, una compañía dedicada a la inversión de capital de riesgo en la economía digital venezolana<sup>2</sup>. Al comienzo de 1999, los socios fundadores de Negociosdigitales alineamos y liderizamos a un grupo de empresarios para la creación de la Cámara Venezolana de Comercio Electrónico. A través de esa experiencia estuvimos en contacto cercano con el fenómeno de las Punto Com en Venezuela, que incluyó no sólo iniciativas locales sino muchas internacionales que se instalaron en el país. A finales de ese año, en la cúspide de la *burbuja* de Internet<sup>3</sup>, comenzamos a desarrollar la estrategia de inversión de Negociosdigitales focalizada en oportunidades de negocios que se derivaron de Internet y, en general, de las tecnologías digitales. Esto nos llevó a estudiar cuidadosamente a muchas PYMES de base tecnológica y a crear una metodología que guiara nuestras inversiones. Desde ese momento hemos entrevistado a unos 200 grupos de emprendedores de la economía digital, leído sus planes de negocios y discutido con ellos el valor económico de sus sueños. Los comentarios en este trabajo<sup>4</sup> provienen de esa experiencia.

### 1. Características de las PYMES de base tecnológica

Los emprendedores de la economía digital en Venezuela, y seguramente en la mayoría de países de América Latina, son fuertes en el dominio de las tecnologías de información y

---

<sup>2</sup> La experiencia de Negociosdigitales se entiende mejor en el contexto del capítulo sobre la economía digital venezolana que es parte del *Informe sobre el Desarrollo Humano en Venezuela: Las Tecnologías de la Información y Comunicación para el Provecho Humano*, publicado en diciembre 2002 por el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)

<sup>3</sup> Para la comprensión de la burbuja de Internet, es indispensable la lectura del libro de Carlota Pérez, *Technological Revolutions and Financial Capital: The Dynamics of Bubbles and Golden Ages*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham, UK, 2002.

<sup>4</sup> Una primera versión de este trabajo, bajo el título *New economy SME's - Entrepreneurs and VCs partner for success*, se presentó y discutió en el V Inter-American Forum on Microenterprise – A Favorable Environment for Micro and Small Enterprises, que se realizó en Río de Janeiro los días 9, 10 y 11 de septiembre de 2002

comunicación<sup>5</sup>, especialmente en tecnologías digitales y de redes, pero generalmente carecen de habilidades administrativas, destrezas comerciales y conexiones de negocios.

No es raro escuchar a un emprendedor tecnológico novato, asegurar que sus productos no tienen competencia alguna, porque, por ejemplo, su software es único y original. Para esa persona es totalmente incomprensible que el mercado no se interese en sus productos y prefiera soluciones mucho más simples e “imperfectas” técnicamente, pero que incorporan mejor las percepciones, circunstancias y necesidades de los clientes. Por otra parte, este tipo de emprendedores tiende a pensar que si tuvieran suficiente dinero su compañía inevitablemente crecería con éxito y de manera ilimitada. Aun siendo expertos en redes de computadoras, ignoran los elementos básicos de la creación de redes de negocios y se sorprenden y llegan a molestarse cuando se enteran que les es vital, por ejemplo, asesoría legal sobre marcas e impuestos. Estos emprendedores muy pocas veces tienen conocimientos siquiera elementales de mercadeo, y consideran que se trata de un nombre glamoroso o de tono corporativo para el área de ventas y publicidad. Por esto, no reconocen ni valoran que aspectos como el diseño cuidadoso de productos y servicios en función del mercado, la disposición de una estructura organizacional y de procesos efectiva y confiable, la asignación de precios según variables competitivas y no sólo de estructura de costos, la puesta en operación de esquemas de atención al cliente que permitan conocerlo mejor y el desarrollo de canales comerciales, sean claves para su sobrevivencia en una primera etapa, y luego sean factores críticos para que el negocio sea rentable.

En el lado de sus fortalezas, las PYMEs de base tecnológica pueden describirse como organizaciones que aprenden, y aprenden bien y rápido; que están en negocios basados en conocimiento, por lo general desarrollado internamente y con alta diferenciación; y que en casi todos los casos están sujetos a la dinámica de la economía de servicios aunque desarrollen productos (software o hardware). Estos elementos les permiten transitar rápidamente la curva de aprendizaje en aspectos variados de negocios, gerencia y desarrollo organizacional. Adicionalmente y en contraste con empresas pequeñas de otros sectores económicos, casi todas las PYMEs tecnológicas forman parte de la economía formal. Esto se debe a que, con frecuencia, atienden clientes y proveedores sofisticados que muchas veces son corporaciones grandes que les exigen el cumplimiento de múltiples estándares legales, comerciales y administrativos. Además, estas PYMEs necesitan una estructura formal, administrativa, fiscal y legal, para obtener el capital de riesgo que necesitan.

Como parte de la economía de servicios, las PYMEs de base tecnológica son ricas en activos intangibles y prácticamente no poseen activos tangibles. Generalmente no tienen garantías admisibles para respaldar préstamos de instituciones financieras ordinarias. Esto los hace dispuestos a conversar con capitalistas de riesgo, una vez que han aprovechado los recursos que sus familiares y amigos están dispuestos a aportar.

---

<sup>5</sup> Lara, Lorenzo; Lino Clemente y Claudia Serrano. 2000. Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) en Venezuela: diagnóstico, problemas y propuestas en relación con el grado de preparación de Venezuela para el mundo en red. PAC - CAF (Proyecto Andino de Competitividad - Corporación Andina de Fomento). Caracas, Diciembre 2000.

Desde el punto de vista de los inversionistas, es muy importante destacar que es muy difícil llegar a un acuerdo con estos emprendedores tecnológicos en relación con el valor económico de su compañía. Esto se debe, entre otras cosas, a que hay muy pocos elementos de comparación y referencia, que sean accesibles públicamente en nuestras economías locales y regionales. Además, las herramientas y técnicas financieras clásicas aplicadas por un inversionista genérico –no especializado en el sector- casi nunca logran capturar y dimensionar adecuadamente el valor de los activos intangibles que posee la organización, mientras que el emprendedor posee una idea intuitiva de los mismos, así como una cuota importante de ambición personal.

## 2. Fases de desarrollo y factores claves de éxito

Para complementar nuestra descripción de las PYMEs de base tecnológica, analizaremos ahora las fases de su desarrollo y el proceso de inversión de capital de riesgo. Queremos describir los factores de éxito desde los puntos de vista contrapuestos de los emprendedores y de los capitalistas de riesgo. La comprensión de estos puntos de vista divergentes es la base del diseño del proceso de inversión de capital estratégico, que se describe en la sección 3. Esta comprensión y la estrategia de inversión que recomendamos permite alinear los intereses de los emprendedores y los inversionistas de capital de riesgo en función del éxito del negocio que ambos desean impulsar.

### 2.1. El punto de vista de los emprendedores

Para comprender el punto de vista del emprendedor e identificar los factores de éxito, hemos desarrollado el modelo EDGE-I©, cuyas iniciales quieren decir *Evolución y Desarrollo General de Empresas de Internet* y que representamos en el Gráfico 1. En el eje horizontal anotamos el tiempo, como variable independiente, mientras que en el eje vertical mostramos el valor del negocio a medida que cambia desde una mera idea a un concepto ejecutado, consolidado, ampliado y explotado. El gráfico amarillo representa la evolución en el tiempo del valor del negocio. Los discos azules representan la base de mercado que soporta ese valor. Más adelante, los discos con colores diferentes representan mercados complementarios: los verdes representan mercados desarrollados con éxito, los rosados representan intentos de desarrollo de nuevos mercados que añaden poco valor.

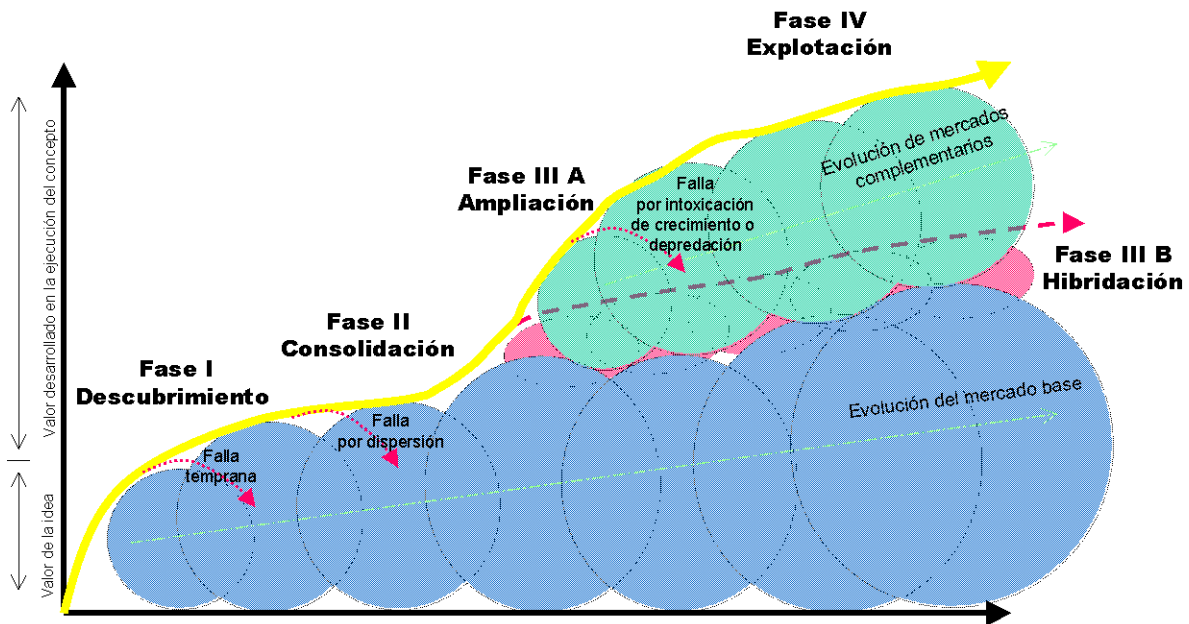


Gráfico 1

Pasamos ahora a describir las cuatro fases de desarrollo que las PYMEs atraviesan y comentaremos los factores de éxito que hemos identificado desde el punto de vista de los emprendedores.

### Fase I: Descubrimiento

Durante esta primera fase, los emprendedores identifican una oportunidad de mercado y se dedican a precisar y entender en qué consiste realmente el negocio que intuitivamente han ido perfilando. Para esto, por lo general, desarrollan una empresa en la que los productos, servicios, procesos y organización están en constante modificación, hasta que van convergiendo hacia una organización relativamente estable que sirve de prototipo de aprendizaje tanto hacia adentro de la empresa, como hacia afuera en el mercado. Los factores de éxito principales que impulsan el crecimiento en esta fase son el compromiso y la visión del emprendedor. Estos serán la “base actitudinal”, por decirlo de alguna manera, que permitirán que el novel empresario pueda abandonar la forma inicial de su sueño y logre incorporar en su proyecto el aprendizaje derivado de sus errores y sea capaz de escuchar las enseñanzas del mercado. El objetivo crucial de esta etapa es realizar una identificación correcta de la necesidad básica que será satisfecha por los productos y servicios diseñados inicialmente. El inhibidor principal del crecimiento en este momento, que puede llevar a una *falla temprana* del negocio, es la escasez de capital semilla que consiste básicamente de tiempo, dinero y esfuerzo. En América Latina, este capital semilla proviene generalmente del propio emprendedor, de su familia y amigos cercanos. La necesidad de dinero en este momento está relacionada directamente con los otros recursos claves. Creemos que en esta fase de desarrollo, el dinero debe utilizarse principalmente para asegurar que el emprendedor es capaz de abandonar otros compromisos y dedicar todo su tiempo y esfuerzo a la fase de descubrimiento.

## **Fase II: Consolidación**

Luego de superar exitosamente la fase de descubrimiento, la PYME entra en una fase de consolidación. Uno de los factores de éxito en este momento son la identificación y cultivo de los procesos y responsabilidades críticas de la empresa sobre las que se basa su desempeño competitivo. El otro factor que impulsa el desarrollo de la empresa es la profundización del conocimiento sobre el mercado base, representado por las necesidades, expectativas y hábitos de los clientes. Con frecuencia, en esta etapa se presenta una *falla por pérdida de foco*, que paradójicamente se deriva del éxito inicial del empresario en desarrollar una empresa sostenible. Ese éxito lo expondrá a fantasías propias y propuestas de terceros para aprovechar lo ya logrado para la explotación de múltiples oportunidades que lucen jugosas y “fáciles” para la empresa. Un elemento adicional de dificultad puede estar representado por los inversionistas iniciales, sobre todo cuando se trata de los propios emprendedores o de sus familias, ya que estos tienden a exigir retornos demasiado pronto que también inhiben el crecimiento del negocio y desvían el foco de atención del líder. Los *activos de conocimiento* son particularmente importantes en esta fase de desarrollo. Pensamos que en esta fase, el dinero que se invierta debe utilizarse en primer lugar para el desarrollo y aprendizaje organizacional y para comprender el mercado base. Este dinero debe venir, al menos en parte, del propio negocio.

## **Fase III: Expansión**

Luego de superar muchos obstáculos, la PYME está lista para la expansión de su negocio. Ahora se pueden desarrollar nuevos mercados complementarios y en sinergia con el mercado base original. Esos nuevos mercados pueden estar representados por zonas geográficas adicionales, nuevos rubros de productos y/o servicios, o atracción de segmentos de clientes no atendidos anteriormente. Los factores de éxito principales en ese momento son las alianzas efectivas que apoyen una entrada sustentable en nuevos mercados brindando capacidades complementarias, la existencia de sinergias aprovechables entre las dinámicas competitivas de esos mercados, y un posicionamiento versátil de las marcas que sirva como puerta de entrada con economías de escala hacia los nuevos mercados. Las fallas pueden originarse en una “intoxicación por crecimiento” en la que la demanda estimulada por la empresa va mucho más allá de su capacidad de adaptación a la nueva dinámica competitiva que generó; o por una “depredación oportunista” de un competidor que se ha ido preparando en paralelo y aprendiendo de los errores de esta empresa. En medio de una fase de crecimiento muy dinámico, empieza a ser vital la identificación y ruptura de ciertos cuellos de botella en tecnología, organización o procesos, que antes tenían poco impacto o hasta eran invisibles. En esta fase la disponibilidad de dinero sí es un factor crítico, ya que por lo general la adaptación de la empresa a su nueva dinámica y la ruptura de los cuellos de botella requerirá inversiones importantes.

## **Fase IV: Explotación**

Habiendo llegado a esta fase, la PYME seguramente ya no es tan pequeña. Es posible que se haya convertido en un actor importante en su sector económico e industrial, en fiera competencia con jugadores más grandes. Luego de superar las tres fases anteriores, los emprendedores confrontan difíciles preguntas personales. ¿Deben permanecer en el

negocio y disfrutar su madurez, o renovar el crecimiento a través de esquemas financieros que incluyan posiblemente una oferta pública de acciones? ¿Deben regresar a la intensidad y creatividad relacionada con el descubrimiento de una nueva idea de negocios, impulsar nuevas iniciativas aprovechando su recién adquirida madurez como personas de negocios? ¿Deben venderle su negocio a un jugador más grande con interés estratégico o de muy largo plazo en el sector? La complejidad de cada situación particular y la gran diferenciación que cada empresa se ha labrado para llegar hasta esta fase, impiden extendernos en este trabajo para dar una visión general confiable.

## 2.2. El punto de vista de los capitalistas de riesgo

En contraste con el entusiasmo y compromiso de los emprendedores, que generalmente supera cualquier adversidad, el capitalista de riesgo se preocupa por los cambios que percibe en los factores de riesgo, la liquidez de los activos y los valores tangibles durante el transcurso de las fases de desarrollo del negocio.

Debemos recordar en este punto que el valor económico de un negocio se crea por la acumulación de diversos tipos de activos, desde muy tangibles, incluyendo activos físicos, hasta los más intangibles y que, además, tienen grados diferentes de liquidez. Como referencia, presentamos una lista esquemática, ordenada desde los activos más intangibles hasta los más tangibles.

1. Activos intangibles  
Ideas, conceptos, *goodwill*
2. Activos organizacionales  
Personas, procesos, sistemas
3. Activos comerciales  
Base de clientes, canales de distribución
4. Activos de control formal  
Marcas, patentes, servicios y productos
5. Inventario
6. Activos líquidos  
Dinero, *securities*, cuentas por cobrar
7. Activos fijos  
Propiedades, equipos

Desde el punto de vista de un inversionista, la gerencia del riesgo es especialmente crítica en las PYMEs de base tecnológica de América Latina. Durante las fases I y II del desarrollo de la PYME, las fases de descubrimiento y consolidación, los muy tangibles activos líquidos rápidamente se convierten en otros tipos de activos, mucho menos tangibles y, generalmente, con muy poca liquidez. Estos nuevos activos aparecen en la forma de sitios web, software, prototipos de hardware, servicios en-línea, ideas, conceptos y algún reconocimiento de marca, que todavía demoran en transformarse en clientes que generen ingresos y contratos, y así de nuevo en activos tangibles como dinero. Incluso en una

expansión exitosa durante la fase III, el flujo de caja llegará a un punto de relativa estabilidad sólo después de períodos muy inciertos y volátiles.

Es necesario considerar varios tipos de riesgo y gerenciarlos adecuadamente en el desarrollo de las PYMEs de base tecnológica. Como referencia, enumeramos los riesgos que hemos encontrado con mayor frecuencia,

- Cuestiones operativas, incluyendo tecnología, logística y desempeño general
- Recursos humanos, especialmente el personal clave
- Aspectos legales y fiscales que en América Latina pueden cambiar súbitamente
- Cambios del mercado impulsado por fuerzas competitivas
- Dificultades en la ejecución de estrategias de salida debido a mercados de capital débiles

Para un capitalista de riesgo, tener éxito significa superar esos factores de riesgo y reconvertir los activos intangibles que financió inicialmente con su inyección de dinero, de nuevo en activos líquidos tangibles. Esta transformación es necesaria para alcanzar las metas de rentabilidad del capitalista de riesgo. ¿Cómo pueden alcanzarse esas metas? En la próxima sección describiremos el *proceso de inversión de capital estratégico*. Esta es una estrategia de inversión diseñada a partir de la experiencia de Negociosdigitales, que incluye y toma en cuenta el análisis que hemos presentado hasta ahora y proporciona una metodología para responder esa pregunta.

### 3. El proceso de inversión de capital estratégico – La experiencia de Negociosdigitales.com

El *proceso de inversión de capital estratégico* busca satisfacer las diversas necesidades de los emprendedores, a lo largo de las fases de desarrollo que hemos descrito y, al mismo tiempo, disminuir el riesgo de los inversionistas dispuestos a apoyar el crecimiento de la PYME. *Capital estratégico* es un término acuñado por Negociosdigitales para describir una combinación de activos de conocimiento y financieros que se aportan en proporciones adecuadas a las necesidades del negocio y a las fases de su desarrollo. Describiremos ahora la experiencia de Negociosdigitales (ND) que la ha llevado a utilizar los siguientes criterios y proceso de inversión.

### El proceso de inversión de capital estratégico en Negociosdigitales

<p>ND invierte en negocios que comienzan a transitar la fase de consolidación de su desarrollo, y que han cosechado apropiadamente los aprendizajes de la etapa de descubrimiento.</p> <p>ND selecciona compañías que muestran un alto potencial de crecimiento en su valor de Mercado y con una tasa de retorno acorde con la intensidad del compromiso de ND.</p> <p><b>PROCESO DE INVERSIÓN</b></p> <p><i>Etapa I – Inversión de activos de conocimiento</i></p> <p>ND invierte <i>activos de conocimiento</i> para apoyar la <i>consolidación</i> de la compañía a cambio de una participación accionaria</p> <p><i>Etapa II – Inversión de activos financieros</i></p> <p>ND invierte <i>activos financieros</i> para apoyar una mayor <i>consolidación</i> y la <i>expansión</i> del negocio a cambio de una participación accionaria adicional</p>	<p><b>Activos de conocimiento</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerencia, mercadeo, desarrollo organizacional y de procesos</li> <li>• Estrategia y negociación</li> <li>• Marco legal</li> <li>• Tecnología</li> <li>• Inteligencia de negocios y desarrollo de mercados</li> <li>• Contactos de negocios – El <i>Ecosistema ND</i></li> </ul> <p><b>Activos financieros</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• \$2.25 millones como fondo de inversión</li> <li>• \$200K por proyecto</li> </ul>
---	---

Tabla 1

El *proceso de inversión de capital estratégico* está alineado con las fases de desarrollo de la PYME. La filosofía nuestra consiste en proporcionar los activos de conocimiento y financieros cuando más se necesitan y en las formas y cantidades más pertinentes a cada etapa. Desde el punto de vista de los emprendedores, complementa sus destrezas y base de conocimiento, provee distintos tipos de recursos de acuerdo a la evolución de las necesidades del negocio, en el momento y cantidad adecuados. Desde el punto de vista de los capitalistas de riesgo y en ausencia de garantías tradicionales, el *proceso de inversión de capital estratégico* busca reducir el riesgo mediante el compromiso que asume ND con el desarrollo del negocio y con su manejo estratégico. Por otra parte, el dinero se aporta en momentos escogidos para lograr los mejores retornos, por ejemplo, el know-how invertido en la fase de consolidación permite anticipar clara y rápidamente los cuellos de botella que se espera se presenten en la fase de expansión, y en ese momento se invierte el dinero para lograr las mejores soluciones a esos obstáculos. El *proceso de inversión de capital estratégico* está diseñado para servir, al mismo tiempo, las necesidades de los emprendedores y de los inversionistas de capital de riesgo.

Queremos enfatizar que la capacidad de Negociosdigitales de proveer activos de conocimiento más activos financieros se apoya en el *Ecosistema ND*, formado por personas y organizaciones que desarrollan negocios en sintonía con Negociosdigitales. Al ecosistema pertenecen:

- Compañías en la que Negociosdigitales ha invertido capital estratégico
- Compañías aliadas que apoyan todos los aspectos relacionados con el desarrollo de negocios de Internet
- Inversionistas privados dispuestos a financiar proyectos seleccionados por Negociosdigitales.

Todas estas personas y organizaciones interactúan continuamente y constituyen un sistema de alianzas que aumenta el valor de cada miembro del *Ecosistema de ND*, y generan una fuente importante de conocimiento de negocios.

Negociosdigitales.com ha invertido capital estratégico en las compañías siguientes a cambio de una participación accionaria en cada una.

### **Compañías en las que Negociosdigitales ha invertido *capital estratégico***

#### **Classified Media Group – CMG**

Comenzó a actuar a fines de 1998 y ha desarrollado los servicios de fotoclasicados Tucarro.com, Tuinmueble.com, Tulancha.com y Tuavion.com para atender las necesidades de los particulares que desean comprar o vender sus objetos más preciados. Tucarro.com es uno de los dominios latinoamericanos con mayor número de page-views, tiempo de estadía y número de visitantes. El modelo de negocios y los procesos gerenciales de estos servicios son totalmente originales y adaptados plenamente al mercado latinoamericano. Los servicios de Classified Media Group han alcanzado una de las más altas tasas de rentabilidad de los negocios de Internet latinoamericanos. Está presente en toda Venezuela y en mayo de 2000 abrió operaciones en la Argentina. Desde noviembre del 2001, el Grupo Intercom junto con el Grupo De Armas, publica semanalmente en Venezuela Tucarro.com, la Revista, que ha tenido un gran éxito editorial. En mayo 2002, Tucarro.com abrió operaciones en Bogotá, Colombia, con un esquema de franquicias en el que participan socios colombianos. A mediados del 2003, se extendió a Puerto Rico con un esquema similar.

Websites

<http://www.tucarro.com/>  
<http://www.tuinmueble.com/>  
<http://www.tulancha.com/>  
<http://www.tuavion.com/>

#### **Tendenciasdigitales**

Es un proyecto realizado conjuntamente con Datanálisis y Red Binaria, está dedicado a la creación de herramientas de información que permiten obtener conocimiento del mercado de Internet en Venezuela a través de la agregación de las estadísticas de acceso y navegación de las principales páginas de Internet. Con estas herramientas, los clientes de Tendenciasdigitales pueden comparar el desempeño de sus páginas dentro de su categoría y con el total del mercado, de forma de identificar patrones y poder

dimensionarlos para definir lineamientos estratégicos del desarrollo de su sitio web.

Website – <http://tendenciasdigitales.com/>

#### **Imolko**

Creado con el apoyo de un grupo de emprendedores venezolanos dedicados al desarrollo de software, Imolko es un servicio de listas de correo electrónico para empresas que desean ejecutar una estrategia Internet más allá del ambiente web. Imolko resuelve para sus clientes los problemas complejos de la distribución de un alto volumen de correo electrónico entre organizaciones y sus clientes. Asesora a sus clientes en el uso estratégico de las tecnologías del correo electrónico que se encuentran entre las más efectivas de Internet. Entre los clientes de Imolko hay bancos, empresas de telecomunicaciones y de televisión por cable, medios impresos, entre otros, que envían a sus respectivos clientes estados de cuentas, boletines informativos y, en general, mantienen una comunicación continua con sus numerosos clientes por correo electrónico.

Website – <http://www.imolko.com/>

#### **Perfilnet**

Es un servicio en línea para quienes buscan empleo o desean explorar nuevas oportunidades de carrera y para las empresas que desean encontrar los candidatos ideales para conformar su fuerza de trabajo. Este proyecto se apoya en la considerable experiencia y exitosa trayectoria de los socios de A&C Consultores, especialistas en los procesos de diagnóstico y planificación de recursos humanos. En Perfilnet las personas introducen gratuitamente sus curriculum vitae de manera que sus datos entran a formar parte de una base de datos muy bien estructurada. Por su parte, las empresas pueden hacer búsquedas inteligentes en esa base de datos y obtener, sin costo alguno, una lista de candidatos cuyos perfiles profesionales puede analizar. Si desean entrar en contacto con alguno de los candidatos,

convierten los perfiles seleccionados en un curriculum detallado, pagando una tarifa muy razonable. Tienen también la opción de publicar gratis oportunidades de empleo que ofrecen o de construir un sitio corporativo que apoye a su gestión de recursos humanos.

Website – <http://www.perfilnet.com/>

#### **ObraWeb**

Es un catálogo electrónico latinoamericano para la compra-venta de materiales de construcción. Está destinado a oficinas de arquitectura, construcción, ingeniería, promotoras, propietarios de inmuebles y contratistas que

pueden consultar en línea precios e inventarios de múltiples proveedores, así como realizar compras de materiales. Por más de tres años, ObraWeb ha sido el Catálogo de materiales para la construcción más grande y exitoso en América Latina y España. El Catálogo ofrece más de 50.000 productos de 7.000 fabricantes internacionales y sus proveedores. El negocio crece a un promedio de 13% al mes y rápidamente se está convirtiendo en el estándar para ubicar, comparar y aprender de todas las marcas de productos y equipos para la construcción.

Website – <http://www.obraweb.com/>

## 4. Conclusiones

A partir de nuestra experiencia como proveedores de *capital estratégico* y del análisis que hemos presentado, podemos ahora resumir los factores claves de éxito de las PYMES de base tecnológica.

### **El matrimonio de la tecnología y el negocio**

Las habilidades tecnológicas deben complementarse con conocimientos y habilidades de negocios, incluyendo tanto las capacidades que soporten la gestión diaria de la operación, como aquellas capacidades estratégicas que permiten fortalecer y hacer crecer el negocio en el mediano y largo plazo.

### **Bailando pegado con el mercado**

Las ventajas competitivas sostenibles de una PYME de base tecnológica se derivan de la excelencia en el conocimiento y manejo de la relación con el cliente. Se debe evitar el *encandilamiento tecnológico*, que consiste en dedicarse a desarrollar productos y servicios que aprovechan las fascinantes opciones que brinda la tecnología, pero que no motivan en términos prácticos al mercado.

### **Desempeño excelente adaptado a cada fase de desarrollo**

Una vez pasada la etapa de descubrimiento, la excelencia en la ejecución del negocio desde el punto de vista operativo y la agudeza de pensamiento estratégico, son más importantes que la innovación y la originalidad puras.

### **Un proceso de inversión que aporte la cantidad y variedad de recursos necesarios en cada fase del desarrollo del negocio**

Demasiado dinero, en ciertas etapas del desarrollo del negocio, puede magnificar los errores, tal como la Burbuja de Internet mostró muchas veces, y disponer de muy pocos recursos puede frenar el crecimiento e incluso comprometer la sostenibilidad de la iniciativa. Las PYMES necesitan mucho más que dinero; necesitan muchos activos de conocimiento.

### **Estrategias de salida adecuadas para los inversionistas de capital de riesgo**

La construcción de estrategias de éxito adecuadas para los inversionistas es un desafío para la industria de capital de riesgo en América Latina. La solución ideal es la maduración de los mercados de capital regionales.

### **Alineación de los intereses de emprendedores y capitalistas de riesgo**

Los emprendedores y los capitalistas de riesgo deben compartir su visión sobre los factores claves de éxito del negocio. Esta visión compartida alinea los esfuerzos para construir un negocio sólido y lograr las metas de rentabilidad deseadas por ambas partes.