

**Deloitte.**



*Startups* y grandes empresas,  
una alianza potencial



# Introducción

Durante las últimas décadas, grandes empresas han enfocado sus esfuerzos en realizar numerosas inversiones estratégicas para empujar la innovación, acelerar la disrupción y adaptarse a las nuevas reglas de mercado y a la fuerza ejercida por la competencia.

Este fenómeno se ha visto acelerado con la irrupción de la pandemia, que ha impulsado y animado a las grandes organizaciones a pensar diferente y desarrollar nuevas formas de trabajo, utilizando de manera creativa sus productos, servicios y talento.

Esta situación las ha llevado también a buscar, fuera de la organización, nuevos productos, tecnologías e ideas, generando importantes alianzas con empresas emergentes o *startups*, con quienes han logrado maximizar el éxito de estas potentes sinergias.

Sin embargo, existen algunos casos en los que los resultados no son siempre los deseados. ¿Por qué ocurre esto y qué se puede hacer para aprovechar el verdadero potencial de estas alianzas?

En este documento analizaremos las diversas respuestas a ambas interrogantes, ofreciendo, además, una perspectiva que explica, en primera instancia, por qué las grandes organizaciones en América Latina están enfocando su atención en las empresas emergentes y qué camino seguir para llevar sus alianzas a buen puerto.

Confiamos en que este documento les resulte de utilidad y sea de su interés.

**Mariella de Aurrecochea**  
**Socia Líder de Estrategia e Innovación**  
**Deloitte Spanish Latin America**

**Pablo Duarte**  
**Socio Líder de Innovación Cono Sur**  
**Deloitte Spanish Latin America**

# Startups, una fuente de innovación

Si bien las alianzas entre grandes corporativos y *startups* –empresas emergentes digitales, que tienen un gran potencial de crecimiento<sup>1</sup>– no son algo nuevo a nivel global, sí representan un fenómeno que, al menos en la región de América Latina, cuenta con grandes áreas de oportunidad.

Una de las razones que explica el bajo nivel de relacionamiento que existe entre las grandes empresas de la región con el mundo del emprendimiento y la innovación es, según el estudio *Grandes empresas, startups e innovación en América Latina: promesas y desafíos*, elaborado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y otras instituciones, el perfil tradicional y poco sofisticado e innovador de las compañías.

Para decirlo en otras palabras, las grandes organizaciones son una especie de mamut al que le resulta difícil actuar rápidamente o ‘aventarse al agua’ de manera espontánea, para asumir nuevos riesgos, debido, precisamente, a la infraestructura y a los procesos con los que cuenta.

Otra analogía para explicar esta situación sería imaginar a las grandes corporaciones como una especie de portaaviones, al que le cuesta una gran cantidad de tiempo y esfuerzo girar o modificar su camino, y equiparar a las *startups* con pequeñas lanchas que, en cualquier minuto, pueden cambiar el rumbo.

Por su naturaleza, las *startups* pueden asumir riesgos y dar una respuesta rápida ante determinados desafíos. Más que tener algo que perder, este tipo de compañías tiene todo para ganar, debido a que no tienen problema para ‘aventarse al agua’ y pensar diferente.

Y son justamente estas características –además de la viabilidad de costos– las que han provocado que, en la actualidad, muchas grandes organizaciones hayan comenzado a enfocar su atención en las *startups*. ¿La razón? Principalmente, y de acuerdo con los resultados del mismo informe elaborado por el BID, por la necesidad de “integrar nuevas ideas y productos innovadores”.

Bajo nuestra perspectiva, todo se resume a que las *startups* son una fuente de nuevos productos, tecnologías e ideas que pueden impulsar la competitividad de las grandes empresas, abriendo, a través de la innovación, su modelo de negocio a nuevos mercados y clientes.

Si a lo anterior se suma la aceleración de la digitalización y de la transformación tecnológica que trajo consigo la pandemia, así como el factor vanguardista que tienen por naturaleza estas compañías emergentes, sobran las razones para buscar una alianza.

Pero, ¿qué pasa cuando esta aspiración se convierte en una realidad?



<sup>1</sup> Referencia de IEBS <https://www.iebschool.com/blog/que-es-una-startup-lean-startup/>.

# Alianzas fallidas: las principales razones

Como señala la investigación *Grandes empresas, startups e innovación en América Latina: promesas y desafíos*, “las actividades corporativas con startups han tendido a multiplicarse en diferentes países y sectores de actividad, y con base en distintas modalidades, que van desde la inversión -entre las más comprometidas- hasta los concursos o retos, en el otro extremo”.

Si bien podríamos señalar ejemplos importantes de alianzas entre startups y grandes corporaciones que han llegado a convertirse en un ganar-ganar para ambas, existen también algunas experiencias que no han resultado tan beneficiosas.

Generalmente, esto ocurre debido a que las organizaciones ya consolidadas suelen emprender procesos de selección improvisados e incorporan proyectos de compañías emergentes que aún son incipientes, es decir, prácticamente, apuestan por ideas que no han prosperado ni se han puesto a prueba y que, en ocasiones, están siendo lideradas por empresas que puede que ni siquiera estén formalizadas.

En ese caso, como la startup se encuentra en un estado embrionario, es posible que no pueda cumplir con las exigencias o demandas que le hagan las grandes corporaciones, debido a que no tiene aún el estado de madurez que le exigen. Posiblemente, tengan y desarrollen una gran idea, pero si aún no ha sido puesta a prueba o si, por ejemplo, el modelo de negocio que se propone no es escalable, difícilmente va a funcionar la operación.

Otro aspecto que explica que este tipo de alianzas no tenga el éxito deseado es la existencia de diferencias significativas en los procesos operativos, así como en la forma de trabajo de ambas organizaciones.

Las startups, a menudo, se desalientan por la alta complejidad de las empresas en el proceso de aprobación de los proyectos, así como por el extenso tiempo requerido, por ejemplo, para las pruebas de concepto, para el desarrollo del Mínimo Producto Viable (MVP) y programas piloto hasta la salida al mercado, formas de trabajo que difieren, en su naturaleza, con una startup.

Ante este escenario, ¿qué se puede hacer para lograr que estas alianzas o conexiones entre ambas empresas sean beneficiosas?



# Un ganar-ganar para ambas organizaciones

Existen diversos caminos para aprovechar realmente el potencial que tienen las alianzas entre *startups* y corporaciones consolidadas.

Uno de ellos corresponde al ámbito de las grandes organizaciones y tiene que ver con el proceso de selección que hagan de una compañía emergente. Antes de realizar un relacionamiento, es importante conocer el estado de madurez de la empresa, analizar a detalle su modelo de negocio y definir si podría ser escalable, así como si podrá cumplir con los requisitos que surjan más adelante.

Algunas de las rutas para facilitar el funcionamiento de estas alianzas, según el estudio, *Grandes empresas, startups e innovación en América Latina: promesas y desafíos*, son:

- Establecer reglas claras y estables.
- Simplificar las regulaciones.
- Capacitar a emprendedores y corporaciones para que puedan entender de una mejor forma las características de estas actividades y relacionarse mejor.

Sin embargo, conocer el camino no necesariamente significa saberlo transitar. Por ello, como respuesta a esta necesidad, surge la iniciativa **LetStartup**, un programa de Deloitte Spanish Latin America que busca generar oportunidades de negocio conjuntas, entre Deloitte y *startups*.

Gracias a un profundo análisis de las industrias, detectamos los problemas más relevantes del negocio e invitamos a *startups* de Latinoamérica a resolverlos en alianza con nuestra firma. La tecnología y creatividad de estas compañías –seleccionadas a partir de un proceso detallado–, sumadas a las capacidades de Deloitte, resulta en el desarrollo de soluciones disruptivas para nuestros clientes.

Lo anterior es un ejemplo de un esquema que realmente puede resultar beneficioso tanto para las *startups* como para las grandes organizaciones. Para las emergentes, representa una oportunidad de escalar su producto o solución tecnológica a nivel regional a través de una infraestructura ya establecida; para las grandes organizaciones, como Deloitte, significa la posibilidad de ofrecer algo diferente y acceder a un nuevo mercado. De lo que se trata, en conclusión, es de crear una verdadera sinergia entre ambas entidades.



# Conclusión

Las alianzas entre grandes corporaciones y *startups* son una realidad que avanza de manera gradual en América Latina, resultado de la necesidad que tienen estas primeras de innovar productos y procesos, en un entorno en el que la digitalización se ha acelerado de manera significativa debido, en gran parte, a la pandemia.

Si bien este fenómeno tiene importantes ventajas para ambos modelos de compañías, también presenta diversos desafíos que será importante superar, con el propósito de aprovechar el verdadero potencial de esta relación y evitar que este tipo de iniciativas falle.

Establecer las condiciones de las alianzas, llevar a cabo un proceso de selección minucioso, conocer bien a la organización y tener consciencia de las implicaciones que tendrá trabajar en conjunto serán factores clave para el éxito de esta fórmula.

Si se lleva a buen puerto, una alianza puede representar, sin lugar a dudas, un ganar-ganar para los dos tipos de empresa. Para las *startups*, podría ser el motor que les permita escalar e incluso internacionalizar su producto o solución tecnológica; para las grandes organizaciones, sería la puerta de entrada a un mercado nuevo con ofertas innovadoras.

Iniciativas como **LetStartup** son un ejemplo de cómo las corporaciones ya consolidadas pueden ser el catalizador de la innovación que el ecosistema de negocios exige y necesita para hacer frente a los desafíos que el entorno actual presenta.

## Connect for Impact

<http://www.deloitte.com/mx/LetStartup>

# Deloitte.

Deloitte se refiere a Deloitte Touche Tohmatsu Limited, sociedad privada de responsabilidad limitada en el Reino Unido, a su red de firmas miembro y sus entidades relacionadas, cada una de ellas como una entidad legal única e independiente. Consulte [www.deloitte.com](http://www.deloitte.com) para obtener más información sobre nuestra red global de firmas miembro.

Deloitte presta servicios profesionales de auditoría y assurance, consultoría, asesoría financiera, asesoría en riesgos, impuestos y servicios legales, relacionados con nuestros clientes públicos y privados de diversas industrias. Con una red global de firmas miembro en más de 150 países, Deloitte brinda capacidades de clase mundial y servicio de alta calidad a sus clientes, aportando la experiencia necesaria para hacer frente a los retos más complejos de los negocios. Los más de 330,000 profesionales de Deloitte están comprometidos a lograr impactos significativos.

Tal y como se usa en este documento, "Deloitte S-LATAM, S.C." es la firma miembro de Deloitte y comprende tres Marketplaces: México-Centroamérica, Cono Sur y Región Andina. Involucra varias entidades relacionadas, las cuales tienen el derecho legal exclusivo de involucrarse en, y limitan sus negocios a, la prestación de servicios de auditoría, consultoría fiscal, asesoría legal, en riesgos y financiera respectivamente, así como otros servicios profesionales bajo el nombre de "Deloitte".

Esta publicación contiene solamente información general y Deloitte no está, por medio de este documento, prestando asesoramiento o servicios contables, comerciales, financieros, de inversión, legales, fiscales u otros.

Esta publicación no sustituye dichos consejos o servicios profesionales, ni debe usarse como base para cualquier decisión o acción que pueda afectar su negocio. Antes de tomar cualquier decisión o tomar cualquier medida que pueda afectar su negocio, debe consultar a un asesor profesional calificado. No se proporciona ninguna representación, garantía o promesa (ni explícito ni implícito) sobre la veracidad ni la integridad de la información en esta comunicación y Deloitte no será responsable de ninguna pérdida sufrida por cualquier persona que confíe en esta presentación.