

¿CONSTRUIR, ALIARSE O COMPRAR?

Cómo decidir de dónde debe venir la capacidad que tu startup necesita

Hipólito & Candomeque

Version 1.0 / 2026-09-12

paraiso.tech

SOBRE ESTA EDICION

¿Construir, aliarse o comprar?

Cómo decidir de dónde debe venir la capacidad que tu startup necesita

Version 1.0 / 2026-09-12

Edicion: born-digital / política: new-work

La version web conserva la presentacion, la lectura integra y el contexto relacional de la obra.

Esta edicion PDF esta preparada para conservarse, citarse y circular sin perder los enlaces de retorno.

RUTAS PRINCIPALES

paraíso.tech/minilibros/construir-aliarse-o-comprar

paraíso.tech/minilibros/construir-aliarse-o-comprar/leer

paraíso.tech/descargas/construir-aliarse-o-comprar

CITA

Hipólito & Candomeque (2026). ¿Construir, aliarse o comprar? Cómo decidir de dónde debe venir la capacidad que tu startup necesita. Paraíso, Colección Startups 04, edición portátil enlazada v1.0.

¿Construir, aliarse o comprar?

Cómo decidir de dónde debe venir la capacidad que tu startup necesita

Hipólito & Candomeque

Paraíso · Colección Startups · 04 · Edición portátil v1.0 · 2026

Umbral · La pregunta correcta no es qué empresa comprar

Una startup crece y descubre que algo empieza a faltar.

Puede ser una tecnología.

Un canal de distribución.

Un equipo comercial.

Conocimiento regulatorio.

Una capacidad industrial.

Acceso a datos.

Un sistema de cumplimiento.

Una función financiera.

Una marca.

Una base de clientes.

Un producto complementario.

O simplemente una forma de hacer algo que otra organización ya sabe hacer mejor.

En ese momento aparece una pregunta que parece operativa:

¿lo construimos o lo compramos?

La pregunta es útil, pero llega un poco tarde.

Antes de decidir entre contratar, asociarse, invertir o adquirir, hay que saber qué capacidad falta realmente. De lo contrario, la empresa puede confundir el vehículo con el resultado: contratar personas cuando faltaba una interfaz, comprar tecnología cuando faltaba criterio para utilizarla, adquirir una startup cuando lo valioso estaba en tres personas que se marcharán seis meses después, o firmar una alianza para evitar una decisión que en realidad debía tomarse dentro.

El tercer volumen de esta colección, Escalar sin perder control, terminaba precisamente ahí. Una empresa que crece debe identificar qué capacidad necesita la siguiente fase y decidir cómo obtenerla: construir, contratar, automatizar, externalizar, aliarse, invertir o adquirir.

Este libro desarrolla esa decisión.

Su tesis central es sencilla:

No decidas primero qué operación quieres hacer. Define qué capacidad necesitas, qué parte debe quedar bajo tu control y qué evidencia demostraría que esa capacidad existe después de la operación.

La diferencia importa porque propiedad, control y capacidad no son lo mismo.

Puedes poseer una sociedad y perder el equipo que hacía valiosa su tecnología.

Puedes no poseer a un partner y, sin embargo, disponer de una capacidad estable mediante una alianza bien gobernada.

Puedes contratar a veinte personas y seguir sin haber creado la función que pretendías incorporar.

Puedes invertir en una startup y obtener información, relación y opcionalidad sin adquirir control operativo.

Puedes comprar una tecnología y descubrir después que los datos, las licencias, el conocimiento tácito o la relación con clientes no eran transferibles como imaginabas.

Por eso la decisión no es binaria.

La pregunta real es:

¿Qué forma de relación permite incorporar la capacidad necesaria con suficiente velocidad, control, aprendizaje, reversibilidad y continuidad?

El Observatorio de startups de Paraíso formula esta cuestión de manera explícita: cuándo conviene construir, asociarse, invertir o adquirir. Hipólito & Candomeque la convierte en operación jurídica y organizativa dentro de Startups, inversión y M&A. Y EDINSEL permite empezar un paso antes, identificando qué capacidades concretas necesita la transición y qué alianzas pueden componerlas sin crear estructura por defecto.

Aquí vamos a unir esas tres capas.

No para producir una receta universal.

Para que la decisión deje de parecer una elección entre etiquetas.

1 · Empieza por la capacidad que falta, no por la solución disponible

Una organización rara vez dice al principio:

"Nos falta una capacidad".

Suele decir otra cosa.

"Necesitamos un CTO".

"Tenemos que comprar una empresa de IA".

"Necesitamos un partner en Alemania".

"Hay que crear un equipo de compliance".

"Deberíamos adquirir a este competidor".

"Nos falta un canal".

"Tenemos que externalizar operaciones".

Todas esas frases pueden ser correctas.

Pero todas contienen ya una solución.

La operación anterior consiste en retirar temporalmente el nombre de la solución y describir el resultado que la empresa necesita poder producir.

No:

Necesitamos un equipo de ciberseguridad.

Sí:

Necesitamos detectar, priorizar, responder y aprender de incidentes dentro de unos tiempos y niveles de riesgo definidos, y debemos poder demostrar a clientes y reguladores quién responde y con qué trazabilidad.

No:

Necesitamos comprar una startup de IA.

Sí:

Necesitamos incorporar una capacidad de clasificación documental que alcance determinada precisión, pueda operar sobre nuestros datos, sea gobernable dentro de nuestro marco de seguridad y reduzca el coste de una operación concreta sin perder capacidad de revisión.

No:

Necesitamos un partner comercial.

Sí:

Necesitamos acceder a un grupo de clientes al que hoy no llegamos, con una relación suficientemente estable para aprender del mercado sin construir desde cero una red de distribución.

Cuando la capacidad queda descrita así, aparecen rutas alternativas.

La capacidad tiene que poder reconocerse

Una definición útil responde, al menos, a seis preguntas:

1. ¿Qué resultado debe producir?
2. ¿Dentro de qué tolerancia de calidad, tiempo, coste y riesgo?
3. ¿Con qué frecuencia debe producirlo?
4. ¿Qué conocimiento o activos necesita?
5. ¿Qué decisiones deben poder tomarse para sostenerla?
6. ¿Cómo sabremos que la capacidad existe sin apoyos extraordinarios no declarados?

Esta última pregunta es especialmente importante.

Una empresa puede adquirir una tecnología y seguir dependiendo del proveedor para cada adaptación.

Puede contratar un equipo y seguir necesitando que el fundador cierre todas las excepciones.

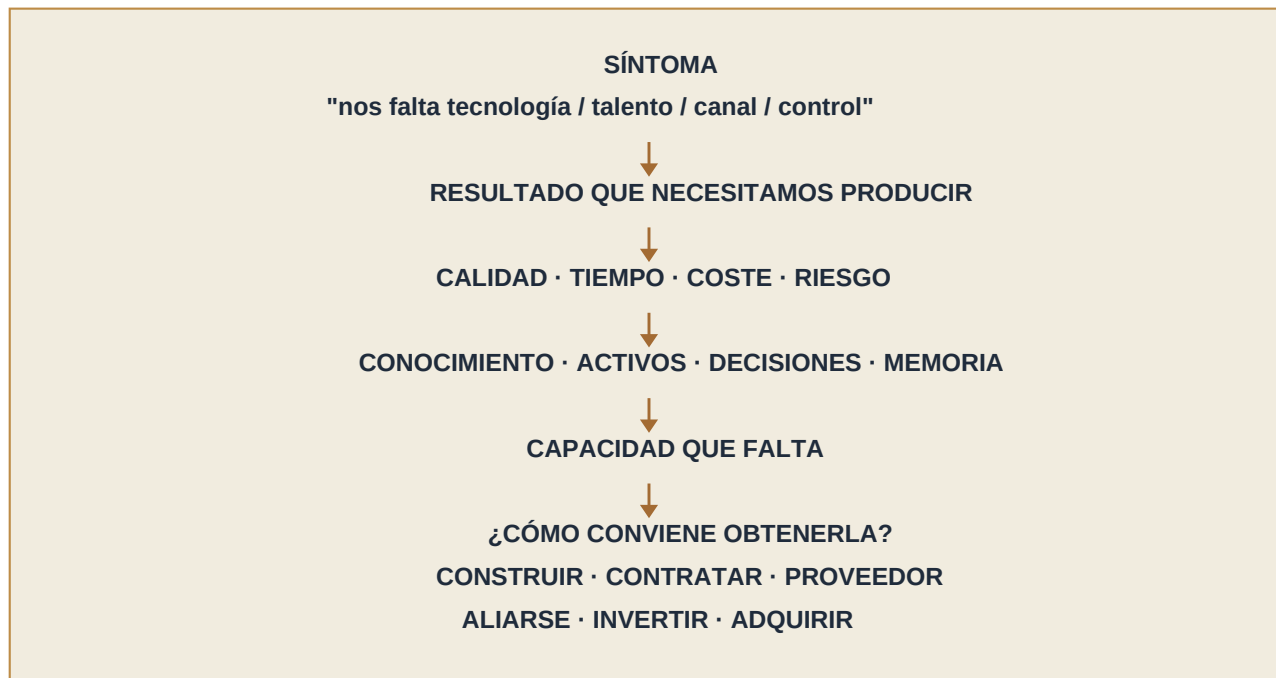
Puede firmar una alianza que produce ventas únicamente porque dos personas concretas mantienen una relación personal.

Puede comprar una startup y conservar los contratos, pero perder el conocimiento tácito que hacía posible el producto.

La capacidad no se demuestra por el nombre de la operación.

Se demuestra por lo que el sistema puede hacer después.

Mapa 01 · De la carencia visible a la capacidad real



Sin este paso, comparar rutas es comparar soluciones a problemas distintos.

2 · Siete variables que cambian la decisión

No existe una regla universal según la cual lo estratégico deba construirse dentro y lo accesorio deba externalizarse.

La realidad es más incómoda.

Una capacidad puede ser muy estratégica y, precisamente por eso, ser demasiado urgente para construirla desde cero.

Puede ser crítica pero infrecuente.

Puede ser recurrente pero perfectamente modular.

Puede depender de una licencia, una red de distribución o una base de datos que la empresa no puede reproducir.

Puede exigir conocimiento que tardaría años en formar.

Puede parecer comprable y resultar casi imposible de integrar.

Antes de elegir una vía conviene leer siete variables.

1. Criticidad

¿Qué ocurre si la capacidad falla?

No es lo mismo externalizar una tarea reversible que una función cuya interrupción detiene el producto, incumple una obligación regulatoria o afecta a la seguridad de clientes.

Cuanto más crítica es una capacidad, más exigente debe ser el gobierno de la dependencia.

Eso no significa necesariamente poseerla.

Significa saber qué control necesitas.

2. Recurrencia

¿La necesidad es permanente, periódica o excepcional?

Una función recurrente puede justificar estructura propia.

Una necesidad esporádica puede resolverse mejor mediante especialistas externos.

Pero recurrencia no basta: una función muy frecuente puede seguir siendo modular y comprable como servicio.

3. Velocidad

¿Cuánto tiempo tienes antes de que la ausencia de capacidad cierre una oportunidad o aumente el riesgo?

Construir permite acumular aprendizaje interno, pero necesita tiempo.

Comprar puede acelerar, pero añade transacción e integración.

Aliarse puede abrir una ventana de prisa, aunque cree dependencia.

La urgencia cambia el valor de cada opción.

4. Necesidad de control

¿Qué parte de la capacidad debe poder decidir la empresa por sí misma?

Control puede significar varias cosas:

- * decidir prioridades;
- * disponer de información;
- * cambiar el proceso;
- * impedir determinados usos;
- * proteger datos;
- * preservar propiedad intelectual;
- * garantizar continuidad;
- * detener una operación;
- * o sustituir al proveedor.

La palabra "control" pierde precisión si no se dice control sobre qué.

5. Aprendizaje estratégico

¿La empresa necesita que el conocimiento producido por esa capacidad se acumule dentro?

Una función puede ejecutarse correctamente desde fuera y, sin embargo, ser una mala candidata a externalización si cada caso contiene aprendizaje esencial para producto, cliente o estrategia.

Lo contrario también es cierto: internalizar una función no garantiza que la organización aprenda de ella.

6. Transferibilidad

¿La capacidad puede realmente cambiar de frontera?

Una patente puede transferirse.

Una licencia quizá no.

Un contrato puede requerir consentimiento.

Una relación comercial puede depender de una persona.

Un algoritmo puede pertenecer jurídicamente a la empresa y depender técnicamente de un conjunto de datos que no se puede mover.

Un equipo puede ser adquirido y tener libertad para marcharse.

Una reputación puede no ser transferible en absoluto.

La transferibilidad es una de las variables más olvidadas en operaciones de adquisición.

7. Reversibilidad

¿Qué coste tiene descubrir que elegiste mal?

Un contrato con un proveedor puede terminarse.

Una alianza puede incluir salida.

Una inversión minoritaria puede conservar opcionalidad.

Una contratación puede revertirse con costes humanos y jurídicos.

Una adquisición suele ser mucho menos reversible.

Cuanto mayor sea la incertidumbre y menor la reversibilidad, más importante es probar antes de comprometer estructura.

3 · Construir dentro: cuando el aprendizaje debe quedarse en casa

Construir una capacidad internamente tiene una ventaja poderosa: la empresa puede integrar conocimiento, decisiones, herramientas, relaciones y memoria dentro de su propia continuidad.

Pero esa ventaja no aparece automáticamente.

Contratar personas no equivale a construir capacidad.

Crear un departamento tampoco.

La capacidad interna empieza a existir cuando la organización puede producir un resultado de manera suficientemente fiable, sabe quién decide, acumula aprendizaje y puede reparar desviaciones sin reconstruirse alrededor de cada caso.

Construir suele ganar fuerza cuando

- * la capacidad está muy cerca de la propuesta de valor central;
- * se utilizará de manera recurrente;
- * genera aprendizaje que debe modificar producto o estrategia;
- * contiene información muy sensible;
- * la empresa necesita cambiarla continuamente;
- * depender de terceros crearía un riesgo excesivo;
- * existe tiempo suficiente para aprender;
- * y la organización puede atraer y sostener el talento necesario.

Imagina una startup cuyo producto depende de un motor propio de optimización.

Puede contratar a un proveedor para desarrollar una primera versión. Pero si cada cambio de producto, cada nueva fuente de datos y cada decisión sobre rendimiento dependen de conversaciones externas, la empresa puede acabar externalizando precisamente el conocimiento que define su ventaja.

En ese caso, "hacerlo dentro" no significa necesariamente que todo el código deba haber sido escrito por empleados desde el primer día.

Puede haber proveedores, software de terceros e infraestructura externa.

La pregunta es otra:

¿Dónde vive el criterio que permite comprender, modificar y gobernar la capacidad?

El coste oculto de construir

La empresa suele comparar el precio de comprar con el salario de contratar.

Es una comparación incompleta.

Construir implica también:

- * tiempo de contratación;
- * curva de aprendizaje;
- * errores iniciales;
- * dirección;
- * herramientas;
- * infraestructura;
- * sustitución;
- * coordinación;
- * gobierno;
- * y coste de oportunidad mientras la capacidad todavía no existe.

Construir puede ser más barato y, al mismo tiempo, llegar demasiado tarde.

La falsa internalización

Existe un caso especialmente frecuente.

La empresa crea un equipo propio, pero la capacidad sigue dependiendo de una persona externa, una tecnología opaca o un conocimiento no transferido.

Formalmente está dentro.

Operativamente no.

Por eso la prueba no es "¿tenemos equipo?".

Es:

¿podemos mantener, adaptar y reparar esta capacidad dentro de nuestros límites sin reconstruir continuamente el conocimiento desde fuera?

4 · Proveedor: comprar un resultado sin comprar una organización

Entre construir y aliarse existe una vía que suele quedar conceptualmente mezclada con ambas: contratar a un proveedor.

Un proveedor no es necesariamente un partner.

La diferencia importa.

Una relación de proveedor funciona bien cuando el resultado puede especificarse suficientemente, la interfaz es gobernable y la empresa no necesita compartir una parte profunda de su estrategia para que el servicio exista.

Ejemplos habituales:

- * infraestructura cloud;
- * nómina;
- * auditoría;
- * servicios especializados;
- * fabricación de un componente;
- * soporte de una tecnología;
- * análisis puntual;
- * determinadas operaciones reguladas.

Una buena externalización necesita una interfaz

No basta con firmar un contrato.

La empresa debe poder responder:

- * qué entra;
- * qué sale;
- * con qué nivel de calidad;
- * quién decide;
- * qué información se comparte;
- * qué datos puede usar el proveedor;

- * qué ocurre ante incidencia;
- * cómo se mide servicio;
- * qué conocimiento debe devolverse;
- * qué pasa si el proveedor cambia de condiciones;
- * y cómo se realiza una salida ordenada.

La capacidad externa se vuelve peligrosa cuando la interfaz es ambigua.

Entonces el proveedor empieza a absorber decisiones que la empresa no sabía que estaba delegando.

Externalizar ejecución sin externalizar criterio

Una distinción útil consiste en separar ejecución y criterio.

Puedes contratar a un especialista para ejecutar una parte compleja y conservar dentro:

- * la definición de la necesidad;
- * la selección de alternativas;
- * los límites;
- * la validación;
- * la decisión final;
- * y la memoria de lo aprendido.

No siempre será posible.

Pero formular la diferencia evita una delegación accidental de la función completa.

5 · Alianza: componer capacidad sin fingir que una parte pertenece a la otra

Una alianza aparece cuando dos organizaciones conservan identidad propia pero coordinan capacidades para producir algo que ninguna puede, o quiere, construir sola.

Puede ser una relación comercial.

Tecnológica.

Industrial.

De distribución.

De investigación.

De acceso a mercado.

De datos.

De producción.

O una joint venture con una estructura más intensa.

La alianza tiene una ventaja específica: permite componer capacidad sin obligar a una de las partes a poseer completamente a la otra.

Eso reduce algunas necesidades de capital y puede preservar especialización.

También introduce un problema de gobierno.

La alianza no elimina la frontera

Cada parte conserva objetivos, incentivos, riesgos y decisiones propios.

La colaboración funciona mientras existe suficiente solapamiento entre lo que ambas necesitan.

Por eso una alianza robusta debe poder responder, antes de que aparezca el conflicto:

- * qué aporta cada parte;
- * qué no aporta;
- * quién decide cada cosa;
- * qué información se comparte;
- * qué conocimiento nuevo aparece y a quién pertenece;
- * quién puede usar la propiedad intelectual;
- * quién asume responsabilidad frente a terceros;
- * cómo se distribuyen ingresos o costes;
- * qué ocurre si una parte no entrega;
- * si existe exclusividad;
- * qué duración tiene;
- * qué condiciones permiten revisar;
- * y cómo termina.

No es burocracia.

Es hacer visible la frontera.

Cuándo una alianza puede ser mejor que comprar

Aliarse suele ganar fuerza cuando:

- * la capacidad de la otra parte es valiosa pero no necesita integrarse por completo;
- * existe incertidumbre suficiente para no justificar una adquisición;

- * ambas partes conservan otros negocios o clientes;
- * la complementariedad es real;
- * los activos son difíciles de transferir;
- * el aprendizaje puede producirse mediante interacción;
- * y existe una interfaz gobernable.

El riesgo de la alianza que en realidad es dependencia

Una empresa puede llamar "partner" a una relación en la que no tiene alternativa, no controla la información crítica y no puede seguir operando si el otro se retira.

Eso no invalida la relación.

Pero debe ser nombrado correctamente.

Si una capacidad crítica depende de un tercero único, la empresa necesita saber:

- * qué probabilidad existe de ruptura;
- * cuánto tardaría en sustituirlo;
- * qué datos y conocimiento conservaría;
- * qué derechos sobreviven;
- * y qué operación debe existir para salir sin colapsar.

La alianza es más fuerte cuando puede sostener cooperación sin convertir la continuidad de una parte en rehén invisible de la otra.

Si necesitas explorar combinaciones de capacidades complementarias, el modelo de alianzas y capacidad ampliada de EDINSEL ofrece una entrada específica a esta lógica.

6 · Invertir: comprar exposición y opción sin adquirir todavía el control

Una inversión estratégica ocupa un lugar distinto.

La empresa no compra necesariamente la capacidad.

Compra una posición.

Puede buscar:

- * acceso a información;
- * relación estable;
- * derecho económico;
- * aprendizaje;

- * preferencia comercial;
- * visibilidad sobre una tecnología;
- * capacidad de influir;
- * una opción futura;
- * o simplemente exposición a una oportunidad.

Esto explica por qué inversión y adquisición no deben tratarse como etapas automáticas de la misma secuencia.

Una participación minoritaria puede ser exactamente suficiente.

Y una participación minoritaria puede ser completamente insuficiente si lo que la empresa necesita es decidir sobre producto, tecnología, datos o continuidad.

Qué derechos acompañan realmente al capital

El porcentaje económico no describe todo el control.

Una inversión puede ir acompañada de:

- * derechos de información;
- * asiento u observador en consejo;
- * materias reservadas;
- * derechos de adquisición preferente;
- * opciones;
- * exclusividad;
- * acuerdos comerciales;
- * licencias;
- * derechos sobre propiedad intelectual;
- * most favoured nation;
- * derechos de acompañamiento o arrastre;
- * mecanismos de salida.

La arquitectura concreta importa más que la etiqueta "inversor estratégico".

La inversión como prueba de relación

En algunos casos, invertir permite aprender antes de comprar.

La empresa observa cómo evoluciona la capacidad.

Trabaja conjuntamente.

Conoce al equipo.

Comprueba si existe encaje.

Reduce incertidumbre.

Pero también puede crear sesgos.

Una inversión previa puede hacer psicológicamente más difícil reconocer que la adquisición ya no tiene sentido.

Por eso, incluso cuando existe opcionalidad, la decisión futura debe poder revisarse desde evidencia nueva.

7 · Adquirir: comprar una empresa no es comprar una capacidad terminada

Una adquisición produce un cambio jurídico fuerte.

Acciones, participaciones, activos o unidades pasan a otra esfera de control.

Pero la capacidad que motivó la operación puede ser mucho más frágil que el objeto jurídico comprado.

Puedes adquirir:

- * código;
- * patentes;
- * marcas;
- * contratos;
- * clientes;
- * datos;
- * infraestructura;
- * autorizaciones;
- * un equipo;
- * una red comercial;
- * una posición de mercado;
- * conocimiento;
- * procesos;
- * reputación;
- * o una combinación.

Cada elemento tiene una lógica de transferencia distinta.

Y algunos no se transfieren de la manera que parece.

Qué estás comprando de verdad

Antes de valorar una operación conviene completar una frase:

Esta adquisición tiene sentido si, después del cierre, podemos seguir produciendo _____ porque habremos conservado e integrado _____.

Si el hueco no puede llenarse con precisión, quizá todavía se está comprando una historia demasiado general.

"Compramos innovación".

"Compramos talento".

"Compramos una plataforma".

"Compramos acceso al mercado".

Son descripciones demasiado amplias.

¿Qué personas?

¿Qué conocimiento?

¿Qué sistemas?

¿Qué derechos?

¿Qué clientes?

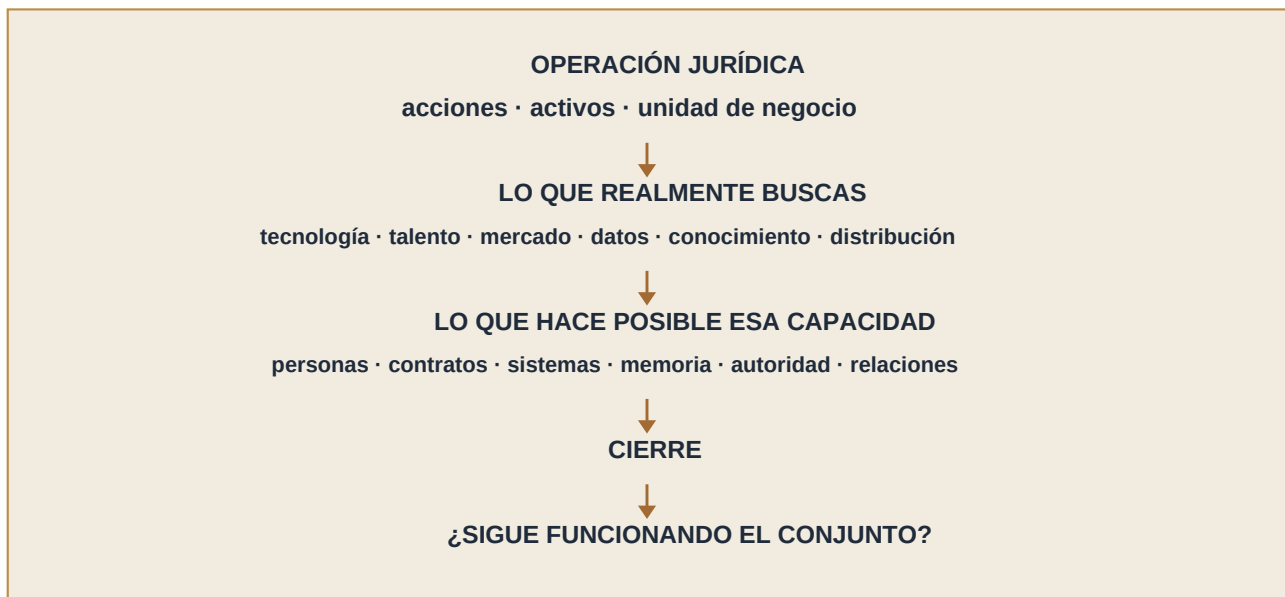
¿Qué datos?

¿Qué decisiones?

¿Qué relaciones?

¿Qué puede desaparecer aunque la sociedad siga existiendo exactamente con el mismo CIF?

Mapa 02 · El objeto jurídico y la capacidad operativa no coinciden



La compraventa puede cerrar perfectamente.

La capacidad puede no hacerlo.

8 · Due diligence de capacidad: investigar lo que tiene que sobrevivir al cierre

La due diligence jurídica, financiera, fiscal, laboral, tecnológica o regulatoria es imprescindible en muchas operaciones.

Pero si la tesis de compra consiste en incorporar una capacidad, existe una pregunta adicional:

¿qué condiciones hacen posible esa capacidad hoy y cuáles cambiarán cuando la empresa sea adquirida?

Esto no sustituye ninguna revisión especializada.

La atraviesa.

Personas clave

¿Qué parte del resultado depende de personas concretas?

No basta con conocer el organigrama.

Importa saber:

- * quién resuelve excepciones;

- * quién mantiene relaciones;
- * quién comprende decisiones antiguas;
- * quién puede reparar el sistema;
- * quién posee credibilidad interna;
- * y quién podría marcharse.

Una cláusula de permanencia puede reducir un riesgo.

No puede fabricar compromiso, conocimiento compartido o legitimidad.

Propiedad intelectual

¿La empresa posee realmente aquello que creemos comprar?

¿Está correctamente cedido?

¿Hay componentes de terceros?

¿Existen licencias con restricciones?

¿El conocimiento esencial está formalizado o vive en personas?

¿Hay dependencias open source o contractuales relevantes?

Datos

¿Se pueden usar los datos para la finalidad prevista después de la operación?

¿Cambian base jurídica, permisos, contratos o expectativas?

¿La capacidad depende de una fuente de datos que no acompaña automáticamente al activo?

Clientes y contratos

¿Existen cláusulas de cambio de control?

¿Los clientes pueden terminar?

¿La relación depende del fundador?

¿El margen observado sobrevivirá a la integración?

¿El comprador tendrá que asumir niveles de servicio distintos?

Tecnología y sistemas

¿El producto es mantenible?

¿La arquitectura depende de infraestructura no transferible?

¿Existen deudas técnicas que convierten la aparente velocidad de compra en años de integración?

¿Quién sabe operar el sistema bajo fallo?

Autoridad

¿Qué decisiones funcionan hoy porque el equipo tiene autonomía?

¿Seguirá teniéndola?

¿La compradora introducirá controles que hagan imposible la velocidad que justificaba la adquisición?

Cultura y ritmo

"Cultura" puede convertirse en una explicación vaga.

Conviene traducirla a operaciones observables:

- * velocidad de decisión;
- * tolerancia al riesgo;
- * quién puede decir no;
- * cómo se resuelven errores;
- * qué información circula;
- * qué comportamientos reciben recompensa;
- * qué nivel de autonomía existe;
- * qué ocurre cuando hay desacuerdo.

Eso permite comprobar compatibilidad sin reducir el problema a afinidades personales.

9 · La evidencia incómoda: adquirir innovación puede reducirla

El Observatorio de startups conserva una pieza especialmente importante para esta decisión.

Un estudio de la OECD sobre adquisiciones y actividad innovadora de startups analiza empresas y patentes en 60 países entre 2001 y 2021. Las startups adquiridas eran especialmente innovadoras antes de la operación.

Después de la adquisición, el trabajo observa una caída significativa en su actividad de patentamiento sin un aumento equivalente en la actividad innovadora de la adquirente.

La conclusión no puede exagerarse.

El estudio utiliza patentes como indicador de innovación. No demuestra que toda adquisición destruya toda forma de innovación ni que una operación concreta vaya a fracasar.

Pero introduce una contraprueba muy valiosa:

Cerrar la compra no demuestra que la capacidad que justificó la compra haya quedado incorporada.

La pregunta cambia.

Ya no basta con hacer due diligence para saber si el activo existe.

También hay que diseñar la transición para que lo que hacía valiosa a la empresa pueda seguir operando.

Esto puede exigir preservar durante un tiempo:

- * autonomía de producto;
- * equipo;
- * velocidad de decisión;
- * sistemas;
- * incentivos;
- * identidad;
- * relación con clientes;
- * acceso a datos;
- * o una frontera organizativa que no conviene disolver inmediatamente.

La integración no siempre significa mezclar cuanto antes.

A veces integrar significa conectar sin destruir la forma que produce la capacidad.

10 · Integración: la operación empieza antes del cierre y continúa mucho después

Una adquisición puede fracasar aunque el contrato sea correcto, el precio sea razonable y no aparezcan contingencias ocultas.

Puede fracasar porque la empresa compradora no consigue que la capacidad buscada funcione dentro de la nueva configuración.

La integración empieza antes del cierre porque algunas decisiones tienen que diseñarse mientras todavía existe margen.

Qué debe decidirse antes

- * qué se integra inmediatamente;
- * qué se mantiene separado;
- * quién gobierna la transición;
- * qué personas son críticas;
- * qué decisiones conservarán autonomía;
- * qué sistemas deben conectarse;
- * qué sistemas no deben tocarse todavía;
- * qué información será compartida;
- * qué contratos necesitan novación o consentimiento;
- * qué clientes requieren comunicación;
- * cómo cambiarán incentivos;
- * qué riesgos obligan a detener una parte de la integración;
- * y qué evidencia mostrará que la capacidad se conserva.

El error del organigrama primero

Una integración puede empezar dibujando una estructura futura.

Quién reporta a quién.

Qué áreas se fusionan.

Qué marcas desaparecen.

Qué sistemas se unifican.

Es comprensible.

Pero el organigrama no debería preceder a la pregunta funcional.

Primero:

¿qué tiene que seguir funcionando el lunes después del cierre?

Después:

¿qué tiene que aprender a hacer el conjunto en tres, seis o doce meses?

Solo entonces puede decidirse qué estructura lo sostiene.

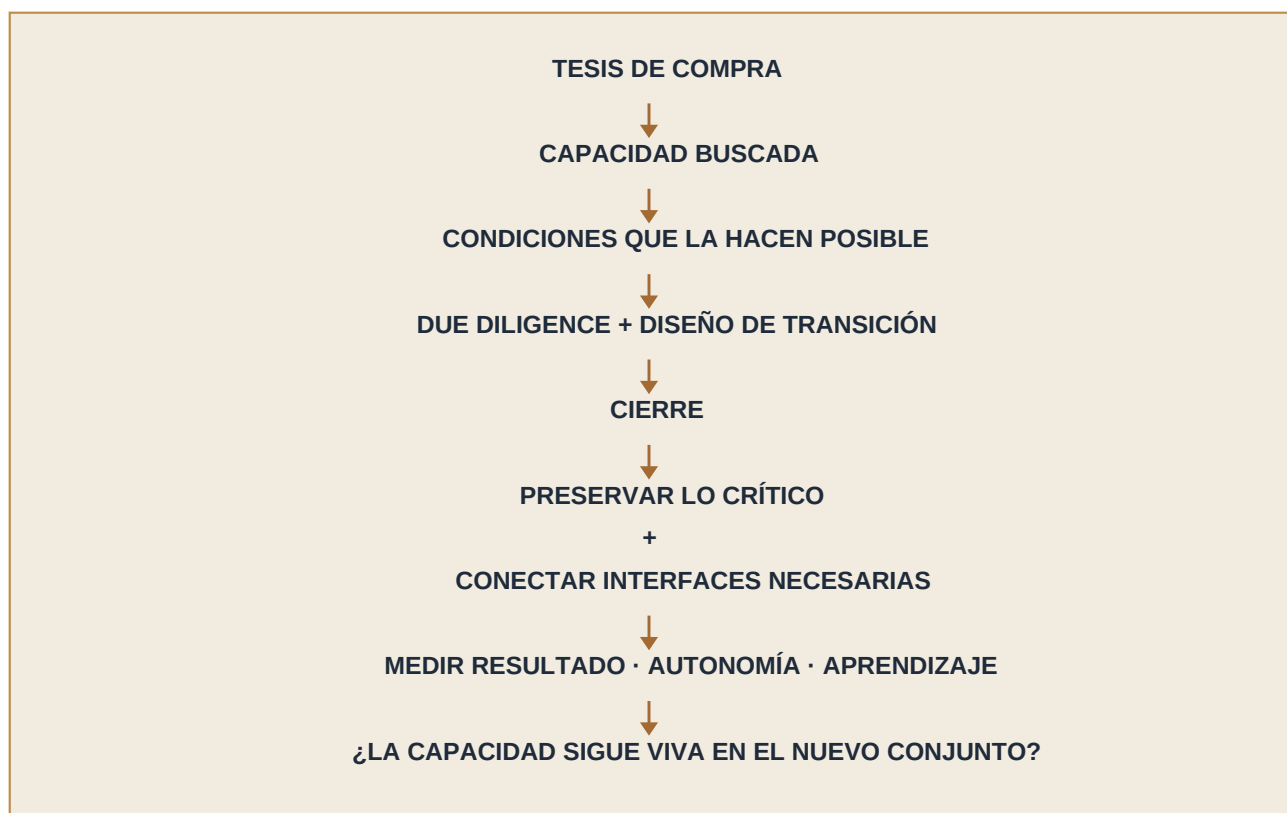
Integrar no es homogeneizar

La empresa compradora puede destruir capacidad intentando imponer rápidamente sus propios procesos.

También puede fallar por el extremo contrario y dejar a la adquirida aislada, sin conseguir ninguna combinación real.

La tensión consiste en decidir qué diferencias deben preservarse y qué interfaces deben conectarse.

Mapa 03 · De la compra a la capacidad integrada



Si la respuesta es no, poseer el activo no ha resuelto el problema original.

11 · Comparar rutas sin fingir una precisión que no existe

La decisión puede ordenarse con una matriz simple.

No da una respuesta automática.

Obliga a comparar variables que de otro modo quedan dispersas.

Ruta | Velocidad inicial | Control directo | Aprendizaje interno | Reversibilidad | Capital inicial | Coste de integración

Construir dentro | Baja o media | Alto | Alto | Media | Medio | Bajo/medio, pero con coste de desarrollo

Contratar equipo | Media | Alto | Alto si existe memoria | Media | Medio | Medio

Proveedor | Alta | Bajo/medio | Bajo si no se diseña transferencia | Alta/media | Bajo/medio | Bajo si la interfaz es clara

Alianza | Media/alta | Compartido | Medio/alto | Media | Bajo/medio | Medio; exige gobierno de frontera

Inversión minoritaria | Alta para acceso, baja para control | Bajo/medio según derechos | Medio | Media | Medio/alto | Bajo al principio; incierto después

Adquisición | Potencialmente alta para obtener activos | Alto formal | Alto solo si se conserva e integra | Baja | Alto | Alto y frecuentemente subestimado

La tabla es deliberadamente cualitativa.

Una adquisición puede tardar más que construir.

Un proveedor puede requerir más capital que un equipo interno.

Una alianza puede ser casi irreversible si concentra toda la distribución.

Por eso conviene añadir preguntas.

Doce preguntas de contraste

1. ¿Qué resultado necesitamos?
2. ¿Qué parte de la capacidad es estratégica?
3. ¿Qué parte puede especificarse mediante interfaz?
4. ¿Qué aprendizaje tiene que quedarse dentro?
5. ¿Qué decisión no podemos delegar?
6. ¿Cuánto tiempo tenemos?
7. ¿Qué capital podemos comprometer?
8. ¿Qué dependencia nueva crea cada ruta?
9. ¿Qué parte es transferible de verdad?
10. ¿Qué coste tiene integrar?
11. ¿Cómo salimos si nos equivocamos?
12. ¿Qué evidencia permitirá decir que la capacidad existe después?

Cuando dos rutas parecen equivalentes, estas preguntas suelen revelar que no lo son.

12 · Propiedad, control y capacidad: tres cosas diferentes

Muchas decisiones se confunden porque utilizan la propiedad como atajo.

Si lo poseemos, lo controlamos.

Si lo controlamos, podemos hacerlo.

La cadena parece lógica.

No siempre es cierta.

Puedes poseer sin controlar operativamente

Una matriz puede poseer una filial y descubrir que no tiene conocimiento suficiente para modificar una tecnología sin destruirla.

Puede tener mayoría y depender de un fundador para cada decisión crítica.

Puede tener derechos y carecer de información o capacidad técnica para ejercerlos.

Puedes controlar sin poseer por completo

Un contrato puede otorgar capacidad de parada, auditoría, acceso, prioridad, exclusividad o determinados derechos de decisión.

Una licencia puede permitir operar un activo sin poseerlo.

Una alianza puede gobernar una función mediante reglas compartidas.

Puedes disponer de capacidad sin control total

La empresa puede obtener un resultado fiable de una infraestructura cloud, un laboratorio externo o un especialista sin gobernar cada elemento del proveedor.

La cuestión es si la dependencia está dentro de tolerancia.

Puedes poseer y controlar sin haber integrado capacidad

Este es el caso decisivo en M&A.

La sociedad es tuya.

El consejo es tuyo.

El presupuesto es tuyo.

Pero la función que querías adquirir empieza a degradarse.

La propiedad cambia en una fecha.

La capacidad necesita continuidad.

13 · Señales de que estás eligiendo la operación antes que el problema

Hay situaciones en las que conviene frenar.

No porque la operación sea necesariamente mala.

Porque la forma de decidir está cerrándose demasiado pronto.

"Tenemos caja, deberíamos comprar algo"

El capital disponible se convierte en motivo de operación.

Falta la capacidad concreta que justificaría el uso.

"Es más rápido comprar"

Puede ser verdad hasta el cierre.

Después empieza la integración.

La velocidad relevante es el tiempo hasta disponer realmente de la capacidad.

"Si son nuestros, colaborarán mejor"

La propiedad no resuelve interfaces, incentivos, autoridad o confianza.

"Necesitamos control total"

Conviene especificar qué riesgo exige control.

A veces el problema puede resolverse con derechos concretos.

"No podemos depender de terceros"

Toda empresa depende de terceros.

La pregunta es qué dependencia es tolerable, visible, sustituible y gobernable.

"La tecnología es fantástica"

Una tecnología puede ser excelente y no encajar con producto, datos, arquitectura, mercado o capacidad de mantenimiento.

"El equipo es lo importante"

Entonces la operación debe diseñarse alrededor de permanencia, autonomía, incentivos, conocimiento y condiciones de trabajo.

Comprar acciones no compra personas.

"Integraremos después"

La integración no puede improvisarse cuando ya han cambiado propiedad, autoridad, incentivos y expectativas.

"Ya trabajamos juntos, por tanto la adquisición será fácil"

Una relación proveedor-cliente exitosa no prueba compatibilidad organizativa.

Cada forma de relación permite cosas distintas.

14 · El mapa de decisión de una página

Antes de elegir ruta, intenta completar este mapa.

Pregunta | Qué necesitas poder escribir

¿Qué falta? | Capacidad formulada como resultado, no como puesto u operación

¿Qué debe producir? | Resultado, receptor, calidad, tiempo, coste y riesgo

¿Con qué frecuencia? | Excepcional, periódica o recurrente

¿Qué parte es crítica? | Qué no puede fallar sin alterar la trayectoria

¿Qué debe controlarse? | Prioridad, datos, IP, parada, calidad, continuidad, decisión

¿Qué debemos aprender? | Conocimiento que debe acumularse dentro

¿Cuánto tiempo tenemos? | Ventana real antes de perder oportunidad o aumentar riesgo

¿Qué es transferible? | Personas, activos, contratos, licencias, datos, conocimiento

¿Qué dependencia crea cada vía? | Proveedor, partner, equipo, tecnología, capital

¿Qué ruta es reversible? | Coste y tiempo de salida si la hipótesis falla

¿Qué integración exige? | Sistemas, personas, gobierno, contratos, cultura, clientes

¿Qué capital necesita? | Compra, contratación, integración y runway de transición

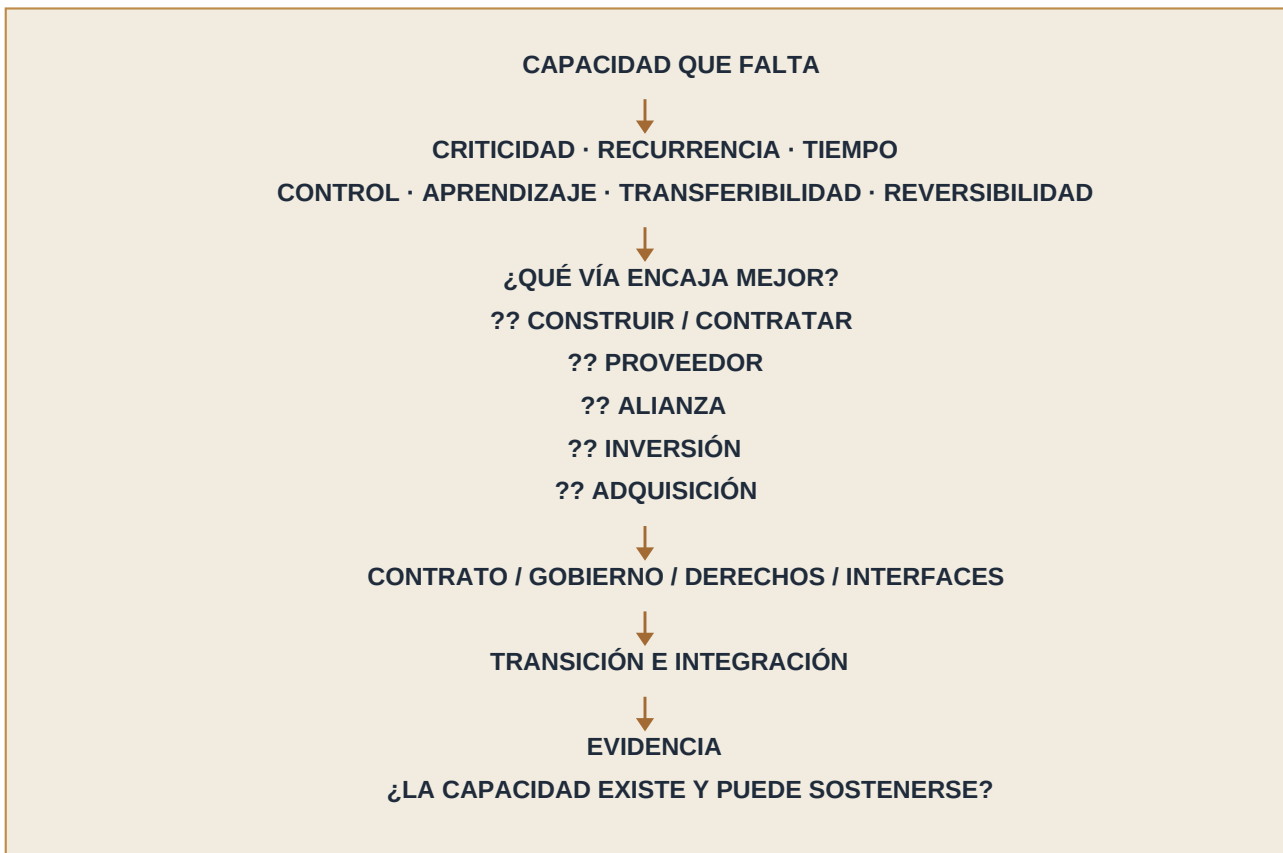
¿Qué debe existir el día 1? | Continuidad mínima después de la operación

¿Qué debe existir a los 90/180 días? | Capacidad integrada y aprendizaje verificable

¿Qué señal obliga a parar? | Pérdida de personas, clientes, IP, calidad, control o economía

¿Cómo sabremos que funcionó? | Evidencia observable de capacidad, no solo cierre contractual

Mapa 04 · Secuencia completa



La ruta elegida puede cambiar.

Una relación puede empezar como proveedor, convertirse en alianza, incorporar inversión y terminar en adquisición.

También puede ocurrir al revés: una empresa puede decidir no comprar después de aprender suficiente.

Lo importante es que cada transición responda a una diferencia real y no a una narrativa de inevitabilidad.

Cierre · No compres una empresa si lo que necesitas es una capacidad que no sabes describir

Construir, aliarse, invertir y adquirir no son versiones más o menos sofisticadas de la misma decisión.

Son formas distintas de relacionarse con una capacidad.

Cada una distribuye de otra manera:

- * propiedad;
- * control;
- * riesgo;
- * capital;
- * aprendizaje;
- * información;
- * reversibilidad;
- * dependencia;
- * y responsabilidad.

La decisión empieza mal cuando la empresa se enamora de una operación.

Empieza mejor cuando puede decir:

esto es lo que necesitamos poder hacer; esto es lo que debe seguir bajo nuestro control; esto es lo que podemos obtener fuera; esto es lo que necesitamos aprender; y esta es la evidencia que nos dirá que la capacidad existe de verdad.

A partir de ahí, construir puede ser razonable.

También contratar.

También externalizar.

También aliarse.

También invertir.

También comprar.

La operación deja de ser el objetivo.

Se convierte en arquitectura.

Y aparece una regla que merece conservarse:

Una adquisición puede transferir propiedad en un día. Una capacidad solo queda incorporada cuando el nuevo sistema puede seguir produciéndola, aprender de ella y repararla.

Por eso el cierre de una operación no es la última línea de esta decisión.

Es el principio de su prueba.

Genealogía, evidencia y frontera

Este minilibro es una obra nueva y autónoma construida a partir de varias capas que deben conservar estatuto propio.

Evidencia del Observatorio. El Observatorio de startups de Paraíso distingue varias vías para adquirir capacidad -construir, asociarse, invertir o adquirir- y conserva una contraprueba relevante: el estudio de la OECD Acquisitions and their effect on start-up innovation: Stifling or scaling?. El trabajo analiza datos de empresas y patentes de 60 países entre 2001 y 2021 y observa una caída significativa del patentamiento de las startups adquiridas sin un aumento equivalente en las adquirentes. El indicador es parcial y no autoriza a generalizar que toda adquisición destruya innovación; sí obliga a separar compra e integración de capacidad.

Gramática conceptual del corpus. La forma empresarial aporta la distinción entre resultado, capacidad, frontera, autoridad, memoria, dependencia e institucionalización. El capítulo Escala, institucionalización y autonomía desarrolla especialmente el problema de aumentar capacidad sin multiplicar dependencia.

Capa profesional. Startups, inversión y M&A de Hipólito & Candomeque distingue expresamente tres vías: construir dentro; aliarse o invertir; y adquirir e integrar. Esta obra explica la decisión previa y no sustituye una due diligence, una valoración, la negociación contractual, el análisis laboral, fiscal, tecnológico, regulatorio o de competencia que una operación concreta pueda exigir.

Capa relacional. Capacidades para la transición y el modelo de alianzas y capacidad ampliada de EDINSEL sirven para identificar recursos, conocimiento y especialistas antes de convertir automáticamente una carencia en estructura propia o en una operación corporativa.

Frontera

Este libro no afirma que exista una fórmula general de build / partner / buy. Tampoco sostiene que una de las vías sea estructuralmente superior a las demás. Propone un marco de comparación: definir primero la capacidad, hacer visibles las dependencias de cada ruta y verificar después si la capacidad existe realmente.

Continuidad de la colección

La secuencia provisional de la Colección Startups queda así:

1. ¿Necesitas realmente una startup? - decidir si la oportunidad necesita una forma empresarial propia.

2. Antes de levantar una ronda - decidir qué capital necesita la fase y qué se entrega a cambio.
3. Escalar sin perder control - aumentar capacidad sin multiplicar dependencia al mismo ritmo.
4. ¿Construir, aliarse o comprar? - decidir de dónde debe venir una capacidad que la siguiente fase necesita.

La siguiente pregunta natural queda preparada, pero no resuelta aquí:

Si decides comprar, ¿cómo consigues que la capacidad adquirida siga funcionando después del cierre?

Ese problema merece un volumen propio.

CONTINUAR EN LA WEB

La obra continua fuera del PDF.

paraíso.tech/minilibros/construir-aliarse-o-comprar

paraíso.tech/minilibros/construir-aliarse-o-comprar/leer

paraíso.tech/descargas/construir-aliarse-o-comprar

paraíso.tech/lo-que-viene/observatorio/startups

paraíso.tech/lo-que-viene/observatorio/startups/fuentes/oecd-adquisiciones-innovacion-startups-2025

paraíso.tech/minilibros/escalar-sin-perder-control

paraíso.tech/corpus/teoría-general-de-la-morfogenesis/la-forma-empresarial

paraíso.tech/corpus/teoría-general-de-la-morfogenesis/la-forma-empresarial/capitulos/15-escala-institucionalizacion

hipolitocandomeque.com/ma

edinsel.com/capacidades-transicion

edinsel.com/modelo-alianzas-capacidad-ampliada

CITA RECOMENDADA

Hipólito & Candomeque (2026). ¿Construir, aliarse o comprar? Cómo decidir de dónde debe venir la capacidad que tu startup necesita. Paraíso, Colección Startups 04, edición portátil enlazada v1.0.