

LAS CORPUPS- Caso Rydoo

Didier Dumont (Presidente de Mobility & Expense Management Services- Sodexo)
Géraldine DELPLANQUE (VP Planificación Estratégica del Grupo Sodexo)

Una corp-up es una contracción de las palabras "corporación y "start-up". Se refiere a una colaboración de negocios entre un ente corporativo (compañía) y un start-up.

french
valley
CARACAS

WEBINAR

¿QUÉ ES UNA CORPUP?

CASO DE ESTUDIO: RYDOO, LA PRIMERA CORP
UP DE SODEXO

PONENTE: DIDIER DUMONT

PRESIDENT MOBILITY & EXPENSE
MANAGEMENT SERVICES EN SODEXO

MARTES 03 / 12 / 2019

ESPACIOS WAYRA (PARQUE CRISTAL)

09:00AM - 11:00AM

EVENTO GRATUITO - CUPOS LIMITADOS

CCI VENEZOLANO
FRANCESA

sodexo



Existen diferentes vías a través de las cuales una corporación puede poner en marcha nuevos modelos de negocios innovadores, hoy en día y a nivel mundial, todas las grandes empresas están adquiriendo startups para obtener capacidad de innovación y velocidad para entrar al mundo digital.

El Corp-up es un concepto que adoptamos en el Grupo Sodexo a partir de esta tendencia en la que las corporaciones, con estructuras sólidas y difíciles de mover para transformarse y adecuarse a los nuevos tiempos, buscan fórmulas para colaborar con emprendimientos ágiles en una relación en las que ambas se benefician.

La pregunta es ¿Cómo hacerlo funcionar? y ese es el desafío. “En Francia muchas corporaciones están comprando startups, tienen experiencia en su adquisición, pero el camino del éxito no está marcado, no existe y de hecho sabemos que el 80 por ciento de las startups que han sido adquiridas por corporaciones, después de 18 meses, no existen más. Las dificultades en este matrimonio, vamos a llamarlo así, de corporación y startups, tiene que ver con varios obstáculos generalmente intangibles, temores, inquietudes al riesgo de “desaparecer” por parte de los emprendimientos, y pre-conceptos por parte de las grandes compañías que sustentan su alianza en una evaluación de riesgo muy minuciosa porque consideran que los startups no cuentan con una estrategia, con procesos por cuanto su agilidad le obliga a reorientar su táctica en el corto plazo para adaptarse al mercado, competencia, tecnología etc. y esta situación un poco impredecible, y su forma de trabajar inquieta a las corporaciones”.

El Caso de Estudio presentado es el de Rydoo, fusión de dos startups que nacidas en Bélgica y en Polonia, fueron-adquiridas por el Grupo Sodexo hace dos años y medio. Es una empresa de la industria de los Viajes de Negocios que desarrolló una plataforma digital la cual permite por un lado tramitar las reservaciones (Hotel, Vuelos, Tren, Alquiler de Vehículos), y por otro lado transforma el proceso de creación de informes de gastos obsoletos, en un flujo automatizado y en tiempo real. Esta tecnología garantiza al viajero de negocios gestionar sus viajes y gastos relacionados de manera rápida y fluida. La rendición de gastos se reduce en tomar una fotografía de su recibo con la aplicación móvil y gestionar sus gastos en tiempo real, facilitando así el proceso de reembolso.

En Rydoo se labora en un espacio abierto, cuentan con cabinas para aislarse y conectarse con el cliente, una salita de reuniones y en la pared monitores con “dashboard”, que nos señalan los indicadores claves en tiempo real; con base en esta información se realizan adaptaciones y mejoras al producto. Es un proceso rápido.

Las ventas se realizan en forma digital, contamos con 40 personas de 25 nacionalidades, en edad promedio de 27 años, que venden a más de 50 países, atienden 8 mil clientes desde Bélgica. Tenemos también oficinas en Lisboa, Madrid, Londres, Nueva York, Sao Paulo y Manila (Filipinas) y por otra parte, en Varsovia- Polonia tenemos más de 200 personas que se dedican al desarrollo tecnológico; es decir todo el producto que se desarrolla y que se diseña aquí en Bélgica, después termina siendo desarrollado en Polonia por nuestro equipo de tecnología.

Para el Grupo Sodexo un Corp-up es una filial a cuyos atributos le aportamos el músculo de la corporación, “deseamos mantener el alma y el espíritu del emprendimiento y aportarle el conocimiento de negocio, una marca reconocida y sólida, la capacidad financiera y de inversión”, y mantener de ella su capacidad de disrupción,

de toma de decisiones, de actuar de forma diferente y siempre muy orientado a la experiencia del cliente final.

Es una decisión estratégica del Grupo Sodexo que no tiene que ver con la integración, una start-up es un mercado diferente, una propuesta de servicios distinta que no tiene nada que ver con la fusión, o la incorporación; para asociarse debe tener alineados: la misión, la visión, el posicionamiento con los servicios de calidad de vida del Grupo, y la capacidad de aportar nuevos mercados.

¿De donde viene los Start-ups? Puede ser independientes que procedan de una incubadora externa o interna del mismo Grupo, en todo caso tienen que contar con un concepto ya comprobado. No puede ser un emprendimiento en etapa piloto; debe estar en fase de escalamiento, de crecimiento, y es ahí donde el matrimonio con una corporación como Sodexo, le dará acceso a sus activos, a sus fortalezas.

Algunos criterios que el Grupo Sodexo considera para invertir en un start-up:

- Sodexo debe tomar una participación mayoritaria, eso es imprescindible, este Corp-up pasa a ser una entidad de la corporación, totalmente alineada con el posicionamiento y la misión de servicio de calidad de vida del Grupo Sodexo.
- La Corp-up debe tener ya un producto comprobado, no estar en etapa piloto o de testeo, debe estar en etapa de escalar su negocio.
- La Corp-up debe presentar un potencial de crecimiento, no es un laboratorio, debe contribuir al crecimiento del Grupo.
- Debe haber un interés de la Corp-up de acceder a los activos del Grupo, marca, base de datos de sus clientes y consumidores, presencia internacional.

Es importante que la start-up no sólo necesite inversión financiera sino que también contribuya al negocio global del Grupo al cual se está uniendo, y debe tener un interés fuerte en tener acceso a estos activos que le permitirán escalar su negocio. Para darles una idea el Grupo Sodexo a nivel mundial cuenta con una base de datos de más de 450 mil clientes que también da acceso a una base de consumidores, su marca es globalmente reconocida y cuenta además con presencia internacional en más de 80 países en el mundo; tiene igualmente a expertos en cada uno de los lugares donde tenemos presencia.

El trabajo conjunto tiene impactos internos y externos, nos lleva a repensar, redefinir muchos procesos, nos obliga a definir nuevos procesos, nuevas reglas para convivir con este emprendimiento y desafiar los procesos existentes dentro de la compañía o de la corporación, siendo que posiblemente muchos de ellos han sido

creados 20 años atrás. Esto es una oportunidad también para cuestionar, desafiar y tal vez definir los procesos mismos de la propia corporación.

Por ello el modelo debe ser el de la innovación abierta: independencia de las partes, información y metas estratégicas compartidas, participación conjunta de la inversión equipos comunes de seguimiento de proyectos.

Algunas reflexiones adicionales.

La mayoría de las empresas ya tienen un cierto grado de práctica en esta experiencia friccional. Sin embargo, no hay un camino claro sobre cómo hacer que sea un éxito, por lo tanto, no hay un Líder de Pensamiento claro. Hay obstáculos que superar:

- Temores de la START-UP
- Diferencia de agilidad con el socio
- Aversión al riesgo arraigada dentro de la empresa
- Miedo a la dilución
- Preconcepto CORPORATIVO
- Temor de que una cultura relajada conduzca a procesos de trabajo deficientes
- Estrategia impredecible

¿Por qué preferir la creación de un corp-up a la integración clásica?

La integración completa es siempre una opción tentadora. Sin embargo, al igual que un trasplante, la integración no siempre (si es que alguna vez) alcanzará el objetivo de nutrir a la empresa con todos los valores de las startups: agilidad, innovación....

Reconocer la agilidad y la brecha cultural no significa que tengamos que arbitrar tampoco por

- Sólo velocidad
- Sólo proceso
- Llegar a un Consenso leve que dañe tanto la creatividad como la eficiencia

La simbiosis implica encontrar un camino que preserve esta tensión positiva entre la velocidad y la decisión basada en el proceso, y que reconcilie los paradigmas en lugar de borrarlos.

Más allá de la integración de procesos y cultura, un tema interesante de la presentación de Didier Dumont y Géraldine Delplanque, fue la búsqueda de la armonía en la marca de la start-up y de su identidad corporativa con el Grupo Sodexo.