EMPRESAS INNOVADORAS
EXPLICAN SUS MODELOS DE NEGOCIOS

Fabiana Culshaw

Banesco, Chocolates El Rey, Wayra/Telefónica, Ron Santa Teresa y Diageo son ejemplos de empresas cuyas estructuras y dinámicas van más allá de lo establecido.

A LO LARGO DE LA HISTORIA la innovación ha sido motor de desarrollo, y las empresas han creado nuevas formas de organizarse para ser más productivas, sobre todo en tiempos de crisis que exigen ir más allá de los esquemas tradicionales. En Venezuela, muchas empresas se destacan por sus modelos de negocios. La revista *Debates IESA* ha seleccionado a cinco de ellas, para indagar acerca de sus estructuras y procesos. Estas empresas tienen algunos aspectos en común: la innovación como valor organizacional, la visión más allá de la inmediatez y las fronteras, las juntas directivas con sólida formación en negocios y la atención a las mejores prácticas del mundo.

Banesco: pionero con su «unidad de innovación»

Uno de los principales valores de Banesco es la innovación, pero fue en 2013 cuando el banco creó una unidad de innovación propiamente dicha, que también apalanca a sus filiales Banesco Seguros y TodoTicket.

Banesco es el único banco de Venezuela que cuenta con una unidad de innovación, que reporta a la Dirección de Tecnología y tiene la función de explorar tendencias y proponer nuevas soluciones al negocio. «Al principio éramos cinco personas y hoy en día somos ocho integrantes, sobre todo técnicos informáticos. Sin embargo, se ha ido incorporando personal de otras disciplinas, incluso hay una socióloga, que da perspectiva sobre el comportamiento humano», explicó Ivette Cerrada, vicepresidenta multinacional de Arquitectura e Innovación de Banesco.

La aplicación «Banesco Amigos», que consiste en hacer transferencias bancarias por Facebook, surgió de un empleado, la unidad de innovación le dio estructura a la idea y el producto se lanzó al mercado. La «Banca móvil multiplataforma» también surgió de las iniciativas de la nueva unidad, así como «Citas más carpetas», aplicación en la que el sistema generaba automáticamente la carpeta para Cadivi. «El año pasado lanzamos el ATM verde, que consiste en que el recibo no se imprime en el cajero automático, sino que se ve en la banca en línea. La idea fue sencilla, pero conlleva ahorro al banco y simplifica las cosas al cliente», indicó Cerrada.

Banesco cuenta con un área de desarrollo de productos, pero allí el impulso es de innovación incremental sobre los productos que ya existen (sobre todo en mercadeo y ventas), mientras que la unidad de innovación se dedica a procesos de creación disruptivos, con prototipos y pilotos. Ambas áreas están alineadas. La cultura de innovación se difunde con el «Programa de Embajadores de Innovación», creado en 2013, y según Cerrada:

Fabiana Culshaw, periodista y psicóloga empresarial.

> Es voluntario, consiste en talleres sobre cómo presentar una idea, alinearla a los objetivos del banco, analizar su factibilidad y hacerla rentable. Inicialmente se presentaron 200 ideas y clasificaron cinco. Algunas de estas forman parte de la planificación estratégica actual del banco, como son nuevas aplicaciones móviles dirigidas a los clientes y mejoras de procesos internos con herramientas colaborativas.

Gracias a un acuerdo con la Universidad Simón Bolívar, Banesco reunió a los mejores embajadores de este año, para cursar un «Diplomado de innovación». Asimismo, la institución desarrolla «innovación abierta»; esto es, charlas en universidades en las que plantean retos a los estudiantes. De esas instancias surgió, por ejemplo, el concepto de «asesor financiero».

La unidad de innovación existe en las sedes de Banesco de otros países, como Panamá y España, y donde no se ha creado formalmente, igualmente apuntalan «el rol de innovación», como en República Dominicana. A Cerrada le compete crear la sinergia entre las distintas filiales del grupo.

El Rey y sus exportaciones

Chocolates El Rey fue pionero en el mundo en ofrecer productos hechos con cacao de un solo origen. «La tradición es mezclar materia prima de distintos orígenes. Pero en Venezuela tenemos un cacao muy especial y aromático; podemos presentar un chocolate hecho en su totalidad en estas tierras», explicó Jorge Redmond, presidente de El Rey, quien aclaró que «ahora otros países están copiando esa idea». El Rey también es innovador al acercarse al campo: «Generalmente hay separación entre los importadores y los productores de cacao, pero en Venezuela trabajamos alineados».

La empresa ha exportado desde hace casi treinta años, fundamentalmente el «chocolate *full-service*», que es el destinado a hotelería, restaurantes, pastelerías y panaderías, y desde comienzos de 1996 coloca en el exterior productos terminados de consumo masivo. Sus principales mercados son Estados Unidos, Japón, Chile y algunos países de Europa. Como explicó Redmond:

> A raíz de la apertura comercial en el gobierno de Carlos Andrés Pérez, hicimos una renovación de la empresa para competir mejor nacional e internacionalmente. En ese entonces, decidimos construir una planta en Barquisimeto. Antes estábamos en Caracas. Otra iniciativa fue incorporar un departamento agrícola. También renovamos nuestro sistema de producción en 1995, adquirimos una línea con la mejor tecnología conocida para la fabricación de chocolate, y así nos fuimos desarrollando.

Las estrategias de innovación han acompañado a la compañía en su evolución. De hecho, Redmond entiende la actualización como un proceso continuo, más allá de las adversidades.

Durante unos años El Rey sembró cacao en conjunto con una subsidiaria de Pdvsa, pero en 2005 la finca fue invadida por grupos adeptos al gobierno. «Todavía tenemos la propiedad, pero no podemos hacer uso de ella. Por un tiempo, recortamos las inversiones en Venezuela, pero ya no porque nuestras exportaciones requieren más capacidad. Recientemente adquirimos maquinarias y automatizaciones».

La compañía atiende tres mercados: el llamado «*full service*», chocolate destinado a hoteles, restaurantes, pastelerías y panaderías (donde tiene 85 por ciento de participación de mercado); consumo masivo, dirigido al consumidor final (donde alcanza diez por ciento del mercado); y bebidas instantáneas chocolatadas, con Taco, empresa adquirida por El Rey en 1986.

El Rey es una empresa familiar, con una junta directiva de personas externas a la compañía, que les permiten analizar lo que están haciendo con otros puntos de referencia. Con 250 empleados, exporta el treinta por ciento de su facturación total y la meta es llegar al setenta por ciento. Entre los planes también está fabricar bajo contrato con compañías de otros países. Redmond explica: «Los socios de otros países fabricarán el chocolate y lo empaquetarán con nuestra marca. Ese modelo de negocio es nuevo para nosotros, ya comenzamos con Estados Unidos. También compramos cacao en Perú y Ecuador».

Exportar desde Venezuela no es fácil. Para cada exportación se requieren noventa pasos distintos (entre presentación de documentos, permisos, sellos, firmas), en 19 ministerios. «Lo logramos porque tenemos una gran tradición exportadora», comentó Redmond. En los últimos años han surgido nuevos actores en el sector, empresarios que en su mayoría se dedican a chocolates artesanales. «Es sano para el país que exista variedad y competencia. Hay muchas regulaciones e impuestos al sector privado, pero el consumo en Venezuela es grande y guía a las empresas».

Wayra acelera proyectos tecnológicos

Wayra es una iniciativa que nació hace cuatro años en la empresa Telefónica. Su objetivo es apoyar emprendimientos en diversos países. Originalmente fue un proyecto iberoamericano, pero se fue expandiendo y actualmente alcanza al Reino Unido y Alemania, además de haberse establecido una alianza con China.

Gustavo Reyes, gerente nacional de Wayra Venezuela, señaló: «Buscamos que los emprendimientos se aceleren y lleguen a la fase comercial en los mercados internacionales». Wayra aporta la plataforma, el método, el capital semilla (en

ESTRATEGIAS EN TIEMPOS DE TURBULENCIA
MICHAEL PENFOLD Y ROBERTO VAINRUB (editores)

Ediciones IESA

0212-555.42.63 / 44.60
ediesa@iesa.edu.ve

Venezuela presenta uno de los más borrascosos historiales económicos del continente. Sin embargo, un grupo significativo de empresas no solo ha logrado navegar en medio de la turbulencia, sino también llegar a buen puerto. ¿Cómo lo hicieron? Este valioso compendio de investigaciones y ensayos divulgativos ayudará al lector a comprender no solo cómo hicieron las empresas para sobrevivir, sino incluso cómo un puñado de ellas logró destacarse en un mercado tan incierto y volátil como el venezolano.

el orden de 50.000 dólares) y el asesoramiento para la puesta en marcha de los proyectos. Para ser seleccionados, estos deben utilizar tecnologías de información, constituir propuestas de valor innovadoras, tener un modelo de negocio viable y ser capaces de alcanzar mercados globales. A la fecha, Wayra acelera 500 empresas y ha recibido 30.000 proyectos desde su fundación. En Venezuela ha apoyado a 29 empresas y se espera que para finales de 2015 lleguen a 40.

El modelo de negocio es el siguiente: Wayra invierte entre cinco y diez por ciento de cada emprendimiento elegido y los hace crecer. Es frecuente que esas empresas que nacen terminen como proveedoras de Telefónica o de sus clientes en el mercado internacional. Con Wayra, Telefónica se asegura una generación de nuevos productos y servicios; es una manera de tener un canal abierto al mercado. Por ejemplo, en Venezuela se ha desarrollado el manejo de colas por SMS y Telefónica lo usa en su centro de atención a clientes. También se están estudiando productos en la nube para pymes, clientes de Telefónica.

Banesco es el único banco de Venezuela que cuenta con una unidad de innovación, que reporta a la Dirección de Tecnología y tiene la función de explorar tendencias y proponer nuevas soluciones al negocio

«Los proyectos de emprendimiento no valen casi nada, porque nadie ha invertido en ellos, pero algunos llegan a los veinte millones de dólares en cinco años. Si Wayra tiene el cinco o el diez por ciento de participación, también multiplica su valoración», explicó Reyes. Cuando el emprendimiento genera dividendos se pueden distribuir los beneficios, pero Telefónica tiende a preferir que el emprendedor reinvierta las ganancias para alimentar la economía de escala.

Entre los emprendimientos venezolanos Reyes destaca la plataforma móvil Quiros (simulador quirúrgico para estudiantes de medicina, que permite desarrollar habilidades para operar), una aplicación de realidad aumentada para la educación Play Q (crea dinámicas de aprendizaje multimedia, con sonido, movimiento e interactividad), Akademia (portal de gestión que facilita la comunicación entre padres, estudiantes y colegios, que se ha expandido a Perú) y el *market place* para artistas latinoamericanos Disenia (promueve talentos como si fuera una galería, siempre bajo curaduría).

Santa Teresa y el mercado del ron

Ron Santa Teresa es una de las pocas empresas familiares de licores en el mundo que permanece independiente. «Somos depositarios de una herencia de más de 200 años, cinco generaciones. La marca Santa Teresa se registró apenas salió el Registro de Marcas en Venezuela», informó Humberto Sánchez, su director de negocios internacionales.

La compañía, integrada por 450 empleados, cuenta con el cuarenta por ciento de participación del mercado venezolano. Fue innovadora desde un comienzo al introducir el método de solera en el añejamiento del ron: un proceso fraccionado, que habitualmente se utiliza en el jerez, no en el ron. «Fuimos la única compañía en Venezuela y la primera en el mundo que lo hizo y así dimos origen al Ron 1796, nuestro estandarte de calidad», explicó Sánchez.

También se destaca por sus exportaciones. El volumen de envíos al exterior está entre quince y veinte por ciento de la producción total. «Más que una política de exportación, tenemos una estrategia de creación de valor y de crecimiento económico, que pasa por iniciativas internacionales».

El mercado internacional del ron tiene un porcentaje de bebidas *super premium* mucho menor que cualquier otro licor. Ese hecho es visto como una oportunidad por la empresa, que se ha propuesto movilizar el crecimiento de la bebida a escala global con su Ron 1796. Como a todas las compañías del rubro, a Santa Teresa le impactó la crisis en España, su principal mercado de exportación. Sin embargo, en este último año vio señales de recuperación allí, así como también en Estados Unidos; de hecho, ha multiplicado las ventas por tres en Florida y por cinco en Nueva York en los últimos cinco años.

Otros mercados en los que Santa Teresa ha crecido son Inglaterra, Francia e Italia. En total, exporta a 25 países. En América Latina tiene larga data de exportación a Argentina, Chile, México y Uruguay. En 2014, entró con buen pie a República Dominicana, a pesar de que ese país es un bastión en producción de rones.

Sánchez atribuye gran parte del éxito a la estructura empresarial y su dinámica abierta a las innovaciones. «La organización tiende a ser horizontal, sin muchos niveles, lo que permite celeridad en las decisiones». En 2014 la organización emprendió una reestructuración: de una estructura funcional tradicional a una divisional por áreas, con una unidad de negocios para Venezuela y otra internacional, lo que les permite mayor focalización. ¿En qué se inspiraron?

> No hay una fuente de inspiración única. En Santa Teresa existe una búsqueda constante de mejores prácticas. Esta empresa se toma muy en serio a su gobierno corporativo y la junta directiva es de primer nivel. Casi todos son directores externos, es decir no son miembros de la familia ni trabajan en la compañía. Ellos traen la visión sobre cómo se desarrollan las planificaciones estratégicas internacionalmente. Todo el grupo es sobresaliente, gente de calibre que da su perspectiva.

En materia de responsabilidad social, la compañía también es innovadora con su proyecto Alcatraz, reconocido como

COMPROMISO SOCIAL: GERENCIA PARA EL SIGLO XXI
ANTONIO FRANCÉS (COORDINADOR)

Ediciones IESA

0212-555.42.63 / 44.60
ediesa@iesa.edu.ve

La empresa es el motor económico por excelencia, sea privada, pública o social. Hasta ahora trabaja para sus accionistas, pero los trabajadores, los clientes y las comunidades le plantean exigencias crecientes, que van más allá de lo que se conoce como responsabilidad social. En *Compromiso social: gerencia para el siglo XXI* se dan herramientas novedosas para responder a esas exigencias.

El volumen de envíos al exterior está entre quince y veinte por ciento de la producción total de Ron Santa Teresa. España es su principal mercado de exportación

herramienta eficiente para la reducción de la delincuencia mediante la formación en valores, deporte y trabajo. Según Sánchez, la innovación en ese ámbito radicó en abordar a las bandas delictivas completas y no solo a individuos, como un proceso integral de cambio de vida.

Diageo y sus investigaciones de mercado

En los últimos tres años, Diageo ha trabajado intensamente en la agenda de innovación para Venezuela, con foco en el desarrollo de productos elaborados en el país. En la categoría de vodka, con la marca Gordons, ha lanzado los productos «saborizados» de limón, arándano, parchita y mandarina; en la categoría RTD —bebidas listas para tomar— introdujo al mercado Smirnoff Red Tea, Smirnoff & Guaraná, Cacique Mojito y Smirnoff Green Apple Bite; también ha incluido al portafolio de Cacique Leyenda una mezcla de setenta rones de entre dos y doce años de añejamiento. En la agenda de importados, la más reciente introducción es la variante 18 años de la casa Johnnie Walker: Platinum Label.

«La innovación forma parte del ADN de Diageo en los 180 mercados donde opera. Nos mantenemos en una continua apuesta por sorprender a los consumidores y por dinamizar las categorías de bebidas espirituosas, al ofrecer más opciones de sabores, formatos y lanzamientos de productos o variantes», manifestó Rob Hobart, director de Mercadeo de la compañía. La política de Diageo es mantenerse al día con las nuevas tendencias, investigar y actuar sobre la base de las preferencias del consumidor, al que supone en constante evolución.

La organización cuenta con una estructura multifuncional formada por equipos de Mercadeo, Suministros y Gerencia de categoría. Ubicada en Mercadeo, Innovación funciona como una unidad de negocio liderada por un gerente de área, que adelanta las iniciativas y proyectos de un equipo especializado. La empresa mantiene diversos programas que fomentan el pensamiento creativo, así como la identificación de oportunidades para la innovación. Asimismo, organiza seminarios mensuales en los que se exponen casos exitosos globales y mejores prácticas.

Wayra invierte entre cinco y diez por ciento de cada emprendimiento elegido y los hace crecer. Es frecuente que esas empresas que nacen terminen como proveedoras de Telefónica o de sus clientes en el mercado internacional

«Contamos con un equipo de investigación sobre la conducta de consumidor. Se estudian de cerca los patrones de consumo y las tendencias. Esa información es llevada a las sesiones de trabajo donde se exploran oportunidades y se adquieren compromisos de desarrollo», explicó Hobart. Los lanzamientos más recientes son Smirnoff Green Apple Bite (agosto 2015) y Gordons Mandarina (septiembre 2015).

Diageo tampoco descuida su política de responsabilidad social. Para ello desarrolla el programa global DrinkIQ, que promueve el consumo responsable de alcohol mediante la difusión de información e iniciativas de mejores prácticas.