

INTERVENCIÓN EN EL #INNOVACCIÓN 2021

JUAN CARLOS ESCOTET RODRÍGUEZ

21 de octubre de 2021

Mis primeras palabras son para agradecer la oportunidad de compartir con ustedes, donde quiera que se encuentren. Me conmueve pensar que, a pesar de las innumerables dificultades y de las exigencias específicas que afectan a cada quien, sea posible encontrarnos alrededor de un tema que, tanto para ustedes como para mí, tiene un enorme valor, que es el de la Innovación.

Quiero confesar que recibí la invitación de Nivario Rancel como quien recibe un regalo inesperado. Llevo más de cuatro décadas trabajando, y no recuerdo ni un momento, desde que fundé una casa de bolsa en 1986 -casa de bolsa que más adelante sería la plataforma que haría posible la fundación de Banesco-, que no me haya hecho alguna de las preguntas que son el fundamento, el impulso que hace posible la Innovación. Quiero decir con esto que me conforta participar en este encuentro, dedicado a una cuestión que tanto me concierne.

En 2011, en Banesco hicimos una consulta a casi 900 empleados, lo que en ese momento representaba entre 12 y 13% del total de nuestros trabajadores. En sí misma, la consulta constituía una verdadera innovación. Les preguntamos a estos compañeros, distribuidos en todas las regiones del territorio y activos en variadas funciones, cuáles deberían ser los valores de Banesco. En vez de repetir lo que comúnmente se hace, que es definir los Valores desde la junta directiva y la alta gerencia, preguntamos la opinión a nuestra gente, lo que arrojaría, con sólidos fundamentos estadísticos, cuáles eran las visiones predominantes de Banesco.

En más de 98% de las planillas, aparecía la palabra Innovación, disputando el liderazgo a la palabra Responsabilidad, que encabezaba las respuestas. Cuando procedimos a realizar el análisis de los resultados obtenidos, entendimos que la idea de Innovación estaba mucho más extendida de lo que habíamos previsto,

que ella había penetrado en todos los niveles y áreas de la organización, hasta el punto de poder afirmar, lo que ya sabíamos, pero que no habíamos medido: que la innovación había alcanzado un estatuto muy relevante en la cultura corporativa de Banesco.

He empezado con este ejemplo, para destacar, de entrada, tres cuestiones primordiales, que están muy relacionadas entre sí. La primera de ellas, es que la innovación es un atributo cargado de magnetismo. Atrae las miradas y la escucha. Capta, con relativa facilidad, la atención de las personas. Rara vez pasa desapercibida. Por lo tanto, tiene la capacidad de modelar, de servir de ejemplo, de hacer que los demás se fijen en ella, se sorprendan y se pregunten cómo hacerlo.

La segunda cuestión deriva de ese magnetismo: la innovación puede ser positivamente contagiosa. Cuando ella se cultiva dentro de un equipo de trabajo, o en el marco de una organización, si se crean los mecanismos para estimularla, puede ocurrir que, muy rápidamente, deje de ser la iniciativa de solo una persona, para así convertirse en el hábito de varias, y que, interactuando, desarrollen ideas o proyectos innovadores.

El tercer aspecto, tiene en mi criterio, un carácter desmitificador. Ciertamente es que hay personas, que parecen tener una especie de voluntad interior, una tendencia en la personalidad, que los impulsa a lo innovador. Pero esto no es un factor determinante y excluyente. No quiere decir que sea una facultad a la que pueden acceder unos pocos, imposible para otros. Al contrario, estoy convencido, y lo he visto en el transcurso de más de cuatro décadas, que la innovación es una facultad, por lo tanto, se estimula, se cultiva, se comparte, se siembra, se desarrolla hasta que, en cualquier momento y circunstancia, ella comienza a dar frutos, como un árbol generoso.

Cuando en 1986 puse en marcha Banesco Casa de Bolsa, partí de un diagnóstico de la realidad: el mercado de capitales tenía un potencial muy grande, que no se estaba aprovechando. Estaba, si me permiten la analogía, como durmiendo la siesta. Había movimientos, por supuesto, pero bajo unas rutinas más o menos predecibles. Como en tantas otras cosas en el espacio público o en las

instituciones, predominaba la actitud de: lo que se hace es el límite de lo que se puede hacer. Las ideas que salían de esa esfera de seguridad eran rechazadas o vistas con escepticismo. Así estaban las cosas cuando emprendimos una serie de iniciativas, entre ellas, la operación de take over del centenario Banco de Venezuela en los años 1989 y 1990, que causó un enorme revuelo mediático y conflictos en tribunales, pero que finalmente logró sus objetivos, a pesar de todas aquellas voces que habían dictaminado que aquello no se podía.

¿Qué enseñanza quedó de todo aquello? Que, a menudo, se puede innovar con lo que hay. No es necesario introducir nuevos elementos a la ecuación. Había una legislación que permitía la compra y venta de las acciones; las acciones estaban en el mercado; y había los recursos disponibles para lanzar la oferta. Esto nos dice que la innovación puede estar asociada al sentido de oportunidad, a ese olfato que consiste en conocer los elementos presentes en una determinada coyuntura y, a partir de eso, evaluar si moviendo alguno de los elementos, en este caso, poniendo a circular una oferta atractiva para aquellos accionistas, podía lograrse un cambio en la propiedad de esa marca financiera.

En 1992, junto a un grupo de socios, lanzamos Banesco. Visto en retrospectiva, no deja de sorprenderme la conciencia de marca que teníamos: queríamos que el nuestro creciera como un banco distinto, muy distinto a todos lo que ya existían. Eso significaba, en dos palabras, un banco innovador.

Porque queríamos distinguirnos, buscamos al artista Carlos Cruz Diez, gran maestro venezolano del arte cinético, para que diseñara el emblema, que sería el pistoletazo, el punto de partida de nuestra imagen y nuestra marca, claramente diferenciada en el uso de los colores y las formas: nuestro deseo era que no se pareciera a nada de lo que había en ese momento.

Y aquí quiero detenerme un momento para señalar otro aprendizaje necesario: la innovación debe mostrarse, debe comunicarse, para así crear una corriente de estímulo, que se le reconozca en cualquier ambiente, para que se convierta en seña de la personalidad de las organizaciones que innovan. Quizás los que tengan más edad lo recuerden: cuando nuestros signos de identidad aparecieron

en avisos y piezas en televisión, mucha gente, los periodistas entre ellos, se preguntaban: ¿es acaso un nuevo tipo de banco?

Aspirábamos, como dije, a construir una marca que fuese peculiar y diferenciada, pero no bastaba con tener una imagen que no tuviera antecedentes. Y así, durante una primera etapa, diseñamos una estructura que no tenía precedentes en el sistema financiero venezolano, que consistía en que cada uno de los directores estaba a cargo de la conducción de unas específicas áreas operativas. Por lo tanto, la alta dirección del banco, participaba de forma directa en la gestión diaria. No se trataba de una Junta Directiva alejada de las realidades o los problemas concretos, sino un cuerpo que estaba, a toda hora, involucrado en las demandas de los clientes y en garantizar la fluidez de las operaciones. Ese lineamiento, el de los directores participando en la cotidianidad de nuestros servicios, tuvo además, otro impacto, formidable para nuestros objetivos: en todas las áreas de aquel pequeño banco que daba sus primeros pasos, se desarrollaron equipos profesionales de alto desempeño y compromiso. En lo interno, Banesco irradiaba una energía excepcional. La estructura vibraba, bajo el sentimiento de ser parte de una empresa donde las cosas se hacían de un modo muy propio y profesional.

Este comentario de carácter organizacional, me abre la puerta a otra conclusión que quiero compartir esta tarde: la innovación es un precepto de carácter universal. Con esto quiero decir, que no hay ámbitos que no sean susceptibles de recibir el aire fresco de la innovación. Se puede y de debe innovar en el modo de organizarnos; en la manera en que prestamos un servicio o en que producimos un bien; en el pensamiento con que concebimos un producto; o en las formas con que nos relacionamos con nuestros compañeros de trabajo, con los proveedores o con los clientes. La innovación es posible, casi de forma ilimitada, si ella responde a una búsqueda o si se activa como respuesta a un problema que reclama alguna solución.

En el año 1145, cuando fue convocada la Segunda Cruzada con el apoyo de varios reyes de Europa, uno de los más difíciles escollos que alarmaba a los organizadores, era cómo resolver los peligros que habían padecido los viajeros en la Primera Cruzada: entre los casi 5 mil kilómetros que separan París de Jerusalén, en numerosos puntos del recorrido, cruzados y peregrinos habían sido

asaltados por los bandoleros que asolaban los caminos. Centenares perdieron sus vidas. Fue entonces cuando los Pobres Caballeros de Cristo del Templo de Salomón, los caballeros templarios, que era una orden monástica y militar, idearon un servicio: los viajeros entregaban el dinero previsto para el viaje en París o en cualquiera de las sedes que tenían en distintas ciudades del continente. Allí recibían un certificado que les evitaba viajar con monedas o joyas. Al llegar a Jerusalén, presentando ese certificado en las casas de los templarios, les entregaban el mismo monto de dinero que habían depositado en la ciudad de partida.

Aquel servicio -porque de eso se trataba, de un servicio financiero- constituye el que muchos historiadores consideran el inicio de la banca privada moderna. En los años siguientes, aquellos hombres, monjes y militares a un mismo tiempo, cuyas austeras formas de vida les permitieron convertirse en una poderosa entidad financiera, fueron creando otros servicios, lo que les permitió, por ejemplo, financiar a los reyes de Jerusalén, Francia e Inglaterra.

¿Qué podemos concluir de aquella experiencia fundacional? Que aquella innovación, que dio origen a los servicios bancarios, surgió como respuesta a un problema complejo. Y esto, así lo creo, debe considerarse como un paradigma central de nuestro tema: la innovación tiene como su principal estímulo la solución de problemas. A menudo, irrumpe para solventar una limitación, una dificultad, un nudo que afecta la vida de las personas.

Esto que afirmo, no niega otras posibilidades: se innova para mejorar productos y servicios, para cambiar sus formas, para facilitar su uso. Pero siempre, y podemos analizar el caso que sea, las innovaciones se generan a partir de propósitos positivos. Mejoran el desempeño, la experiencia de los usuarios, la calidad de lo que se ofrece. Y, eso que cambia, eso que mejora, esa nueva cualidad que se añade al producto o servicio, nos invita a agregar otro concepto: La innovación no es un nunca vana, sino que genera un cambio que tiene un carácter decisivo porque potencia, cualifica, es causante de nuevas bondades.

Y ahora regreso a mi relato de Banesco: salimos al mercado y creamos una marca; establecimos una estructura de alto rendimiento; y conceptualizamos una

estrategia general, según la cual nos definíamos como una entidad cliente-céntrica, que adoptaba a sus clientes como el más relevante criterio de sus decisiones. A partir de estos elementos y de otros más, nos concentramos en la que ha sido nuestra más consistente tarea, desde 1992 a esta fecha, que es la diseñar productos y servicios, siempre innovadores, siempre pioneros, siempre únicos, siempre destinados a generar una nueva experiencia, una nueva satisfacción, un nuevo argumento para todos aquellos que son clientes de Banesco.

Quien se proponga hacer un recorrido por el historial de nuestros productos y servicios, tendría que invertir mucho de su tiempo para obtener una idea, aunque sea somera, de la gran cantidad de innovaciones que hemos producido en estas casi tres décadas: la más amplia diversidad de cuentas que haya existido en la historia de la banca venezolana; la mayor cantidad de productos crediticios para la más diversa paleta de necesidades; el mayor número de soluciones para la atención a los clientes; el más recurrente y prolífico catálogo de promociones; los mayores avances en Venezuela en términos de bancarización y democratización del crédito; las más avanzadas y persistentes prácticas de mercadeo, comunicación, publicidad y de ejercicio de la responsabilidad social empresarial; la organización financiera que mayores inversiones, novedades y resultados ha tenido en el país, como resultado de la incorporación sistemática de las nuevas tecnologías para el perfeccionamiento de la operatividad de la organización y para prestar, cada vez más, los mejores servicios a los clientes.

¿Y cómo, cabe preguntarse, hemos logrado esta performance? Porque, desde el día uno, entendimos uno de los paradigmas de la compleja época que nos ha tocado vivir: la innovación es la única política sostenible en tiempos donde imperan los cambios, la aceleración y las problemáticas causadas por un entorno en el que diario crecen las dificultades y las incertidumbres. De hecho, puedo decir aquí, que si nosotros no hubiésemos tenido la conciencia de lo que la energía de la innovación podría darnos, Banesco no habría crecido como lo ha hecho en estos años, ni mucho menos habría alcanzado la posición que tiene como primer banco privado del país.

Los historiadores nos informan que los molinos de agua, lo que algunos llaman las ruedas hidráulicas, surgieron en algunos lugares del Europa, alrededor del año

200 de nuestra era. Sorprendentemente, la aparición de los molinos de viento, tuvieron que esperar aproximadamente siete siglos más, para alcanzar su establecimiento. ¿Por qué, si ambas invenciones responden a una misma lógica, la de convertir una energía de origen natural en una fuerza para beneficio humano, pasó tanto tiempo para que alguien entendiera que el viento podía cumplir el mismo papel que el agua? De este relato, también es posible obtener una enseñanza: que muchas veces, hay realidades sobre las que podemos innovar, inmediatas y obvias, y no las vemos.

Entre los hombres del primer milenio, que trabajaban en los campos hasta la extenuación, la mayoría de las veces en condiciones de extrema soledad, y nosotros, hay cosas sustantivas que han cambiado. De una parte, en el transcurso de estos siglos, se masificó y diversificó la escuela y la formación; de otra parte, los intercambios y las comunicaciones humanas han dado un salto que es simplemente indescriptible, bajo el influjo de los medios de comunicación y las tecnologías. Una de las consecuencias de todo cuanto ha ocurrido, es que el potencial de innovación ha crecido y se ha democratizado. La explosión de invenciones, avances e innovaciones que se ha producido en las últimas cinco décadas, son el resultado de sociedades más educadas, más informadas y, sobre todo, más interconectadas.

En el meollo de la innovación, en el espíritu que hace posible la irrupción de unas ideas, hay unas interrogantes. Y este es también un paradigma que no debemos olvidar: la innovación se alimenta de preguntas reales, de preguntas que remiten a necesidades humanas. Esa es la fuente primordial que pone en movimiento el talante innovador. Basta con mirar a nuestro alrededor, en nuestro hogar, en la oficina y hasta en el espacio público, para que nos planteemos las cinco interrogantes que circulan por la mente del innovador:

¿Qué es susceptible de mejorar con los mismos recursos que se utilizan en la actualidad? ¿Qué se puede modificar para facilitar un mejor funcionamiento de los procesos? ¿Qué demanda nuestro entorno o nuestra realidad que pueda ser atendida o solventada? ¿Qué podemos anticipar del mundo que viene, sean necesidades, problemas u oportunidades? ¿Qué proyecciones están presentes entre los consumidores o en el mercado, que nos permitan anticipar hacia dónde irán las cosas en los próximos años?

A estas cinco preguntas de condición panorámica se pueden añadir muchas otras, que remiten a nuestro desempeño, a los procesos, a las rutinas laborales de todos los días, referidas a la eficiencia, la rapidez, la cantidad de energía que usamos, la cantidad de espacio que utilizamos, o para qué productos y servicios sean más eficientes, versátiles, claros, transparentes, cómodos, seguros y más amables para los usuarios.

En innumerables ocasiones, en los distintos países en los que me ha correspondido trabajar, en América Latina o en Europa he podido conocer y escuchar a innovadores dedicados a múltiples actividades. Muchos de ellos, miembros de estructuras corporativas. Otros, ciudadanos del emprendimiento, personas que un día cualquiera sintieron el rayo de una buena idea, y se pusieron en movimiento para que ese germen de luz se convirtiese en una causa sin fines de lucro o en un negocio.

También me he preguntado, seguramente como muchos de ustedes, de qué trata la personalidad del innovador: si hay en la voluntad de innovar ciertas conductas o disciplinas mentales que se repiten; si es posible detectar los factores que más influyen en su ruta y en sus modos de actuar. Producto de esas experiencias, me he atrevido a elaborar una especie de decálogo, que he preparado para este encuentro, y que intenta contestar a la interrogante de la personalidad innovadora.

Creo que, visto en un horizonte amplio, en el innovador hay o debe haber apertura, permeabilidad, verdadero deseo de escuchar a los demás. Las oportunidades de innovar se anuncian con más frecuencia entre las personas especialmente conectadas con el entorno.

Pero debo añadir que no es suficiente con detentar un aguzado sentido de la observación. Es imprescindible la curiosidad. Entre el mero observador y el curioso hay una distinción decisiva: mientras el primero se mantiene a una prudente distancia de los hechos, el segundo se aproxima, se interesa por los detalles, procura involucrarse, como los niños que desarmen un reloj mecánico para mirar cómo funciona por dentro.

El tercer rasgo que anoto aquí podría parecer algo muy subjetivo, pero tiene mucha importancia: el innovador es, de forma constructiva, un Inconforme. Alguien que, frente a unas específicas realidades, no se resigna ni se abandona a la pasividad. Actúa, pone en movimiento los mecanismos de su creatividad e ingenio para cambiar las cosas.

En consecuencia, y de esto surge el cuarto factor, busca soluciones. El innovador es un sujeto de Búsquedas. Alguien que analiza las posibilidades y opciones, que evalúa alternativas, que indaga y compara como preámbulo a cualquier solución.

Y es en esa búsqueda donde demuestra ese peculiar talento, que comparte con el emprendedor, que es el sentido de Oportunidad. Este quinto atributo es fundamental, especie de condición imprescindible para que la innovación sea posible. El innovador vive con las antenas encendidas, a la espera del primer aviso.

Estas cinco condiciones que he mencionado hasta aquí, quizás sugieran que el innovador es o debería ser alguien muy concentrado, en sí mismo y en sus intereses. Pero debo introducir un elemento, el sexto de este decálogo, que desmiente esa figura: para innovar es requisito el cultivo de la empatía, esa vocación que nos conecta a los demás, a sus expectativas, a sus necesidades, a su disponibilidad. El potencial del innovador se acrecienta si piensa en los demás.

El séptimo elemento, quizás sea el más obvio de todos: la imaginación. La capacidad de proyectar escenarios, de representar soluciones, la facilidad para darle forma a ideas y proyectos, pueden ser el punto de inflexión del carácter innovador. Como dijo alguna vez el escritor Carlos Fuentes: el que imagina cambia el estado de las cosas.

Ocho: la personalidad innovadora tiende a la Resolución de los problemas. Es ese carácter resolutivo el que hace posible que las ideas vayan más allá, y se conviertan

en planes de trabajo, en concreciones. La resolución es el ánimo, la prontitud que garantiza que las buenas ideas se transformen en hechos.

El siguiente atributo, noveno en este recorrido, es el que permite que el resolutivo aterrice sus intenciones: hablo del don de la Practicidad, ineludible para ordenar los elementos, los recursos, las ejecutorias que derivan en una implantación. Es el sentido de lo práctico el que finalmente fabrica las innovaciones que cambian el mundo.

Hasta aquí, en estos nueve vectores, en estas nueve fuerzas del carácter, subyacen algunos de los motivadores básicos del innovador. Sin embargo, a las potencialidades de Apertura, Curiosidad, Inconformidad, Búsqueda, Oportunidad, Empatía, Imaginación, Resolución y Practicidad, agregaré una para cerrar: Intuición, ese sexto sentido que nos permite prever lo que viene, que nos impulsa a anticiparnos, que toca nuestros espíritus y nos dice, hay que seguir adelante.

Hasta aquí llega mi intervención. Quiero agradecer la paciencia y la concentración con que me han escuchado. Permítanme compartir solo una reflexión más: Venezuela, la nación que amamos, necesita y necesitará innovadores e innovaciones, como quizás nunca antes. No hay ámbito del espacio público, de las instituciones y de la organización social, que ahora mismo no tenga una necesidad profunda y estructural de cambios, de mejorías, de nuevos modos de hacer las cosas. Innovar es y será una manera de actuar por el bien de la Venezuela que amamos. No lo dejemos, no lo olvidemos. Tengamos siempre presente al país que espera por cada uno de nosotros. Por cada uno de nosotros y por las innovaciones que seamos capaces de producir.

Muchas gracias.