

Theranos, ¿el unicornio que colapsa?

Theranos surgió como un emprendimiento en el 2003 y diez años después, ya como una empresa valuada en más de USD 1 billón, prometía cambiar radicalmente la manera tradicional de hacer las cosas.

Por **Marcelo Roca**

Programa de Alta Dirección, IEEM, Universidad de Montevideo; máster en Dirección de Empresas, IAE, Universidad Austral; ingeniero químico, Instituto Tecnológico de Buenos Aires; socio, Sullivan Consulting Inc.; coordinador ejecutivo, Xcala.

Cuando Elizabeth Holmes irrumpió al mercado con una nueva técnica para realizar exámenes de laboratorio a partir de una simple gota de sangre, varios fueron los que pensaron que el próximo Google había nacido. Fue tal la euforia del mercado de capitales que para 2015 ya habían logrado levantar, según datos estimados en la plataforma CrunchBase, una inversión consolidada de USD 683 millones provenientes de varios fondos (principalmente de *venture capital*) e inversores privados. Esta inyección de liquidez, que fue aplicada esencialmente a Investigación y Desarrollo en su laboratorio de Palo Alto, permitió generar un crecimiento exponencial de las actividades, lo que en 2014 se tradujo en una valuación estimada de USD 9 billones (último dato disponible estimado por analistas). Así fue que

Si nos enfocamos en las claves del éxito de los emprendimientos, uno de los aspectos más relevantes implica tener un producto o servicio que resuelva la vida del consumidor.

Theranos entraba al grupo selecto de los unicornios (valuación por encima de USD 1 billón) y abría la puerta para colarse entre los nuevos “decacorns” que traducido podría ser como

decacornios (valuación por encima de los USD 10 billones). Nuevamente una revolución tecnológica procedente de Silicon Valley prometía cambiar radicalmente la manera tradicional de hacer las cosas.

Theranos surge como emprendimiento en el 2003 y debe su nombre a la combinación de “therapy” y “diagnostic”. En ese momento, Elizabeth Holmes, una estudiante de Stanford de 19 años, había comenzado con el proceso de patentar una tecnología que utilizaba un parche para administrar medicación, medir los resultados en sangre y reajustar de acuerdo a las necesidades del paciente. Luego de algunos años de pivotear sobre el modelo de negocio y adaptar las soluciones de acuerdo a los aprendizajes que iba cosechando (una estrategia que se repite en varios de los emprendimientos exitosos que conocemos) finalmente llegaron a lo que en la actualidad conocemos como el *core business* de la organización: análisis de sangre mínimamente invasivos.

Para entrar en contexto, en este tipo de procedimiento no es necesario la extracción con el método de jeringas y agujas. Simplemente utilizan un tubo de 1,29 cm de longitud que realiza una micro succión en la punta de un dedo. Dependiendo el análisis a realizar, “el ahorro de sangre” se estima entre 1/100 a 1/1000 de lo que tradicionalmente era necesario. Si nos enfocamos en las claves del éxito de los emprendimientos, uno de los aspectos más relevantes implica tener un producto o servicio que resuelva la vida del consumidor. El saber ocupar este espacio permite capturar valor de mer-



Hasta ahora podríamos pensar que el éxito de Theranos estaría asegurado. Pero, realmente, ¿estamos en presencia de una innovación?

mejora la calidad de vida al consumidor? Para esto vamos a enfocarnos en beneficios concretos para nuestro diario vivir.

1. Recuerde la última vez que tuvo que hacer un análisis de sangre a su niño o niña; los temores, llantos, berrinches... ¿No recibiría con los brazos abiertos este nuevo procedimiento?

2. Para pacientes con necesidad de exámenes recurrentes por condiciones crónicas, definitivamente esta técnica, mucho menos invasiva, elimina un tema no menor por el que preocuparse.

3. Seamos sinceros, ¿quién disfruta del proceso de extracción tradicional? En caso de tener la posibilidad de elegir, ¿no iría por el método de Theranos? En mi caso no tendría ningún tipo de dudas.

4. Por último, un componente fundamental en la elección, el costo. ¿Estaría dispuesto a pagar un valor diferencial por los beneficios asociados? Si la respuesta es sí, le sorprendería el hecho de que en toda la investigación que realicé del caso, los precios de referencia comparados con análisis tradicionales están todos muy por debajo. En promedio, la mitad y hasta un cuarto comparado con laboratorios independientes, y un décimo de lo que factura un hospital (información extraída de la revista Fortune). ¿Podría imaginar el efecto que esto podría tener sobre una economía? No solo permitiría el acceso a gente hoy desprovista del servicio sino también implicaría grandes ahorros en una partida de gastos que actualmente es millonaria para muchos gobiernos. Como Elizabeth Holmes visionaba sobre su compañía: "Esto se trata de hacer el bien" y más aún, "Queremos cambiar el sistema de sa-

cado rápidamente y genera crecimiento exponencial en organizaciones que terminan diferenciándose del resto. Ahora, Theranos, ¿realmente

lud, a partir de la innovación y creatividad vamos a concebir una tecnología que va a ayudar con los desafíos que se nos presentan al crear leyes"¹.

Hasta ahora podríamos pensar que el éxito de Theranos estaría asegurado. Pero, realmente, ¿estamos en presencia de una innovación? Para definir qué tanto de innovador tiene esta solución sería interesante que primero entendiéramos el concepto. Particularmente me gusta la definición que utilizan en MIT, donde la conciben como el producto de una idea disruptiva y de la comercialización.

¿Qué quiere decir esto? Que ambos componentes son necesarios, ya que a falta de uno el resultado es que no hay innovación. Esto implica que un buen emprendedor no solo tiene que identificar una necesidad para un determinado segmento de mercado y transformarlo en un producto/servicio, sino que también debe tener habilidades comerciales o a lo sumo disponer de un cofundador o miembro clave dentro del equipo que sí las tenga. Volviendo a nuestro caso, ¿qué tan innovador ha sido Theranos? La respuesta rápida es "enormemente innovador", pero vamos por partes.

A esta altura espero haberlos convencido con lo disruptivo del producto y los beneficios que puede traer a la sociedad. Faltaría entonces justificar el componente de comercialización y para eso voy a hacer referencia al 2013, año en que Theranos logró cerrar una alianza estratégica con Walgreens. Esta cadena, con más de 8000 farmacias en todo Estados Unidos, estaría abriendo "centros de salud" utilizando la tecnología de Theranos.

La visión era tener presencia en cada uno de sus establecimientos, lo que posicionaba a la marca en una situación privilegiada frente a clientes potenciales. Se estimaba que un americano como máximo podría estar alejado 8 km de una farmacia Walgreens (cuando descubrí este dato me pareció bastante poco, pero la verdad es que sorprende la cantidad de establecimientos con los que uno se topa en los

1 This CEO is out of blood, Fortune, 12 de junio de 2014.

Según la revista Forbes, la nueva valuación podría estimarse en USD 800 millones, una destrucción de valor de más del 90 %.

diferentes estados). ¿Pueden imaginar la penetración inmediata a la cual tendrían acceso? ¿Cómo esta asociación fortalecía el modelo de negocios y validaba la solución? Seamos francos, ¿usted habría sido un *early adopter* de un laboratorio Theranos? ¿Pondría en manos de este emprendimiento decisiones vinculadas a su salud independientemente de los beneficios?

Dejo la reflexión en sus manos, pero qué distinto sería entrar a una tienda Walgreens, una marca consolidada que ha sabido, luego de más de 100 años de haber sido fundada, ganarse la confianza del consumidor. Ni que hablar de las inversiones millonarias que Theranos debía haber incurrido en caso de querer abrir "centros de salud" propios. En síntesis, una relación ganar-ganar que no solo beneficiaba a este nuevo jugador sino también al gigante farmacéutico que se adaptaba a los nuevos tiempos e incorporaba a sus operaciones tecnología de vanguardia.

Podría seguir enumerando razones válidas por las cuales este emprendimiento tiene por delante un futuro sin límites, así como preguntarnos cómo esta tecnología podría cambiar los estándares de la industria, inclusive la relación médico-paciente y hasta una probable tendencia al autocuidado (la posibilidad como consumidor de solicitar mis propios exámenes). Sin embargo, permítanme regresar al título de este artículo, Theranos, ¿el unicornio que colapsa? Frente a esta declaración inmediatamente surge la pregunta ¿qué fue lo que ocurrió?, ¿demasiado bueno para ser cierto?

Para entender la situación actual, me remito a una investigación publicada por el Wall Street Journal de mayo de 2016 que indica que Theranos informó a las autoridades federales (CMS, Center for Medicare and Medicaid Services) acerca de resultados erróneos remitidos en el periodo 2014-2015 a doctores y pacientes, y la emisión de nuevos corrigiendo la anomalía. Según la fuente, estas

desviaciones provenían de análisis realizados en sus aparatos Edison (uno de los equipos publicitados como revolucionarios de esta tecnología). ¿Qué tan críticos fueron estos desvíos? ¿Indujo a tomar decisiones incorrectas por parte de médicos? Respuestas difíciles de esclarecer, ya que entre medio hay involucrado muchos intereses que quizás escapan a nuestra capacidad de análisis. Lo que sí sabemos es que debido a la exposición mediática de esta organización y al impacto en la salud que podría tener, el hecho desencadenó en un escándalo nacional (basta con hacer una búsqueda en Google para entender las dimensiones de esta situación).

¿Cómo esta noticia impactó el futuro inmediato de Theranos? Según la revista Forbes, la nueva valuación podría estimarse en USD 800 millones, una destrucción de valor de más del 90 %. ¿Imaginan el estado de ánimo de los inversionistas que entraron en la ronda a USD 9 billones? Muy contentos que digamos no deben estar. Por lo pronto, una novedad convulsionó al mercado. Con fecha 12 de junio, Walgreens anuncia en su página el rompimiento del acuerdo con Theranos y el cierre de sus 40 "centros de salud" en el estado de Arizona.

Lo que comenzó como un cuento de hadas parece desmoronarse y lo que ajustaba perfectamente a nuestra definición de innovación hoy carece de sus dos componentes. ¿Podrán encarar este nuevo desafío y volverse creíbles? ¿Estarán a tiempo? ¿Cómo reorientar los esfuerzos a una tecnología que vista por nosotros, los inexpertos, pareciera maravillosa? Cualquiera fuera el caso la historia Theranos cada día más se parece a una película de Hollywood. No de forma hipotética sino más bien literal. "Jennifer Lawrence escogida para interpretar a Elizabeth Holmes en una nueva película sobre Theranos" dicen desde TechCrunch. Parece que a la historia todavía le quedan muchos capítulos por escribir, el tiempo dirá si Theranos logra sortear esta etapa para transformar la industria de la salud o simplemente se transforma en un éxito de taquilla. ●