

¿CÓMO INNOVAR EN UNA INDUSTRIA REGULADA?

WENCESLAO CASARES ¹

- 1 *Wenceslao Casares fundó el Banco Lemon, un banco brasilero para personas pobres, en junio del 2002. Este Banco llegó a tener 7 mil sucursales y 15 millones de clientes antes de ser vendido al Banco Do Brasil. Anteriormente fundó la empresa de Desarrollo de Video Juegos, Wanakogames, con oficinas en Nueva York y Santiago de Chile. Wanakogames fue vendida a Activision. Actualmente es el Fundador y Director Ejecutivo de Bling Nation, Empresa de Pagos Móviles, basadas en Silicon Valley, en Estados Unidos.*

El tema de innovación, ya sea en industrias reguladas o no, es un tema que me atañe, directa e indirectamente, mucho. El día a día de las cosas que me toca hacer, tiene mucho que ver con innovación. Sin embargo, nunca me había tocado exponer mis ideas sobre el tema que trata este artículo, lo que me ha forzado a analizar qué cosas he aprendido y me pareció un ejercicio muy interesante.

Este artículo está escrito con dos sesgos. Uno es que está hecho desde la práctica, contra lo que dice la academia con respecto a la innovación. Se basa en ejemplos muy prácticos, que yo he visto muchas veces. El segundo sesgo que tiene es que está más enfocado con *compañías startup*².

El artículo está organizado de la siguiente manera. Primero, se describen los tipos de startup que existen en las industrias reguladas. Posteriormente se indaga en los entornos que favorecen la innovación. En tercer lugar, se describen dos casos concretos de empresas que se las ingenian para generar innovación y vivir con el producto no deseado de la misma. En cuarto lugar, se señalan algunos mitos que circulan en cuanto al tema de la innovación y también algunas realidades que vale la pena aclarar. Por último, se termina con algunas conclusiones, haciendo referencia a cuál es la actitud que se debiera tener para lograr innovación y cuál es el objetivo final de la misma.

1. Los startups en industrias reguladas

En las industrias reguladas (por ejemplo, en el sector financiero o de salud), hay

- 2 *Una compañía startup es un negocio con una historia de funcionamiento limitada, pero con grandes posibilidades de crecimiento. Generalmente son empresas que provienen del mundo del emprendimiento, o sea emprendedores que levantan compañías que aportan positivamente al desarrollo de sus países y de ellos mismos, al promover prácticas asociadas a la innovación, desarrollo de tecnologías, empleos de calidad, mejor distribución de la riqueza, etc.*

dos claros tipos de startup. Un primer tipo, el más típico, es el que se funda con gente veterana de la industria, gente que lleva muchos años, más de una década trabajando en la misma industria. Estas empresas tienen en común que, en seguida, desde el momento en que se lanzan tienen grandes estructuras, están bien hechas desde el punto de vista que pueden pasar cualquier auditoría, pueden reportar a los entes reguladores y pasar las auditorías de un ente regulador o de un cliente, de una tercera parte. Las grandes desventajas de contar con estas grandes estructuras radican, primero, en que la ventana que tienen para encontrar un buen ajuste con el mercado es relativamente corta porque están gastando mucho dinero desde el principio y, segundo, estas grandes estructuras también hacen que sea más difícil iterar el modelo de negocios hasta que se encuentra un buen match con el mercado.

Uno de los inversores de riesgos más conocido de Estados Unidos, inversor en Facebook, Twitter, y en varias otras compañías que le está yendo bien, me llamó hace poco más de un año, y me hizo un montón de preguntas, algunas de ellas un poco raras, como mi estatura, medidas, si hago deporte. Yo le contesté todo y después le pregunté para qué quería saber esto. Me dijo que estaban haciendo un estudio de todas las inversiones que habían hecho en los últimos años y quería comparar todos los éxitos con todos los fracasos a fin de ver si había algo en común. Posteriormente me crucé con esta persona y le pregunté qué habían encontrado con ese estudio. La respuesta fue que la única coincidencia que habían encontrado es que, absolutamente en todos, o en casi todos los éxitos, éstos se producían por uno o varios planes de negocios posteriores, varias iteraciones del plan de negocios original. Es decir, la capacidad y la voluntad de ir probando cosas y quedarse con lo que sirve y dejar lo que no sirve, es un elemento consistente de los éxitos. Todos los fracasos que se produjeron tuvieron en común que la gente que no tuvo la capacidad de iterar los planes de negocios originales, aferrándose y hundiéndose con la idea original.

El segundo tipo de startup, es uno que es el típico de Silicon Valley, es de gente joven, que no tiene experiencia probablemente en ningún sector, que tiene una tendencia a ser muchísimo más innovadora y desestabilizadora, y el problema es que tienden a tener una tasa de fracaso muy alta.

Cuando uno ve un startup en una empresa, en una industria regulada, típicamente calza con alguno de estos dos tipos anteriormente descritos. Es muy interesante ver que hay un espacio en el medio, que es difícil de catalogar, pero en el que hay mucho valor para crear, que es, un espacio en el que se puede ope-

rar con un mínimo de infraestructura, que permite pasar una auditoría, trabajar con un regulador, pero que al mismo tiempo nos permite tener baja estructura, tener bajo costo, iterar el modelo y dejar las partes que no funcionan. Esto es mucho más fácil decirlo que hacerlo, pero es un elemento más o menos constante de las empresas que funcionan relativamente bien y que innovan relativamente bien, en un espacio regulado.

II. ¿Qué entornos favorecen la innovación?

¿Cuáles son los entornos que hacen, que ayudan a las empresas a innovar? ¿Qué entornos nos ayudan a innovar? Encuentro que es bastante útil comenzar hablando de lo opuesto, de un entorno que está diseñado a propósito para no innovar, y el mejor ejemplo que yo conozco, es un ejército, sobre todo un ejército trabajando, un ejército en una batalla, que no quiere innovar. Si somos un General nuestro objetivo es que el ejército haga lo que esperamos, no queremos resultados inesperados, no queremos gente probando cosas distintas que de lo que estamos diciendo. Una de las herramientas más potentes que tienen para hacer esto son las jerarquías. Las jerarquías son muy importantes porque uno nunca se animaría, en un entorno de estos, a contradecir abiertamente, en frente de otra persona, a los superiores, pero además son muy profundas, y además, se ven reflejadas desde cómo están vestidos los miembros de la organización, hasta cómo nos comportamos con los saludos o con las oficinas. Los ejércitos además tienen que ser una de las burocracias más eficientes que existen y esto es consistente con la búsqueda de los resultados esperados.

Cuando uno ve el ejemplo opuesto, es decir, un ejemplo de un entorno que está hecho para producir innovación, se encuentra con evidentes diferencias. Un ejemplo que se usa mucho, quizás el que más se repite, es una empresa que se llama IDEO, está basada en Palo Alto, tiene 8 oficinas en todo el mundo y es una mezcla de consultora con empresa de diseño, con empresa de creatividad o de publicidad, pero se dedican a venderle creatividad e innovación a grandes compañías. Ellos tienen un entorno en que necesariamente, si no producen innovación, mueren, no tienen qué venderle a sus clientes y son interesantes las herramientas que usan para este efecto. Parece trivial, pero uno camina por las oficinas de IDEO y lo ve en seguida, es casi lo opuesto a lo que puede ser un ejército, es muy difícil entender quién es el jefe, las oficinas son muy desestructuradas, el cómo está vestida la gente es muy distinto a cualquier otro lugar, el cómo se tratan también es muy diferente, lo que la gente está haciendo resulta peculiar. El organigrama es muy chato y muy difícil de entender, cambia mucho, es organizado por grupos que cambian constantemente.

Las oficinas, tienen muchos elementos que producen, que son quizás parte consecuencia de un entorno creativo, pero que también ayudan a la creatividad y a la innovación. Se ven bicicletas colgadas en el techo, por ejemplo. Yo una vez los fui a visitar, y cuando entré, íbamos caminando en la sala de reuniones y había un señor trabajando adentro de uno furgón Volkswagen y se veía muy curioso, y no pude evitar preguntar: *¿qué le pasó a ese señor, su cubículo es un furgón Volkswagen, adentro de la oficina?* Y la respuesta fue: *¡Ah no!, es que acá en IDEO tenemos una costumbre que, al que se va de vacaciones lo esperamos con una sorpresa, y como él se fue de vacaciones y sabemos que le encanta ese tipo de autos, le armamos la oficina así.* Sería difícil ver eso en un ejército, por ejemplo, pero es muy curioso.

Lo que es importante entender, es que un entorno que produce innovación, no solamente produce innovación; en el mejor de los casos produce 40% innovación. Resultados inesperados que nos vienen bien, que podemos usar de distintas maneras. Pero por lo menos el 60%, son cosas que no queremos, es desorden, son costos altos, son ineficiencia, son errores y son resultados inesperados que no nos vienen bien, que nos vienen mal, y no podemos tener uno sin el otro, es decir hay un trade-off entre eficiencia e innovación: a mayor innovación el precio que se paga es la menor eficiencia. Es como la ecuación entre riesgo y retorno; puede haber un poco de eficiencia en el margen, pero si alguien nos dice que tiene una inversión que tiene un 25% de retorno, más o menos sabemos qué tipo de riesgo estamos tomando, es muy difícil tener ese retorno sin un riesgo relativamente elevado.

Las industrias reguladas son reguladas por una razón específica: el regulador quiere guiar a que ciertas industrias produzcan unos resultados esperados, para evitar dañar a la salud de una persona o por la seguridad financiera. En ese sentido, el regulador hace que ciertas las industrias se parezcan mucho más a un ejército que a un IDEO. Por lo tanto, innovar en un entorno regulado requiere mucha más creatividad que en un entorno no regulado.

Hay ejemplos interesantes de cómo innovan distintas empresas. Esto es un dilema, ya que por un lado hay que innovar, pero al mismo tiempo se tiene que acatar un conjunto de reglas, tengo que darles seguridad a mis clientes, al regulador, a terceras partes, a inversores, etc.

III. Dos ejemplos concretos

Estos dos ejemplos que voy a dar, no creo que sean los únicos, pero me parecen interesantes por cómo se las ingenian para generar innovación y vivir con el producto no deseado de la innovación.

Un ejemplo muy interesante que me tocó vivir de cerca, es el de Microsoft con su producto Xbox 360. Con la empresa de videojuegos Wanako Games, nos tocó trabajar bastante de cerca con este producto. Microsoft es una empresa que factura USD 60 mil millones al año y que tiene miles de inversores de accionistas en todo el mundo. Entonces, si bien no es una empresa regulada, esta situación produce ciertas responsabilidades, que no permitirían un tipo de comportamiento que maximice la innovación como la que es necesaria en la industria de los videojuegos, porque hay un montón de responsabilidades que cumplir en cuanto a las metas de ingresos y costos, y yo, si soy inversor o accionista de Microsoft, eso es lo que estoy demandando y además quiero que innoven, pero si se equivocan en cuanto al primer tema probablemente los voy a penalizar.

En la industria de videojuegos esto funciona muy distinto. Si uno no innova dramáticamente, te quedas fuera de carrera y lo que Microsoft decidió hacer, después de probar varias cosas, consistió en que el campus de Microsoft, en Vermont, el edificio de Xbox está separado y más lejos que todo el resto, hay que caminar bastante para llegar y es un edificio distinto, grande, raro, y cuando uno entra, es casi como encontrarse con un accidente total, la estructura organizacional es distinta, la forma de compensar es distinta, cuando llegas te cambian, te hacen poner un sombrero, te hacen poner una capa, te hacen entender claramente que están en otro entorno. Ésta por tanto es una forma en la cual una gran compañía como Microsoft puede tener un elemento que innova absorber parte de la innovación, pero todo el resultado no deseado queda contenido en este entorno separado.

Otro ejemplo interesante es Cisco³, que tiene un enfoque muy distinto, que radica no en gastar las cantidades de dinero que gasta Microsoft en Investigación y Desarrollo, sino en ser muchísimo más disciplinados en cómo se maneja la compañía, siendo los más agresivos del mercado haciendo adquisiciones. La

3 Cisco Systems es una empresa multinacional con sede en San Jose (California, Estados Unidos), principalmente dedicada a la fabricación, venta, mantenimiento y consultoría de equipos de telecomunicaciones.

idea consiste en comprar pequeñas empresas que innovan bien. Y no resulta ser una mala estrategia, funciona bien para Cisco.

IV. Innovación y regulación: mitos y realidades

Hay algunos mitos que se repiten en las innovaciones, en general. Para mí el más importante y el más dañino es que se pueden establecer procesos que generan innovación. Es justamente lo opuesto, los “*no procesos*” son los que generan innovación.

En la academia tienen toda una escuela de pensamiento que vende la idea de que hay ciertos procesos que podemos implementar para producir innovación. Yo no he visto ninguno que funcione bien y creo que en el camino se matan muchas carreras de ejecutivos, se gasta mucho dinero de grandes empresas y no se genera nada de innovación.

El segundo mito que circula es que la regulación evita la ocurrencia de la innovación. Yo creo que hay ejemplos de lo contrario y de hecho conozco muchas empresas (como PayPal, iShares, AlertPay, Moneybookers y ClickandBuy), que no podrían existir si no fuera por la regulación. La regulación se convierte en una restricción que hace que la gente se vuelva muy creativa, para ver cómo puede haber un mejor servicio dada esta regulación.

El tercer mito consiste en que en una industria regulada no se puede innovar. Hay una creencia generalizada de que esto siempre es así, pero hay ejemplos muy interesantes de empresas (como ING Direct, Progressive y Medtronic) que son máquinas de innovar y que la única manera en la que han crecido y siguen creciendo es innovando dentro de industrias que son muy reguladas.

Desde mi perspectiva hay dos realidades en cuanto a innovación. Una de ellas es que innovar en un entorno regulado efectivamente resulta más difícil que innovar en un entorno no regulado. Esto es así en parte porque un entorno regulado es un entorno necesariamente más estructurado. En una industria regulada, directa o indirectamente, parte de lo que se está regulando son los retornos, la rentabilidad de las compañías, entonces, es raro encontrar una empresa regulada, que tenga miedo de que va a desaparecer mañana. Y ese miedo a desaparecer mañana, es un gran impulsor de la innovación en general. Entonces en una industria regulada que no tiene este riesgo, es más difícil que

haya ese impulsor muy fuerte para tener que innovar. A veces, a pesar de que los regulados ven al regulador como un ente separado, al que se le tiene mucho respeto, también se le tiene muchas quejas. El regulado se vuelve como la regulación caminando, las absorbe tan fuertemente que es el que menos puede pensar qué cosas puede hacer alrededor de esta regulación y esto termina por transformarse en una restricción.

La segunda realidad, y no es lindo decirlo, pero es verdad, es que a veces, en algunos entornos, en algunas circunstancias, innovar no es la mejor respuesta. A veces, el mismo esfuerzo, los mismos recursos, y el mismo tiempo que le podríamos dedicar a innovar, en ciertas circunstancias estaría mucho mejor aplicada a otras cosas, y a veces, innovar se vuelve una palabra, linda, glamorosa que está de moda y que pareciera que hace falta innovar a cualquier precio, para cualquier momento, cueste lo que cueste, y creo que eso no siempre es cierto. Hay muchos ejemplos de esto, algunos recientes con la innovación en productos financieros, en la última crisis, pero, hay muchos más.

V. Conclusiones: la actitud que conduce a la innovación y objetivo de la misma

La forma consistente, dentro de la cultura en una compañía, que más ayuda a innovar, o a estar pensando en qué innovar, es enfocarse en la necesidad del cliente, de la manera más pura posible. Esto es bastante más difícil de lo que parece, porque uno termina entendiendo la necesidad del cliente, en base al producto que le estamos vendiendo. Pero por ejemplo, tomemos el caso de un *College Fund*, un fondo que le vendemos a alguien que acaba de tener un hijo, que sabe que dentro de 16 años tiene que mandar a sus hijos a la Universidad, y quiere ahorrar para ello. La forma más pura de entender esta necesidad radica en comprender que esa persona a la cual se le está vendiendo el fondo quiere tener certeza de que cuando su hijo vaya a la Universidad, éste se la va a poder pagar, eso es todo lo que le importa, aunque tenga un montón de incertidumbres en el camino: no sabe si va a entrar o no, si entra no sabe qué va a querer estudiar su hijo, no sabe a qué Universidad va a entrar o cuánto va a costar. En teoría, con los productos financieros que existen hoy, se podría diseñar un producto financiero que simplemente le vendiera esta necesidad. Hay que pensar en las necesidades del cliente, de una manera tan desnuda, tan básica, y olvidamos del producto que tenemos, olvidarnos de lo que estamos vendiendo ahora y de lo que están comprando ahora, incluso de las regulaciones. Es decir, realmente hacerse la pregunta ¿qué es lo que éste cliente necesita? Es menos trivial de lo que parece.

Por último, si uno piensa en innovar de esta manera, pensando en las necesidades del cliente de la forma más pura posible ¿cuál es el objetivo de innovar? ¿Es dar un mejor servicio? ¿O es hacer mi empresa más rentable? Hay una escuela que dice que en realidad, el objetivo de la innovación debería ser que la empresa sea más rentable.

Me cuesta encontrar ejemplos, en la práctica, de empresas que tenga una cultura de enfocar la innovación en rentabilidad, y que esto se pueda mantener en el tiempo, que sea un accidente que se hizo una vez innovación y que mejoró la rentabilidad. Pero sí, encuentro lo opuesto, es decir, empresas que tienen una obsesión con estar enfocados en dar un mejor servicio al cliente son empresas que están constantemente innovando, y casi como un accidente, aunque no se están enfocando en eso, están mejorando la rentabilidad de la compañía.

Creo que entender intuitivamente cuán mejor servicio podríamos estar dando, es un buen indicador de cuánto foco tenemos que poner en innovar o no.