

PRÓLOGO

NADIE QUERÍA IR CAMINANDO A CASA ESA NOCHE.

Era invierno en Portland, año 2014; lo suficientemente frío como para necesitar un buen abrigo. El tráfico del centro era denso, con estudiantes, viajeros y gente de vacaciones comprando regalos. Había nevado a principios de semana. Las calles aún estaban resbaladizas por la lluvia y la nieve a medio derretir. Las luces de navidad, blancas y parpadeantes, adornaban los árboles a lo largo del centro de Broadway, el alegre telón de fondo de las festividades. Pero aquella no era una buena noche para estar esperando un autobús. Los agentes de transporte locales estaban parados afuera a la intemperie —mojados, aburridos y molestos— intentando que alguien los llevara a su destino.

Los agentes no estaban buscando un taxi para irse a casa. Trabajaban para la Oficina de Transporte de Portland y tenían una orden: encontrar y detener a cualquiera que estuviera conduciendo para Uber, una *startup* que ofrecía servicios de transportes y que en aquel momento crecía a toda velocidad. Después de meses intentando trabajar con funcionarios de la ciudad para legalizar el servicio, Uber había roto las negociaciones. Habían decidido que lanzarían el servicio aquella noche, aunque fuera sin la aprobación de la Oficina de Transporte.

Para Uber era la tónica habitual. Desde 2009 la empresa se había enfrentado a legisladores, oficiales de policía, conductores y propietarios de taxis, y sindicatos de transporte. A ojos de Travis Kalanick, cofundador y director ejecutivo de Uber, todo el sistema estaba amañado en contra de startups como la suya. Como muchos en Silicon Valley, creía en el poder transformador de la tecnología. Su servicio aprovechaba los increíbles poderes de la programación —teléfonos inteligentes, análisis de datos, lecturas de GPS en tiempo real— para mejorar la vida de las personas, para hacer que los servicios fueran más eficientes, para conectar a personas que querían comprar cosas con

personas que querían venderlas, para hacer de la sociedad un lugar mejor. Él había crecido frustrado por personas conservadoras que querían mantener viejos sistemas, viejas estructuras y formas de pensar. Pensaba que las instituciones corruptas que controlaban y mantenían la industria del taxi se habían construido en los siglos XIX y XX. Uber había llegado para cambiar esas ideas pasadas de moda y marcar el comienzo del siglo XXI. Sin embargo, los funcionarios de transporte estaban en deuda con los legisladores y estos con los donantes y patrocinadores, y esos donantes a menudo incluían sindicatos de conductores y a la industria del taxi, los grupos que querían que Uber fracasara.

UBER YA HABÍA INTENTADO salirse con la suya por las buenas en Portland. Veinticuatro horas antes, Kalanick había enviado a David Plouffe, un estratega político experto, a calmar las cosas con los funcionarios de transporte de la ciudad. Plouffe era un animal político con un pico de oro. Muchos creían que su maestría había ayudado a Barack Obama a alcanzar la presidencia en 2008. Sabía exactamente qué teclas tenía que tocar para acertar con los políticos locales. Llamó a Charlie Hales, el afable alcalde de Portland, para informarle sobre los próximos pasos de Uber. Hales atendió la llamada en un despacho del ayuntamiento acompañado por Steve Novick, su concejal de Transportes.

Si Hales era un buen tipo, Novick era su matón. Con una altura que no llegaba al metro y medio, gruesas gafas y una voz que se elevaba a medida que se enfadaba, Novick era un *bulldog*. Hijo de una camarera y un sindicalista de Nueva Jersey, nació sin la mano izquierda y le faltaba parte del peroné en ambas piernas, discapacidades que aumentaban su espíritu pugilista. Después de graduarse en la Universidad de Oregón a los 18 años, se licenció en Derecho por Harvard a los 21. También tenía sentido del humor: en anuncios de campañas anteriores, Novick se había autocalificado como “el luchador con gancho de izquierda”, en referencia a la prótesis metálica en forma de garfio que le cubría el brazo izquierdo.

Plouffe empezó la conversación de forma amistosa informando a los dos políticos locales de que Uber había esperado lo suficiente, y con un tono campechano y familiar en su voz —un toque clásico de Plouffe— les dijo que Uber estaba planeando para el día siguiente su lanzamiento en el centro de la ciudad.

“Bueno, tíos, ya estamos en varios distritos de la periferia de Portland y hay mucha demanda no satisfecha de nuestro servicio en su gran ciudad”, dijo. El tono del discurso que había adoptado Uber desde la llegada de Plouffe era inteligente y tenía cierto aire populista. El servicio era una forma de que las personas ganaran dinero conduciendo sus propios coches, en sus propios términos, estableciendo su propio horario. Reduciría la cantidad de

conductores ebrios por las calles, mejoraría la seguridad de la ciudad y los pasajeros tendrían otra alternativa de transporte en lugares que no estuvieran bien comunicados por el transporte público. “Realmente estamos tratando de proporcionar un servicio a sus ciudadanos”, continuó.

Novick no se lo creía. “Señor Plouffe, anunciar que va a quebrantar la ley no es muy cívico”, señaló, mientras arañaba con el gancho el escritorio del alcalde. “Esto no va de si deberíamos tener una conversación para reflexionar sobre cambiar la normativa del taxi. Va de una empresa que piensa que está por encima de la ley”.

Novick y Hales habían tratado de decirle a Uber durante meses que la compañía no podía sin más llegar a la ciudad e instalarse solo porque estaba lista para hacerlo. El sindicato de taxistas se pondría histérico. Además, existían normas que impedían la puesta en marcha de algunos de los servicios que ofrecía Uber. Y dado que el servicio VTC [vehículos de transporte con conductor] era un fenómeno tan nuevo, muchas de las reglas existentes en Portland no se ajustaban a ese tipo de prácticas. Las leyes para Uber aún no se habían escrito y tendría que esperar.

No se puede decir que Novick y Hales fueran inflexibles. Hales había prometido² revisar la normativa de transporte al asumir el cargo. Solo unas semanas antes, Portland había sido una de las primeras ciudades en el país en redactar normas que permitían a Airbnb, la startup para compartir vivienda, operar legalmente dentro de los límites de la ciudad. Y durante más de un año había existido la esperanza de que una ciudad tan visionaria pudiera hacer lo mismo con los vehículos compartidos.

Pero las buenas intenciones de Portland no se materializaban al ritmo de los tiempos que Kalanick se había puesto. En aquel momento, las dos partes se encontraban en un *impasse*. “¡Saca tu puta compañía de nuestra ciudad!”, gritó Novick al manos libres. Plouffe, el encantador, guardaba silencio.

El intento por las buenas de Uber no había funcionado, aunque tampoco era lo previsto. En los últimos cinco años, la compañía había pasado de ser una startup que empleaba a un par de *techies*³ en un apartamento de San Francisco, a ser una fuerza imparable que operaba en cientos de ciudades en todo el mundo. Lo había hecho al moverse sistemáticamente de una ciudad a otra, enviando a un equipo de empleados para reclutar a cientos de conductores, bombardear a los usuarios de teléfonos móviles con vales de viajes gratis y crear un mercado donde los conductores recogían pasajeros más rápido que lo

2. Karen Weise, “This Is How Uber Takes Over a City”, *Bloomberg Businessweek*, 23 de junio de 2015, <https://www.bloomberg.com/news/features/2015-06-23/this-is-how-uber-takes-over-a-city>

3. El término *techie* se refiere a toda persona que muestra un gran interés, a veces incluso obsesivo, por la tecnología, así como por los dispositivos de alta tecnología, particularmente los ordenadores. Los *techies* suelen ser pioneros y expertos en la adopción y el manejo de las tecnologías [N. de la T.].

que las autoridades locales, desprevenidas, podrían rastrear o controlar. Este también era el plan para Portland, sin importar lo que tuvieran que decir el alcalde y su matón. Y Travis Kalanick estaba cansado de esperar.

MIL KILÓMETROS al sur de Portland, en el 1455 de Market Street, en San Francisco, Travis Kalanick caminaba a paso ligero por la sede de Uber.

El director ejecutivo, de 38 años, siempre marcaba el paso. Su grupo de amigos recuerda que siempre era él quien estaba a la cabeza. Su padre una vez comentó que el joven Travis había hecho un agujero en el suelo de su habitación de tanto pasearse. Y el hábito no se disipaba con la edad, sino que, a medida que se hacía mayor, Kalanick lo afianzaba. Andar era lo suyo. A veces, cuando estaba en una reunión de negocios con desconocidos, se disculpaba y se ponía de pie: tenía que caminar.

“Tendrás que disculparme, simplemente necesito levantarme y moverme”, decía Kalanick, ya levantado de su silla. Luego continuaba la conversación, rebosando energía cinética. Todos en la sede central de Uber estaban acostumbrados a que Kalanick diera vueltas alrededor de la oficina. Solo se aseguraban de mantenerse fuera de su camino.

La sede de Uber se diseñó específicamente teniendo en mente el ritmo de Kalanick. Los 20.000 metros cuadrados de espacio de oficinas en el corazón de San Francisco incluían una pista circular interior de casi medio kilómetro de longitud construida sobre el suelo de cemento⁴, que pasaba a través de filas de escritorios y mesas de salas de conferencias. Él diría que la pista era para “caminatas y conversaciones”. A Kalanick le gustaba jactarse de que durante el transcurso de una semana cualquiera de sus caminatas y sus conversaciones le llevaban a dar 160 vueltas alrededor de la pista, el equivalente a 64 kilómetros.

No todo era caminar y hablar. Los funcionarios de Portland habían aplazado más de un año la nueva normativa de transporte, de modo que Uber iba a lanzar su servicio en la ciudad sin el consentimiento del alcalde. No tenían tiempo para esperar a que los funcionarios de la ciudad actuaran y se redactaran nuevas leyes. “A menudo, las normativas fallan al no lograr mantener el paso de la innovación”, dijo más tarde una portavoz de Uber a los periodistas⁵ sobre el incidente de Portland. “Cuando se lanzó Uber, no existía una regulación para los viajes VTC”.

El problema no era el servicio de vehículos privados de Uber, que funcionaba bien en varias ciudades porque cumplía con la normativa estándar para servicios de traslado y limusinas. El problema era UberX, un modelo

4. Max Chafkin, “What Makes Uber Run”, *Fast Company*, 8 de septiembre de 2015, <https://www.fast-company.com/3050250/what-makes-uber-run>

5. Weise, “This Is How Uber Takes Over a City”.

ambicioso y de bajo coste que convertía a casi cualquier persona que tenía un coche bien cuidado y podía demostrar que no tenía antecedentes en un conductor de la compañía. Permitir que ciudadanos al azar trasladaran a otras personas por dinero generaba una serie de problemas, sobre todo porque nadie tenía idea de si era legal o no. Realmente en Uber aquello no le importaba a nadie.

Kalanick no creía mucho en la estrategia de ir de chicos buenos cuando se trataba de lidiar con las ciudades. Pensaba que los políticos, en el fondo, siempre acabarían actuando de la misma manera: protegerían el orden establecido. No importaba que Uber fuera transformadora, una forma de que las personas pudieran viajar con un extraño con solo unos pocos toques en la pantalla de su iPhone. El nuevo modelo enfurecía a los sindicatos de taxistas y de transporte, y toda aquella gente, enfadada, se dedicaba a inundar la oficina del alcalde con llamadas telefónicas y correos electrónicos. Mientras tanto, Uber pensaba que acapararía felizmente los beneficios, y lo haría gracias a una oleada de apoyo del público local, a quien le iban a encantar la facilidad y la sencillez del servicio.

Kalanick estaba harto de esperar. Era momento de seguir adelante. Dio la voz y los directores generales de Uber en la región del Pacífico noroeste recibieron el mensaje: protejan a los conductores, engañen a la policía y desplieguen Uber en Portland.

LA TARDE SIGUIENTE, Erich England estaba esperando frente a un lugar histórico, el Arlene Schnitzer Concert Hall, en la famosa Broadway Street de Portland. Estaba mirando su teléfono, actualizando la aplicación de Uber. England no había ido a ningún concierto; estaba allí para reventar Uber. Haciéndose pasar por un aficionado a la música clásica que buscaba un coche para ir a casa, el oficial encargado del cumplimiento del código de transporte de Portland había abierto la aplicación con la esperanza de encontrar un conductor en busca de nuevos viajeros.

Una vez terminada la llamada telefónica con Plouffe, Novick había dado órdenes a su personal: id a por los conductores. Después de que un oficial como England contratara con éxito un Uber, multaría al conductor con miles de dólares en sanciones civiles y penales —falta de seguro adecuado y de los permisos requeridos, infracciones de las normas de seguridad pública— y amenazaría con confiscar el vehículo. Novick sabía que quizás no pudiera detener a la compañía, pero al menos la ciudad de Portland podría retrasarlos un poco asustando a sus conductores. La prensa local aparecería para documentar la acción.

Uber estaba listo. Cada vez que se implantaba en una nueva ciudad, la compañía usaba el mismo método de confianza: alguien de la sede de Uber

vijaba a la nueva ciudad y contrataba a un "director general" local, por lo general un veinteañero entusiasmado o tal vez alguien con una beligerante mentalidad de startup. Ese gerente pasaba semanas inundando Craigslist⁶ con anuncios de búsqueda de conductores, tentándolos con bonos por registrarse y con miles de dólares por alcanzar objetivos. "Los conductores ganan 500 dólares en efectivo con su primer viaje en UberX", decían los anuncios⁷. En su mayor parte, los directivos que colocaban estos anuncios tenían poca experiencia profesional, pero eso no era un problema para los reclutadores de la compañía. Uber solo esperaba que el nuevo personal de operaciones de campo tuviera ambición, la capacidad de trabajar de 12 a 14 horas al día y una inclinación para saltarse las reglas, incluso las leyes, cuando fuera necesario.

England volvió a actualizar la aplicación. Finalmente, su solicitud fue aceptada por un conductor. El coche estaba a cinco minutos. Pero no llegó. El conductor lo había cancelado y el coche había pasado de largo, según la aplicación. England nunca lo vio pasar.

Lo que él no sabía era que los directivos generales, ingenieros y profesionales de seguridad de Uber habían desarrollado un sistema sofisticado, perfeccionado durante meses, diseñado para ayudar a los equipos de cada ciudad, incluido al de Portland, a identificar posibles reguladores, vigilarlos y en secreto vetarlos para que no pudieran solicitar y atrapar Ubers mediante la implementación de una línea de código en la aplicación. El efecto: los conductores de Uber evitaban la captura mientras realizaban sus tareas. Directivos como England no podían "ver" esa actividad en la sombra y nunca pudieron demostrar que estaba sucediendo.

England y otros en Portland no tenían ni idea de a qué se enfrentaban. Consideraban Uber como un grupo de techies jóvenes entusiasmados, quizás en exceso, con los efectos transformadores que su startup tendría en el transporte. El personal era presuntuoso, incluso arrogante, pero eso podía atribuirse a la relativa juventud de los miembros del equipo.

A pesar de las apariencias, Uber no era ni de cerca inocente. Al reclutar a exempleados de la CIA, la NSA y el FBI, la compañía había acumulado una fuerza de espionaje corporativo muy eficaz. El personal de seguridad de Uber espionaba a funcionarios del Gobierno, examinaba sus vidas digitales en profundidad y, a veces, los seguía hasta a sus casas.

Después de identificar a los individuos problemáticos, la compañía desplegaba una de sus armas más efectivas: Greyball, que consistía en un fragmento de

6. Página web de anuncios clasificados con secciones dedicadas al empleo, la vivienda, contactos personales, ventas, artículos, servicios, comunidad, conciertos y foros de discusión, entre otras [N. de la T.].

7. Alyson Shontell, "10 Ads That Show What A Circus the War Between Uber and Lyft Has Become", *Business Insider*, 13 de agosto de 2014, <https://www.businessinsider.com/10-uber-lyft-war-ads-2014-8?IR=T>

código fijado a la cuenta de Uber de un usuario, una etiqueta que identificaba a esa persona como una amenaza para la empresa. Podría ser un agente de policía, un legislador o, como en el caso de England, un funcionario de transporte.

Al activarse Greyball en sus teléfonos móviles, England y sus compañeros recibieron una versión falsa de la aplicación de Uber, poblada de coches fantasma. No tenían ninguna posibilidad de capturar a los conductores rebeldes. Es posible que ni siquiera supieran si los conductores estaban operando.

Durante los siguientes tres años, Uber funcionó impunemente en Portland. No fue sino hasta 2017, cuando *The New York Times* reveló la historia de cómo Uber usaba Greyball para evitar a las autoridades, que los funcionarios de Portland entendieron cómo Uber había llevado a cabo su subterfugio.

Pero para 2017 ya era demasiado tarde. Uber estaba funcionando en Portland, legalmente incluso; era un elemento de la ciudad utilizado regularmente por ciudadanos que elogiaban su conveniencia. Kalanick y su equipo habían violado las leyes locales de transporte y, en lugar de ser expulsados, habían encontrado un éxito tan enorme que había cambiado las reglas del juego.

KALANICK Y SUS FUERZAS habían burlado las leyes en Portland y en muchas otras ciudades. Pero si en aquel momento le hubieras preguntado a cualquier empleado de Uber, e incluso si años después le hubieras preguntado a alguno de sus defensores, habrían dicho que no lo veían así. Greyball era consistente con uno de los 14 valores de la compañía Uber: la confrontación basada en principios. Uber estaba protegiendo a sus conductores mientras confrontaba lo que para la compañía era una industria del taxi "corrupta" que había sido protegida por la burocracia y por normativas obsoletas. Creían que conceptos como "violar la ley" no eran aplicables cuando, de primeras, aquellas leyes eran una mierda. Kalanick estaba convencido de que, una vez que todos usaran el servicio, lo verían claro: entenderían que la forma antigua era ineficiente y costosa, y que su forma era la correcta. Hasta cierto punto, tenía razón. En el momento de escribir estas líneas, Uber opera en todo el mundo. Está presente en casi todos los continentes, con imitadores y competidores que intentan emular el crecimiento y el poder que Kalanick logró en los ocho años que estuvo al frente. Uber ha llegado a acuerdos con los Gobiernos locales para llegar a ser tan omnipresente como el transporte público y está trabajando en un futuro en el que los coches que la gente solicite se conduzcan solos.

Sin embargo, Uber no siempre se percibe como una historia de éxito. Su rápido crecimiento casi se deshizo en 2017, ya que la compañía enfrentó las consecuencias de años de un comportamiento excesivo de Kalanick, de beligerancia descarada y, finalmente, el declive personal del CEO. La historia de Kalanick se cuenta como una advertencia para fundadores e inversores de capital riesgo, representativa de lo mejor y lo peor de Silicon Valley.

La saga de Uber, que es esencialmente la historia de Travis Kalanick, es un cuento de arrogancia y exceso que se lanza en contra de la revolución tecnológica, con miles de millones de dólares y el futuro del transporte en juego. Es una historia que toca los temas principales de Silicon Valley en la última década: cómo los rápidos desarrollos en tecnología pueden colapsar sistemas laborales muy arraigados, transformar el desarrollo urbano y darle la vuelta a una industria entera en cuestión de años. Es la historia de una industria profundamente sexista, alimentada por desequilibrios de género y por una fe injustificada en la meritocracia basada en la tecnología, que es ciega con sus propios prejuicios. Es la historia de las formas habituales pero poco conocidas que utilizan las startups hoy en día para financiarse y de cómo esto puede afectar a los líderes, empleados y clientes de compañías de rápido crecimiento. Y también de las malas decisiones tomadas en torno a los datos de los usuarios y a la información personal a medida que las empresas de tecnología buscan explotar los datos del consumidor. Pero, sobre todo, es una historia sobre cómo el culto ciego a los fundadores de startups puede salir terriblemente mal y un cuento con moraleja que termina en un desastre espectacular.

Travis Kalanick y su equipo ejecutivo crearon un ambiente corporativo que parecía una mezcla de Thomas Hobbes, *Desmadre a la americana* y *El lobo de Wall Street*. Esta cultura tóxica de la startup fue el resultado de un joven líder rodeado de acólitos y aduladores, que recibió recursos financieros casi ilimitados y que operaba sin una supervisión ética o legal seria. En guerra con lo que viniera de fuera y entre ellos, la compañía se enredaba en espionajes, chismorreos y litigios mientras luchaba por el poder y la supremacía en un imperio multimillonario.

Como resultado de las acciones de Kalanick, la valoración de Uber se redujo en decenas de miles de millones de dólares; los competidores que podrían haber caído, se fortalecieron y encontraron nuevas bases en todo el mundo, y la empresa tuvo que afrontar media docena de investigaciones federales sobre su sórdida historia. Más de una vez, los inversores y los empleados temieron que el futuro de la empresa estuviera en juego.

Como periodista profesional y residente del área de la bahía de San Francisco durante la última década, vi ante mí a Uber llegar al poder. Fui testigo de lo rápido que una idea transformadora puede cambiar el tejido urbano de una ciudad y de cómo las personalidades fuertes pueden tener un efecto descomunal en la configuración de la forma de operar de una startup.

Comencé a cubrir las noticias sobre Uber para *The New York Times* en 2014. Aquellos fueron sus días de gloria, cuando el ingenio y las luchas callejeras de Kalanick ayudaron a burlar a los competidores, llegar a acuerdos de financiación multimillonarios y hacer que la conquista global de Uber pareciera inevitable.

Solo unos años más tarde, Uber iba rumbo a colisionar consigo misma y el liderazgo de Kalanick se había transformado en una carga: 2017 se convirtió en uno de los peores años de crisis sostenidas para cualquier compañía en la historia de Silicon Valley, mientras Uber sufría un golpe tras otro ante los ojos de todo el mundo.

MI TRABAJO DE REPORTERO FINALMENTE ME LLEVÓ a ser una parte de la historia, envuelto en la retorcida saga de mentiras, traiciones y engaños que Kalanick y otros líderes de la compañía usaron para construir y controlar un gigante tecnológico, uno de los primeros unicornios de la era del móvil, una compañía que valía miles de millones de dólares, que logró cambiar la forma en que nos movemos por el mundo, pero que casi ardió en una hoguera de mala conducta, decisiones terribles y avaricia.

Me siento afortunado de haber participado en todo este recorrido.

