



Uber y el fin de una era: el ocaso de un modelo para las 'big tech'



Mike Isaac

UN NUEVO LIBRO DESCRIBE LA TRAYECTORIA DE LA EMPRESA QUE LLEGÓ PARA REVOLUCIONAR EL TRANSPORTE. SU CAÍDA EN DESGRACIA COINCIDE CON UN CAMBIO DE PARADIGMA EN SILICON VALLEY: YA NO SE RINDE CULTO AL EMPRENDEDOR DESPIADADO, AL MENOS NO ABIERTAMENTE.

Por
Jordi Pérez Colomé

Noviembre 2020

Las autoridades locales de decenas de ciudades de todo el mundo intentaban encontrar y multar a conductores de Uber por transportar pasajeros sin licencia. Para disminuir ese peligro, Uber diseñó Greyball, un plan tecnológico para engañarles en sus narices. Cuando un agente o funcionario abría Uber para cazar a los conductores, la pantalla que veía era a menudo falsa. Uber tenía al menos una docena de maneras de identificar a quienes querían echarles de la ciudad: por ejemplo, si estaban siempre dentro de una comisaría y abrían y cerraban la app muchas veces para observar a los conductores o si sus datos personales estaban en algún listado público que les identificaba como sospechosos de querer acabar con la compañía. Para todos esos existía Greyball: una app ficticia donde los coches que aparecían no existían en realidad. Greyball no era más que un trocito de código que se adjuntaba al final de su cuenta y la convertía en inútil.

La noticia de que algo potencialmente ilegal como Greyball existía la dio en marzo de 2017 Mike Isaac, periodista del *New York Times*. De sus años de cubrir Uber emergió en 2019 el libro *La batalla por Uber*, que ahora se publica en español (editorial Catarata). Greyball se usó en todo el mundo, aunque no está claro que llegara también a España, según Isaac, que habla con EL PAÍS Retina por videoconferencia desde San Francisco. “Definitivamente lo consideraron, pero no sé si acabaron usándolo en España. Hubo una reunión global con encargados de Greyball para contarles el sistema a empleados de todo el mundo. La idea era usarlo más ampliamente en muchas ciudades. Pero es difícil aclarar dónde lo utilizaron. Era clandestino incluso dentro de la compañía. Era algo arriesgado y potencialmente ilegal”, explica.

Esta herramienta interna es solo un ejemplo de la capacidad de una compañía como Uber para hacer triquiñuelas para mejorar su negocio. “Si das a gente inteligente y competitiva una cantidad de dinero ilimitada, lo que van a hacer es

“Siempre me pregunto si debes ser un capullo para construir una gran empresa”.

jugar a ser James Bond”, dice Isaac. “No había controles sobre cómo comportarse. El entonces CEO de Uber, Travis Kalanick, no tenía un consejo ni mentores que le controlaran”, añade. Uber contrató a un centenar de exagentes de la CIA, el FBI y la NSA para ayudar con Greyball y con otros fines por todo el mundo.

El programa es solo un ejemplo extraordinario de la libertad extrema que se vivió en “el valle”, como dice Isaac, entre la burbuja de las puntocom a principios de siglo y la debacle que coincidió con la elección de Donald Trump. Entre esos dos momentos transcurrió década y media en que Uber, Facebook, Google o Amazon pasaron a convertirse en las mayores empresas del mundo. De primeras suscitaron curiosidad, luego fascinación por su crecimiento increíble y finalmente temor por su tamaño y críticas por su desprecio hacia tantos fundamentos sociales.

UNO CONTRA TODOS

En el caso de Uber, su idea de negocio inicial era mejorar el servicio de taxis y el transporte urbano. No era mala idea, según Isaac: “Los taxis, por algún motivo, son poco queridos en buena parte del mundo. Necesitas mucho esfuerzo para convertir a Uber en el villano en toda esta historia”. La batalla inicial de Uber lo convertía en el rebelde aspiracional. Pero hubo dos cosas que perjudicaron a largo plazo su crecimiento: su fundador, Kalanick, y el contexto.

.../Entorno/Plataformas



El fundador y exconsejero delegado de Uber, Travis Kalanick, sale de un juzgado de San Francisco durante una de las vistas en que derivó el pleito que interpuso contra la compañía Waymo, la división de coches autónomos de Alphabet, por robo de secretos industriales. Ambas empresas llegaron a un acuerdo en 2018: Uber compensó a Waymo con un paquete de acciones equivalente a unos 245 millones de dólares. Getty

El libro de Isaac es un magnífico resumen, lleno de detalles e historias, del auge y las formas de la empresa de más rápido crecimiento de la historia (al cumplir nueve años ya estaba valorada en 60.000 millones de euros). Uber tiene sus características propias, pero la forma en que ha sido percibida, pasando de suscitar admiración a escepticismo, ya es historia. “La gente sigue usando sus invenciones más que nunca, son adictos, pero ahora las empresas están a la defensiva y deben resolver algunos de sus problemas o al menos hacer ver que lo intentan”, argumenta Isaac.

Uber fue especial por la magnitud de su rival establecido. Ninguna otra compañía tenía un antagonista tan potente como la legislación municipal y los taxis. Pero, también, o sobre todo, por el carácter de su fundador. “La cultura de una empresa se define desde muy arriba y muy al principio. Uber fue creado a imagen y semejanza de Travis Kalanick. Y él es una especie de capullo, de un modo descarado además, que con el tiempo diría que lo ha asumido, forma parte de quién es él. Tendría por tanto a atraer a ese tipo de personas”, describe Isaac. “Uber era diez veces peor que la mayoría de compañías en el valle porque Travis exigía demasiado de la gente”, añade.

68 / retina.elpais.com

“Los taxis, por algún motivo, son poco queridos. Uber debió esforzarse para ser el villano de la historia”.



Tras años de especulaciones, Uber salió a Bolsa en mayo de 2019. En su primer día como cotizada cayó un 7,6%. Los analistas lo consideraron un fiasco. Por otra parte, la empresa todavía no ha reportado beneficios. El último ejercicio (2019) se saldó con unas pérdidas de 8.512 millones de dólares (unos 7.766 millones de euros). Getty

Noviembre 2020



En el libro cuenta casos de abusos, drogas, fiestas sonrojantes en varios países. No era algo que se limitaba a la sede central en San Francisco. El carácter de alguien cuyo único objetivo era crecer a cualquier precio era el sello de la época. “Una de las preguntas que siempre me he hecho es si debes ser un capullo para construir una gran empresa”, dice Isaac. “La intensidad es algo que todos los CEO de estas compañías comparten. También la voluntad de estar siempre compitiendo. Kalanick era una especie de friki: muy cerebral, orientado a las mates, afilado, sin inteligencia emocional”, describe. Esa imagen acabó atrayendo a “gilipollas con un MBA”, en palabras de Isaac, a Uber en lugar de a otras empresas del sector.

UN RUMBO INCIERTO

Un empleado de Uber se pregunta en el libro si acabarán siendo “Amazon en esteroides o un nuevo eBay”. Ahora están más cerca de eBay, cree Isaac. “El CEO actual, Dara Khosrowshahi, no es una figura como Bezos o alguien que construya cohetes. Lo que debe preocuparles es a quién fichan, quién quiere trabajar allí. Es un equilibrio. No quieren gastar millones en cosas que no van a ninguna parte. El mercado les pide que obtengan beneficios de una vez.”

Noviembre 2020

El *New York Times* ya no tiene un reportero permanente solo para Uber. “No lo cubrimos de la misma manera. No es la misma compañía que era. No hacen movimientos enormes. La gente ya no está interesada por sus minucias. Pero es una historia admonitoria de lo que este valle puede construir”, explica.

El final de esta época ha amainado algunas de las características más enraizadas en el valle. Uber fue el avatar de la cultura de los *tech bros* (tíos *techies*) en Silicon Valley: crecer a cualquier precio, romper todas las reglas, salir a Bolsa y hacerse millonarios. Ahora esa idea ya no es el objetivo principal. Las misiones mesiánicas de las compañías y sus fundadores han decaído. “Al principio metieron la cabeza en la arena y dijeron que no lo pillábamos. Ahora estamos en otro periodo. Empiezan a darse cuenta de que las plataformas también pueden hacer muchas cosas malas”, dice Isaac.

Mientras, Kalanick ha creado una nueva compañía de cocinas para comida a domicilio, que de momento apenas ha trascendido. “Creo que tiene estrés postraumático después de la cobertura que recibió en Uber durante años. Ahora quiere discreción”, dice Isaac. “No sé si es una buena idea”. ■

LA FILTRACIÓN EN LA PIZZERÍA

Isaac cuenta en el libro cómo un empleado de Uber le filtró el primer indicio sobre el programa interno Greyball. Fue en una sucia pizzería escondida en el valle, donde nadie pudiera verles juntos. El empleado le pidió algo muy específico a Isaac: “Si no borras la *app* de Uber del teléfono, no nos vemos”. Ese temor implicaba que alguien dentro de la empresa podría usar la información de la cuenta de Isaac para saber con quién se había visto. Todas las fuentes delicadas de Isaac, dice, le pidieron lo mismo: si hay *app* de Uber, no te veo.

La implicación es grave. “Una persona me dijo que habían intentado hacer una historia forense de a quién veía o con quién hablaba electrónicamente”, cuenta Isaac. “La sensación es que no había límites en lo que podían hacer y no había nadie que les dijera que no. Quizá nunca tuvieron la brújula moral de decidir qué estaba fuera de todo límite. La gente de dentro accedía libremente a los sistemas internos hasta hace poco. Es un recordatorio de cuánto acceso tienen a tus momentos más íntimos y cuánto estás confiando en gente para que no los mire”.

retina.elpais.com / 69