



POR JUAN PABLO SILVA

ARSEN TOMSKY, FUNDADOR DEL UNICORNIO INDRIVE: “PROBABLEMENTE SOY LA PERSONA MÁS EXITOSA DEL MUNDO QUE SIGUE TARTAMUDEANDO”

El ruso nacionalizado kazajo nació en Yakutsk, la ciudad habitada más fría del planeta, sufrió violencia doméstica en su infancia, tartamudea y construyó desde Siberia una plataforma global de viajes valorizada en más de US\$ 1 000 millones. Levantó US\$ 230 millones, opera seis fundaciones, dice que va a donar más del 90% de su fortuna y la cosa más cara que tiene es su laptop. Vino a Chile a entregar los Aurora Tech Awards y aprovechó de subirse de copiloto con choferes de su propia app.

Arsen Tomsky llega a la entrevista con un libro bajo el brazo, la segunda edición de *Inner Drive*, su autobiografía, y la conversación parte con una enumeración de injusticias. “Vengo de la ciudad más fría del mundo. Algunos días tenemos -60 grados. Es una injusticia climática”, dice el fundador y CEO de inDrive. “Segundo, tuve una infancia bastante dura. También tartamudeo. He tartamudeado toda mi vida”. Y suma una tercera: “Violencia doméstica en la familia”.

Lleva dos días en Santiago. El día anterior comió en Aquí está Coco, el jueves en la mañana se reunió con seis conductores en un focus group y en la tarde se subió como copiloto a recorrer la ciudad con conductores de su aplicación. Antes hizo lo mismo en Bolivia, Colombia y Ecuador. La razón formal de su visita es entregar los Aurora Tech Awards, el premio internacional a fundadoras tecnológicas que opera una de las seis organizaciones sin fines de lucro que dirige.

No vive en ningún lugar fijo, “no tengo un lugar donde pase más del 20% de mi tiempo”, dice. Su pareja y su hija mayor viven en Londres, y él renuncia a la propiedad como modelo de vida: “la cosa más cara que poseo es mi computador. Pero no vivo como un espartano. Si necesito algo, puedo arrendarlo. Creo que es la manera más efectiva de vivir”.

Cuando en 2020 entró el primer cheque importante y vendió parte de sus acciones, “por primera vez en mi vida, tuve acceso a grandes fondos”, casi todo lo destinó a las fundaciones, asegura.

Yakutsk, 2012

La historia de inDrive empieza en el extremo nororiental de Rusia, en una ciudad de 320 mil habitantes donde el invierno baja a -60°C. En el fin de semana de Año Nuevo de 2012, las temperaturas exteriores rondaron los -45°C y los principales servicios de taxi de Yakutsk se coludieron para subir las tarifas un 50% de un día para otro.

La gente no tenía alternativa: caminar a -45°C o pagar el precio nuevo. Un estudiante universitario de 20 años, Alexander Pávlov, al que Tomsky llama “Sasha”, abrió un grupo en la red social rusa VK con llamado “Comunidad de Conductores Independientes de Yakutia”, o CCI. La mecánica era simple: dos veces al día se abría un hilo, los pasajeros publicaban origen, destino y precio ofrecido, y los conductores se peleaban por los mejores viajes. En meses, decenas de miles de usuarios se sumaron.

Tomsky, que ya tenía Sinet, un grupo de empresas tecnológicas locales y el portal ykt.ru, le compró el grupo a Pávlov y lo subió a una app. En 2012 lanzó inDriver. Pávlov terminó siendo uno de los principales accionistas y trabajadores de la compañía. La idea del producto se mantuvo intacta: el pasajero pone el precio, el conductor acepta, rechaza o contraoferta. Es decir, negociación cara a cara, intermediada por software.

Durante años, inDrive operó sin acceso a capital extranjero. “Uber, antes de su salida a bolsa, recaudó US\$ 24 000 millones. Nosotros no tuvimos acceso. Por cierto, esta es una injusticia más. Cuando las startups de algunos lugares remotos no tienen acceso a apoyo externo. Así que debíamos inventar una nueva forma de competir”. La estrategia fue identificar ciudades donde Uber y compañía ya habían terminado la fase de subsidios y empezaban a -dice el- “exprimir a usuarios y conductores”, y entrar ahí con la propuesta inversa.

El libro como llave

En 2019 voló por primera vez a Estados Unidos a buscar venture capital. No conocía a nadie, es más, confiesa que al pedir la visa no tenía ningún contacto allá de referencia.

Y en las primeras reuniones se dio cuenta de tres cosas: “yo era muy poco convencio-

nal, un fundador extraño y diferente a los graduados blancos y charlatanes de Stanford, Harvard o el MIT. A sus ojos, yo era medio ruso y medio chino: exactamente los dos tipos de personas de los que los estadounidenses más suelen desconfiar. Veníamos de un lejano y desconocido lugar que ellos percibían como poco menos que el lado oculto de la Luna. Si inverties tus millones en alguien así, resultará muy complicado encontrarlo si en algún momento desaparece con tu dinero”, sostiene en su libro.

Volvió a Yakutsk con tres decisiones tomadas: mudarse a Estados Unidos, “cuando obtienes una dirección, tu número de identificación fiscal y envías a tus hijos a la escuela, te vuelves local de inmediato”; postularse a Stanford a un programa ejecutivo corto para construir red; y traducir rápido al inglés su primer libro y entregarlo en mano.

El libro fue lo que destrabó la ronda. “El segundo inversor potencial (Bond) me llamó en tres o cuatro días y me dijo ‘qué historia. No dormí en toda la noche. No podía parar. Dame dos días. Te daremos una muy buena propuesta de inversión”, cuenta.

El primer cheque grande lo cerró con Bond Capital, de la legendaria Mary Meeker (ex Morgan Stanley y Kleiner Perkins). Desde 2020, con la entrada de fondos de Estados Unidos y Francia, lleva levantados US\$ 230 millones. Hoy figuran General Catalyst e Insight Partners en su cap table y en 2024 inDrive tuvo ebitda positivo. En Chile dice tener cerca de un millón de clientes, fuerte en regiones, más débil en Santiago, “porque es una ciudad más rica y la gente puede pagar tres veces más en horas punta”, asegura.

“Exprimen a la gente”

El ataque a Uber, Cabify y Didi es constante en esta conversación. “Todos hacen lo mismo: primero establecen precios bajos

para ganar una gran cuota de mercado y luego empiezan a exprimir a la gente. Y exprimen a la gente de maneras muy diferentes. Por ejemplo, en horas pico pueden cobrar tres veces más y nadie sabe por qué, son algoritmos cerrados. Y estoy seguro de que algunos de ellos usan algoritmos impulsados por IA para maximizar el precio al identificar que esta persona puede pagar más”.

Cita una demanda contra Uber en Estados Unidos para ilustrar el punto. “Para suscribirse a su programa de pago, tenías que hacer sólo tres clics. Para detenerlo eran 32 clics y pasar por 23 pantallas diferentes. Y hacen muchas cosas así”. El mismo patrón ve en delivery, donde inDrive está empezando a entrar. “Las plataformas de entrega de comida empezaron a cobrar demasiado. La comisión a los restaurantes locales podría ser del 40%, eso se come por completo todo su beneficio. Y al mismo tiempo, cobran mucho menos a las cadenas globales multimillonarias, como un 10 o 15%. Es una injusticia”. inDrive cobra del orden del 10%, contra el 15% a 25% que cobran las otras plataformas.

Superderechos de voto

inDrive está en una posición rara para una compañía de su tamaño: es rentable, no se ha vendido y su fundador controla el directorio. “Al menos mientras tenga superderechos de voto. Sigo siendo el principal accionista y protegeré esta misión”, dice. Lo afirma con cierto miedo, “en el futuro, algún próximo CEO convertirá la empresa en la típica corporación avariciosa. Hay muchas posibilidades de ello, pero al menos espero que no sea en cinco años. Será en 10 años o más”. Su plan incluye un brazo sin fines de lucro que puede separarse de la empresa el día que pase eso. “Cuando salgamos a bolsa, tendré acceso a enormes recursos”, destaca.

- ¿Pero no te da miedo que te pase lo que le hicieron a Travis Kalanick de Uber?

- Por eso tengo el doble de riesgo. Porque estoy usando métodos diferentes. No como



todos los CEOs. Así que tengo el riesgo más grande.

A Kalanick lo conoció en 2020, un año después de su salida forzada de Uber. Le ofreció entrar como inversionista de inDrive. "Me dijo que invertiría, pero que no quería molestar a sus compañeros de equipo", cuenta. Así que no invirtió.

"Esto es lo que llamo reinventar el capitalismo"

- La revista Time te presentó como el CEO que intenta redefinir el capitalismo. ¿Cuál es la versión del capitalismo que estás construyendo y cuál es la versión que estás rechazando?

- El capitalismo es un sistema muy poderoso. Y por ahora, es el más efectivo. No vamos a rediseñarlo por completo. Pero lo que quiero hacer es crear un nuevo tipo de emprendimiento, basado en una plataforma impulsada por una misión. Si cuando nos convirtamos en una empresa realmente grande, de más de US\$ 100 mil millones, creo que muchas personas intentarán repetir esto. Y quiero compartir el manual de cómo hacerlo, con algún libro o película, o dar casos a las escuelas de negocios. Esto es lo que llamo reinventar el capitalismo.

- ¿Pero qué pasa cuando hagas IPO y tengas a la SEC, a los inversionistas y mucha presión, quizás todas estas ideas que tienes van a chocar con la realidad?

- Necesitamos hacer eso en el futuro porque primero debemos obtener recursos adicionales para la empresa. Segundo, necesitamos dar liquidez al equipo y a los inversores. Tercero, necesito acceso a recursos porque estoy construyendo un ala sin fines de lucro muy efectiva.

La alternativa de vender la descarta de plano. Vuelve a mencionar sus superpoderes de voto en el directorio. "Si la vendemos, la comprará alguna corporación típica y la cambiarán por completo en poco tiempo. Cuando alguien intentó hablar con nosotros, lo rechacé".

A los inversionistas potenciales del IPO

INDRIVE EN CHILE

inDrive aterrizó en Chile en 2018. Partió por Concepción y hoy opera en casi todas las grandes ciudades del país, con presencia fuerte en el norte. Según cifras de la propia compañía, tiene un millón de pasajeros activos a nivel local. No es parte de la Alianza In, el gremio que reúne a las plataformas de movilidad Uber, Cabify y DiDi. Consultado por escrito por DF MAS, el country manager local, Javier Silva, salió a defender los estándares de la empresa frente a la percepción de que inDrive sería la app preferida por conductores migrantes recientes -venezolanos y haitianos- por tener requisitos de ingreso más bajos que la competencia. Aseguró que la seguridad es "innegociable" y que la compañía aplica "los más altos estándares" en verificación de identidad y antecedentes penales, exige licencia de conducir, carnet vigente y documentación del vehículo.

Sobre la estructura societaria local, Silva sostuvo que inDrive está "debidamente registrada ante el Servicio de Impuestos Internos" y que opera en Chile "a través de la estructura corporativa que le permite cumplir con la normativa". Ante la pregunta directa sobre si paga Impuesto de Primera Categoría (27%) sobre las utilidades del negocio chileno -como sí lo hacen Uber Chile SpA y Maxi Mobility Chile SpA (Cabify)- o si esas utilidades tributan en Chipre, donde están registradas INDRIVE CALE LIMITED e INDRIVE NEW VENTURES LTD, Silva respondió que la empresa "paga impuestos sobre sus ingresos locales", sin distinguir entre ingresos brutos y utilidades, ni aclarar la jurisdicción final.

planea decirles algo simple. "Somos diferentes. Estamos construyendo un negocio exitoso, pero usamos una plataforma diferente, una filosofía diferente. Si estás de acuerdo, puedes unirte. Si no, por favor, déjalo", dice.

Las hijas

- Tienes dos hijas. ¿Cómo las educas? Porque estoy seguro de que están teniendo una infancia diferente a la tuya.

- Hay investigaciones científicas: alrededor del 70% de los líderes que lograron una gran influencia en el mundo tuvieron algún trauma infantil. Empezaron así, alcanzaron ciertas alturas en la vida como para mejorar, para demostrar "no soy un mal chico". Esta es una motivación muy grande. Pero al mismo tiempo, las personas que tienen una infancia mejor viven más esa vida feliz. Tienes elección. Yo elegiría primero vivir una vida feliz. Quiero que mis hijos sean felices. Y luego que alcancen un gran éxito en la vida.

Para criarlas usa la misma lógica que para construir cultura corporativa. "Debes identificar los valores de vida más importantes y promoverlos permanentemente en tus hijos. Lo más importante es mostrarlo con tu propio ejemplo todo el tiempo, en los pequeños detalles. Si vas a hacer senderismo y ves que alguien dejó basura, deberías recogerla y tirarla a la papelería. Los niños lo ven. Y empiezan a repetirlo porque los niños tienden a imitar a sus padres".

Lo que viene

A los 52 años, casi todos los fundadores piensan en el exit. Tomsky está pensando en la ampliación de su negocio. inDrive ya entró a delivery, en Pakistán abrieron tiendas para

venta de comestibles porque, dice, "la gente tiene que comprar comida sólo en tiendas de conveniencia con mucha comida chatarra", y está estudiando salud y educación escolar. "Veo gran injusticia ahí".

La meta corporativa la fijó en cifras: dar soluciones a al menos mil millones de personas para 2030, vía empresa y vía las seis fundaciones.

Su proyecto personal de más largo plazo es una universidad sin fines de lucro para potenciales líderes mundiales. "El primer campus está en Kazajistán. En los próximos 15 a 20 años, quiero construir unos seis o siete campus alrededor del mundo. Algunos en algún lugar de aquí. Quiero elegir niños que tengan el potencial de convertirse en futuros líderes, como Lee Kuan Yew, el líder de Singapur durante 28 años que cambió completamente el país. Esta es una tarea fascinante: cómo identificar a los 17 años quién es el futuro Lee Kuan Yew". También quiere levantar una cúpula gigante sobre algún pueblo pequeño de Yakutia para que los niños puedan salir a jugar a -50°C. Como en *Los Simpson*, dice. Ya hizo el experimento sobre una casa.

En 2023 renunció a su ciudadanía rusa después de reunirse con el presidente de Kazajistán y aceptar el cambio. ¿Las razones? "Primero, no apoyo esta guerra (en Ucrania). Es un gran error y una verdadera tragedia para mucha gente. Inmediatamente nos fuimos del país. Reubicamos a 1.600 personas desde Rusia, un poco más de la mitad del equipo. Salvamos las vidas de estos chicos".

Espera volver algún día allá, no a vivir, sino "a hacer algo de bien", dice. +