



JOHN CARREYROU

MALA SANGRE

SECRETOS Y MENTIRAS EN UNA
STARTUP DE SILICON VALLEY

de

Lectulandia

En 2014, la fundadora y directora general de Theranos, Elizabeth Holmes, era considerada como la nueva Steve Jobs: una brillante alumna que abandonó Stanford, cuya mágica nueva empresa prometía revolucionar la industria médica con una máquina, el Edison, que haría las pruebas de sangre significativamente más rápidas y fáciles. Respaldada por inversionistas como Larry Ellison y Tim Draper, Theranos vendió acciones en una ronda de recaudación de fondos que valoró a la compañía en más de nueve mil millones. Solo había un problema: la tecnología no funcionaba. Durante años, Holmes había engañado a inversionistas, funcionarios de la FDA y a sus propios empleados. Cuando John Carreyrou, periodista del *Wall Street Journal*, recibió un soplo de un ex empleado de Theranos y comenzó a hacer preguntas, tanto él como el periódico fueron amenazados con demandas judiciales. Aun así, publicaron el primero de numerosos artículos sobre Theranos a finales de 2015. A principios de 2017, el valor de la compañía era cero y Holmes se enfrentaba a una potencial acción legal del Gobierno y sus inversionistas. La historia completa del asombroso ascenso y caída de una empresa multimillonaria, contada por el periodista que destapó el escándalo e investigó los hechos hasta el final. Una historia de ambición y arrogancia en medio de las audaces promesas de Silicon Valley.

John Carreyrou

Mala sangre

Secretos y mentiras en una startup de Silicon Valley

ePub r1.0

Titivillus 17.01.2021

Título original: *Bad Blood: Secrets and Lies in a Silicon Valley Startup*

John Carreyrou, 2018

Traducción: Begoña Valle Simón

Edición ebook en español: enero de 2020

Editor digital: Titivillus

ePub base r2.1



MALA SANGRE

**SECRETOS Y MENTIRAS EN UNA
STARTUP DE SILICON VALLEY**

JOHN CARREYROU

Traducción de
Begoña Valle Simón



Nota del autor

Este libro está basado en numerosas entrevistas mantenidas con más de ciento cincuenta personas, incluidos más de sesenta antiguos empleados de Theranos. La mayoría de los hombres y mujeres que aparecen como personajes en la narración lo hacen con sus nombres reales, pero algunos me pidieron que protegiera su identidad, ya fuera porque temían represalias por parte de la empresa, o porque estaban preocupados por verse involucrados en la investigación criminal que lleva a cabo el Departamento de Justicia, o porque querían proteger su privacidad. Accedí a asignarles un seudónimo con el fin de mostrar una descripción más completa y detallada de los hechos. Sin embargo, todo lo que describo sobre ellos y sus experiencias es real y verdadero.

Todas las citas que he usado, procedentes de correos electrónicos o documentos, son textuales y proceden de la propia documentación. Cuando he atribuido citas a los personajes en los diálogos, esas citas se reconstruyen a partir de los recuerdos de los participantes. Algunos de los capítulos se basan en los registros de los procedimientos judiciales, como las declaraciones bajo juramento. Cuando ese es el caso, he identificado dichos registros en detalle en las notas a pie de página.

En el proceso de escribir este libro, contacté con todas las figuras clave en la saga de Theranos y les ofrecí la oportunidad de comentar cualquier tipo de alegato relacionado con ellos. Elizabeth Holmes, como está en su derecho, se negó a concederme ninguna entrevista y optó por no cooperar con este relato.

Prólogo

«17 de noviembre de 2006»

Tim Kemp tenía buenas noticias para su equipo.

El antiguo ejecutivo de IBM estaba a cargo del departamento de bioinformática en Theranos, una empresa emergente o *startup* con un sistema de análisis de sangre de vanguardia. La empresa acababa de completar su primera gran demostración en directo para una compañía farmacéutica. Elizabeth Holmes, la fundadora de Theranos, de veintidós años, había volado a Suiza y había mostrado las potencialidades del sistema a los ejecutivos de Novartis, el gigante farmacéutico europeo.

«Elizabeth me ha llamado esta mañana —escribió Kemp en un correo electrónico que envió a su equipo de quince personas—. Me ha expresado su agradecimiento y me ha dicho que “¡fue perfecto!”. Me ha pedido que os lo agradeciera y que os transmitiera la estima que os tiene. Además, ha mencionado que en Novartis se quedaron tan impresionados que han pedido una propuesta y han expresado su interés por llegar a un acuerdo financiero para llevar a cabo un proyecto. ¡Hemos logrado lo que fuimos a hacer!»^[1].

Aquel fue un momento decisivo para Theranos. La *startup*, creada tres años antes, había pasado de ser una idea ambiciosa que Holmes había soñado en su residencia estudiantil de Stanford a convertirse en un producto real que interesaba a una gran corporación multinacional.

La noticia del éxito de la demostración llegó hasta el segundo piso, donde se encontraban los despachos de los altos directivos.

Uno de esos ejecutivos era Henry Mosley, director financiero de Theranos. Mosley se había unido a la empresa ocho meses antes, en marzo de 2006. Desaliñado, con penetrantes ojos verdes y una personalidad relajada, Mosley era un veterano del sector tecnológico de Silicon Valley. Se crio en los alrededores de Washington D. C. y obtuvo su máster en Administración de Empresas en la Universidad de Utah, para después trasladarse a California a finales de los años setenta, donde se estableció. Su primer trabajo lo

desarrolló en Intel, el fabricante de chips, una de las empresas pioneras del Valle. Más tarde pasó a dirigir los departamentos de finanzas de cuatro compañías tecnológicas diferentes, dos de las cuales empezaron a cotizar en bolsa. Theranos no era en absoluto el primer toro que lidiaba.

Lo que atrajo a Mosley a esa empresa fue el talento y la experiencia reunidos en torno a Elizabeth. Puede que ella fuera joven, pero estaba rodeada por todo un elenco de estrellas. El presidente de su junta directiva era Donald L. Lucas, el capitalista de riesgo que había preparado al empresario de *software* multimillonario Larry Ellison y le había ayudado a que Oracle Corporation cotizara en bolsa a mediados de los años ochenta. Lucas y Ellison habían invertido parte de su propio dinero en Theranos.

Otro miembro de la junta directiva con una excelente reputación era Channing Robertson, decano asociado de la Facultad de Ingeniería de Stanford. Robertson era una de las estrellas de esa universidad. Su testimonio experto sobre las propiedades adictivas de los cigarrillos había obligado a la industria tabaquera a firmar un acuerdo histórico de 6.500 millones de dólares con el estado de Minnesota a finales de los años noventa^[2]. Basándose en la poca relación que Mosley había tenido con él, estaba claro que Robertson tenía a Elizabeth en alta estima.

Theranos también poseía un equipo ejecutivo fuerte. Kemp había pasado treinta años en IBM. Diane Parks, directora comercial de la empresa, contaba con veinticinco años de experiencia en compañías farmacéuticas y de biotecnología. John Howard, director comercial, había supervisado la filial de fabricación de chips de Panasonic. No era frecuente encontrarse con ejecutivos de ese calibre en una pequeña *startup*.

Sin embargo, no solo la junta directiva y el equipo ejecutivo habían persuadido a Mosley de incorporarse a Theranos. El mercado que perseguía la empresa era enorme. Las compañías farmacéuticas gastaban cada año decenas de miles de millones de dólares en ensayos clínicos para probar nuevos medicamentos. Si Theranos pudiera hacerse indispensable para ellas y lograr una fracción de aquel gasto, la empresa podría hacer su agosto.

Elizabeth le había pedido a Mosley que preparara algunas proyecciones financieras que ella pudiera mostrar a los inversores. El primer conjunto de números que le había presentado no había sido del agrado de la joven, por lo que él los había revisado al alza. Estaba un poco incómodo con las cifras revisadas, pero pensó que se hallaban en el ámbito de lo plausible si la empresa cumplía óptimamente. Además, los capitalistas de riesgo a los que las *startups* cortejaban para buscar financiación sabían que los fundadores de

estas empresas exageraban dichas previsiones. Era parte del juego. Los capitalistas de riesgo tenían incluso un término para ello: el pronóstico del palo de *hockey*. Demostraba que los ingresos se estancaban durante algunos años y luego se disparaban mágicamente en línea recta.

Lo que Mosley no estaba seguro de entender del todo era cómo funcionaba la tecnología de Theranos. Cuando llegaban los posibles inversores, él los llevaba a ver a Shaunak Roy, cofundador de Theranos. Shaunak tenía un doctorado en Ingeniería Química. Elizabeth y él habían trabajado juntos en el laboratorio de investigación de Robertson en Stanford.

Shaunak se pinchaba la yema de un dedo y extraía algunas gotas de sangre. Luego transfería la sangre a un cartucho de plástico blanco del tamaño de una tarjeta de crédito. El cartucho se insertaba en una caja rectangular de dimensiones como las de una tostadora. La caja se llamaba lector. Obtenía una señal de datos del cartucho y la transmitía de forma inalámbrica a un servidor que analizaba dichos datos y devolvía, en forma de señal luminosa, un resultado. Esa era la esencia de todo.

Cuando Shaunak mostraba el sistema a los inversores, les señalaba una pantalla de ordenador que mostraba la sangre fluyendo a través del cartucho que se encontraba dentro del lector. Mosley no entendía realmente la física o la química que había en juego, pero ese no era su papel. Él era el tipo de las finanzas. Mientras el sistema mostrara un resultado, él estaba feliz. Y siempre lo hacía.

Elizabeth regresó de Suiza unos días después. Se paseaba con una sonrisa en la cara, lo que evidenciaba que el viaje había ido bien, pensó Mosley. No es que aquello fuera inusual. Elizabeth estaba animada a menudo. Tenía el optimismo ilimitado de una emprendedora. A ella le gustaba usar el término «*extra-ordinario*» —con *extra* escrito en cursiva y un guion para darle mayor énfasis— cuando describía la misión de Theranos en los correos electrónicos que enviaba al personal. Era un poco exagerado, pero parecía sincera, y Mosley sabía que evangelizar era lo que hacían los fundadores de *startups* exitosas en Silicon Valley. No cambiabas el mundo siendo un cínico.

Sin embargo, lo extraño era que el puñado de colegas que había acompañado a Elizabeth en el viaje no parecía compartir su entusiasmo. Algunos de ellos tenían pinta de estar decaídos.

¿Habían atropellado al cachorrito de alguien?, se preguntó Mosley medio en broma. Bajó las escaleras, donde la mayoría de los sesenta empleados de la

empresa se sentaban en grupos de cubículos y buscó a Shaunak. Seguramente este sabría si había algún problema que no le hubieran contado a él.

Al principio, Shaunak fingió no saber nada, pero Mosley sintió que se estaba reprimiendo y siguió presionándolo. Shaunak gradualmente bajó la guardia y admitió que el Theranos 1.0, como Elizabeth había bautizado al sistema de análisis de sangre, no siempre funcionaba. En realidad, era una especie de juego de azar, dijo. Unas veces podías obtener un resultado y otras no.

Aquello era nuevo para Mosley. Pensaba que el sistema era fiable. ¿No parecía que funcionaba siempre cuando los inversores lo veían?

Bueno, había una razón por la que siempre *parecía* funcionar, dijo Shaunak. La imagen en la pantalla del ordenador, que mostraba cómo la sangre fluía a través del cartucho y se asentaba en los pequeños pozos, era real. Pero nunca se sabía si se iba a obtener un resultado o no. Así que habían registrado un resultado de una de las veces que había funcionado. Eran esos números registrados los que se presentaban al final de cada demostración.

Mosley estaba estupefacto. Pensaba que los resultados se extraían en tiempo real de la sangre que había dentro del cartucho. Eso era, ciertamente, lo que hacían creer a los inversores que él traía. Lo que Shaunak acababa de describir sonaba a farsa. Estaba bien ser optimista y ambicioso cuando proponías un negocio a los inversores, pero había una línea roja que no se debía cruzar, y aquello la cruzaba, en opinión de Mosley.

Entonces, ¿qué había pasado exactamente con Novartis?

Mosley no pudo obtener una respuesta directa de nadie, pero sospechaba que se había usado el mismo juego de manos. Y llevaba razón. Uno de los dos lectores que Elizabeth llevó a Suiza funcionó mal cuando llegaron allí. Los empleados que ella llevó consigo se habían quedado despiertos toda la noche intentando repararlo. Para ocultar el problema durante la demostración, a la mañana siguiente, el equipo de Tim Kemp en California había mostrado un resultado ficticio.

Mosley tenía una de sus reuniones semanales con Elizabeth programada para aquella tarde. Cuando entró en su oficina, de inmediato le vino a la mente su carisma. Tenía la presencia de alguien de mucha mayor edad de la que ella tenía. La forma en que dirigía sus grandes ojos azules hacia su interlocutor le hacía sentir a esa persona que era el centro del universo. Era casi hipnótico. Su voz aumentaba el efecto fascinante: hablaba en un tono de grave inusualmente profundo.

Mosley decidió dejar que la reunión siguiera su curso natural antes de plantear sus preocupaciones. Theranos acababa de cerrar su tercera ronda de financiación. Desde cualquier punto de vista, había constituido un éxito rotundo^[3]: la empresa había recaudado otros 32 millones de dólares procedentes de los inversores, además de los 15 millones que había obtenido en las dos rondas de financiación anteriores. La cifra más impresionante era su nueva valoración: *ciento sesenta y cinco millones de dólares*. No había muchas *startups* de tres años de antigüedad que pudiesen decir que valieran tanto.

Una razón importante para esa buena valoración eran los acuerdos que Theranos les dijo a los inversores que había alcanzado con diferentes socios farmacéuticos. Un conjunto de diapositivas enumeraba seis acuerdos con cinco compañías que generarían unos ingresos de entre 120 y 300 millones de dólares en los dieciocho meses siguientes. Se comentaba también que había otros quince acuerdos en vías de negociación. Si daban sus frutos, los ingresos podrían llegar a los 1.500 millones de dólares, según mostraba la presentación en PowerPoint^[4].

Las compañías farmacéuticas iban a utilizar el sistema de análisis de sangre de Theranos para controlar la respuesta de los pacientes a los nuevos medicamentos. Los cartuchos y los lectores se colocarían en los hogares de dichos pacientes durante los ensayos clínicos. Esas personas se pincharían la yema de un dedo varias veces al día, y los lectores transmitirían los resultados de sus análisis de sangre al patrocinador de la prueba. Si esos resultados indicaban una mala reacción al medicamento, el fabricante del mismo podría reducir la dosis inmediatamente, en lugar de esperar hasta el final del ensayo. Ese proceso reduciría los costes de investigación de las compañías farmacéuticas hasta en un 30 por ciento. O eso decía el conjunto de diapositivas.

La inquietud de Mosley por todas esas afirmaciones fue en aumento desde el descubrimiento de aquella misma mañana. Por una cosa o por otra, en los ocho meses que llevaba en Theranos, él nunca había visto los contratos farmacéuticos. Cada vez que preguntaba por ellos, le decían que estaban «bajo revisión legal». Y, lo que era aún más importante, él había aceptado las ambiciosas previsiones de ingresos porque pensaba que el sistema de Theranos funcionaba de manera fiable.

Si Elizabeth compartía alguna de aquellas dudas, no mostró ningún signo de ello. La joven era la viva imagen de la relajación y la felicidad. La nueva valoración, en particular, era motivo de gran orgullo. Puede que se unan a la

junta nuevos directores para reflejar la creciente lista de inversores, le dijo a él.

Mosley vio una oportunidad para abordar lo que había sucedido durante el viaje a Suiza y los rumores que circulaban por la oficina de que algo había salido mal. Cuando lo hizo, Elizabeth admitió que había habido un problema, pero no le dio importancia. Se arreglaría fácilmente, dijo.

Mosley lo dudaba a la vista de lo que entonces sabía. Mencionó lo que Shaunak le había contado sobre las demostraciones a los inversores. Deberían dejar de hacerlas si no eran completamente reales, dijo.

—Hemos estado engañándolos. No podemos seguir haciendo eso.

La expresión de Elizabeth cambió de repente. Su actitud alegre de hacía un momento desapareció y dio paso a una cara de hostilidad. Era como si se hubiera pulsado un interruptor. Lanzó una mirada fría a su director financiero.

—Henry, no eres un jugador de equipo —dijo en un tono helado—. Creo que deberías irte ahora mismo.

No había error alguno en lo que acababa de suceder. Elizabeth no solo le estaba pidiendo que saliera de su despacho. Le estaba diciendo que se fuera de la empresa, «inmediatamente». Mosley acababa de ser despedido.

MALA SANGRE

SECRETOS Y MENTIRAS EN UNA
STARTUP DE SILICON VALLEY

Una vida con sentido

Elizabeth Anne Holmes sabía desde muy temprana edad que quería ser una empresaria de éxito.

Con siete años, se propuso diseñar una máquina del tiempo y llenó un cuaderno con detallados dibujos de ingeniería^[5].

Con nueve o diez, en una reunión familiar, uno de sus parientes le hizo la pregunta que, tarde o temprano, se les hace a todos los niños y niñas: «¿Qué quieres hacer cuando seas mayor?».

Elizabeth respondió sin titubear:

—Quiero ser multimillonaria.

—¿No preferirías ser presidenta? —preguntó el familiar.

—No, el presidente se casará conmigo porque tendré mil millones de dólares.

Estas no eran las palabras ociosas de una niña. Elizabeth las pronunció con la mayor seriedad y determinación, según un miembro de la familia que presenció la escena.

La ambición de Elizabeth fue alimentada por sus padres. Christian y Noel Holmes tenían grandes expectativas para su hija, enraizadas en una historia familiar ilustre.

Por parte de padre, era descendiente de Charles Louis Fleischmann, un inmigrante húngaro que fundó un próspero negocio conocido como Compañía de la Levadura Fleischmann^[6]. Su notable éxito convirtió a los Fleischmann en una de las familias más ricas de los Estados Unidos a comienzos del siglo xx.

Bettie Fleischmann, la hija de Charles, se casó con el médico danés de su padre, el doctor Christian Holmes. Él era el tatarabuelo de Elizabeth. Ayudado por las conexiones políticas y comerciales de la rica familia de su esposa, el doctor Holmes creó el Hospital General de Cincinnati y la facultad

de medicina de la universidad de esa ciudad^[7]. De modo que se podría argumentar, y de hecho es lo que se diría a los capitalistas de riesgo agrupados en Sand Hill Road^[8], cerca del campus de la Universidad de Stanford, que Elizabeth no solo heredó genes empresariales, sino también médicos.

La madre de Elizabeth, Noel, tenía su propio y glorioso origen familiar. Su padre era un graduado de West Point que, como oficial de alto rango del Pentágono a principios de los años setenta, planeó y llevó a cabo la transformación de un Ejército basado en un reclutamiento forzoso, a una fuerza armada que se nutría solo de voluntarios^[9]. Los Daoust rastreaban sus ancestros hasta el *maréchal* Davout, uno de los principales generales de campo de Napoleón.

Pero fueron los logros por parte de la familia paterna de Elizabeth los que relumbraban más y cautivaban la imaginación. Chris Holmes se aseguró de educar a su hija no solo en el impresionante éxito de sus generaciones anteriores, sino también en los fracasos de las más jóvenes. Tanto su padre como su abuelo habían vivido a lo grande, pero con defectos, pasando por diferentes matrimonios y luchando contra el alcoholismo. Chris los culpaba de desperdiciar la fortuna familiar.

«Crecí con esas historias sobre grandezas —le contaría Elizabeth a la revista *The New Yorker* en una entrevista años más tarde—, y sobre las personas que deciden no emplear sus vidas en algo que tenga sentido, y qué les sucede a esas personas cuando toman esa decisión: cómo influye en el carácter y en la calidad de vida de esas personas^[10]».

Elizabeth pasó sus primeros años en Washington D. C., donde su padre desempeñó toda una serie de trabajos en agencias gubernamentales que iban desde el Departamento de Estado hasta la Agencia Internacional para el Desarrollo. Su madre trabajó como ayudante en el Capitolio hasta que interrumpió su carrera profesional para criar a Elizabeth y a su hermano menor, Christian.

Los veranos, Noel y los niños iban a Boca Ratón (Florida), donde los tíos de Elizabeth, Elizabeth y Ron Dietz, poseían un apartamento con una hermosa vista del Canal Intracostero del Atlántico. Su hijo, David, era tres años y medio menor que Elizabeth y un año y medio más joven que Christian.

Los primos dormían en colchones de espuma en el suelo del apartamento y salían corriendo hacia la playa por las mañanas para darse un baño. Por las tardes pasaban el rato jugando al Monopoly. Cuando Elizabeth iba ganando,

que era la mayor parte del tiempo, insistía en seguir hasta el final, amontonando casas y hoteles durante el tiempo que hiciera falta hasta que David y Christian acababan en bancarrota. Cuando de vez en cuando perdía, se marchaba furiosa, y más de una vez atravesó la puerta mosquitera de la entrada principal del apartamento. Era un primer esbozo de su intensa tendencia competitiva.

En el instituto, Elizabeth no se encontraba entre la gente popular. Para entonces, su padre había trasladado a la familia a Houston para desempeñar un cargo en la corporación Tenneco. Los niños asistían al St. John, la escuela privada más prestigiosa de Houston. Elizabeth, una adolescente desgarbada con grandes ojos azules, se decoloró el cabello en un intento por encajar, y padeció un trastorno alimenticio.

Durante su segundo año, se dedicó al trabajo escolar, a menudo quedándose hasta tarde por las noches para estudiar, y se convirtió en una estudiante que sacaba muy buenas notas. Fue el comienzo de un patrón de por vida: trabajar duro y dormir poco. Igual que destacó académicamente, también logró encontrar el equilibrio social y salió con el hijo de un respetado cirujano ortopédico de Houston. Juntos viajaron a Nueva York para celebrar la llegada del nuevo milenio en Times Square.

A medida que se acercaba el momento de ir a la universidad, Elizabeth puso sus miras en Stanford. Era la elección obvia para una estudiante consumada, interesada en la ciencia y en los ordenadores, que soñaba con convertirse en empresaria. El pequeño colegio universitario rural, fundado por el magnate ferroviario Leland Stanford a finales del siglo XIX, se había vinculado estrechamente con Silicon Valley. El auge de Internet estaba en pleno apogeo por aquel entonces y algunas de sus estrellas más rutilantes, como Yahoo, se habían fundado en el campus de Stanford. En el último año de instituto de Elizabeth, dos doctorandos de esa universidad empezaban a llamar la atención con otra pequeña empresa llamada Google.

Elizabeth ya conocía bien Stanford. Su familia había vivido en Woodside (California), a unos pocos kilómetros del campus de la universidad, durante varios años a finales de los ochenta y principios de los noventa. Mientras estaba allí, se había hecho amiga de una chica que vivía al lado de su casa, llamada Jesse Draper. El padre de Jesse era Tim Draper, un capitalista de riesgo de tercera generación que iba camino de convertirse en uno de los inversores en *startups* más exitosos del Valle.

Elizabeth tenía otra conexión con Stanford: la conexión china. Su padre había viajado mucho a ese país por motivos de trabajo y decidió que sus hijos

deberían aprender mandarín, por lo que Noel y él habían acordado que un tutor fuera a su casa en Houston los sábados por la mañana. A mitad del instituto, Elizabeth consiguió entrar en el programa de verano de mandarín de Stanford^[11]. Se suponía que solo debía estar abierto a estudiantes universitarios, pero ella impresionó lo suficiente al director del programa con su fluidez como para que este hiciera una excepción. Las primeras cinco semanas se impartían en el campus de Stanford en Palo Alto, seguidas de cuatro semanas de instrucción en Pekín.

Elizabeth fue aceptada en Stanford en la primavera de 2002 como Becaria del Presidente, una distinción otorgada a los mejores estudiantes que incluía una beca de tres mil dólares que podía dedicar a cualquier interés intelectual de su elección.

Su padre le había inculcado la idea de que debía vivir una vida con sentido^[12]. Durante su carrera en el servicio público, Chris Holmes había supervisado actividades humanitarias, como la del barco balsero *Maribel* en 1980, y otras en las que más de cien mil cubanos y haitianos emigraron a los Estados Unidos. Había fotos por la casa de él proporcionando ayuda humanitaria para catástrofes en países devastados por la guerra. El mensaje que Elizabeth sacó de ellas era que si quería realmente dejar su huella en el mundo, tendría que lograr algo que contribuyera a un bien mayor, no solo hacerse rica^[13]. La biotecnología ofrecía la posibilidad de lograr ambas cosas. Ella eligió estudiar Ingeniería Química, un campo que proporcionaba una puerta de entrada natural a la industria.

La cara del departamento de Ingeniería Química de Stanford era Channing Robertson. Carismático, guapo y divertido, Robertson enseñaba en esa universidad desde 1970 y tenía una rara habilidad para conectar con sus estudiantes. También era, con mucho, el miembro más moderno del profesorado de ingeniería. Lucía una melena rubia canosa y aparecía en clase con chaquetas de cuero que lo hacían aparentar diez años menos que los cincuenta y nueve que tenía.

Elizabeth escogió la clase de Introducción a la Ingeniería Química de Robertson y un seminario que este impartía sobre dispositivos controlados de administración de medicamentos. También lo presionó para que le dejara ayudarlo en su laboratorio de investigación. Robertson estuvo de acuerdo y la subcontrató como asistente de un estudiante de doctorado que estaba trabajando en un proyecto sobre cuáles son las mejores enzimas para añadir al detergente para la ropa.

Aparte de las largas horas que dedicaba al laboratorio, Elizabeth llevaba una vida social activa. Asistía a las fiestas del campus y salía con un estudiante de segundo curso llamado J. T. Batson. Batson era de una pequeña ciudad de Georgia y se quedó sorprendido por lo refinada y sofisticada que era Elizabeth, aunque también le pareció cauta. «Ella no era la persona más franca del mundo —recuerda—. Se guardaba cosas para sí».

Durante las vacaciones de invierno de su primer año, Elizabeth regresó a Houston para celebrar las fiestas con sus padres y los Dietz, que volaron desde Indianápolis. Solo llevaba en la universidad unos meses, pero ya albergaba la idea de dejarlo. Durante la cena de Navidad, su padre lanzó un avión de papel hacia el extremo de la mesa con las letras de *doctorado* escritas en las alas.

La respuesta de Elizabeth fue contundente, según un miembro de la familia que asistió a la cena: «No, papá, no estoy interesada en obtener un doctorado, quiero ganar dinero».

Esa primavera, se presentó un día en la puerta del dormitorio de Batson y le dijo que ya no podía seguir viéndolo porque estaba empezando a crear una empresa y tendría que dedicarle todo su tiempo. Batson, al que nunca antes habían dejado, se quedó atónito, pero recuerda que la razón inusual que ella le dio alivió el dolor del rechazo.

Elizabeth no abandonó realmente Stanford hasta el otoño siguiente, después de regresar de unas prácticas de verano en el Instituto del Genoma de Singapur. A principios de 2003, Asia había sido assolada por la propagación de una enfermedad previamente desconocida llamada síndrome respiratorio agudo grave o SARS [por sus siglas en inglés], y Elizabeth había pasado el verano analizando muestras de pacientes obtenidas con viejos métodos de baja tecnología como jeringas e hisopos nasales. La experiencia la convenció de que debía existir una manera mejor de hacerlo^[14].

Cuando regresó a su casa de Houston^[15], se sentó frente al ordenador durante cinco días seguidos. Dormía una o dos horas por noche y se alimentaba de bandejas de comida que le llevaba su madre. Aprovechando las nuevas tecnologías que había aprendido durante sus prácticas y en las clases de Robertson, escribió una solicitud de patente para un parche en el brazo que diagnosticaría y trataría las enfermedades de forma simultánea.

Elizabeth se quedó dormida en el coche familiar mientras su madre la llevaba de Texas a California para comenzar su segundo año de universidad. Tan pronto como estuvo de vuelta en el campus, mostró su patente a

Robertson y a Shaunak Roy, el estudiante de doctorado al que asistía en su laboratorio.

Años después, en su declaración ante el tribunal^[16], Robertson recordó haberse quedado impresionado por su inventiva: «De alguna manera, ella pudo tomar y sintetizar esas piezas de ciencia, ingeniería y tecnología de una manera en la que yo nunca había pensado». También se quedó deslumbrado por lo decidida que estaba a llevar a cabo su idea. «Nunca antes había conocido a una estudiante como esta de entre los miles de estudiantes con los que había tratado, —dijo—. La animé a que saliera al mundo y persiguiera su sueño».

Shaunak era más escéptico. Criado por unos padres inmigrantes indios en Chicago, lejos del alboroto de Silicon Valley, se consideraba muy pragmático y tenía los pies en la tierra. El concepto de Elizabeth le parecía un poco exagerado. Pero se vio arrastrado por el entusiasmo de Robertson y por la idea de poner en marcha una *startup*.

Mientras Elizabeth presentaba el papeleo para abrir una empresa, Shaunak completó el último semestre de trabajo que necesitaba para obtener su título. En mayo de 2004, se unió a la *startup* en calidad de primer empleado y se le otorgó una participación minoritaria en el negocio. Robertson, por su parte, se unió al consejo de la empresa como asesor.

Al principio, Elizabeth y Shaunak se refugiaron en una pequeña oficina en Burlingame durante unos meses, hasta que encontraron un espacio más grande. La nueva ubicación estaba lejos de ser glamurosa. Si bien su domicilio estaba técnicamente en Menlo Park, en realidad se encontraba en una zona industrial arenosa en el extremo este de Palo Alto, donde eran frecuentes los tiroteos. Una mañana, Elizabeth apareció en el trabajo con fragmentos de cristal en el pelo. Alguien había disparado a su coche y había destrozado la ventanilla del conductor. Los disparos no alcanzaron su cabeza por unos centímetros.

Elizabeth constituyó la empresa como Real-Time Cures (Tratamiento en Tiempo Real), que un desafortunado error tipográfico convirtió en «Real-time Curses» (Maldiciones en Tiempo Real) en los cheques de pago de los primeros empleados. Posteriormente, cambió el nombre a Theranos, una combinación de las palabras *terapia* y *diagnóstico*.

Para recaudar el dinero que necesitaba, Elizabeth aprovechó sus conexiones familiares^[17]. Convenció a Tim Draper, padre de su amiga de la infancia y antigua vecina, Jesse Draper, para que invirtiera un millón de

dólares. El nombre de Draper tenía mucho peso^[18] y ayudó a darle cierta credibilidad a Elizabeth: el abuelo de Tim había fundado la primera firma de capital riesgo de Silicon Valley a finales de los años cincuenta y la propia empresa de Tim, DFJ, era conocida por sus lucrativas inversiones en compañías como Hotmail, servicio de correo electrónico por Internet.

Otra conexión de la familia que ella aprovechó fue el especialista en cambios corporativos retirado Victor Palmieri, que era un viejo amigo de su padre. Los dos se conocieron a finales de los años setenta durante la administración Carter, cuando Chris Holmes trabajaba en el Departamento de Estado y Palmieri ejercía como embajador general para asuntos de los refugiados.

Elizabeth impresionó a Draper y Palmieri con su energía jovial y su visión de aplicar los principios de la nanotecnología y la microtecnología al campo del diagnóstico. En un documento de veintiséis páginas que utilizó para reclutar inversores, describió un parche adhesivo que podía extraer sangre sin dolor a través de la piel usando microagujas^[19]. Se supone que el TheraPatch, como lo llamaba el documento, contenía un sistema de detección formado por microchips que analizaría la sangre y asumía «el control del proceso» para determinar la dosis de medicamento que se debía administrar. También comunicaría sus lecturas de forma inalámbrica al médico del paciente. El documento incluía un diagrama a color del parche y de sus diversos componentes.

No todos se tragaron el rollo. Una mañana de julio de 2004, Elizabeth se reunió con MedVenture Associates, una empresa de capital riesgo especializada en inversiones en tecnología médica^[20]. Sentada a una mesa de la sala de conferencias con los cinco socios de la firma, habló rápidamente y en términos generales sobre el potencial que tenía su tecnología para cambiar a la humanidad. Pero cuando los socios de MedVenture pidieron más detalles sobre su sistema de microchips y en qué se diferenciaría de uno que ya había sido desarrollado y comercializado por una compañía llamada Abaxis, Elizabeth se puso visiblemente nerviosa y la reunión se tornó tensa. Incapaz de responder a las inquisitivas preguntas técnicas de los socios, se levantó después de aproximadamente una hora y se fue indignada.

MedVenture Associates no fue la única firma de capital riesgo que rechazó a la universitaria de diecinueve años que había abandonado los estudios^[21]. Sin embargo, aquello no impidió que Elizabeth recaudara un total de casi seis millones de dólares a finales de 2004 procedentes de un cajón de sastre de inversores. Además de Draper y Palmieri, se aseguró las inversiones

de un capitalista de riesgo de avanzada edad llamado John Bryan y de Stephen L. Feinberg, un inversor de bienes raíces y de capital privado que estaba en la junta directiva del Centro para el Cáncer MD Anderson de Houston^[22]. También persuadió para que pusiera dinero a un compañero de Stanford llamado Michael Chang, cuya familia controlaba un distribuidor multimillonario de dispositivos de alta tecnología en Taiwán. Varios miembros de la familia de Holmes, incluida la hermana de Noel Holmes, Elizabeth Dietz, también aportaron dinero.

A medida que fluía el capital, a Shaunak le quedó claro que un pequeño parche que pudiera hacer todas las cosas que Elizabeth quería que hiciera rayaba en la ciencia ficción. Teóricamente tal vez fuera posible, al igual que los vuelos tripulados a Marte eran teóricamente posibles, pero el problema estaba en los detalles. En un intento por hacer que el concepto del parche fuera más factible, lo redujeron a la parte del diagnóstico, pero incluso aquello resultaba increíblemente difícil.

Finalmente, desecharon el parche en favor de algo similar a los dispositivos de mano utilizados para controlar los niveles de glucosa en sangre en pacientes con diabetes. Elizabeth quería que el dispositivo de Theranos fuese portátil, como esos dispositivos de control de glucosa, pero quería que midiera muchas más sustancias en sangre que únicamente el azúcar, lo que lo haría mucho más complejo y por lo tanto más voluminoso.

El compromiso al que se llegó fue un sistema de cartuchos y lectores que combinaba los campos de la microfluídica y la bioquímica. El paciente se pincharía en la yema de un dedo para extraer una pequeña muestra de sangre y la colocaría en un cartucho que parecía una tarjeta de crédito gruesa. El cartucho se insertaría en una máquina más grande llamada lector. Las bombas que había en el interior del lector empujarían la sangre a través de pequeños canales dentro del cartucho y en pequeños pozos cubiertos con proteínas, conocidas como anticuerpos. En su camino hacia los pozos, un filtro separaría los elementos sólidos de la sangre, los glóbulos blancos y los rojos del plasma, y dejaría pasar solo el plasma. Cuando este último entrara en contacto con los anticuerpos, la reacción química produciría una señal que sería «leída» por el lector y se traduciría en un resultado.

Elizabeth imaginó que se podían situar los cartuchos y los lectores en los hogares de los pacientes para que estos pudieran analizar su sangre de forma regular. Una antena celular que había dentro del lector enviaría los resultados de la prueba al ordenador del médico de cada paciente a través de un servidor central. Eso permitiría al doctor realizar ajustes en la medicación de dicho

paciente rápidamente, en lugar de esperar a que la persona en cuestión se hiciera un análisis de sangre en un centro de extracción de sangre o durante su siguiente visita a la consulta.

A finales de 2005, dieciocho meses después de haberse unido a Theranos, Shaunak comenzaba a pensar que estaban progresando. La empresa tenía un prototipo, apodado Theranos 1.0, y había crecido hasta contar con más de veinte empleados. También tenía un modelo de negocio que esperaba que generase ingresos rápidamente: pensaba licenciar su tecnología de análisis de sangre a compañías farmacéuticas para ayudarlas a detectar reacciones adversas a los medicamentos durante los ensayos clínicos.

Su pequeña empresa incluso estaba empezando a suscitar algunos rumores^[23]. El día de Navidad, Elizabeth envió a los empleados un correo electrónico con el asunto «Felices felices fiestas». Les deseaba lo mejor y los remitía a una entrevista que había concedido a la revista de tecnología *Red Herring*. El correo electrónico terminaba con: «¡¡¡Y brindemos por la “puesta en marcha más excitante del Valle”!!!»^[24].

El robot de pegamento

Edmond Ku se entrevistó con Elizabeth Holmes a principios de 2006 y se quedó cautivado al instante por la imagen que la joven desplegó ante él.

Le describió un mundo en el que los medicamentos se adaptarían minuciosamente a los individuos gracias a la tecnología de control de sangre de Theranos. Para ilustrar su argumento, mencionó Celebrex, un analgésico que estaba bajo sospecha porque se pensaba que aumentaba el riesgo de sufrir un ataque cardíaco y accidentes cerebrovasculares. Se comentaba que su fabricante, Pfizer, tendría que retirarlo del mercado. Con el sistema de Theranos, los efectos secundarios de Celebrex podrían eliminarse, lo que permitiría que millones de personas que sufren de artritis siguieran tomando el medicamento para aliviar sus dolores y molestias, explicó. Elizabeth hizo referencia al hecho de que aproximadamente cien mil estadounidenses morían cada año a causa de reacciones adversas a los medicamentos. Theranos acabaría con todas esas muertes, dijo. Literalmente, salvaría vidas.

Edmond, al que llamaban Ed, se sintió atraído por la joven que estaba sentada frente a él, que le miraba fijamente sin pestañear. Pensó que la misión que ella describía era admirable.

Ed era un ingeniero silencioso que había ganado fama en el Valle de ser el hombre de las soluciones. Las *startups* tecnológicas que se encontraban atascadas con un problema de ingeniería complejo le llamaban a él y, en la mayoría de los casos, encontraba una solución. Nacido en Hong Kong, había emigrado a Canadá con su familia a comienzos de su adolescencia y tenía el hábito, común entre hablantes nativos de chino que aprenden inglés como segunda lengua, de hablar siempre en tiempo presente.

Un miembro de la junta directiva de Theranos le había abordado hacía poco tiempo para que se hiciera cargo de los trabajos de ingeniería en la *startup*. Si aceptaba el trabajo, su tarea sería convertir el prototipo

Theranos 1.0 en un producto viable que la empresa pudiera comercializar. Después de escuchar el tono inspirador de Elizabeth, decidió enrolarse.

A Ed no le llevó mucho tiempo darse cuenta de que Theranos era el desafío de ingeniería más difícil al que jamás se hubiera enfrentado. Él tenía experiencia en el campo de la electrónica, no en el de los dispositivos médicos. Y el prototipo que había heredado realmente no funcionaba. Era más bien como una maqueta de lo que Elizabeth tenía en mente. Tenía que convertir la maqueta en un dispositivo funcional.

La dificultad principal se derivaba de la insistencia de Elizabeth en que se utilizara muy poca sangre. Ella había heredado de su madre la fobia a las agujas; Noel Holmes se desmayaba ante la simple visión de una jeringa. Elizabeth quería que la tecnología de Theranos funcionara con una sola gota de sangre extraída de la yema de un dedo. Estaba tan obsesionada con esa idea que se molestó cuando un empleado encargó unas gotas de sangre falsas, hechas de espuma, y puso el logotipo de Theranos en ellas para una exhibición de la empresa en una feria de trabajo. Elizabeth consideró que las gotas de espuma eran demasiado grandes para transmitir los pequeños volúmenes que ella tenía en mente.

Su obsesión con la miniaturización se extendía hasta el cartucho. Quería que cupiera en la palma de la mano, complicando aún más la tarea de Ed. Él y su equipo pasaron meses rediseñándolo, pero nunca pudieron alcanzar un punto en el que lograran reproducir de manera fiable los mismos resultados de una analítica habitual.

La cantidad de sangre con la que se les permitía trabajar era tan pequeña que tenía que ser diluida con una solución salina para crear más volumen. Aquello hizo que lo que de otro modo hubiese sido un trabajo de química relativamente rutinario resultase mucho más difícil.

Para añadir otro nivel de complejidad, la sangre y la solución salina no eran los únicos líquidos que tenían que fluir a través del cartucho. Las reacciones que ocurrían cuando la sangre llegaba a los pequeños pozos requerían de sustancias químicas conocidas como reactivos, que se almacenaban en cámaras separadas.

Todos esos fluidos debían circular a través del cartucho en una secuencia coreografiada meticulosamente, por lo que el cartucho contenía pequeñas válvulas que se abrían y cerraban a intervalos precisos. Ed y sus ingenieros trastearon con el diseño y la sincronización de las válvulas y la velocidad a la que se bombeaban los diversos fluidos a través del cartucho.

Otro problema fue evitar que todos esos fluidos se filtraran y se contaminaran entre sí. Intentaron cambiar la forma, la longitud y la orientación de los pequeños canales que había dentro del cartucho para minimizar dicha contaminación. Hicieron innumerables pruebas con colorante alimentario para ver a dónde iban los diferentes colores y en qué lugar se producía la mencionada contaminación.

Era un sistema complicado, interconectado, comprimido en un espacio pequeño. Uno de los ingenieros de Ed usaba una analogía para ello: era como una red de bandas elásticas. Tirar de una de ellas inevitablemente estiraba varias de las otras.

Cada cartucho costaba más de doscientos dólares y solo podía usarse una vez. Estaban probando cientos de ellos a la semana. Elizabeth había comprado una línea de embalaje automática que valía dos millones de dólares en espera de que pudieran comenzar a expedirlos, pero ese día parecía muy lejano. Tras haber agotado sus primeros seis millones de dólares, Theranos había recaudado otros nueve millones en una segunda ronda de financiación para reponer sus arcas^[25].

Un grupo separado formado por bioquímicos se encargaba de la parte química del proyecto. La colaboración entre ese grupo y el grupo de Ed estaba lejos de ser óptima. Ambos rendían cuentas a Elizabeth, pero no se les incentivaba a comunicarse entre ellos. A Elizabeth le gustaba mantener la información compartimentada, de modo que tan solo ella tuviera una visión completa del desarrollo del sistema.

Como consecuencia, Ed no estaba seguro de si los problemas con los que se encontraban se debían a los microfluidos, de los que él era responsable, o a la parte química del proyecto, con la que no tenía nada que ver. Sin embargo, tenía una cosa clara: tendrían muchas más posibilidades de éxito si Elizabeth les permitiera usar más sangre. Pero ella no quería ni oír hablar de eso.

Una noche, Ed estaba trabajando hasta tarde cuando Elizabeth llegó a su espacio de trabajo. Estaba frustrada con el ritmo del progreso del equipo de Ed y quería que el departamento de ingeniería funcionara las veinticuatro horas del día, siete días a la semana, para acelerar el proyecto. Ed pensó que aquella era una mala idea. Su equipo ya trabajaba horas extras tal y como estaban las cosas.

Se había dado cuenta de que el relevo de empleados en la empresa ya era alto y que no se limitaba solo a los trabajadores. Los altos ejecutivos tampoco parecían durar mucho tiempo. Henry Mosley, el director financiero, había

desaparecido un día. Por la oficina circulaba el rumor de que lo habían cogido malversando fondos. Nadie sabía si había algo de cierto en ello porque su partida, como todas las demás, no fue anunciada ni explicada. Se creó un ambiente de trabajo inquietante: un colega podía estar allí un día y haberse ido al siguiente y no se sabía por qué.

Ed rechazó la propuesta de Elizabeth. Incluso estableciendo turnos, un horario de veinticuatro horas haría que sus ingenieros se quemaran, le dijo.

—No me importa. Podemos traer y echar gente —respondió ella—. La empresa es todo lo que importa.

Ed no creía que ella pretendiera que sonara tan despiadado como lo hacía, pero estaba tan centrada en lograr sus objetivos que parecía ajena a las implicaciones prácticas de sus decisiones. Ed había notado que en su escritorio había una cita recortada de un artículo aparecido en la prensa recientemente sobre Theranos^[26]. Era de Channing Robertson, el profesor de Stanford que estaba en el consejo de administración de la empresa.

La cita decía: «Empiezas a darte cuenta de que estás mirando a los ojos de otro Bill Gates o Steve Jobs».

Eso era ponerse el listón alto, pensó Ed. Por otra parte, si había alguien que pudiera saltarlo, podía ser esta joven. Él nunca había conocido a nadie tan motivado e incansable. Dormía cuatro horas por noche y tomaba granos de café cubiertos de chocolate durante todo el día para inyectarse cafeína. Ed intentó decirle que durmiese más y que llevara un estilo de vida más saludable, pero la joven no le hizo caso.

Tan obstinada como era Elizabeth, Ed sabía que había una persona a la que hacía caso: un hombre misterioso llamado Sunny. Elizabeth había dejado caer su nombre las suficientes veces como para que Ed hubiera recopilado algunos datos básicos sobre él: era pakistaní, mayor que Elizabeth y eran pareja. Se decía que Sunny había hecho una fortuna con la venta de una compañía de Internet que había cofundado a finales de los años noventa.

Sunny no era una presencia visible en Theranos, pero parecía tener una gran importancia en la vida de Elizabeth. En la fiesta de Navidad de la empresa en un restaurante de Palo Alto a finales de 2006, Elizabeth estaba demasiado borracha como para irse a casa sola, así que llamó a Sunny y le pidió que la recogiera. Fue entonces cuando Ed se enteró de que estaban viviendo juntos en un apartamento a unas pocas manzanas de distancia.

Sunny no era el único hombre mayor que aconsejaba a Elizabeth. Ella almorzaba con Don Lucas todos los domingos en la casa de este último en Atherton, barrio ultrarrico al norte de Palo Alto. Larry Ellison, a quien había

conocido a través de Lucas, también tenía influencia sobre ella. Lucas y Ellison habían invertido en la segunda ronda de financiación de Theranos^[27], que en el lenguaje de Silicon Valley se conocía como una ronda de «Serie B». Ellison a veces se dejaba caer en su Porsche rojo para comprobar cómo iba su inversión. No era raro escuchar a Elizabeth empezar una frase con «Larry dice».

Ellison podía ser una de las personas más ricas del mundo, con un patrimonio neto de unos 25.000 millones de dólares, pero no era necesariamente un modelo ideal. En los primeros años de Oracle, había exagerado la capacidad de su *software* de base de datos y había enviado a los clientes versiones con errores^[28]. Eso no era algo que se pudiera hacer con un dispositivo médico.

Era difícil saber en qué medida la estrategia de Elizabeth para dirigir Theranos era suya y en qué medida trataba de seguir los pasos de Ellison, Lucas o Sunny, pero una cosa resultaba clara: no estaba contenta cuando Ed se negó a que su grupo de ingenieros trabajara veinticuatro horas, siete días a la semana. A partir de aquel momento, su relación se enfrió.

Poco después, Ed se dio cuenta de que Elizabeth estaba contratando a nuevos ingenieros, pero no hacía que estos le rindieran cuentas a él. Formaban un grupo separado; un grupo rival. Notó que la joven jugaba a enfrentar a su equipo de ingeniería y al nuevo equipo en una versión corporativa de la supervivencia del más fuerte.

A Ed no le dio tiempo a pensar demasiado en aquel asunto porque había algo más con lo que tenía que lidiar: Elizabeth había convencido a Pfizer para que probara el sistema de Theranos en un proyecto piloto en Tennessee. Según el acuerdo, las unidades Theranos 1.0 se colocarían en los hogares de la gente y los pacientes se someterían a un análisis de sangre todos los días. Los resultados se enviarían de forma inalámbrica a la oficina de Theranos en California, donde se analizarían y luego se enviarían a Pfizer. Tenían que solucionar de alguna manera todos los problemas antes de que se iniciara el estudio. Ella ya había programado un viaje a Tennessee para comenzar a enseñar cómo usar el sistema a algunos de los pacientes y médicos.

A principios de agosto de 2007, Ed acompañó a Elizabeth a Nashville. Sunny los recogió en la oficina en su Porsche y los llevó al aeropuerto. Fue la primera vez que Ed lo conoció en persona. De repente, su diferencia de edad quedó patente. Sunny parecía tener unos cuarenta y tantos años, casi veinte más que Elizabeth. También había una dinámica fría y profesional en su

relación. Cuando se separaron en el aeropuerto, Sunny no le dijo adiós ni «que tengas buen viaje». En cambio, gritó: «¡Venga, a ganar algo de dinero!».

Cuando llegaron a Tennessee, los cartuchos y los lectores que habían llevado no funcionaban correctamente, por lo que Ed tuvo que pasar la noche desmontándolos y volviéndolos a montar sobre su cama en la habitación del hotel. Logró que funcionaran por la mañana lo suficientemente bien como para poder extraer muestras de sangre de dos pacientes y media docena de médicos y enfermeras en una clínica oncológica local.

Los pacientes parecían estar muy enfermos. Ed se enteró de que estaban muriéndose de cáncer. Estaban tomando medicamentos diseñados para disminuir el crecimiento de los tumores, lo que podría procurarles unos meses más de vida.

A su regreso a California, Elizabeth declaró que el viaje había sido un éxito y envió al personal uno de sus alegres correos electrónicos^[29].

«Ha sido realmente increíble —escribió—. Los pacientes entendieron el sistema inmediatamente. En el momento en que te encuentras con ellos, sientes su miedo, sus esperanzas y su dolor».

Los empleados de Theranos, agregó, deberían «dar una vuelta de honor».

Ed no se sentía tan optimista. El uso del Theranos 1.0 en un estudio en pacientes parecía prematuro, especialmente ahora que sabía que el estudio involucraba a enfermos terminales de cáncer.

Para desahogarse, Ed salía a tomar cervezas con Shaunak los viernes por la noche e iban a un ruidoso bar deportivo llamado Old Pro en Palo Alto. A menudo, Gary Frenzel, jefe del equipo de química, se unía a ellos.

Gary era un buen chico de Texas. Le gustaba contar batallitas sobre sus días como jinete de rodeo. Renunció a montar e hizo carrera como químico después de romperse demasiados huesos. A Gary le encantaba cotillear y contar chistes, lo que provocaba que Shaunak estallara en una risita fuerte y aguda que era la risa más ridícula que Ed hubiera escuchado nunca. Los tres intimaron durante esas salidas y se hicieron buenos amigos.

Entonces, un día, Gary dejó de ir al Old Pro. Al principio, Ed y Shaunak no estuvieron seguros del por qué, pero pronto obtuvieron una respuesta.

A finales de agosto de 2007, se envió un correo electrónico a los empleados de Theranos para que se juntaran en el piso superior a fin de celebrar una reunión. La empresa había crecido hasta contar con más de setenta personas. Todos dejaron de hacer lo que tenían entre manos y se reunieron en el segundo piso, frente al despacho de Elizabeth.

El ambiente era serio. Elizabeth tenía el ceño fruncido y parecía enfadada. Junto a ella se encontraba Michael Esquivel, un abogado bien vestido que hablaba de forma rápida y se había unido a Theranos unos meses antes como consejero general, procedente de Wilson Sonsini Goodrich & Rosati, principal bufete de abogados de Silicon Valley.

Esquivel fue el que más habló. Dijo que Theranos iba a demandar a tres antiguos empleados por robo de propiedad intelectual. Sus nombres eran Michael O'Connell, Chris Todd y John Howard. Howard había supervisado todo el I+D, y había entrevistado a Ed antes de que lo contrataran. Todd era el predecesor de Ed y había dirigido el diseño del prototipo 1.0; y O'Connell era un empleado que había trabajado en el cartucho hasta su marcha, el verano anterior.

Nadie debía tener ningún contacto con ellos en el futuro y todos los correos electrónicos y documentos deberían conservarse, les dijo Esquivel. Él llevaría a cabo una investigación exhaustiva para reunir pruebas con la ayuda de Wilson Sonsini. Luego agregó algo que hizo que los asistentes se estremecieran.

—Hemos llamado al FBI para que nos ayude con el caso.

Ed y Shaunak pensaron que Gary Frenzel probablemente se asustó por aquel giro de los acontecimientos. Era buen amigo de Chris Todd, el predecesor de Ed. Gary había trabajado con Todd durante cinco años en dos empresas anteriores antes de seguirlo a Theranos. A raíz de la marcha de Todd en julio de 2006, Gary y él se habían mantenido en contacto, hablando a menudo por teléfono e intercambiando correos electrónicos. Seguramente Elizabeth y Esquivel se habían enterado y le habían leído la cartilla a Gary. Parecía asustado.

Shaunak también había tenido amistad con Todd y pudo reconstruir lo que había sucedido.

O'Connell, que tenía un posdoctorado en Nanotecnología por Stanford, pensó que había resuelto los problemas de microfluidos que obstaculizaban el sistema de Theranos y había convencido a Todd para que montara una empresa con él. La llamaron Avidnostics. O'Connell también mantuvo conversaciones con Howard, quien le brindó ayuda y asesoramiento, pero se negó a unirse a su empresa. Avidnostics era muy similar a Theranos, salvo que pensaba comercializar su dispositivo entre veterinarios, con la teoría de que sería más fácil obtener las autorizaciones reglamentarias necesarias para un dispositivo que realizara análisis de sangre en animales, en lugar de hacerlo en humanos.

Propusieron invertir en la empresa a algunos capitalistas de riesgo, sin éxito, momento en el que O'Connell perdió la paciencia y envió un correo electrónico a Elizabeth para preguntarle si quería licenciar su tecnología.

Grave error.

Elizabeth siempre se había preocupado por las posibles filtraciones de información confidencial de la empresa, hasta el punto de que a veces resultaba exagerada. Exigía que firmaran acuerdos de confidencialidad no solo los empleados, sino cualquier otra persona que entrara en las oficinas de Theranos o hiciera negocios con ella. Incluso dentro de la empresa, mantenía un control férreo sobre el flujo de información.

Los actos de O'Connell confirmaron sus peores sospechas. En pocos días, Elizabeth estaba sentando las bases de una demanda. Theranos interpuso una demanda de catorce páginas ante el Tribunal Superior de California el 27 de agosto de 2007^[30]. Solicitaba que la corte emitiera una orden de alejamiento contra los tres antiguos empleados, designara un perito especial «a fin de garantizar que no se usen ni divulguen los secretos comerciales del Demandante», y que otorgara a Theranos una compensación económica por cinco motivos distintos.

En las semanas y meses posteriores, el ambiente en la oficina se volvió opresivo. A las bandejas de entrada del correo electrónico de los empleados llegaban con regularidad correos de retención de documentos y Theranos se bloqueó. El jefe de informática, un técnico llamado Matt Bissel, instaló dispositivos de seguridad que hicieron que todos se sintieran vigilados. No se podía poner una unidad USB en un ordenador de la oficina sin que Bissel lo supiera. Se pilló a un empleado haciendo justo eso y se le despidió.

En medio de esa dramática situación, la rivalidad entre los equipos de ingeniería fue en aumento. El nuevo grupo que competía con el de Ed estaba encabezado por Tony Nugent. Tony era un irlandés huraño y práctico que había pasado once años en Logitech, fabricante de accesorios de ordenador, y a continuación una temporada en una empresa llamada Cholestech, que hacía una versión más sencilla del aparato que Theranos estaba tratando de construir. Su producto portátil, el Cholestech LDX, podía realizar tres pruebas de colesterol y una prueba de glucosa en pequeñas muestras de sangre extraídas de la yema de un dedo.

Gary Hewett, fundador de Cholestech, llevó a Tony a Theranos, inicialmente como consultor. Tony tuvo que asumir el papel de Hewett

cuando este último fue despedido después de haber estado tan solo cinco meses como vicepresidente de I+D de Theranos.

La idea de Hewett cuando llegó a la empresa era la de que los microfluidos no funcionaban en el diagnóstico de sangre porque las cantidades eran demasiado pequeñas para permitir que las mediciones fueran precisas. Pero no había tenido tiempo de pensar en una alternativa. Ese trabajo le correspondió entonces a Tony.

Tony decidió que parte de la propuesta de valor de Theranos debería basarse en automatizar todos los pasos que seguían los productos químicos cuando se analizaba la sangre en el laboratorio. Para lograr ese objetivo, Tony necesitaba un robot, pero no quería perder el tiempo construyendo uno desde cero, así que encargó un robot dispensador de pegamento de tres mil dólares a una compañía de Nueva Jersey llamada Fisnar. Ese dispensador se convirtió en la pieza central del nuevo sistema de Theranos.

El robot de Fisnar era una máquina bastante rudimentaria. Se trataba de un brazo mecánico fijado a una grúa de caballete que tenía tres movimientos: de derecha a izquierda, de adelante atrás, y de arriba abajo. Tony sujetó una pipeta (un tubo delgado y traslúcido que se usa para transferir o medir pequeñas cantidades de líquido) al robot y lo programó para hacer los movimientos que un químico haría en el laboratorio.

Con la ayuda de otro ingeniero recientemente contratado llamado Dave Nelson, construyó finalmente una versión más pequeña del robot de pegamento que cabía dentro de una caja de aluminio un poco más ancha y un poco más baja que una torre de ordenador de sobremesa. Tony y Dave tomaron prestados algunos elementos de la versión 1.0, como los componentes electrónicos y el *software*, y los añadieron a la caja, que se convirtió en el nuevo lector.

El nuevo cartucho era una bandeja que contenía pequeños tubos de plástico y dos puntas de pipeta. Al igual que su predecesor microfluídico, solo podía usarse una vez. Se colocaba la muestra de sangre en uno de los tubos y se empujaba el cartucho dentro del lector a través de una pequeña puerta que se abría hacia arriba. El brazo robótico del lector se ponía a trabajar y replicaba los pasos del químico humano.

Primero, cogía una de las dos puntas de la pipeta y la usaba para aspirar la sangre y mezclarla con los diluyentes contenidos en los otros tubos del cartucho. Luego agarraba la otra punta de la pipeta y aspiraba con ella la sangre diluida. Esa segunda punta estaba recubierta con anticuerpos, que se unían a la molécula de interés, creando un sándwich microscópico.

El último paso del robot era aspirar los reactivos de otro tubo que había dentro del cartucho. Cuando los reactivos entraban en contacto con los sándwiches microscópicos, se producía una reacción química que emitía una señal luminosa. Luego, un instrumento que había dentro del lector, llamado tubo fotomultiplicador, convertía la señal luminosa en una corriente eléctrica.

La concentración de la molécula en sangre —lo que la prueba buscaba medir— se podía inferir de la potencia de la corriente eléctrica, que era proporcional a la intensidad de la luz.

Esa técnica de análisis de sangre se conocía como inmunoensayo quimioluminiscente. (En lenguaje de laboratorio, la palabra *ensayo* es sinónimo de «análisis de sangre»). La técnica no era nueva: fue iniciada a principios de los años ochenta por un profesor de la Universidad de Cardiff^[31]. Pero Tony la había automatizado dentro de una máquina que, aunque era más grande que el Theranos 1.0, que tenía el tamaño de una tostadora, todavía era lo suficientemente pequeña como para que fuera posible la idea de Elizabeth de colocarlo en los hogares de los pacientes; y solo requería unos cincuenta microlitros de sangre. Eso era más que los diez microlitros en los que Elizabeth insistía inicialmente, pero aun así era solo una gota.

En septiembre de 2007, cuatro meses después de empezar a construirlo, Tony tenía un prototipo en marcha. Uno que funcionaba de manera mucho más fiable que el remolón sistema en el que Ed Ku todavía estaba trabajando en otra parte del edificio.

Tony le preguntó a Elizabeth cómo quería llamarlo.

—Lo hemos intentado todo y ha fallado, así que llamémoslo Edison —dijo.

Lo que a algunos empleados les había dado por llamar burlescamente «robot de pegamento» fue de repente el nuevo camino. Y ahora tenía un nombre mucho más respetable, inspirado por el hombre considerado como el mayor inventor de los Estados Unidos.

La decisión de abandonar el sistema de microfluidos en favor del Edison fue irónica, dado que Theranos acababa de presentar una demanda para proteger la propiedad intelectual en la que se fundamentaba el primero. Esa decisión también supuso una mala noticia para Ed Ku.

Una mañana, unas semanas antes del Día de Acción de Gracias, Ed y sus ingenieros fueron convocados uno tras otro a una sala de conferencias. Cuando llegó el turno de Ed, Tony, una gerente de Recursos Humanos llamada Tara Lencioni y el abogado Michael Esquivel le informaron de que lo

despedían. La empresa tomaba una nueva dirección y no estaba relacionada con la línea en la que estaba trabajando, afirmaron. Ed tendría que firmar un nuevo acuerdo de confidencialidad y de no descrédito si quería obtener su indemnización por despido. Lencioni y Esquivel lo acompañaron a su mesa de trabajo para que recogiera algunos efectos personales y luego lo escoltaron fuera del edificio.

Aproximadamente una hora después, Tony miró por la ventana y notó que Ed todavía estaba afuera, con la chaqueta colgada del brazo, y parecía estar perdido. Resultó que no había llevado su coche a la oficina esa mañana y estaba tirado. Aquello ocurrió antes de que existiera Uber, así que Tony fue a buscar a Shaunak y, como sabía que eran amigos, le pidió que llevara a Ed a casa.

Shaunak siguió a Ed por la puerta dos semanas después, aunque en términos más amistosos. El Edison era, en esencia, un robot de pegamento reconvertido y aquel era un gran paso hacia abajo desde la noble idea que Elizabeth le había vendido al principio. También estaba inquieto por el constante recambio del personal y la histeria producida por la demanda judicial. Después de casi tres años y medio, parecía que era hora de seguir adelante. Shaunak le dijo a Elizabeth que estaba pensando en volver a la universidad y ambos aceptaron separarse. Ella organizó una fiesta de despedida en la oficina.

Era posible que el producto de Theranos ya no fuera la tecnología innovadora y futurista que Elizabeth había imaginado, pero ella seguía estando tan comprometida como siempre con su empresa. De hecho, estaba tan emocionada con el Edison que comenzó a sacarlo de la oficina casi de inmediato para enseñarlo. Tony le comentó a Dave que debían haber construido un par antes de habérselo contado.

Bromas aparte, Tony estaba un poco incómodo con las prisas de Elizabeth. Se había realizado una revisión de seguridad básica para cerciorarse de que no electrocutara a nadie, pero eso era todo. Ni siquiera tenía claro qué tipo de etiqueta ponerle. El equipo legal no fue de mucha ayuda cuando le preguntó al respecto, por lo que buscó por su cuenta las regulaciones de la Administración de Alimentos y Medicamentos (FDA, por sus siglas en inglés), y decidió que la más apropiada era una etiqueta que rezara: «Para uso exclusivo de investigación».

Aquel no era un producto terminado y nadie debía tener la impresión de que lo era, pensó Tony.

Envidia de Apple

Para una joven empresaria que estaba construyendo un negocio en el corazón de Silicon Valley, era difícil escapar de la sombra de Steve Jobs. En el año 2007, el fundador de Apple había consolidado su leyenda en el mundo de la tecnología y en la sociedad estadounidense en general, al rescatar de las cenizas al fabricante de ordenadores con el iMac, el iPod y la tienda de música iTunes. En enero de aquel año, reveló su última y más genial idea, el iPhone, ante una entusiasta audiencia en la conferencia Macworld en San Francisco^[32].

Para cualquiera que pasara tiempo con Elizabeth, estaba claro que ella adoraba a Jobs y a su empresa, Apple. Le gustaba llamar al sistema de análisis de sangre de Theranos «el iPod del cuidado de la salud» y predijo que, al igual que los productos omnipresentes de Apple, su dispositivo estaría algún día en todos los hogares del país.

En el verano de 2007, llevó su admiración por Apple un paso más allá al reclutar para Theranos a varios de sus empleados. Uno de ellos fue Ana Arriola, una diseñadora de producto que había trabajado en el iPhone^[33].

El primer encuentro de Ana con Elizabeth se produjo en el Coupa Café, un sitio de moda en el que vendían sándwiches, en Palo Alto, lugar que se había convertido en el sitio favorito de esta última fuera de la oficina. Después de poner al corriente a Ana sobre sus antecedentes y sus viajes a Asia, Elizabeth le dijo que estaba contemplando construir un mapa de la enfermedad de cada persona a través de los análisis de sangre de Theranos. La empresa podría entonces aplicar ingeniería inversa a enfermedades como el cáncer por medio de modelos matemáticos que analizarían los datos de la sangre y predecirían la evolución de los tumores.

Para una neófita en el mundo de la medicina como lo era Ana, aquello sonaba sorprendente y daba la sensación de que iba a cambiar el mundo, y Elizabeth parecía brillante. Pero dado que Ana dejaría quince mil acciones de

Apple en caso de unirse a Theranos, quería saber la opinión de su esposa, Corrine. Quedó con Elizabeth en volverse a ver en Palo Alto, esta vez con Corrine presente. Cualquier duda que tuviera al respecto se disipó cuando Elizabeth también le causó una muy buena impresión a Corrine.

Ana se unió a Theranos como su principal arquitecta de diseño. En esencia, aquello significaba que era responsable de la apariencia y el tacto general del Edison. Elizabeth quería un *software* de pantalla táctil similar al del iPhone y una elegante carcasa para la máquina. La carcasa, decretó, debía tener dos colores separados por un corte diagonal, como el iMac original. Pero a diferencia de aquel primer iMac, este no podría ser traslúcido. Tenía que ocultar el brazo robótico y el resto de las tripas del Edison.

Ella había subcontratado el diseño de la carcasa a Yves Béhar, diseñador industrial nacido en Suiza cuya reputación en el Valle solo era superada por la de Jony Ive, de Apple. A Béhar se le ocurrió un diseño elegante en blanco y negro que resultó difícil de construir. Tony Nugent y Dave Nelson pasaron incontables horas moldeando chapas metálicas en un intento de hacerlo bien.

La carcasa no ocultaba los fuertes ruidos que hacía el brazo robótico, pero Ana estaba convencida de que al menos haría que el dispositivo fuera presentable cuando Elizabeth lo enseñara en las demostraciones.

Ana consideró que a la misma Elizabeth le podría venir bien un cambio de imagen. La forma en que se vestía estaba, sin duda, pasada de moda. Llevaba anchos pantalones grises y jerséis navideños que la hacían parecer una contable desaliñada. Algunas personas de su entorno, como Channing Robertson y Don Lucas, empezaban a compararla con Steve Jobs. De ser así, debía vestirse para la ocasión, le dijo. Elizabeth se tomó en serio la sugerencia. A partir de aquel momento, iba a trabajar casi todos los días con pantalones y un jersey de cuello alto negros.

A Ana pronto se le unieron en Theranos Justin Maxwell y Mike Bauerly, otros dos fichajes contratados para trabajar en el diseño del *software* del Edison y en otras partes del sistema con las que los pacientes interactuarían, como el embalaje de los cartuchos. Ana y Justin habían trabajado juntos en Apple y conocían a Mike a través de la novia de este último, que había sido colega suya allí. No pasó mucho tiempo antes de que los reubicados de Apple comenzaran a notar que Elizabeth y Theranos tenían sus caprichos. Ana llegaba temprano todas las mañanas a su reunión diaria de las siete y media con Elizabeth para informarle sobre los problemas del diseño. Cuando metía su coche en el aparcamiento, Ana la encontraba improvisando con música

hip-hop en su todoterreno Infinity negro, las mechas rubias de su pelo saltando salvajemente.

Un día en que Justin entró en su oficina para ponerla al día sobre un proyecto, Elizabeth le hizo señas con entusiasmo, y le dijo que quería mostrarle algo. Señaló un pisapapeles de metal de unos veinte centímetros de largo que había sobre su escritorio. Tenía grabada la frase: «¿Qué intentarías hacer si supieras que no puedes fallar?». La joven lo había colocado de manera que las palabras quedaran frente a ella y, claramente, lo encontraba inspirador.

Tener una jefa idealista no era algo malo, pero había otros aspectos de trabajar en Theranos que resultaban menos agradables. Uno de ellos era tener que pelearse a diario con Matt Bissel, jefe de informática, y con su secuaz, Nathan Lortz. Bissel y Lortz tenían la red de ordenadores de la empresa configurada de tal manera que la información se dividía en silos, dificultando la comunicación entre los empleados y los departamentos. Ni siquiera se podían intercambiar mensajes instantáneos con un compañero de trabajo. Los puertos del chat estaban bloqueados. Todo se hacía con el fin de proteger la información confidencial y los secretos comerciales, pero el resultado final se traducía en horas de productividad perdidas.

Una noche a Justin la situación se le volvió tan frustrante que se quedó hasta tarde y le escribió a Ana un largo correo electrónico al respecto.

«Hemos perdido de vista nuestro objetivo de negocio. ¿Esta empresa tenía intención de “meter a un grupo de personas en una habitación y evitar que hicieran cosas ilegales” o pretendía “hacer algo asombroso con las mejores personas, lo más rápidamente posible”?»^[34], escribió malhumorado.

Justin y Mike también tenían la clara sensación de que Bissel y Lortz los estaban espiando e informaban a Elizabeth de sus hallazgos. Siempre querían saber qué programas estaban ejecutando en sus ordenadores y, a veces, se volvían sospechosamente cordiales en lo que parecían intentos transparentes de provocar cotilleos sediciosos. La investigación no se limitaba a los informáticos. Los asistentes administrativos de Elizabeth seguían a los empleados en Facebook y le decían a ella lo que esos empleados publicaban en la red social.

Uno de los asistentes hizo un seguimiento de cuándo llegaban y cuándo se iban los empleados para que Elizabeth supiera exactamente cuántas horas pasaban en el trabajo. Para persuadir a la gente de que trabajara jornadas más largas, ella hacía que les llevaran la cena todas las noches. La comida a

menudo no llegaba hasta las ocho u ocho y media, lo que significaba que lo más temprano que salían de la oficina era a las diez.

El ambiente se volvía aún más raro cuando la junta de Theranos se reunía una vez por trimestre. Se decía a los empleados que hicieran como que estaban ocupados y no establecieran contacto visual con los miembros de la junta cuando estos paseaban por las oficinas. Elizabeth los conducía a una gran sala de conferencias acristalada y bajaba las persianas. Parecían agentes de la CIA llevando a cabo interrogatorios secretos con un operativo encubierto.

Una noche, Ana llevó en coche a Justin y Aaron Moore, uno de los ingenieros, de vuelta a San Francisco. Aaron había abandonado los estudios de un programa de doctorado en el Instituto Tecnológico de Massachusetts (MIT) y había ido a trabajar a Theranos en septiembre de 2006, tras ver un pequeño anuncio que la empresa había puesto en una publicación comercial. Aaron llevaba en la empresa casi un año cuando Ana y Justin se incorporaron. Aaron era lo suficientemente inteligente como para haber ido a la universidad en Stanford y a la escuela de posgrado en el MIT, pero no se tomaba a sí mismo demasiado en serio. Era originario de Portland (Oregón) y tenía el aspecto inconformista de la gente de esa ciudad: cabello desgreñado, barba de tres días y pendientes. También era ingenioso, todo lo cual le convertía en la única persona en Theranos con la que los reubicados de Apple podían entenderse.

Ana, Justin y Aaron vivían en San Francisco e iban en coche o en tren a la oficina. Aquella noche, durante el viaje a casa, Aaron compartió con sus nuevos colegas algunas quejas que tenía, mientras estaban en un atasco dentro del Prius de Ana. Por si no se habían dado cuenta todavía, en Theranos se despedía a la gente de forma constante, les dijo Aaron. Ana y Justin, sin duda, lo habían notado. Acababan de tener lugar los despidos de Ed Ku. Además de Ed, otras veinte personas habían perdido sus trabajos. Había sucedido tan rápido que Ed se dejó un montón de herramientas de trabajo, incluido un buen juego de cúteres de precisión X-Acto que Justin sacó de un cubo de basura y reclamó como propio.

Aaron mencionó que también estaba preocupado por el estudio con pacientes de cáncer en Tennessee. Nunca habían logrado que el sistema microfluídico funcionara de manera adecuada y, desde luego, no lo suficientemente bien como para usarlo en pacientes vivos, y, sin embargo, Elizabeth había seguido adelante con el estudio. El cambio a la nueva

máquina que construyó Tony representaba una mejora, pero Aaron tenía la sensación de que aún no tenían una buena lectura sobre su rendimiento. Los grupos de ingeniería y química no se comunicaban. Cada uno realizaba pruebas en las partes del sistema de las que era responsable, pero nadie llevaba a cabo análisis del sistema en su conjunto.

Ana escuchaba con creciente inquietud. Ella había asumido que Theranos había perfeccionado su tecnología de análisis de sangre si es que iba a ser utilizada en pacientes. En aquel momento, Aaron le estaba diciendo que todavía era, en gran medida, un empeño inacabado. Ana sabía que el estudio de Tennessee involucraba a personas que estaban muriendo de cáncer. Le molestaba pensar que podrían ser usados como conejillos de Indias para probar un dispositivo médico defectuoso.

Lo que Ana y Aaron no sabían, y lo que podría haber disipado sus preocupaciones de alguna manera, era que los resultados de las pruebas que Theranos generaba a partir de la sangre de los pacientes con cáncer no se iban a utilizar para realizar cambios en sus tratamientos. Solo iban a ser usados con fines de investigación para ayudar a Pfizer a evaluar la efectividad de la tecnología de Theranos. Pero eso nunca estuvo claro para la mayoría de los empleados de Theranos porque Elizabeth nunca explicó los términos del estudio.

A la mañana siguiente, Ana se acercó a la persona que la había presentado a Theranos: su antiguo colega de Apple, Avie Tevanian. Avie estaba en la junta directiva de Theranos. Él era el que había tanteado el terreno para Ana unos meses antes y lo había arreglado para que conociera a Elizabeth. Ana se encontró con Avie en un Peet's Coffee en Los Altos y le habló de lo que se había enterado por boca de Aaron Moore. Le preocupaba que Theranos estuviera cruzando una línea roja de tipo ético con el estudio de Tennessee. Avie escuchó atentamente y le dijo a Ana que él también empezaba a tener sus propias dudas sobre la empresa.

Avie era uno de los amigos más antiguos y cercanos de Steve Jobs^[35]. Habían trabajado juntos en NeXT, la empresa de *software* que Jobs creó después de ser despedido de Apple a mediados de los años ochenta. Cuando Jobs regresó a esa empresa en 1997, llevó a Avie consigo y lo convirtió en el jefe de ingeniería del *software*. Una agotadora década después, Avie había cortado con ello. Había hecho tanto dinero que no sabía qué hacer con él y quería pasar más tiempo con su esposa y sus dos hijos. A los pocos meses de su

retiro, le abordó un cazatalentos que reclutaba nuevos directores para Theranos.

Al igual que Ana, el primer encuentro de Avie con Elizabeth se produjo en el Coupa Café. A él le pareció una joven brillante, apasionada por lo que estaba haciendo, exactamente las cualidades que se buscaban en un emprendedor. Los ojos de la joven se iluminaron cuando él le ofreció algunos consejos administrativos de sentido común que había aprendido en Apple. A ella su larga relación con Jobs le parecía objeto de fascinación. Después de su encuentro, Avie aceptó unirse a la junta directiva de Theranos y compró un millón y medio de dólares en acciones de la empresa en su oferta a finales de 2006.

Las primeras reuniones de la junta directiva a las que asistió Avie trascurrieron relativamente sin incidentes, pero para la tercera, había comenzado a notar un patrón de comportamiento. Elizabeth presentaba unas proyecciones de ingresos cada vez más optimistas, basadas en los acuerdos que decía que Theranos estaba negociando con las compañías farmacéuticas, pero los ingresos no se materializaban. No ayudó el hecho de que Henry Mosley, director financiero, fuera despedido poco después de que Avie llegara a director. En la última reunión de la junta directiva a la que había asistido, Avie había hecho preguntas más precisas sobre los acuerdos farmacéuticos y se le había informado de que se habían retenido en una revisión legal. Cuando pidió ver los contratos, Elizabeth había dicho que no tenía copias disponibles.

También se produjeron repetidos retrasos en el lanzamiento del producto y la explicación de lo que debía arreglarse seguía cambiando. Avie no pretendía entender la ciencia de las analíticas; de lo que él sabía era de *software*, pero si el sistema de Theranos se encontraba en las etapas finales de ajuste, según le habían dicho, ¿cómo podía ser que la nueva demora que se producía cada trimestre constituyera un problema técnico completamente diferente? Eso no le sonaba a un producto que estuviera a punto de comercializarse.

A finales de octubre de 2007, Avie asistió a una reunión del comité de compensación de la junta. Don Lucas, el presidente de la misma, les dijo a los miembros del comité que Elizabeth pensaba crear una fundación con fines de planificación tributaria y quería que aprobaran para ello una donación de acciones especial. Avie se había dado cuenta de cuánto adoraba Don a Elizabeth. El anciano la trataba como a una nieta. Don era un caballero corpulento de cabello blanco que tenía setenta y tantos años, al que le gustaba

usar sombreros de ala ancha, y formaba parte de una generación mayor de capitalistas de riesgo que abordaba las inversiones como si fuera un club privado. Él había sido mentor del famoso emprendedor Larry Ellison. Con Elizabeth, claramente, pensaba que había encontrado a otro.

Solo que Avie no pensaba que hacer lo que Elizabeth quería fuera una buena gestión corporativa. Dado que ella controlaría la fundación, también controlaría los derechos de voto asociados con las nuevas acciones, lo que aumentaría su participación en la votación general. Avie no creía que fuera en interés de otros accionistas darle más poder a la fundadora, por lo que él se opuso.

Dos semanas después, recibió una llamada de Don preguntándole si podían reunirse. Avie fue en coche hasta la oficina del anciano en Sand Hill Road. Elizabeth estaba realmente molesta, le informó Don cuando llegó allí. La joven sentía que él se estaba comportando de manera desagradable durante las reuniones de la junta directiva y pensaba que no debía estar más en la misma. Don le preguntó si quería renunciar. Avie mostró su sorpresa. Estaba cumpliendo con sus deberes como director; hacer preguntas era uno de ellos. Don estuvo de acuerdo y dijo que pensaba que Avie estaba haciendo un excelente trabajo. Avie le dijo a Don que quería tomarse unos días para reflexionar.

Cuando regresó a su casa en Palo Alto, decidió volver a las oficinas de Theranos y ver todos los documentos que le habían entregado durante el año anterior como miembro de la junta, incluidos los materiales sobre las inversiones que había recibido antes de comprar sus acciones. Cuando los leyó, se dio cuenta de que todo lo relacionado con la empresa había cambiado en el transcurso de un año, incluido todo el equipo ejecutivo de Elizabeth. Don tenía que ver aquellos documentos, pensó.

Mientras tanto, Ana Arriola se estaba poniendo nerviosa. Ana era por naturaleza excitable. Hablaba de forma rápida y era un constante torbellino de actividad. La mayoría de las veces era una energía positiva que canalizaba en su trabajo obteniendo grandes resultados, pero a veces también podía traducirse en estrés, ansiedad y dramatismo.

Después del café que se tomaron, se mantuvo en contacto con Avie y supo por su excolega de Apple que Elizabeth lo quería fuera de la junta. Ella no sabía qué había provocado sus desavenencias, pero le parecieron unos acontecimientos que no presagiaban nada bueno.

La relación de Ana con Elizabeth se estaba deteriorando. A Elizabeth no le gustaba que le dijeran que no, y Ana lo había hecho en varias ocasiones, cuando alguna exigencia de Elizabeth no le parecía razonable. También le desalentaba su secretismo. Era posible que una diseñadora no fuera tan importante para esa pequeña empresa como un ingeniero o un químico, pero todavía necesitaba estar en el circuito de información sobre el desarrollo del producto para hacer su trabajo correctamente. Sin embargo, Elizabeth solo le contaba lo justo que creía que debía saber.

Durante una de sus reuniones matutinas, Ana le planteó a Elizabeth lo que había escuchado por boca de Aaron Moore sobre los problemas con el sistema de Theranos. Si todavía estaban resolviendo los defectos de la tecnología, ¿no era preferible poner en pausa el estudio de Tennessee y centrarse primero en solucionar los problemas? Siempre podían reiniciarlo una vez que la máquina funcionara de manera fiable, le dijo.

Elizabeth rechazó rotundamente la idea. Pfizer y todos los demás grandes fabricantes farmacéuticos querían su sistema de análisis de sangre, y Theranos iba a ser una gran empresa, dijo. Si Ana no estaba contenta, tal vez debía reflexionar sobre si ese era el lugar adecuado para ella.

—Piénsatelo y luego dime qué quieres hacer —dijo.

Ana volvió a su mesa y lo dejó reposar durante unas horas. No podía dejar de pensar que seguir adelante con el estudio de Tennessee no era lo correcto. El hecho de que Elizabeth quisiera que Avie dejara la junta directiva también resultaba inquietante. Ana confiaba en Avie y lo consideraba un amigo. Si Avie y Elizabeth tenían un problema, ella se inclinaba por ponerse del lado de Avie.

A media tarde, Ana había tomado una decisión. Escribió una breve carta de renuncia e imprimió dos copias, una para Elizabeth y otra para Recursos Humanos. Elizabeth ya no estaba en la oficina, así que deslizó la carta por debajo de su puerta. Al salir, le escribió un rápido correo electrónico para hacerle saber dónde encontrarla^[36].

Elizabeth le devolvió el correo electrónico treinta minutos después, pidiéndole que la llamara a su teléfono móvil^[37]. Ana ignoró su petición. Había terminado con Theranos.

Don Lucas no usaba el correo electrónico. Había visto bastantes pleitos a lo largo de los años, incluida una oleada de demandas colectivas contra Oracle a principios de los años noventa, y no le gustaba la idea de dejar tras de sí un rastro de papel electrónico que algún día pudiera ser usado en su contra. Si

Avie quería que Don viera lo que había encontrado, tendría que mostrárselo en persona. Contactó con los dos asistentes de Don y organizó otra reunión.

El día señalado, Avie se presentó en la oficina de Don con copias impresas de todos los documentos que le habían entregado como director de Theranos. Ascendían a cientos de páginas. En conjunto, revelaban una serie de discrepancias irreconciliables, le dijo a Don. La junta tenía un problema entre manos, dijo. Era posible que Theranos pudiera arreglarse, pero no iba a suceder de la forma en la que Elizabeth estaba manejando las cosas. Él sugirió que trajeran un poco de supervisión adulta.

—Bueno, creo que deberías renunciar —respondió Don. Rápidamente agregó—: ¿Qué piensas hacer con ese montón de papeles?

Avie se sorprendió. Don ni siquiera parecía interesado en escucharle. El veterano parecía preocupado solo por si iba a elevar el asunto a toda la junta directiva. Después de darle vueltas al problema durante unos instantes, Avie decidió dimitir. Se había retirado de Apple por un motivo. No necesitaba más líos.

—Está bien, renunciaré y te dejaré a ti estos papeles —dijo.

Cuando se levantó para irse, Don dijo que había algo más que necesitaban discutir. Shaunak Roy, primer empleado de Theranos y cofundador *de facto*, dejaba la empresa y vendía la mayoría de las acciones de fundador a Elizabeth. Ella necesitaba que la junta renunciara a los derechos de la empresa para recomprar las acciones. Avie no pensaba que fuera una buena idea, pero le dijo a Don que la junta votara la moción sin él, ya que estaba dimitiendo.

—Una cosa más, Avie —dijo Don—. Necesito que renuncies a tus propios derechos para comprar acciones.

Avie estaba empezando a cabrearse. Le estaban pidiendo que aguantara demasiado. Le pidió a Don que el abogado general de Theranos, Michael Esquivel, le enviara los documentos necesarios. Los revisaría, pero no prometía nada.

Cuando llegaron los documentos, Avie los leyó atentamente y constató que, una vez que la propia empresa renunciara a sus derechos de recompra de las acciones de Shaunak, él y los otros accionistas estaban enteramente en su derecho de adquirir algunas de ellas. También notó que Elizabeth había negociado un acuerdo ventajoso: Shaunak estaba dispuesto a deshacerse de sus 1,13 millones de acciones por 565.000 dólares^[38]. Eso se traducía en cincuenta centavos por acción, un 82 por ciento de descuento sobre lo que él y otros inversores habían pagado hacía más de un año en la última ronda de financiación de Theranos. Se garantizaba un poco de descuento porque las

acciones de Avie eran acciones preferentes, con mayores reclamos sobre los activos y ganancias de la empresa, mientras que las acciones de Shaunak eran comunes, pero un descuento tan grande era inaudito.

Avie decidió ejercer sus derechos y le dijo a Esquivel que quería adquirir la parte proporcional de las acciones de Shaunak, a las que él tenía derecho. La solicitud no cayó bien. Se produjo un tenso intercambio de correos electrónicos entre los dos hombres que se prolongó hasta las vacaciones de Navidad.

A las 11:17 p. m. de la víspera de Navidad, Esquivel le envió a Avie un correo electrónico en el que le acusaba de actuar de «mala fe» y le advirtió que Theranos estaba considerando seriamente demandarlo por incumplimiento de sus obligaciones fiduciarias como miembro de la junta y por menosprecio a la empresa^[39].

Avie se quedó asombrado. No solo no había hecho tales cosas, sino que, en todos sus años en Silicon Valley, nunca le habían amenazado con demandarle, ni de lejos. Era conocido en todo el Valle por ser un buen tipo. Un osito de peluche. No tenía enemigos. ¿Qué estaba pasando allí? Intentó ponerse en contacto con otros miembros de la junta, pero ninguno respondió a sus llamadas.

Sin saber qué hacer, Avie consultó a un amigo suyo que era abogado. Gracias a lo que había ganado en Apple, su saldo personal era más grande que el de Theranos, por lo que realmente no le asustaba la perspectiva de un pleito costoso. Pero después de informar a su amigo sobre todo lo que había sucedido, este le hizo una pregunta que le ayudó a poner la situación en perspectiva: «Teniendo en cuenta todo lo que ahora sabes sobre esta empresa, ¿de verdad quieres ser dueño de más?».

Cuando Avie lo pensó, la respuesta fue que no. Además, era la época de dar y regocijarse. Decidió dejar reposar el asunto y olvidarse de Theranos. Pero antes de hacerlo, escribió una carta de despedida a Don y la envió por correo electrónico a sus asistentes, junto con una copia de la exención que la empresa le había presionado para que firmara.

Las tácticas brutales utilizadas para lograr que él firmara la renuncia, escribió, confirmaban «algunas de las peores preocupaciones» que había planteado a Don sobre la forma en que estaba dirigida la empresa. Él no culpaba a Michael Esquivel, agregó, porque estaba claro que el abogado actuaba siguiendo órdenes de arriba^[40]. Cerró la carta con:

Espero que informen debidamente al resto de la junta sobre lo que ha sucedido aquí. Merecen saber que si no comulgan al 100 % «con el programa», se arriesgan a sufrir represalias por parte de

la empresa/Elizabeth.
[...].

Cordialmente, Avie Tevanian

Adiós a Palito Este

A principios de 2008, Theranos se trasladó a un nuevo edificio en Hillview Avenue, en Palo Alto. En Silicon Valley era el equivalente de mudarse del sur del Bronx al centro de Manhattan.

En el Valle, las apariencias son primordiales y durante tres años Theranos había estado funcionando en los barrios bajos. El barrio bajo, en ese caso, estaba en la carretera 101, también conocida como la autopista Bayshore. Separa Palo Alto, una de las ciudades más prósperas de los Estados Unidos, de su hermana más pobre, Palo Alto Este, que antaño tuvo la dudosa distinción de ser la capital nacional del crimen.

La antigua oficina de la empresa estaba en el lado este de Palo Alto junto a la autopista de cuatro carriles, al lado de un taller de maquinaria y enfrente de un contratista techador. No era el tipo de vecindario en el que les gustaba ser vistos a los ricos capitalistas de riesgo. Por el contrario, el nuevo domicilio estaba justo al lado del campus de Stanford, y a la vuelta de la esquina de la lujosa sede de Hewlett-Packard. El caro inmueble indicaba que Theranos estaba entrando en la primera división.

Don Lucas estaba satisfecho con el traslado. Durante una conversación con Tony Nugent, dejó claro su desprecio por la antigua ubicación. «Es agradable sacar a Elizabeth de Palito Este», le dijo a Tony.

Sin embargo, la mudanza no fue divertida para la persona que tuvo que hacerla posible. Ese trabajo recayó en Matt Bissel, jefe de informática. Bissel era uno de los lugartenientes de confianza de Elizabeth. Se había unido a Theranos en 2005 como empleado número 17 y se tomaba en serio sus deberes. Además de ser el responsable de la infraestructura de informática de la empresa, su función también incluía llevar a cabo tareas de seguridad. Él fue quien hizo el análisis forense de las pruebas informáticas de la demanda de Michael O'Connell.

La planificación de la mudanza había ocupado una gran parte del tiempo de Matt en los últimos meses. El miércoles 30 de enero de 2008, todo parecía listo finalmente. Estaba programado que los trabajadores de la empresa de mudanzas llegaran a primera hora de la mañana del día siguiente para llevárselo todo.

Pero a las cuatro de aquella tarde, Matt fue arrastrado a una sala de conferencias con Michael Esquivel y Gary Frenzel. Elizabeth llamaba por teléfono desde Suiza, donde estaba realizando una segunda demostración para Novartis, unos catorce meses después de aquella falsa que llevó a la salida de Henry Mosley. Acababa de enterarse de que el propietario les cobraría el alquiler del mes de febrero si no despejaban el local antes de la medianoche. De ninguna manera ella iba a dejar que pasara eso, dijo.

Le ordenó a Matt que llamara a la empresa de mudanzas para que vinieran inmediatamente. Matt pensó que las probabilidades de que sucediera aquello eran muy bajas, pero accedió a intentarlo. Salió de la sala de conferencias e hizo la llamada. El despachador de la compañía se rio de él. «No, señor, no se puede reprogramar una mudanza de una empresa en el último momento», le dijo.

Elizabeth no se dejó disuadir. Le dijo a Matt que llamara a otra empresa de mudanzas que ella había usado en algún momento y que les diera el trabajo. A diferencia de la primera, el personal de esta no estaba sindicalizado. Elizabeth tenía la certeza de que serían más flexibles. Pero cuando Matt llamó a la segunda empresa y explicó la situación, una persona le recomendó encarecidamente que abandonara la idea. Las compañías de mudanzas con personal no sindicado estaban todas controladas por la mafia, dijo esa persona. Lo que Theranos se proponía hacer era arriesgarse a que aquello generara conflictos.

Incluso después de escuchar aquella aleccionadora respuesta, Elizabeth no se rindió. Matt y Gary intentaron razonar con ella mencionando otras objeciones. Gary planteó qué hacer con sus reservas de muestras de sangre. Suponiendo que logran que llegara un equipo ese día, los trabajadores de la empresa de mudanzas no descargarían todo en el nuevo domicilio hasta el día siguiente, señaló. ¿Cómo mantendrían la sangre a la temperatura adecuada mientras tanto? Elizabeth dijo que podrían utilizar camiones refrigerados y mantenerlos funcionando en el aparcamiento durante la noche.

Después de varias horas de locura, Matt fue capaz finalmente de hacerle comprender la situación al señalar que incluso si, de alguna manera, despejaban el edificio a las 11:59 p. m., todavía tendrían que realizar

recorridos con funcionarios públicos para demostrar que habían eliminado adecuadamente cualquier material peligroso. Al fin y al cabo, Theranos era una empresa de biotecnología. Esos recorridos tardarían semanas en programarse y ningún nuevo inquilino podría mudarse hasta que lo hicieran.

Al final, la mudanza se llevó a cabo al día siguiente, como estaba previsto originalmente, pero para Matt ese episodio fue la gota que colmó el vaso. Una parte de él admiraba a Elizabeth. Ella era una de las personas más inteligentes que había conocido nunca y podía ser una líder realmente inspiradora y energizante. A menudo bromeaba diciendo que podría vender hielo a unos esquimales. Pero otra parte de él estaba cansada de su imprevisibilidad y el caos constante que había en la empresa.

Había un aspecto del trabajo de Matt que se había vuelto cada vez más desagradable para él. Elizabeth exigía lealtad absoluta por parte de sus empleados y, si sentía que ya no la tenía de alguien, podía volverse contra esa persona al instante. En los dos años y medio que Matt llevaba en Theranos, la había visto despedir a una treintena de personas, sin contar a los veinte empleados o más que perdieron sus trabajos al mismo tiempo que Ed Ku, cuando se abandonó la plataforma de microfluidos.

Cada vez que Elizabeth despedía a alguien, Matt tenía que ayudar a echar al empleado. A veces, aquello significaba algo más que simplemente revocar el acceso a la red corporativa del trabajador saliente y escoltarlo fuera del edificio. En algunos casos, ella le pedía que elaborara un expediente sobre la persona para poder utilizarlo en un futuro.

Hubo un caso en particular con el que Matt lamentó haberla ayudado: el de Henry Mosley, el antiguo director financiero. Después de que Elizabeth despidiese a Mosley, Matt se topó con material sexual inapropiado en su ordenador portátil del trabajo, según estaba transfiriendo sus archivos a un servidor central para su custodia. Cuando Elizabeth se enteró, lo usó para afirmar que aquella fue la causa del despido de Mosley y para negarle opciones sobre acciones.

Matt había rendido cuentas a Mosley hasta que se fue, y pensaba que este último había realizado un excelente trabajo ayudando a Elizabeth a recaudar dinero para Theranos. Claramente, no debió haber visto pornografía en el portátil del trabajo, pero Matt no creía que fuera un delito capital por el que mereciera que le chantajearan. Y, además, habían encontrado el material *después* de que ocurrieran los hechos. Decir que aquella era la razón por la que Mosley fue despedido simplemente no era cierto.

La forma en la que trataron a John Howard también le molestó. Cuando Matt revisó todas las pruebas reunidas para la demanda de Michael O'Connell, no vio nada que demostrara que Howard hubiera hecho algo malo. Había mantenido el contacto con O'Connell, pero se había negado a unirse a su empresa. Sin embargo, Elizabeth insistió en conectar los puntos de cierta manera y demandarlo también, a pesar de que Howard había sido una de las primeras personas en ayudarla cuando abandonó Stanford, dejándola utilizar el sótano de su casa en Saratoga para realizar experimentos en los primeros tiempos de la empresa. (Más tarde, Theranos abandonó el caso contra sus tres antiguos empleados cuando O'Connell acordó ceder su patente a la compañía).

Matt siempre había querido poner en marcha su propia consultoría de informática y decidió que era el momento de marcharse y hacerlo. Cuando informó a Elizabeth de su decisión, ella lo miró con absoluta incredulidad. No podía comprender cómo Matt podía cambiar un trabajo en una empresa que iba a revolucionar la atención sanitaria, y cambiar el mundo con ello, por aquello. Intentó convencerlo para que se quedara con un aumento de sueldo y un ascenso, pero él los rechazó.

Durante sus últimas semanas en Theranos, lo que Matt había presenciado con otros muchos empleados, comenzó a sucederle a él. Elizabeth ya no le hablaba, ni siquiera lo miraba. Le ofreció su puesto a Ed Ruiz, uno de sus colegas de informática, si este accedía a revisar los archivos y correos electrónicos de Matt; pero Ed era buen amigo de este último y se negó. En cualquier caso, no había nada que encontrar. Matt estaba absolutamente limpio. A diferencia de Henry Mosley, él pudo mantener sus opciones sobre acciones y ejecutarlas. Dejó Theranos en febrero de 2008 y puso en marcha su propia empresa. Ed Ruiz se unió a él unos meses después.

Las nuevas oficinas de Theranos en Palo Alto eran agradables, pero en realidad resultaban demasiado grandes para una *startup* que había quedado reducida a cincuenta personas después de los despidos de Ed Ku. El piso principal era una gran superficie rectangular. Elizabeth insistió en agrupar a los empleados a un lado, dejando un gran espacio vacío al otro. Una o dos veces, Aaron Moore intentó darle un uso persuadiendo a varios colegas para que jugaran un partido de fútbol sala.

Aaron empezó a intimar más con Justin Maxwell y Mike Bauerly después de la repentina partida de Ana Arriola. Ana no les había avisado a ninguno de ellos de que pensara dejarlo. Simplemente un día se marchó y no regresó. Lo

que más inquietó a Justin fue que Ana había sido quien lo convenció de dejar Apple para irse a Theranos, pero él trató de mantener una actitud positiva. Se dijo a sí mismo que si la empresa se estaba trasladando para ocupar un excelente espacio de oficinas de Palo Alto, entonces debía de estar haciendo algo bien.

Poco después de la mudanza, Aaron y Mike decidieron realizar una investigación informal de «factores humanos» con dos de los prototipos del Edison que habían construido Tony Nugent y Dave Nelson. En la jerga de ingeniería quería decir ponerlos en manos de la gente y ver cómo esta interactuaba con ellos. Aaron tenía curiosidad por saber cómo se las apañaban pinchándose las yemas de los dedos y los pasos posteriores necesarios para introducir la sangre en el cartucho. Él se había pinchado tantas veces el dedo mientras realizaba pruebas internas que ya no tenía sensibilidad alguna.

Con el permiso de Tony, pusieron los Edison en el maletero del Mazda de Aaron y se fueron a San Francisco. Su plan era llevarlos a las *startups* de amigos en la ciudad. Primero, se detuvieron en el apartamento de Aaron en el distrito de la Misión de San Francisco para hacer una puesta en escena. Colocaron las máquinas en la mesita de café de madera en el cuarto de estar de Aaron y se aseguraron de que tuvieran todo lo que necesitaban: los cartuchos, las lancetas para extraer la sangre y las pequeñas jeringas llamadas plumas de transferencia, utilizadas para poner dicha sangre en el cartucho.

Aaron sacó fotos con su cámara digital para documentar lo que estaban haciendo. Las carcasas de Yves Béhar aún no estaban listas, por lo que los dispositivos tenían un aspecto primitivo. Sus carcasas temporales estaban hechas de placas de aluminio gris atornilladas. La placa frontal se inclinaba hacia arriba como si fuera una gatera para dejar que entrara el cartucho. Una rudimentaria interfaz de *software* se encontraba en un ángulo en la parte superior de la gatera. En el interior, el brazo robótico producía unos fuertes y molestos ruidos. A veces, chocaba contra el cartucho y se rompían las puntas de la pipeta. La impresión general era que se trataba de un proyecto de ciencias de secundaria.

Cuando Aaron y Mike llegaron a las oficinas de sus amigos, fueron recibidos con risas y tazas de café. Sin embargo, todo el mundo se lo tomó con deportividad, y accedieron a seguir con su pequeño experimento. Una de las paradas la hicieron en Bebo, una empresa de redes sociales que fue adquirida por AOL unas semanas más tarde por 850 millones de dólares.

A medida que avanzaba el día, quedó claro que, a menudo, un pinchazo no era suficiente para hacer el trabajo. Transferir la sangre al cartucho no era

muy fácil, que digamos. La persona tenía que limpiarse el dedo con alcohol, pincharlo con la lanceta, aplicar la pluma de transferencia a la sangre que brotaba de dicho dedo para aspirarla y luego presionar el émbolo de la pluma de transferencia para expulsar la sangre hacia el cartucho. Pocas personas lo entendieron bien al primer intento. Aaron y Mike seguían teniendo que pedir a sus sujetos de prueba que se pincharan varias veces. La cosa se puso caótica. Había sangre por todas partes.

Estas dificultades confirmaron lo que Aaron ya sospechaba: la empresa estaba subestimando aquella parte del proceso. Suponer que un paciente de cincuenta y cinco años de edad, en su casa, iba a dominarlo de inmediato, era una ilusión. Y si no se entendía bien esa parte, no importaba lo bien que funcionara el resto del sistema; no se iban a obtener buenos resultados. Cuando regresaron a la oficina, Aaron transmitió sus conclusiones a Tony y a Elizabeth, pero pudo ver que ellos no creían que aquello fuera una prioridad.

Aaron se estaba frustrando y desilusionando. Inicialmente se había tragado la idea de Elizabeth y trabajar en Theranos le pareció emocionante, pero después de casi dos años, se estaba quemando. Entre otras cuestiones, no se llevaba bien con Tony, que ahora era su jefe. Para alejarse de su órbita, había pedido el traslado del departamento de ingeniería al de ventas. Incluso, hacía poco, había pasado un sábado yendo en coche por ahí para comprarse un traje, con la esperanza de que Elizabeth le dejara acompañarla en su viaje a Suiza. Ella no lo hizo, pero parecía que al menos tomó en consideración su solicitud de traslado.

Unos días después de la excursión a San Francisco, Aaron estaba tomando una cerveza en su casa y descargando las fotos que había hecho, cuando se le ocurrió una broma. Usando Photoshop, cogió una de las fotografías —mostraba los prototipos gemelos del Edison situados uno al lado del otro sobre los tapetes de la mesita del café— e hizo un anuncio de cachondeo de Craigslist^[41]. Encima de la foto y debajo de un titular que decía: «“Lectores” Edison 1.0 de Theranos —en su mayoría funcionales— 10.000 dólares (o la mejor oferta)», escribió:

Pa' quien lo quiera, se trata de un conjunto raro de dispositivos de diagnóstico «Edison» de Theranos. Anunciado como el «iPod de la asistencia sanitaria», el Edison es una plataforma de inmunoquímica semiportátil capaz de realizar ensayos de proteínas multiplexadas en una muestra de punción digital de cualquier tipo de sangre humana o de animal...

Compré estas unidades recientemente cuando pensé que corría peligro de sucumbir a un *shock* séptico. Ahora que he testado mi proteína C y me he dado cuenta de que estoy a salvo, en el rango de 0,0004 por ciento, ya no necesito un dispositivo analítico de sangre de reproducción. ¡Mi pérdida es su ganancia!

10.000 dólares por el par, 6.000 por uno o la mejor oferta, también estaría dispuesto a considerar intercambiarlo por un dispositivo de diagnóstico preclínico comparable (esto es, Roche, Becton-Coulter [sic], Abaxis, Biosite, etc.). Viene con una reserva de cartuchos de un solo uso, maletines para su traslado, adaptadores de CA, adaptadores de corriente de la UE y un surtido de accesorios de recogida de sangre, sanguijuelas, etc.

Aaron imprimió la broma y se la llevó al trabajo al día siguiente. Cuando Justin y Mike la vieron en su mesa, pensaron que era graciosísima. Mike decidió que merecía tener un público más amplio y la pegó en la pared de los servicios de caballeros.

Entonces se desató el infierno. Alguien bajó el anuncio y se lo llevó a Elizabeth, que pensó que era real. Ella convocó una reunión de urgencia de los altos directivos y los abogados. Lo trató como si se tratara de un caso verdadero de espionaje industrial y quiso llevar a cabo una investigación de manera inmediata para encontrar al culpable.

Aaron decidió que era mejor que confesara antes de que las cosas se salieran de madre. Tímidamente, se dio a conocer y se lo confesó a Tony. Era una broma inocente, explicó. Pensó que la gente lo encontraría divertido. Pareció que Tony lo comprendía. Él había participado en algunas bromas en Logitech cuando trabajaba allí, pero le advirtió a Aaron que Elizabeth estaba furiosa.

Más tarde aquel mismo día, ella llamó a Aaron a su oficina y lo miró con ojos de asesina. Estaba profundamente decepcionada con él, le dijo. Su pequeño truco publicitario no le parecía gracioso, y tampoco se lo parecía a otros empleados. Era una falta de respeto hacia las personas que habían trabajado tan duramente para hacer el producto. Podía olvidarse de unirse al equipo de ventas. No podía confiar en él para el trato con los clientes. Lo que había hecho demostraba que no representaba bien a la empresa. Aaron regresó a su cubículo con la certeza de que ahora Elizabeth le había castigado.

De todos modos, el cambio a ventas probablemente hubiera sido desacertado. Sin que Aaron lo supiera, los problemas se estaban fraguando en esa sección de la empresa. Un nuevo empleado, llamado Todd Surdey, había sido contratado para encabezar las ventas y el *marketing*, papel que anteriormente desempeñaba Elizabeth.

Todd era un consumado ejecutivo de ventas. Antes de unirse a Theranos, había trabajado en varias empresas consolidadas, incluido, más recientemente, el gigante de *software* empresarial alemán SAP. Estaba en forma y era guapo; llevaba bonitos trajes y llegaba todos los días en un elegante BMW. Durante la hora del almuerzo, sacaba de su maletero una bicicleta de carretera de fibra

de carbono y se iba a pasear por las colinas cercanas. A Aaron también le gustaba ir en bicicleta y acompañó a Todd un par de veces en un intento de acercarse a él, antes de que su broma le hiciera perder el favor de Elizabeth.

Los dos subordinados de ventas de Todd tenían su base en la Costa Este, donde todas las grandes compañías farmacéuticas tenían su sede. Uno de ellos era Susan DiGiaino, una empleada que operaba desde su casa en Nueva Jersey y llevaba trabajando casi dos años en Theranos. Susan había acompañado a Elizabeth en numerosos lanzamientos de ventas que habían hecho para los fabricantes de medicamentos y escuchaba incómoda mientras esta última les prometía la luna. Cuando los ejecutivos de las empresas farmacéuticas preguntaban si el sistema de Theranos podía personalizarse para satisfacer sus necesidades, Elizabeth siempre contestaba: «Por supuesto».

Poco después de comenzar, Todd empezó a hacerle muchas preguntas a Susan sobre las proyecciones de ingresos de Elizabeth a partir de sus acuerdos con las farmacéuticas. Ella llevaba una hoja de cálculo con previsiones detalladas de esos ingresos. Los números eran altos, en las decenas de millones de dólares por cada acuerdo. Susan le comentó a Todd que, por lo que ella sabía, estaban demasiado inflados.

Además, no se materializarían ingresos significativos a menos que Theranos demostrara a cada socio que su sistema de sangre funcionaba. A tal efecto, cada acuerdo contemplaba una prueba inicial, la llamada fase de validación. Algunas compañías, como la farmacéutica británica AstraZeneca, no estaban dispuestas a pagar más de cien mil dólares por la fase de validación, y todas ellas podían retirarse si no estaban satisfechas con los resultados.

El estudio de 2007 en Tennessee constituyó la fase de validación del contrato de Pfizer. Su objetivo era demostrar que Theranos podría ayudar a Pfizer a evaluar la respuesta a los medicamentos de los pacientes de cáncer, mediante la medición de la concentración en sangre de tres proteínas que el cuerpo produce en exceso cuando crecen los tumores^[42]. Si Theranos no lograba establecer una correlación entre los niveles de proteína de los pacientes y los medicamentos, Pfizer podría poner fin a su asociación y cualquier pronóstico de ingresos que Elizabeth hubiera extrapolado del acuerdo se convertiría en ficción.

Susan también compartió con Todd que ella nunca había visto ningún dato de validación, y cuando hacía demostraciones con Elizabeth, los dispositivos a menudo funcionaban mal. Un ejemplo de ello fue el que acababan de

realizar en Novartis. Después de la primera demostración en esa compañía, a finales de 2006, en la que Tim Kemp había transmitido un resultado falso desde California a Suiza, Elizabeth continuó cortejando al fabricante de medicamentos y organizó una segunda visita a su sede en enero de 2008.

La noche anterior a la segunda reunión, Susan y Elizabeth se pincharon los dedos durante dos horas, en vano, en un hotel de Zúrich para intentar establecer cierta consistencia en los resultados que estaban obteniendo de las pruebas^[43].

Cuando se presentaron en las oficinas de Novartis en Basilea a la mañana siguiente, las cosas se pusieron aún peor: los tres lectores del Edison dieron mensajes de error frente a una sala llena de ejecutivos suizos. Susan estaba avergonzada, pero Elizabeth mantuvo la compostura y echó la culpa a un pequeño fallo técnico.

Basándose en la información que recibía de Susan y de otros empleados en Palo Alto, Todd se convenció de que estaban engañando a la junta directiva de Theranos acerca de las finanzas de la empresa y el estado de su tecnología. Trasladó sus preocupaciones a Michael Esquivel, el abogado general, con el que había entablado una buena relación.

Resultó que Michael albergaba sus propias sospechas. Durante un trayecto para ir a almorzar con un colega de la nueva oficina al restaurante Stanford Dish y de regreso, mencionó que no se sentía demasiado bien con las colaboraciones farmacéuticas de Theranos. No quiso decir más, pero el colega se dio cuenta de que había algo que le preocupaba.

En marzo de 2008, Todd y Michael abordaron a Tom Brodeen, uno de los miembros de la junta de Theranos, y le dijeron que las proyecciones de ingresos que Elizabeth estaba ofreciendo a la junta carecían de base real. Dijeron que eran enormemente exageradas y que era imposible que se ajustaran al estado inacabado del producto.

Brodeen era un experimentado empresario de unos sesenta años de edad que había dirigido una de las grandes firmas de consultoría, así como varias empresas de tecnología. No llevaba mucho tiempo en la junta directiva de Theranos. Se había unido a petición de Don Lucas en otoño de 2007. Teniendo en cuenta el poco tiempo que llevaba de director, aconsejó a Todd y a Michael que le dieran su informe directamente a Lucas, presidente de la junta directiva.

Solo unos meses después de que Avie Tevanian hubiera planteado problemas similares, esta vez Lucas se tomó el asunto en serio. En cierto modo, no podía darse el lujo de no hacerlo: Todd era yerno de uno de los

inversores de Theranos, el capitalista de riesgo B. J. Cassin. Cassin y Lucas eran amigos desde hacía mucho tiempo. Ambos habían invertido en Theranos al mismo tiempo, durante la ronda de la Serie B de la *startup*, a principios de 2006.

Lucas convocó una reunión de urgencia de la junta en su oficina en Sand Hill Road. Se pidió a Elizabeth que esperara fuera mientras los otros directores, Lucas, Brodeen, Channing Robertson y Peter Thomas, fundador de una firma de capital riesgo en sus etapas iniciales llamada ATA Ventures, conversaban dentro.

Después de hablarlo, los cuatro hombres consensuaron que quitarían a Elizabeth del puesto de directora ejecutiva. Ella había demostrado ser demasiado joven e inexperta para realizar ese trabajo. Tom Brodeen intervendría para dirigir la empresa de forma temporal hasta que pudieran encontrar un reemplazo más permanente. Llamaron a Elizabeth para mostrarle lo que habían sabido e informarla de su decisión.

Pero entonces sucedió algo extraordinario.

En el transcurso de las siguientes dos horas, Elizabeth los convenció de que cambiaran de opinión. Les dijo que reconocía que había problemas con su gestión y prometió cambiar. Sería más transparente y receptiva en el futuro. No volvería a suceder.

Brodeen no estaba que se moría de ganas por salir de su retiro para dirigir una *startup* en un ámbito en el que no tenía experiencia, por lo que adoptó una postura neutral y observó cómo Elizabeth usaba la combinación correcta de contrición y encanto para ganarse gradualmente a sus tres colegas de la junta. Pensó que se trataba de una actuación impresionante. Un director ejecutivo mucho mayor y más experimentado, experto en el arte de las luchas internas corporativas, habría tenido dificultades para cambiar la situación tal y como lo hizo ella. Le recordó un viejo dicho: «Cuando golpeas al rey, debes matarlo». Todd Surdey y Michael Esquivel habían golpeado al rey, o más bien a la reina, pero ella había sobrevivido.

La reina no perdió tiempo en sofocar la rebelión. Elizabeth despidió a Surdey primero y a Esquivel unas semanas después.

Para Aaron Moore, Mike Bauerly y Justin Maxwell esa nueva purga fue un nuevo elemento negativo más. No estaban al tanto de lo que había sucedido, pero sí sabían que Theranos había perdido a dos buenos empleados. Todd y Michael no solo eran buenos tipos con los que se llevaban bien, eran

colegas inteligentes y con principios. En palabras de Mike Bauerly, estaban hechos de buena pasta.

Los despidos hicieron que Justin se amargara más en su relación con la empresa. El alto relevo del personal no se parecía a nada que hubiera vivido anteriormente y le preocupaba lo que consideraba una cultura de falta de honestidad dentro de la empresa.

El peor infractor era Tim Kemp, jefe del equipo de *software*. Tim era un hombre sumiso que nunca se sinceraba con Elizabeth sobre lo que era factible y lo que no. Por ejemplo, contradijo a Justin y le aseguró que podrían escribir la interfaz de usuario del *software* del Edison más rápidamente en Flash que en JavaScript. A la mañana siguiente, Justin vio en su mesa un libro llamado *Aprenda Flash*.

Elizabeth nunca reprendía a Tim, incluso cuando se le señalaran ejemplos obvios de su duplicidad. La joven valoraba su lealtad y, a sus ojos, el hecho de que él nunca le diera un no por respuesta reflejaba una actitud positiva. Poco importaba que muchos de sus colegas pensaran que Tim era un mediocre y un mal jefe.

Se produjo un incidente que implicó a la misma Elizabeth, que tampoco le sentó bien a Justin. Una noche, en el transcurso de un intercambio de correos electrónicos, él le pidió a la joven información que necesitaba para escribir una sección de *software*. Elizabeth respondió que la buscaría cuando volviera a trabajar a la mañana siguiente. La conclusión clara era que se había ido a casa. Pero minutos después, la encontró en el despacho de Tony Nugent, al final del pasillo. Justin se enfadó y se marchó echando humo por las orejas.

Elizabeth fue a su despacho un poco más tarde para decir que entendía por qué estaba molesto, pero le advirtió: «No vuelvas a largarte así».

Justin trató de recordarse a sí mismo que Elizabeth era muy joven y que aún tenía mucho que aprender sobre cómo dirigir una empresa. En uno de sus últimos intercambios de correos electrónicos, le recomendó dos libros de autoayuda sobre temas de gestión, *The No Asshole Rule: Building a Civilized Workplace an Surviving One That Isn't* y *Beyond Bullsh*t: Straight-Talk at Work*^[44], e incluyó sus enlaces en Amazon.com^[45].

Él se fue dos días después. Su correo electrónico de renuncia decía en parte:

Buena suerte y, por favor, lee esos libros, ve *The Office* y cree en las personas que no están de acuerdo contigo [...]. La mentira es un hábito desagradable y aquí fluye a través de las conversaciones como si fuera nuestra propia moneda. La enfermedad cultural en este sitio es lo que deberíamos curar, antes de tratar de abordar la obesidad [...]. Quiero decir que no siento animadversión hacia ti, ya que tú crees en lo que yo estaba haciendo y yo mismo esperaba haber

tener éxito en Theranos. Siento que te debo este pobre intento de despedida, ya que no tenemos un departamento de Recursos Humanos para documentarla oficialmente^[46].

Molesta, Elizabeth lo llamó a su oficina; le dijo que no estaba de acuerdo con sus críticas y le pidió que renunciara «con dignidad». Justin aceptó ayudar a facilitar la transición enviando un correo electrónico a sus colegas con instrucciones detalladas sobre dónde encontrar los diversos proyectos en los que había estado trabajando, pero cuando se sentó a escribirlo, no pudo resistirse a incluir algunos pensamientos personales sobre el estado de esos proyectos, lo que le ganó una última reprimenda por parte de Elizabeth.

Aaron Moore y Mike Bauerly se quedaron en Theranos unos meses más, pero les faltaba convencimiento. Una de las cosas buenas de la nueva oficina era que tenía una gran terraza sobre la entrada del edificio. Mike la había amueblado con tumbonas y una hamaca. Aaron y Mike se retiraban a ella durante largos descansos para tomar café, mientras el sol de la tarde calentaba agradablemente sus rostros al tiempo que bromeaban.

A Aaron le pareció que alguien tenía que decirle a Elizabeth que echara el freno y dejara de presionar para comercializar un producto que todavía estaban tratando de conseguir que funcionara. Pero para que ella escuchara, el mensaje tenía que provenir de uno de los tres jefes principales, Tim, Gary o Tony, y ninguno de ellos estaba dispuesto a decírselo. Tony, que estaba bajo mucha presión por parte de Elizabeth, finalmente se hartó de escuchar las quejas de Aaron y le pidió que abandonara la empresa. «Ve a buscar un lugar donde puedas ser un pez grande que se coma al chico», le dijo.

Aaron estuvo de acuerdo en que era hora de irse. Para sorpresa suya, Elizabeth trató de convencerle de que se quedara. Resultó que lo apreciaba a pesar de su broma. Pero su decisión estaba tomada. Dimitió en junio de 2008. Mike Bauerly lo siguió en diciembre. Para entonces todos los miembros del contingente de Apple ya se habían ido, lo que marcó el final de un período caótico para la empresa. Elizabeth había sobrevivido a un abortado golpe de estado y estaba nuevamente al mando. Los restantes empleados de Theranos esperaban tiempos de calma y tranquilidad, pero sus esperanzas pronto se verían frustradas.

El vecino de la infancia

Mientras Elizabeth estaba ocupada construyendo Theranos, desde lejos, un viejo conocido de la familia se interesaba por lo que ella hacía. Su nombre era Richard Fuisz, un inventor-empresario-médico con un gran ego y un colorido historial.

Las familias Holmes y Fuisz se conocían desde hacía dos décadas. Se encontraron por vez primera en los años ochenta cuando eran vecinos en Foxhall Crescent, un frondoso vecindario de casas señoriales en Washington D. C. rodeadas de bosques y junto al río Potomac.

La madre de Elizabeth, Noel, y la esposa de Richard, Lorraine, entablaron una estrecha amistad^[47]. Por entonces, ambas eran amas de casa que criaban niños de edades similares. El hijo de Lorraine estaba en la clase de Elizabeth en la Escuela Episcopal de San Patricio, el colegio de primaria privado de la zona.

Noel y Lorraine entraban y salían de las casas de una y otra^[48]. Compartían una debilidad por la comida china y a menudo salían a almorzar mientras los niños estaban en el colegio. Elizabeth y su hermano iban a las fiestas de cumpleaños de los niños de los Fuisz y jugueteaban en su piscina. Una noche, la electricidad se fue en la casa de los Fuisz mientras Richard estaba ausente, por lo que los Holmes se llevaron a Lorraine y a sus dos hijos, Justin y Jessica, a pasar la noche con ellos^[49].

La relación entre los maridos no era tan cálida. Mientras que Chris Holmes tenía que apañárselas con un salario del Gobierno, Richard Fuisz era un exitoso hombre de negocios y no le daba vergüenza alardear de ello. Médico con licencia, unos años atrás había vendido una empresa que hacía películas de formación médica por más de cincuenta millones de dólares, y poseía un Porsche y un Ferrari. También era un inventor médico que licenciaba sus patentes y cosechaba los derechos. Durante una excursión que

las familias hicieron juntas al zoológico, Justin Fuisz recuerda que el hermano menor de Elizabeth, Christian, le dijo: «Mi papá cree que tu papá es un gilipollas». Cuando Justin le repitió el comentario a su madre, Lorraine lo atribuyó a los celos.

De hecho, el dinero era un tema delicado en casa de los Holmes. El abuelo de Chris, Christian Holmes II, había agotado su parte de la fortuna de los Fleischmann al llevar un estilo de vida lujoso y hedonista en una isla de Hawái^[50], y el padre de Chris, Christian III, había derrochado lo que quedaba durante una carrera sin éxito en el negocio petrolero^[51].

Cualesquiera que fuesen los resentimientos que albergaba Chris Holmes, eso no impedía que Noel Holmes y Lorraine Fuisz fueran buenas amigas. Las dos mujeres se mantuvieron en contacto regular, incluso después de que los Holmes se mudaran, primero a California y posteriormente a Texas^[52]. Cuando estos regresaron brevemente a Washington, los Fuisz los llevaron a un agradable restaurante para celebrar el cuadragésimo cumpleaños de Noel^[53]. Lorraine organizó la salida para compensar el hecho de que Chris no le hubiera organizado una fiesta a su esposa.

Más tarde, Lorraine visitó a Noel en Texas varias veces y también viajaron juntas a la ciudad de Nueva York para ir de compras y hacer turismo^[54]. En una ocasión, llevaron a los niños y reservaron habitaciones en el Regency Hotel, en Park Avenue. En una foto de aquel viaje, se puede ver a Elizabeth cogida del brazo de su madre y del de Lorraine delante del hotel. Llevaba un vestido de verano azul claro y lazos rosas en el pelo. En los viajes siguientes, Noel y Lorraine dejaron a los niños en casa y se quedaron en un apartamento que compraron los Fuisz en el Trump International Hotel and Tower, en Central Park West^[55].

En 2001, Chris Holmes pasó por una mala racha en su carrera. Había dejado Tenneco para ocupar un puesto en Enron, la corporación más importante de Houston. Cuando quedaron al descubierto las prácticas fraudulentas de esa empresa y quebró en diciembre de aquel año, él perdió su trabajo, al igual que otros miles de empleados. Posteriormente, hizo una visita a Richard Fuisz en busca de empleo y asesoramiento empresarial. Con uno de sus hijos fruto de un matrimonio anterior, Fuisz había puesto en marcha una nueva empresa centrada en uno de sus inventos: una tira delgada que se disolvía en la boca y liberaba medicamentos al torrente sanguíneo de forma más rápida que las píldoras tradicionales. Su hijo Joe y él llevaban el negocio desde unas oficinas en Great Falls (Virginia).

Chris Holmes entró con aspecto demacrado y triste, recuerda Joe Fuisz. Reflexionó en voz alta acerca de intentar hacer algo en el mundo de la consultoría y manifestó que su esposa y él estaban desesperados por regresar a Washington. Habiendo comprado una casa nueva en el próspero barrio residencial de Beltway, en McLean, Richard Fuisz le ofreció utilizar la que él y Lorraine acababan de desocupar al otro lado de la calle, sin pagar alquiler^[56]. Todavía no se habían molestado en ponerla a la venta. Chris pronunció un «gracias», pero no aceptó la oferta. Chris y Noel Holmes finalmente regresaron a Washington cuatro años más tarde, cuando Chris consiguió un trabajo en el Fondo Mundial para la Naturaleza^[57]. Al principio, se quedaron con amigos en Great Falls mientras buscaban un nuevo sitio donde vivir^[58]. Mientras Noel recorría casas, llamaba a Lorraine con frecuencia para mantenerla informada sobre sus búsquedas.

Un día, durante el almuerzo, el tema giró en torno a Elizabeth y a lo que estaba haciendo^[59]. Con orgullo, Noel le comentó a Lorraine que su hija había inventado un dispositivo de muñeca que podía analizar la sangre de una persona, y que había puesto en marcha una empresa para comercializarlo. La realidad era que, en aquel momento, Theranos ya estaba pasando de la idea original del parche de Elizabeth, pero ese matiz perdido apenas importó en la cadena de acontecimientos que desencadenó la confianza de Noel durante aquella comida.

Cuando llegó a casa, Lorraine repitió a su marido lo que Noel le había contado, pensando que podría interesarle como colega inventor médico que era^[60]. Lo que probablemente no anticipó fue cómo reaccionaría él.

Richard Fuisz era un hombre vanidoso y soberbio. La idea de que la hija de unos viejos amigos y antiguos vecinos fundara una empresa en su ámbito de especialización y que no pidieran su ayuda y ni siquiera le consultaran, le ofendió profundamente. Como diría años más tarde en un correo electrónico: «El hecho de que la familia Holmes estuviera tan dispuesta a beneficiarse de nuestra hospitalidad (apartamento de Nueva York, cenas, etc.) me hizo especialmente amargo el hecho de que no me pidieran consejo. Básicamente, el mensaje era: “Beberé tu vino, pero no te pediré consejo sobre el mismo campo que pagó ese vino”^[61]».

Fuisz tenía todo un historial de tomarse los desaires de forma personal y guardar rencores. Los extremos a los que estaba dispuesto a llegar, incluso con personas con las que se había enfadado, se ilustran mejor con su larga y

prolongada enemistad con Vernon Loucks, director ejecutivo del fabricante de suministros para hospitales Baxter International.

A lo largo de los años setenta y principios de los ochenta, Fuisz viajó mucho a Oriente Medio, que se había convertido en el mercado más grande para Medcom, su negocio de películas médicas. A la vuelta, de regreso a Nueva York, normalmente pasaba una noche en París o Londres y desde allí cogía el Concorde, el avión supersónico operado por British Airways y Air France. Durante una de aquellas escalas, en 1982, se encontró con Loucks en el hotel Plaza Athénée de París. En aquel momento, Baxter estaba ansioso por expandirse a Oriente Medio. Durante la cena, Loucks ofreció comprarle Medcom por 53 millones de dólares y Fuisz aceptó.

Se suponía que Fuisz se quedaría durante tres años para dirigir la nueva filial de Baxter, pero Loucks le destituyó poco después del cierre de la adquisición. Fuisz demandó a Baxter por despido improcedente, alegando que Loucks le había echado por negarse a pagar un soborno de 2,2 millones de dólares a una firma saudí a fin de que sacara a Baxter de una lista negra árabe de compañías que hacían negocios con Israel^[62].

Las dos partes llegaron a un acuerdo en 1986, según el cual Baxter acordó pagar a Fuisz ochocientos mil dólares^[63]. Sin embargo, ahí no quedó todo. Cuando Fuisz voló a la sede de Baxter en Deerfield (Illinois) para firmar la liquidación, Loucks se negó a estrecharle la mano, cosa que enfureció a Fuisz y le puso de nuevo en pie de guerra.

En 1989, Baxter fue retirado de la lista del boicot árabe, lo que dio a Fuisz una oportunidad para buscar venganza. Por aquel entonces, llevaba una doble vida como agente encubierto de la CIA, habiendo ofrecido sus servicios voluntariamente a la agencia unos años atrás, después de encontrar uno de sus anuncios en las páginas clasificadas del *Washington Post*.

El trabajo de Fuisz para la CIA implicaba la creación de corporaciones ficticias en todo Oriente Medio que empleaban recursos de la agencia, dándoles una cobertura sin recurrir a empleos en la embajada para que aquellas operaran apartadas del escrutinio de los servicios de inteligencia locales. Una de las compañías suministraba operadores de plataformas petrolíferas a la compañía petrolera nacional de Siria, donde él estaba particularmente bien relacionado.

Fuisz sospechaba que Baxter se había vuelto a congradar con los países árabes por medio de artimañas y se propuso demostrarlo utilizando sus conexiones sirias. Envió a una operaria que había reclutado para que consiguiera un memorando archivado en las oficinas del comité de la Liga

Árabe en Damasco, encargada de hacer cumplir el boicot^[64]. Dicho memorando demostraba que Baxter había proporcionado al comité documentación detallada sobre su reciente venta de una planta israelí y prometía que no haría nuevas inversiones en Israel ni vendería las nuevas tecnologías del país. Aquello colocaba a Baxter en una posición de incumplimiento de una ley estadounidense contra el boicot, promulgada en 1977, que prohibía a las compañías estadounidenses participar en cualquier boicot extranjero o proporcionar a los funcionarios de la lista negra cualquier información que demostrara que cooperaban con el boicot.

Fuisz envió una copia del explosivo memorando a la junta directiva de Baxter y otra al *Wall Street Journal*, que publicó un artículo al respecto en primera plana^[65]. Fuisz no dejó que la cosa quedara ahí. Posteriormente, obtuvo y filtró cartas que el abogado general de Baxter escribió a un general del Ejército sirio que corroboraban el memorando^[66].

Las revelaciones llevaron a que el Departamento de Justicia abriera una investigación. En marzo de 1993, Baxter se vio obligado a declararse culpable de un delito grave por haber violado la ley contra el boicot y a pagar 6,6 millones de dólares en multas civiles y penales^[67]. Se impidió a la empresa poder firmar nuevos contratos federales durante cuatro meses y se le prohibió hacer negocios en Siria y Arabia Saudí durante dos años. El daño a la reputación también le costó un contrato de cincuenta millones de dólares con un gran grupo hospitalario^[68].

Para la mayoría de la gente aquello habría bastado y sobrado como desagravio, pero no para Fuisz. Le molestaba que Loucks hubiera sobrevivido al escándalo y siguiera siendo el director ejecutivo de Baxter, así que decidió someter a su enemigo a una última humillación.

Loucks era alumno de Yale y actuaba como administrador de la corporación de esa universidad, el órgano rector de la misma. También era presidente de su campaña de recaudación de fondos. Como hacía todos los años en su calidad de administrador, estaba programado que asistiera a la ceremonia de graduación de Yale en New Haven (Connecticut) en mayo.

A través de su hijo Joe, que se había graduado por esa universidad el año anterior, Fuisz se puso en contacto con un estudiante llamado Ben Gordon, que era el presidente de la asociación de Amigos de Israel de Yale. Juntos organizaron una protesta el día de la graduación con carteles y folletos de «Loucks es malo para Yale». La floritura culminante consistió en un avión turbohélice que Fuisz contrató para que volara sobre el campus, que arrastraba una pancarta que decía: «Renuncia, Loucks^[69]».

Tres meses después, Loucks dimitió de su puesto de administrador de Yale^[70].

Sin embargo, establecer un paralelismo entre la venganza de Fuisz contra Loucks y las acciones que tomaría con respecto a Theranos sería simplificar mucho las cosas.

Por mucho que le molestara lo que percibía como la ingratitud de los Holmes, Fuisz también era un oportunista. Hizo su fortuna patentando inventos que preveía que otras compañías querrían algún día. Una de sus obras más lucrativas consistió en reutilizar una máquina de algodón de azúcar para convertir medicamentos en cápsulas de disolución rápida. La idea se le ocurrió cuando llevó a su hija a una feria rural en Pensilvania a principios de los años noventa. Más tarde, vendió la corporación pública que formó para producir y comercializar esa tecnología a una empresa farmacéutica canadiense por 154 millones de dólares, y personalmente se embolsó treinta millones del acuerdo^[71].

Cuando Lorraine le contó lo que Noel le había dicho, Fuisz se sentó frente a su ordenador en la enorme casa de siete habitaciones que ocupaban en McLean y buscó «Theranos» en Google. La casa era tan espaciosa que él había convertido su gran salón, que tenía un alto techo abovedado y una chimenea de piedra maciza, en su estudio personal. A su perro Jack Russell le gustaba tumbarse frente a la chimenea mientras él trabajaba.

Fuisz llegó a la web de la *startup*. La página de inicio daba una descripción somera del sistema de microfluidos que Theranos estaba desarrollando. En la pestaña de «Noticias» de la web, también encontró un enlace a una entrevista de radio que Elizabeth había concedido al segmento «BioTech Nation» de la NPR unos meses atrás, en mayo de 2005. En la entrevista, ella describía su sistema de análisis de sangre con más detalle y explicaba el uso que preveía para él: control en el hogar de las reacciones adversas a los medicamentos^[72].

Fuisz escuchó la entrevista de la NPR varias veces mientras miraba por la ventana el estanque con peces tropicales que había en su patio y decidió que la idea de Elizabeth tenía algo de mérito. Pero como médico experimentado que era, también detectó una debilidad potencial que él podía explotar. Si los pacientes iban a analizar su sangre en casa con el dispositivo de Theranos para controlar cómo toleraban los medicamentos que estaban tomando, era necesario que hubiera un mecanismo incorporado que alertara a sus médicos cuando los resultados fueran anormales.

Vio la oportunidad de patentar aquel elemento que faltaba, pensando que daría beneficios, ya fuera este de Theranos o de algún otro. Sus treinta y cinco años de experiencia en patentar inventos médicos le dijeron que una patente como aquella podría obtener a la larga hasta cuatro millones de dólares por una licencia exclusiva^[73].

A las 7:30 de la tarde del viernes 23 de septiembre de 2005, Fuisz envió un correo electrónico a su abogado de patentes, Alan Schiavelli, de la firma de abogados Antonelli, Terry, Stout & Kraus, con el asunto «Análisis de sangre: desviación de la norma (individualizada)»:

Al, Joe y yo querríamos patentar la siguiente aplicación^[74]. Es un método conocido [sic] para verificar varios [sic] parámetros sanguíneos como la glucosa en sangre, los electrolitos, la actividad plaquetaria, el hematocrito, etc.

Lo que nos gustaría cubrir como una mejora es la presencia de un chip de memoria, u otro dispositivo de almacenamiento similar, que pueda ser programado por un ordenador o un dispositivo parecido y que contenga los «parámetros normales» para cada paciente. Por lo tanto, si los resultados difiriesen significativamente de esas normas, se le enviaría un aviso al usuario o al profesional de la salud para que repitiera el muestreo. Así, si persistiese una diferencia significativa en la nueva prueba, el dispositivo que utiliza la tecnología existente, contactaría con el médico, el centro de atención. [sic] compañía farmacéutica u otra o todas.

Por favor, avísame la semana que viene si puedes cubrir esto. Gracias.

Rcf

Schiavelli estaba ocupado con otros asuntos y tardó varios meses en responder. Fuisz finalmente consiguió captar su atención el 11 de enero de 2006, cuando le envió otro correo electrónico diciendo que quería hacer una modificación a su idea original: el mecanismo de alerta en la nueva versión sería «un código de barras o un sistema de radiofrecuencia» que se hallase en el prospecto del medicamento que el paciente estaba tomando^[75]. Un chip en el dispositivo de la analítica escanearía el código de barras y programaría dicho dispositivo para enviar automáticamente una alerta al médico de ese paciente si, y cuando, en la sangre de esa persona se manifestaran efectos secundarios resultado de ingerir el medicamento.

Fuisz y Schiavelli intercambiaron más correos electrónicos en los que refinaban el concepto^[76], hasta culminar con una solicitud de patente de catorce páginas que presentaron ante la Oficina de Patentes y Marcas de los Estados Unidos, el día 24 de abril de 2006. La patente propuesta no pretendía inventar una tecnología revolucionaria. Más bien, combinaba las existentes (transmisión de datos inalámbrica, chips de ordenador y códigos de barras) en un mecanismo de alerta para médicos que podría integrarse en dispositivos para análisis de sangre en el hogar, fabricados por otras compañías. No ocultaba a qué empresa en particular estaba dirigido: mencionaba a Theranos

por su nombre en el cuarto párrafo e incluía una cita tomada de su página web^[77].

Las solicitudes de patente no se hacen públicas hasta dieciocho meses después de que se presenten, por lo que ni Elizabeth ni sus padres supieron inicialmente de lo que Fuisz había hecho. Lorraine Fuisz y Noel Holmes continuaron viéndose regularmente. Los Holmes se instalaron en un nuevo apartamento que se compraron en Wisconsin Avenue, cerca del Observatorio Naval^[78]. Lorraine fue allí desde McLean en varias ocasiones y acompañó a Noel, vestida con su chándal, a dar paseos por el vecindario^[79].

Un día, Noel fue a casa de los Fuisz a almorzar. Richard se unió a ellas en el gran patio de piedra de la casa y la conversación se orientó hacia Elizabeth. Acababa de aparecer en la revista *Inc.*^[80] junto con otros jóvenes emprendedores, incluido Mark Zuckerberg, de Facebook. La prensa que su hija estaba empezando a cosechar era motivo de gran orgullo para Noel.

Mientras disfrutaban una pequeña comida que Lorraine había comprado en una tienda *gourmet* de McLean, Fuisz le sugirió a Noel, con la voz melodiosa que empleaba cuando desplegaba todos sus encantos, que él podría ayudar a Elizabeth. Era fácil que otras compañías más grandes se aprovecharan de una empresa pequeña como Theranos, señaló^[81]. No reveló su solicitud de patente, pero es posible que sus comentarios bastaran para poner en guardia a los Holmes. A partir de aquel momento, la relación entre las dos parejas se tornó difícil.

Los Fuisz y los Holmes se reunieron dos veces más para cenar en los últimos meses de 2006. Una de las cenas tuvo lugar en Sushiko, un restaurante japonés al lado del nuevo apartamento de Chris y Noel^[82]. Chris no comió mucho aquella noche^[83]. Mientras visitaban a Elizabeth en Palo Alto, las complicaciones de una cirugía reciente le habían obligado a desviarse hacia el Hospital de Stanford. Afortunadamente, el novio de Elizabeth, Sunny, lo había organizado todo para que se quedara en la suite VIP del hospital y pagó la cuenta, les dijo a los Fuisz.

La conversación giró en torno a Theranos, que había completado su segunda ronda de financiación a principios de año. Chris mencionó que la recaudación de fondos había atraído a algunos de los mayores inversores en Silicon Valley, lo que era algo bueno, agregó, porque Noel y él habían puesto en la empresa los treinta mil dólares que habían ahorrado para la matrícula de Elizabeth en Stanford.

Aparentemente, la cena se avinagró por razones que no están del todo claras. Richard y Chris nunca se habían llevado bien y Richard pudo haber

dicho algo que molestó al otro hombre. En cualquier caso, según Lorraine, Chris Holmes criticó el collar de Chanel que ella llevaba puesto y, más tarde, después de que hubieran pagado la cuenta y se pasearan por Wisconsin Avenue, hicieron una amenaza velada al mencionar el hecho de que John Fuisz, otro de los hijos de Fuisz de su primer matrimonio, trabajaba para su mejor amigo^[84]. John Fuisz era un abogado del bufete McDermott Will & Emery, donde Chuck Work, el amigo más cercano de Chris Holmes, era uno de los socios principales.

Después, la amistad de Noel y Lorraine comenzó a enfriarse. Siempre habían sido una pareja extraña. Lorraine era de la clase trabajadora de Queens, un origen que delataba su tosco acento de la ciudad de Nueva York. Noel, por el contrario, era la personificación del *establishment* de Washington. Pasó parte de su juventud en París, cuando su padre fue asignado a la sede del Mando Europeo de los Estados Unidos.

En los meses siguientes, las dos mujeres se juntaron para tomar café varias veces más, pero Chris Holmes, tal vez porque sospechaba que Richard Fuisz estaba tramando algo, siempre insistía en unirse a ellas, lo que hizo que su relación fuera incómoda y tensa. Durante un encuentro, en Dean & DeLuca en Georgetown, la conversación se volvió tirante mientras discutían la reciente muerte del hermano de Lorraine y el gato que este había dejado^[85]. Lorraine se angustiaba por qué hacer con el gato, lo que pareció exasperar a Chris. Él le dijo que simplemente se deshiciera de él e hizo el gesto de agarrarlo y ponerlo en una bolsa. «El gato no es importante», comentó con impaciencia.

Desde el regreso de los Holmes a Washington, Noel iba a la misma peluquería que Lorraine en Tysons Corner (Virginia). Allí compartían una peluquera llamada Claudia. Un día, cuando esta le cortaba el pelo a Lorraine, Claudia preguntó si Noel y ella tenían problemas^[86]. Al parecer, Noel se había estado desahogando con Claudia. Avergonzada, Lorraine dijo que no quería hablar de ello y cambió de tema.

Lorraine Fuisz y Noel Holmes se vieron una vez más, cuando la primera visitó el apartamento de los Holmes y les llevó pasteles, en torno a las Navidades de 2007^[87]. Elizabeth, que estaba en la ciudad por vacaciones, debía de saber que los Fuisz y sus padres no estaban en buenos términos. La joven no dijo mucho y miró de reojo a la amiga de su madre.

La solicitud de patente de Fuisz se hizo pública una semana después, el 3 de enero de 2008, para cualquiera que realizara una búsqueda en la base de datos en línea de la Oficina de Patentes y Marcas de los Estados Unidos. Sin

embargo, Theranos no se enteró de su existencia hasta pasados otros cinco meses, cuando Gary Frenzel, jefe del equipo de química de Theranos, la descubrió y se lo comentó a Elizabeth^[88]. Para entonces, los Holmes y los Fuisz ya no se hablaban y Fuisz, cuando conversaba con su esposa, se refería a su solicitud de patente como «la asesina de Theranos».

Aquel verano, Chris Holmes fue a ver a su viejo amigo Chuck Work a las oficinas de McDermott Will & Emery en Washington, que se encontraban a dos manzanas al este de la Casa Blanca. Chris y Chuck eran amigos de toda la vida. Se conocieron en 1971, cuando Chuck llevó en su coche a Chris a una reunión de reservistas. Aunque Chuck era cinco años mayor, rápidamente se dieron cuenta de que tenían mucho en común: ambos eran de California y habían asistido al mismo instituto y a la universidad, las Escuelas Webb en Claremont (California) y la Universidad Wesleyan en Middletown (Connecticut).

Durante años, Chuck a menudo le había echado una mano a Chris. Tras la quiebra de Enron, Chuck dejó que Chris usara la oficina para las visitas en su bufete de abogados a fin de que llevara a cabo su búsqueda de empleo. Cuando el hermano de Elizabeth, Christian, tuvo que abandonar el instituto St. John en Houston, debido a lo que Chris describió como una broma relacionada con un proyector de películas, Chuck pudo ayudar a Christian a entrar en Webb porque formaba parte de la junta escolar. Y cuando Elizabeth abandonó Stanford y necesitó ayuda para presentar su primera patente, Chuck la puso en contacto con colegas de McDermott, especializados en aquel tipo de trabajo.

Ese fue precisamente el tema de la visita de Chris Holmes aquel día de verano de 2008. Chris estaba inquieto. Le dijo a Chuck que alguien llamado Richard Fuisz había robado la idea de Elizabeth y la había patentado. Fuisz, señaló Chris intencionadamente, tenía un hijo llamado John que trabajaba en McDermott. Chuck sabía vagamente quién era John Fuisz. Sus caminos se habían cruzado una o dos veces en el bufete, cuando habían coincidido en un caso. También era consciente de que el bufete de McDermott había actuado como abogados de patentes de Theranos durante varios años, ya que era él quien había hecho la presentación inicial. Pero el resto de lo que Chris estaba diciendo no era probable. No tenía ni idea de quién era Richard Fuisz, ni a qué patente se refería. No obstante, como un favor a su viejo amigo, aceptó ver a Elizabeth.

Ella fue unas semanas después, el 22 de septiembre de 2008, y se reunió con Chuck y otro abogado llamado Ken Cage^[89]. Chuck era el socio gerente de McDermott cuando la empresa se mudó al edificio Robert A. M. Stern de piedra caliza que ocupaba en la calle Trece, por lo que tenía la oficina más grande y agradable que hacía esquina en el octavo piso. Elizabeth entró arrastrando su máquina de análisis de sangre y se sentó en uno de los dos sofás biplazas colocados en diagonal junto al gran ventanal de la oficina. No se ofreció a demostrar cómo funcionaba el dispositivo, pero Chuck pensó que, a primera vista, parecía impresionante. Era un cubo blanquinegro grande y brillante con una pantalla táctil digital que se parecía mucho a la de un iPhone.

Elizabeth fue directa al grano^[90]. Quería saber si McDermott estaría de acuerdo en representar a Theranos contra Richard Fuisz. Ken dijo que podrían estudiar la presentación de un caso de interferencia de patentes si eso es lo que ella tenía en mente. Los casos de interferencia son concursos adjudicados en los que la Oficina de Patentes y Marcas determina a quién de los dos solicitantes rivales, que compiten por patentar el mismo invento, se le ocurrió la idea primero. La solicitud del ganador tiene prioridad incluso si hubiera sido presentada más tarde. Ken era especialista en aquel tipo de casos.

Sin embargo, Chuck no estaba seguro al respecto. Le dijo a Elizabeth que tendría que pensarlo y hablar con algunos de sus colegas. Fuisz tenía un hijo que era socio del bufete, lo que hacía que la situación resultara incómoda, dijo. Elizabeth no parpadeó ante la mención de John Fuisz. Era la oportunidad que estaba esperando. Preguntó si era posible que John hubiera accedido a información confidencial del archivo de McDermott sobre Theranos y se la hubiera filtrado a su padre.

A Chuck aquello le pareció disparatado. Era el tipo de cosas por las que podrían echar y despedir a un abogado. John era un abogado de patentes. No formaba parte del equipo separado de procesamiento de patentes del bufete que redactaba y presentaba las patentes. No tenía ninguna razón o justificación para acceder al archivo de Theranos. Además, era socio del bufete. ¿Por qué suicidarse profesionalmente? No tenía sentido. Es más, dos años antes, en 2006, Theranos había trasladado todo su trabajo de patentes a Wilson Sonsini, bufete de abogados de Silicon Valley. Chuck recordaba que Chris le había llamado y le había pedido disculpas cuando Larry Ellison insistió en que Elizabeth usara aquel bufete. McDermott le hizo el favor y les había transferido todo a ellos. Para un abogado de McDermott no quedaba nada a lo que acceder.

Cuando Elizabeth se marchó, Chuck consultó con los directores de los equipos de enjuiciamiento y litigios de patentes del bufete. Al último al que consultó fue al jefe de John Fuisz. Le dijeron que Theranos podría tener un caso de interferencia plausible contra Richard Fuisz, pero John Fuisz era un socio con buena reputación y la imagen que la empresa daría si se enfrentara al padre de uno de sus propios socios era conflictiva. Chuck decidió rechazar la petición de Elizabeth. Le informó de su decisión con una llamada telefónica unas semanas más tarde^[91]. Aquello fue lo último que Chuck y McDermott esperaban saber del tema.

06
Sunny

Chelsea Burkett se estaba quemando. Era finales del verano de 2009 y trabajaba muchas horas en una *startup* de Palo Alto, haciendo malabarismos con lo que en una empresa más consolidada habrían sido cinco roles diferentes. No es que ella estuviese en contra del trabajo duro. Como la mayoría de los graduados de veinticinco años de Stanford, el esfuerzo estaba en su ADN, pero anhelaba un poco de inspiración y no encontraba ninguna en su trabajo: Doostang, su empleador, era una página web dedicada a los profesionales de las finanzas.

Chelsea era una de las mejores amigas de Elizabeth en Stanford. Como estudiantes de primer año, vivían en dormitorios contiguos en Wilbur Hall, un gran complejo residencial en el extremo este del campus, e hicieron buenas migas desde el inicio. Elizabeth llevaba una camiseta roja, azul y blanca en la que ponía: «No te metas con Texas», y lucía una gran sonrisa la primera vez que se encontraron. A Chelsea le pareció dulce, inteligente y divertida.

Ambas eran sociables y extrovertidas, con ojos azules a juego. Hicieron lo que tocaba en cuanto a beber e ir de fiesta y prometieron luchar por una hermandad de mujeres, en parte como un juego para poder vivir en un alojamiento estudiantil mejor. Pero, mientras que Chelsea era una adolescente normal que seguía intentando encontrarse a sí misma, Elizabeth parecía saber exactamente quién quería ser y qué quería hacer. Cuando regresó al campus con una patente que había escrito a comienzos del segundo año de universidad, Chelsea se quedó impresionada.

Las dos jóvenes se mantuvieron en contacto durante los cinco años que transcurrieron desde que Elizabeth abandonó la universidad para poner en marcha Theranos. No se veían a menudo, pero se enviaban mensajes de texto de forma ocasional. Durante uno de esos intercambios de mensajes, Chelsea mencionó lo deprimente que era su trabajo, lo que llevó a responder a Elizabeth: «¿Por qué no te vienes a trabajar para mí?».

Chelsea fue a ver a Elizabeth a la oficina de Hillview Avenue. A esta última no le llevó mucho tiempo venderle Theranos. Elizabeth habló con fervor sobre un futuro en el que la empresa salvaría vidas con su tecnología. A Chelsea le pareció mucho más interesante y noble que ayudar a encontrar trabajo a banqueros de inversión. Y Elizabeth resultaba muy persuasiva. Tenía esa manera intensa de mirarte mientras hablaba que te hacía creer en ella y desear seguirla.

Rápidamente se decidieron por un papel para Chelsea: trabajaría en el grupo de soluciones para clientes, que estaba a cargo de implantar los estudios de validación que Theranos estaba realizando para tratar de hacerse con el negocio de las compañías farmacéuticas. La primera tarea de Chelsea sería organizar un estudio con Centocor, una división de Johnson & Johnson.

Cuando se presentó en su nuevo trabajo unos días después, Chelsea se enteró de que ella no era la única amiga a la que Elizabeth había contratado. Apenas una semana antes, Ramesh *Sunny* Balwani se había incorporado como ejecutivo de alto nivel de Theranos. Chelsea había visto a Sunny una o dos veces, pero no lo conocía bien. Solo sabía que era el novio de Elizabeth y que estaban viviendo juntos en un apartamento en Palo Alto. Elizabeth no había mencionado que Sunny fuera a unirse a la empresa, pero Chelsea en ese momento se enfrentaba a la realidad de tener que trabajar con él. ¿O era para él? No estaba segura de si tenía que rendir cuentas a Sunny o a Elizabeth. El título de Sunny, vicepresidente ejecutivo, sonaba vago e importante. Cualquiera que fuera su función, él no perdió el tiempo en imponerse. Desde el principio, se involucró en todos los aspectos de la empresa y se hizo omnipresente.

Sunny era una persona con una fuerte personalidad, y no particularmente agradable. A pesar de que solo medía un metro sesenta y siete centímetros y era corpulento, compensaba su diminuta estatura con un estilo de gestión provocativo y agresivo. Sus gruesas cejas y sus ojos almendrados, colocados sobre una boca que colgaba de los bordes, y una barbilla cuadrada, proyectaban un aire de amenaza. Era arrogante y humillaba a los empleados, gritando órdenes y echando broncas.

A Chelsea le desagradó de inmediato, a pesar de que él hizo un esfuerzo por ser más amable con ella por respeto a su amistad con Elizabeth. Chelsea no entendía lo que su amiga veía en aquel hombre, que era casi dos décadas mayor que ella y carecía de la gracia y los modales más elementales. Su instinto le dijo que Sunny era un pájaro de mal agüero, pero Elizabeth parecía tener la mayor confianza en él.

Sunny estaba presente en la vida de Elizabeth desde el verano antes de que ella fuera a la universidad^[92]. Se conocieron en Pekín en su tercer año de asistencia al programa de mandarín de Stanford. Elizabeth se había esforzado por hacer amigos aquel verano y algunos de los estudiantes la acosaron durante el viaje^[93]. Sunny, el único adulto entre un grupo de estudiantes universitarios, intervino para acudir en su ayuda. Así fue como la madre de Elizabeth, Noel, describió a Lorraine Fuisz el origen de su relación.

Nacido y criado en Bombay, Sunny llegó por primera vez a los Estados Unidos en 1986 para realizar estudios universitarios^[94]. Después, trabajó como ingeniero de *software* en Lotus y Microsoft durante una década. En 1999, se unió a un empresario israelí llamado Liron Petrushka en una *startup* de Santa Clara (California) llamada CommerceBid.com. Petrushka estaba desarrollando un programa de *software* que permitiría que las empresas enfrentaran entre sí a sus proveedores en subastas *online* en directo para asegurar economías de escala y precios más bajos.

Cuando Sunny entró en CommerceBid, el delirio de las puntocom estaba en su apogeo y el nicho en el que se movía la empresa de Petrushka, conocido como comercio electrónico entre empresas, se había puesto muy de moda. Los analistas predecían sin aliento que pronto se manejarían a través de Internet seis billones de dólares de comercio entre corporaciones^[95].

El líder del sector, Commerce One, acababa de salir a bolsa y había visto triplicarse el precio de sus acciones en su primer día de transacciones. Terminó el año con un incremento del 1.000 por ciento^[96]. En noviembre, solo unos meses después de que Sunny fuera nombrado presidente y director de tecnología de CommerceBid, Commerce One adquirió la empresa por 232 millones de dólares en efectivo y acciones^[97]. Supuso un precio impresionante para una empresa que solo tenía tres clientes que probaban su *software* y apenas obtenía ingresos^[98]. Como segundo ejecutivo de mayor rango de la compañía, Sunny se embolsó más de cuarenta millones de dólares. Su sentido de la oportunidad fue perfecto. Cinco meses después, explotó la burbuja de las puntocom y el mercado de valores se vino abajo. Finalmente, Commerce One se declaró en bancarrota^[99].

Sin embargo, Sunny no se consideraba afortunado. En su mente, él era un hombre de negocios brillante y la ganancia inesperada de Commerce One supuso una validación de su talento. Cuando Elizabeth lo conoció, unos años más tarde, no tenía motivos para cuestionar aquello. Era una joven impresionable de dieciocho años que veía en Sunny lo que ella quería ser: una

empresaria exitosa y rica. Se convirtió en su mentor; la persona que le enseñaría cómo hacer negocios en Silicon Valley.

No está claro exactamente cuándo se enredaron sentimentalmente Elizabeth y Sunny, pero parece que no fue mucho tiempo después de que ella abandonara Stanford. Cuando se conocieron en China, en el verano de 2002, Sunny estaba casado con una artista japonesa llamada Keiko Fujimoto y vivía en San Francisco^[100]. En octubre de 2004, se le catalogó como «hombre soltero» en la escritura de un bloque de apartamentos que compró en Channing Avenue en Palo Alto^[101]. Otros registros públicos muestran que Elizabeth se mudó a aquel bloque en julio de 2005^[102].

Sunny pasó la década posterior a su breve y lucrativa temporada en CommerceBid sin hacer mucho más que disfrutar de su dinero y darle consejos a Elizabeth entre bastidores. Se quedó en Commerce One como vicepresidente hasta enero de 2001 y posteriormente se matriculó en una escuela de negocios en Berkeley^[103]. Más tarde recibió clases de informática en Stanford.

Cuando se unió a Theranos en septiembre de 2009, el registro legal de Sunny contenía al menos una señal de alarma. Para eludir los impuestos sobre sus ganancias de CommerceBid, había contratado a la empresa de contabilidad BDO Seidman, que se las apañó para que invirtiera en un paraíso fiscal. La maniobra generó una pérdida fiscal artificial de 41 millones de dólares, que compensó sus ganancias de CommerceBid, lo que casi eliminó sus obligaciones tributarias^[104]. Cuando, en 2004, el Servicio de Tributación Interior tomó medidas enérgicas contra la práctica, Sunny se vio obligado a pagar los millones de dólares en impuestos atrasados que debía tras un acuerdo al que llegó con la agencia. En un cambio radical de estrategia, demandó a BDO, alegando que él había sido un ingenuo en asuntos fiscales y que la empresa lo había engañado a sabiendas^[105]. La demanda fue resuelta en 2008 en términos no revelados.

Dejando de lado los problemas fiscales, Sunny estaba orgulloso de su riqueza y le gustaba divulgarla con sus coches. Conducía un Lamborghini Gallardo y un Porsche 911, ambos de color negro. Los dos tenían matrículas personalizadas. En la del Porsche ponía «DAZKPTL» en una referencia en tono de burla al tratado de Karl Marx sobre el capitalismo. La matrícula de Lamborghini era «VDIVICI», un juego de palabras con la frase «*Veni, vidi, vici*» (Vine, vi, vencí), que Julio César usó para describir su rápida y decisiva victoria en la batalla de Zela en una carta que envió al Senado romano.

La forma en que Sunny se vestía también estaba destinada a transmitir opulencia, aunque no necesariamente buen gusto. Llevaba camisas blancas de diseño con mangas abullonadas, *jeans* lavados con ácido y mocasines azules de Gucci. Siempre llevaba desabrochados los tres botones de la parte superior de sus camisas, con lo que dejaba al descubierto el vello del pecho, además de una fina cadena de oro que llevaba alrededor del cuello. En todo momento emanaba de él un olor acre de colonia. Combinado con los coches llamativos, la impresión general era la de alguien que iba a un club nocturno en lugar de ir a la oficina.

Sunny era experto en *software* y ahí era donde se suponía que debía aportar un valor añadido a Theranos. En una de las primeras reuniones de la empresa a las que asistió, se jactó de haber escrito un millón de líneas de código. Algunos empleados pensaban que aquello era absurdo. Sunny había trabajado en Microsoft, donde los equipos de ingenieros de *software* habían escrito el sistema operativo de Windows a razón de mil líneas de código por año de desarrollo. Incluso suponiendo que Sunny fuera veinte veces más rápido que los programadores de Windows, aún le habría llevado cincuenta años hacer lo que decía.

Sunny era fanfarrón y condescendiente con los empleados, pero a veces también se mostraba extrañamente esquivo. Cuando Don Lucas aparecía por la oficina, una o dos veces al mes, para visitar a Elizabeth, Sunny desaparecía de forma repentina. Un empleado encontró en una impresora de la oficina una nota que Elizabeth le había enviado por fax a Lucas, en la que alababa las habilidades y el currículum de Sunny, por lo que ella no había ocultado su contratación; pero personas como Dave Nelson, el ingeniero que había ayudado a Tony Nugent a construir el primer prototipo del Edison y que ahora estaba sentado frente al cubículo de Chelsea, comenzaron a sospechar que Elizabeth estaba restándole importancia ante la junta sobre la magnitud del papel de Sunny.

También estaba la turbia cuestión de qué le dijo la joven a la junta directiva sobre su relación con él. Cuando Elizabeth informó a Tony de que Sunny se incorporaba a la empresa, Tony le preguntó si todavía eran pareja. Ella respondió que la relación había terminado. En adelante, se trataba estrictamente de negocios, dijo. Pero aquello resultaría no ser cierto.

La asignación de Chelsea a Centocor la llevó a Amberes (Bélgica) en otoño de 2009. Daniel Young, un espabilado doctor en Bioingeniería por el MIT, la acompañó allí. A Daniel le habían contratado seis meses antes para ayudar a

añadir una nueva dimensión al sistema de análisis de sangre de Theranos: el modelo predictivo. Cuando Elizabeth se proponía hacer negocios con los ejecutivos farmacéuticos por aquel entonces, les decía que Theranos podía pronosticar cómo reaccionarían los pacientes a los medicamentos que estaban tomando. Los resultados de las pruebas de esos pacientes serían registrados en un programa informático patentado que había desarrollado la compañía. A medida que se introdujeran más resultados en el programa, mejoraría cada vez más su capacidad para predecir las probabilidades de cambio de los marcadores en sangre durante el tratamiento, dijo.

Parecía innovador, pero había un problema: los resultados de las analíticas debían ser fiables para que las predicciones del programa informático tuvieran algún valor, y Chelsea comenzó a tener dudas al respecto poco después de llegar a Bélgica. Se suponía que Theranos ayudaría a Centocor a evaluar cómo respondían los pacientes a un medicamento para el asma mediante la medición de un biomarcador en su sangre llamado inmunoglobulina E alérgeno-específica o IgE, pero a Chelsea los dispositivos de Theranos le parecían muy defectuosos. Se producían fallos mecánicos con frecuencia. Los cartuchos, o bien no se insertaban correctamente en los lectores, o algo dentro de estos últimos no funcionaba correctamente. Incluso cuando los dispositivos no se rompían, podía resultar difícil obtener de ellos cualquier tipo de resultado.

Sunny siempre culpaba a la conexión inalámbrica, y en algunos casos tenía razón. El proceso mediante el cual se generaban los resultados de las pruebas implicaba un viaje transatlántico de unos y ceros: cuando se finalizaba el análisis de sangre, una antena de telefonía móvil que había dentro del lector transmitía los datos del voltaje producidos por la señal luminosa a un servidor en Palo Alto. El servidor analizaba los datos y transmitía un resultado final a un teléfono móvil en Bélgica. Cuando la conexión móvil era débil, la transmisión de datos fallaba.

Pero había otras cosas, además de la conexión inalámbrica, que podían interferir en la generación de un resultado. Casi todos los análisis de sangre requieren de una cierta cantidad de disolución para disminuir la concentración de sustancias en sangre que pueden causar estragos en la prueba. En el caso de los inmunoensayos quimioluminiscentes, la clase de test que realizaba el Edison, era necesario diluir la sangre para filtrar los pigmentos que absorben la luz y otros componentes que podían interferir en la emisión de la señal luminosa. La cantidad de disolución requerida por el sistema de Theranos era mayor de lo habitual debido al pequeño tamaño de las muestras de sangre en

el que Elizabeth insistía. Para que el lector tuviera suficiente líquido con el que funcionar, la cantidad de las muestras debía aumentarse de forma significativa. La única forma de hacerlo era diluir más la sangre, y eso, a su vez, hacía que la señal luminosa fuera más débil y más difícil de medir con precisión. En pocas palabras, algo de disolución era bueno, pero demasiada disolución era malo.

Los Edison también eran muy sensibles a la temperatura ambiente. Para que funcionaran correctamente, necesitaban utilizarse a treinta y cuatro grados centígrados exactamente. Había dos calentadores de once voltios incorporados dentro del lector para tratar de mantener esa temperatura cuando se estaba realizando un análisis de sangre. Pero en entornos más fríos, como en ciertos hospitales de Europa, Dave Nelson había notado que los pequeños calentadores no mantenían los lectores lo suficientemente calientes.

Sunny no sabía ni entendía nada de aquello porque no tenía experiencia en medicina y mucho menos en ciencias de laboratorio. Tampoco tenía la paciencia suficiente como para escuchar las explicaciones de los científicos. Simplemente, era más fácil culpar a la conexión móvil. Chelsea no tenía mucho más conocimiento sobre ciencia que Sunny, pero era amiga de Gary Frenzel, jefe del equipo de los químicos, y dedujo de sus conversaciones que las dificultades iban mucho más allá de los problemas de conectividad.

Lo que Chelsea no sabía en aquel momento era que uno de sus socios farmacéuticos ya se había retirado de la asociación con la *startup*. A principios de aquel año, Pfizer informó a Theranos de que finalizaba su colaboración porque los resultados del estudio de validación de Tennessee no le habían servido de nada. Elizabeth había intentado dar lo mejor de sí vertiendo los resultados del estudio de quince meses en un informe de veintiséis páginas que había enviado al gigante farmacéutico de Nueva York^[106], pero dicho informe había revelado demasiadas inconsistencias. El estudio no mostraba ninguna relación clara entre la caída en los niveles de proteína de los pacientes y la administración de los medicamentos antitumorales. Y el informe había revelado una serie de meteduras de pata similares a las que Chelsea estaba presenciando en Bélgica, como los fallos mecánicos y los errores de la transmisión inalámbrica. Culpaba a esta última de la existencia de «vegetación tupida, techos de metal y a la mala calidad de la señal por lo remoto de la ubicación».

Dos de los pacientes de Tennessee habían llamado a las oficinas de Theranos en Palo Alto para quejarse de que los lectores no arrancaban debido a problemas de temperatura. «La solución», según el informe, consistía en

pedir a los pacientes que alejaran los lectores «de las unidades de aire acondicionado y de posibles corrientes de aire». Un paciente colocó el dispositivo en su autocaravana y el otro en una «habitación muy caliente» y los extremos de temperatura habían «afectado a la capacidad de los lectores para mantener la temperatura deseada», señalaba el informe.

Ese informe nunca se compartió con Chelsea. Ella ni siquiera sabía de la existencia del estudio de Pfizer.

Cuando regresó a Palo Alto después de sus tres semanas de estancia en Amberes, Chelsea descubrió que la atención de Elizabeth y Sunny había pasado de Europa a otra parte del mundo: México. Desde la primavera se había desatado en ese país una epidemia de gripe porcina y Elizabeth pensó que ofrecía una gran oportunidad para exhibir el Edison.

La persona que había plantado ese germen en su cabeza era Seth Michelson, director científico de Theranos. Seth era un genio de las matemáticas que anteriormente había trabajado en el laboratorio de simuladores de vuelo de la NASA. Su especialidad era la biomatemática, el uso de modelos matemáticos para ayudar a entender los fenómenos en la biología. En Theranos estaba a cargo de la elaboración del modelado predictivo y era el jefe de Daniel Young. Seth se parecía a Doc Emmett Brown, de la película de 1985 *Regreso al futuro*, protagonizada por Michael J. Fox. No tenía el pelo blanco y loco de Doc, pero lucía una enorme barba gris muy rizada que le daba un aire de científico loco. Aunque tenía casi sesenta años, todavía decía mucho «amigo» y se animaba enormemente cuando explicaba conceptos científicos.

Seth le había hablado a Elizabeth sobre un modelo matemático llamado SEIR (siglas de Susceptible, Expuesto, Infectado y Resuelto) que pensaba que podría adaptarse para predecir dónde se propagaría a continuación el virus de la gripe porcina. Para que funcionase, Theranos tendría que examinar a pacientes que se hubiesen infectado recientemente e introducir en el modelo los resultados de sus analíticas. Eso significaba llevar a México los lectores y cartuchos del Edison. A Elizabeth se le ocurrió colocarlos en la parte trasera de camionetas *pick-up* y transportarlos hasta las aldeas mexicanas situadas en la línea del frente del brote.

Chelsea hablaba español con fluidez, así que se decidió que ella iría a México con Sunny. Por lo general, obtener autorización para usar un dispositivo médico experimental en un país extranjero no resulta fácil, pero Elizabeth aprovechó las conexiones familiares de un estudiante mexicano rico

en Stanford. Consiguió una audiencia entre Chelsea y Sunny y funcionarios de alto rango en el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), la agencia que administra el sistema público de salud del país. El IMSS aprobó el envío de dos docenas de lectores del Edison a un centro hospitalario en Ciudad de México. El centro, un complejo inmenso llamado Hospital General de México, estaba ubicado en la Colonia Doctores, uno de los barrios con mayor índice de criminalidad de la ciudad. A Chelsea y Sunny los disuadieron de ir y venir del hospital por su cuenta. Un conductor los dejaba a las puertas de las instalaciones cada mañana y los recogía al final de cada jornada.

Durante semanas, Chelsea pasó días encerrada en una pequeña habitación en el interior del centro. Los lectores del Edison estaban apilados en estantes a lo largo de una pared. Los refrigeradores que contenían muestras de sangre se alineaban a lo largo de otra. La sangre procedía de pacientes infectados que habían sido tratados en el hospital. El trabajo de Chelsea era calentar las muestras, colocarlas en los cartuchos, poner los cartuchos en los lectores y ver si daban positivo para el virus.

Una vez más, las cosas no salieron bien. Con frecuencia, los lectores mostraban mensajes de error, o el resultado que regresaba de Palo Alto era negativo para el virus, cuando debería haber sido positivo. Algunos de los lectores no funcionaban en absoluto. Y Sunny seguía culpando a la transmisión inalámbrica.

Chelsea se sentía frustrada y triste. Se cuestionaba lo que estaba haciendo allí. Gary Frenzel y algunos otros científicos de Theranos le habían dicho que la mejor forma de diagnosticar el H1N1, como se llamaba el virus de la gripe porcina, era con un hisopo nasal, y que analizarlo en sangre era de una utilidad cuestionable. Ella le había planteado esa cuestión a Elizabeth antes de irse, pero esta última le había restado importancia. «No los escuches —había dicho de los científicos—. Siempre se están quejando».

Chelsea y Sunny tuvieron varias reuniones con funcionarios del IMSS en el Ministerio de Salud de México para informarles sobre su trabajo. Sunny no hablaba ni entendía una palabra de español, así que Chelsea era la que llevaba la conversación todo el tiempo. A medida que avanzaban las reuniones, la cara de Sunny revelaba una mezcla de irritación y preocupación. Chelsea sospechaba que le preocupaba que ella les estuviera diciendo a los mexicanos que el sistema de Theranos no funcionaba. La joven disfrutaba viéndolo sufrir.

Mientras tanto en Palo Alto, la noticia en toda la oficina fue que Elizabeth estaba negociando un acuerdo para vender cuatrocientos lectores del Edison

al Gobierno mexicano. Se suponía que el acuerdo traería consigo una entrada de efectivo muy necesaria. Los 15 millones de dólares que Theranos había recaudado en sus primeras dos rondas de financiación habían desaparecido hacía mucho tiempo y ya habían consumido gran parte de los 32 millones de dólares que Henry Mosley había contribuido a lograr en su ronda de la Serie C a finales de 2006.

Entretanto, Sunny también viajó a Tailandia para establecer otro puesto de avanzada para las pruebas de gripe porcina. La epidemia se había extendido a Asia, y el país era uno de los más afectados de la región con decenas de miles de casos y más de doscientas muertes. Pero a diferencia de México, no estaba claro que las actividades de Theranos en Tailandia contaran con la aprobación de las autoridades locales. Entre los empleados circulaban rumores de que las conexiones de Sunny allí eran turbias y que estaba pagando sobornos para obtener muestras de sangre de pacientes infectados. Cuando un colega de Chelsea en el grupo de soluciones para clientes llamado Stefan Hristu dimitió inmediatamente después de regresar de un viaje a Tailandia que hizo con Sunny, en enero de 2010, muchos se lo tomaron como un signo de que los rumores eran ciertos.

Chelsea ya había regresado de México y los cotilleos sobre Tailandia la asustaron. Ella sabía que había una ley contra el soborno llamada Ley de Prácticas Extranjeras Corruptas. Violarla era un delito grave que podía acarrear penas de cárcel.

Cuando se paró a pensarlo, había muchas cosas sobre la empresa que le hacían sentir incómoda. Y Sunny era lo que más. Él generaba una cultura del miedo con su comportamiento intimidatorio. Los despidos siempre habían sido algo común en la empresa, pero a finales de 2009 y principios de 2010 fue Sunny quien asumió el papel de verdugo. Chelsea incluso aprendió una nueva expresión: «desaparecer a alguien». Así era como los empleados usaban el verbo, normalmente intransitivo, cuando alguien era despedido. «Sunny lo desapareció», decían, evocando la imagen de un golpe de la mafia en el Brooklyn de los años setenta.

Los científicos, especialmente, le tenían miedo a Sunny. Uno de los pocos que se enfrentaron a él fue Seth Michelson. Unos días antes de Navidad, Seth salió y compró camisetas tipo polo para su grupo. El color de las camisetas se correspondía con el verde del logotipo de la empresa y tenían las palabras «Biomatemática de Theranos» estampadas en ellas. Seth pensó que era un buen gesto para fomentar el trabajo en equipo y las pagó de su propio bolsillo.

Cuando Sunny vio los polos, se enfadó. No le gustó que no le hubieran consultado y argumentó que el regalo de Seth a su equipo hacía que los otros jefes fueran mal vistos. Anteriormente en su carrera, Seth había trabajado en Roche, el gran fabricante de medicamentos suizo, donde dirigía un equipo de setenta personas y contaba con un presupuesto anual de veinticinco millones de dólares. Decidió que no iba a dejar que Sunny le sermoneara sobre temas de gestión. No se arredró y se enzarzaron en una pelea a gritos.

Después de aquello, parecía que Sunny se la tenía jurada a Seth y lo acosaba frecuentemente, lo que llevó a este último a buscarse otro trabajo. Lo encontró unos meses más tarde en una compañía con sede en Redwood City llamada Genomic Health y entró en el despacho de Elizabeth con la carta de dimisión en la mano para notificarlo. Sunny, que estaba allí, abrió la carta, la leyó y luego se la arrojó a Seth a la cara.

—¡No aceptaré esto! —gritó.

Seth le contestó también a gritos:

—Tengo noticias para usted, señor: en 1863, el presidente Lincoln liberó a los esclavos.

La respuesta de Sunny fue sacarlo del edificio. Pasaron semanas antes de que Seth pudiera recuperar sus libros de matemáticas, revistas científicas y las fotos de su esposa que estaban sobre su mesa. Tuvo que reclutar a la nueva abogada de la compañía, Jodi Sutton, y a un vigilante de seguridad para que le ayudaran a empaquetar sus cosas tarde, por la noche de un día laborable, cuando Sunny no estaba cerca.

Sunny también se enganchó con Tony Nugent un viernes por la noche. Sunny había estado dando órdenes directas y ejerciendo una intensa presión sobre un joven ingeniero que estaba en el equipo de Tony, lo que provocó que aquel se derrumbara por el estrés. Tony se enfrentó a Sunny al respecto y la discusión subió de tono rápidamente. Poniéndose como una furia, Sunny gritó que les estaba haciendo un favor a todos al ofrecer su tiempo a la empresa y que la gente debería estar un poco más agradecida.

—He ganado suficiente dinero como para cuidar de mi familia durante siete generaciones. ¡No necesito estar aquí! —le gritó a Tony a la cara.

Tony replicó con su acento irlandés:

—¡No tengo un centavo y tampoco necesito estar aquí!

Elizabeth tuvo que intervenir para desactivar la situación. Dave Nelson pensó que Tony sería despedido y que tendría un nuevo jefe el lunes por la mañana. Sin embargo, Tony, de alguna manera, sobrevivió al enfrentamiento.

Chelsea intentó quejarse de Sunny a Elizabeth, pero no pudo comunicarse con ella. Su vínculo parecía demasiado fuerte como para que se tambaleara. Cada vez que Elizabeth salía de su despacho, que estaba separado del de Sunny por una sala de conferencias acristalada, inmediatamente este salía del suyo y caminaba a su lado. A menudo, la acompañaba hasta los lavabos, que estaban en la parte de atrás del edificio, lo que provocó que algunos empleados se preguntaran medio en broma si no estarían esnifando rayas de cocaína allí.

En febrero de 2010, después de trabajar seis meses en Theranos, Chelsea había perdido todo su entusiasmo por seguir en la empresa y estaba pensando en renunciar. Odiaba a Sunny. Los proyectos de México y Tailandia parecían estar perdiendo fuerza a medida que disminuía la pandemia de gripe porcina. La empresa daba tumbos de una iniciativa mal concebida a otra, como un niño con trastorno por déficit de atención. Para remate, el novio de Chelsea vivía en Los Ángeles y ella volaba entre Los Ángeles y la bahía de San Francisco cada fin de semana para verlo. Los continuos viajes la estaban matando.

Mientras se debatía sobre qué hacer, sucedió algo que apresuró su decisión. Un día, el estudiante de Stanford cuyas conexiones familiares Elizabeth había aprovechado en México llegó con su padre. Chelsea no estaba allí para presenciar la visita, pero la gente en la oficina lo estuvo comentando después. El padre creía que padecía algún tipo de cáncer. Al enterarse de sus preocupaciones en materia de salud, Elizabeth y Sunny lo convencieron para que Theranos le hiciera una analítica con objeto de detectar biomarcadores de cáncer. Tony Nugent, que tampoco presenció el encuentro, se enteró algo más tarde ese mismo día por Gary Frenzel.

—Bueno, ha sido interesante —le dijo a Tony, con una voz que transmitía desconcierto—. Hoy hemos jugado a los médicos.

Chelsea se quedó horrorizada. El estudio de validación en Bélgica y los experimentos en México y Tailandia eran una cosa —se suponía que eran solo para fines de investigación y no tenían relación con la forma en que se trataba a los pacientes—, pero animar a alguien a confiar en un análisis de sangre de Theranos para tomar una decisión médica importante era algo completamente diferente. A Chelsea le pareció imprudente e irresponsable.

Se alarmó aún más cuando, poco después, Sunny y Elizabeth comenzaron a distribuir copias de los formularios de solicitud que los médicos solían pedir a los laboratorios de análisis de sangre y hablaron con entusiasmo sobre las grandes oportunidades que ofrecía el realizar las pruebas en consumidores.

Se acabó, pensó Chelsea para sí. Esto ha cruzado demasiadas líneas rojas.

Se acercó a Elizabeth y le dijo que quería renunciar, pero decidió guardarse sus recelos para ella misma. En cambio, le dijo a su amiga que sus viajes de fin de semana estaban teniendo un coste demasiado alto y que quería mudarse a Los Ángeles a tiempo completo, cosa que en cualquier caso era cierta. Se ofreció a quedarse durante un período transitorio, pero Elizabeth y Sunny no quisieron. Si Chelsea se marchaba, mejor que lo hiciera de forma inmediata, le dijeron. Le pidieron que no dijera nada cuando saliera a las tres personas que le rendían cuentas a ella. Chelsea protestó. No le parecía bien huir como un ladrón en mitad de la noche. Pero Sunny y Elizabeth se mostraron firmes: no debía hablarles.

Chelsea salió al día soleado de Palo Alto con sentimientos encontrados. El que predominaba era el de alivio. Pero también se sentía mal por no haber podido despedirse de su equipo y decirles por qué se iba. Les habría dado el motivo oficial, que se mudaba a Los Ángeles, pero Sunny y Elizabeth no habían confiado en que ella hiciese eso. Querían controlar la narrativa de su partida.

Chelsea también estaba preocupada por Elizabeth. En su implacable deseo de ser la fundadora de una *startup* de éxito, había construido una burbuja a su alrededor que la estaba alejando de la realidad. Y la única persona a la que dejaba entrar en ella era una mala influencia. ¿Cómo podía su amiga no verlo?

El Doctor J

Mientras el calendario pasaba de 2009 a 2010, los Estados Unidos continuaban sumidos en un profundo malestar económico. En los dos años anteriores, casi nueve millones de personas habían perdido su empleo en la peor recesión desde la Gran Depresión. Millones más habían sido golpeados con notificaciones de ejecución hipotecaria. Pero en el área de 3.900 kilómetros cuadrados al sur de San Francisco que forman los límites de Silicon Valley, los espíritus de los animales volvían a despertarse.

Un nuevo hotel de lujo en Sand Hill Road, llamado Rosewood, siempre estaba lleno, a pesar de que los precios de las habitaciones alcanzaban los mil dólares por noche. Con sus palmeras importadas y la proximidad al campus de Stanford, se había convertido rápidamente en el destino favorito de capitalistas de riesgo, fundadores de *startups* e inversores de fuera de la ciudad que acudían a su restaurante y bar junto a la piscina para discutir ofertas y ser vistos. Bentleys, Maseratis y McLarens se alineaban en su aparcamiento de piedra.

Mientras el resto del país se lamía las heridas de la devastadora crisis financiera, se estaba iniciando un nuevo auge tecnológico, alimentado por varios factores. Uno de ellos fue el gran éxito de Facebook. En junio de 2010, la valoración privada de la red social se elevó a 23.000 millones de dólares^[107]. Seis meses más tarde, saltó a 50.000 millones de dólares^[108]. Todos los fundadores de *startups* del Valle querían ser el siguiente Mark Zuckerberg y muchos capitalistas de riesgo anhelaban tener un asiento en el siguiente cohete a la riqueza. La aparición de Twitter, que se valoró en más de mil millones de dólares a finales de 2009^[109], le añadió emoción.

Mientras tanto, el iPhone y los teléfonos inteligentes de la competencia, con el sistema operativo Android de Google, empezaron a marcar el cambio hacia la informática móvil, a medida que las redes móviles se volvían más rápidas y capaces de manejar grandes cantidades de datos. Juegos para

teléfonos móviles tan populares como *Angry Birds*, por cuya descarga millones de usuarios de iPhone pagaban un dólar cada uno, sembraron la idea de que se podía construir un negocio en torno a una aplicación para teléfonos inteligentes. En la primavera de 2010, una desconocida *startup* llamada UberCab realizó un lanzamiento beta en San Francisco de su servicio de transporte privado de pasajeros en turismos negros^[110].

Sin embargo, todo esto podría no haber sido suficiente para prender la mecha del nuevo *boom*, si no hubiera sido por otro ingrediente clave: los bajísimos tipos de interés. Para rescatar la economía, la Reserva Federal había reducido dichos tipos casi a cero, lo que hizo que inversiones tradicionales, como los bonos, no resultaran atractivas, con lo que los inversores fueron a la busca de rendimientos más altos en otros lugares. Uno de esos lugares a los que recurrieron fue Silicon Valley.

De repente, los gestores de los fondos de cobertura de la Costa Este, que normalmente invertían solo en acciones que cotizaban en bolsa, estaban haciendo la peregrinación al oeste en busca de prometedoras oportunidades nuevas en el mundo de las *startups* privadas. A ellos se les unieron los ejecutivos de compañías antiguas y establecidas que buscaban sacar partido a la innovación del Valle para rejuvenecer empresas golpeadas por la recesión. En este último grupo se encontraba un hombre de Filadelfia de sesenta y cinco años que saludaba a la gente chocando los cinco en lugar de dar un apretón de manos y recibía el sobrenombre de Doctor J.

El verdadero nombre del Doctor J era Jay Rosan y, en realidad, era médico, aunque había pasado la mayor parte de su carrera trabajando para grandes corporaciones. Era miembro del equipo de innovación de Walgreens, que se encargaba de identificar ideas y tecnologías nuevas que pudieran reiniciar el crecimiento en la cadena de farmacias de ciento nueve años de antigüedad. El Doctor J dirigía una oficina en las afueras de Conshohocken, en Filadelfia, que Walgreens había heredado al adquirir en 2007, de Take Care Health Systems, un operador de clínicas en las tiendas donde él estuvo empleado anteriormente^[111].

En enero de 2010, Theranos envió un correo electrónico a Walgreens en el que indicaba que había desarrollado pequeños dispositivos capaces de realizar cualquier análisis de sangre con unas pocas gotas extraídas de la yema de un dedo, en tiempo real y por menos de la mitad de lo que costaban los laboratorios tradicionales^[112]. Dos meses después, Elizabeth y Sunny viajaron a la sede de Walgreens en Deerfield, barrio periférico de Chicago (Illinois), y ofrecieron una presentación a un grupo de ejecutivos de Walgreens^[113]. El

Doctor J, que voló desde Pensilvania para la reunión, reconoció al instante el potencial de la tecnología de Theranos. Creía que colocar las máquinas de la *startup* en las farmacias Walgreens podría abrir una nueva fuente de ingresos para el minorista y suponer el cambio radical que había estado buscando.

No era solo la propuesta de negocios lo que atraía al Doctor J. A un chiflado de la salud que observaba atentamente su dieta, que rara vez bebía alcohol y estaba obsesionado con ir a nadar todos los días le apasionaba contribuir a que las personas llevaran una vida más saludable. La imagen que Elizabeth presentó en la reunión sobre cómo hacer que los análisis de sangre fueran menos dolorosos y más accesibles para que pudieran convertirse en un sistema de alerta temprana contra enfermedades le tocó la fibra. Aquella noche, apenas pudo contener la emoción durante la cena en un bar, que se especializaba en servir vinos, con dos colegas de Walgreens que no estaban al tanto de las conversaciones secretas con Theranos. Después de pedirles que mantuvieran en secreto lo que estaba a punto de decirles, reveló en voz baja que había encontrado una empresa que, a su modo de ver, iba a transformar la imagen de la industria farmacéutica.

—Imaginaos que se pudiera detectar el cáncer de mama antes de hacer una mamografía —dijo a sus cautivados colegas, haciendo una pausa dramática.

Unos minutos antes de las 8:00 a. m. del 24 de agosto de 2010, un grupo de coches de alquiler se detuvo frente al 3200 de Hillview Avenue en Palo Alto. De uno de ellos salió un hombre fornido con gafas y hoyuelos en su ancha nariz. Se llamaba Kevin Hunter y dirigía una pequeña empresa de consultoría de laboratorio llamada Colaborate. Formaba parte de una delegación de Walgreens encabezada por el Doctor J, que había viajado a California para mantener una reunión de dos días con Theranos. La cadena de farmacias lo había contratado unas semanas antes para ayudar a evaluar y establecer una asociación que estaba negociando con la *startup*.

Hunter tenía una afinidad especial con el ámbito en que operaba Walgreens: su padre, su abuelo y su bisabuelo habían sido farmacéuticos. De pequeño, pasó los veranos ayudando a su padre a atender el mostrador y reponiendo los estantes de las farmacias que tenían en las bases aéreas de Nueva York, Texas y Nuevo México. Sin embargo, a pesar de lo familiarizado que estaba con las farmacias, los laboratorios clínicos era en lo que verdaderamente Hunter era experto. Después de obtener su máster en Administración de Empresas en la Universidad de Florida, había pasado los

primeros ocho años de su carrera trabajando para Quest Diagnostics, el gigante proveedor de servicios de laboratorio. Posteriormente, había lanzado Colaborate, que asesoraba sobre temas de laboratorio a clientes que iban desde hospitales hasta empresas de capital privado.

Lo primero que percibió Hunter cuando cerró la puerta de su coche de alquiler y caminó hacia la entrada de la oficina de Theranos fue un brillante Lamborghini negro aparcado justo al lado. Parece que alguien está tratando de impresionarnos, pensó.

Elizabeth y Sunny lo saludaron a él y al resto del equipo de Walgreens en lo alto de un tramo de escaleras y los condujeron a la sala de conferencias acristalada que se hallaba entre las oficinas de ambos. Allí se les unió Daniel Young, que había sucedido a Seth Michelson como jefe del equipo de biomatemáticas de Theranos. Del lado de Walgreens, además de Hunter y el Doctor J, habían hecho el viaje otras tres personas: un ejecutivo belga llamado Renaat van den Hooff, un ejecutivo financiero llamado Dan Doyle y Jim Sundberg, que trabajaba con Hunter en Colaborate^[114].

El Doctor J chocó los cinco a Sunny y a Elizabeth; luego se sentó y dio inicio a la reunión con la misma frase que siempre usaba cuando se presentaba: «Hola, soy el Doctor J y yo solía jugar al baloncesto». Hunter ya le había escuchado usarlo una docena de veces en las pocas semanas que llevaban trabajando juntos y ya no le hacía gracia, pero para el Doctor J era un chiste que no envejecía. Provocó algunas risitas incómodas.

«¡Me emociona muchísimo que estemos haciendo esto!», exclamó entonces el Doctor J.^[115] Se refería a un proyecto piloto que las empresas habían acordado llevar a cabo. Consistiría en ubicar los lectores de Theranos en algunas farmacias, entre treinta y noventa tiendas Walgreens a más tardar a mediados de 2011^[116]. Los clientes de las tiendas podrían hacerse un análisis de sangre con solo un pinchazo en la yema del dedo y recibir sus resultados en menos de una hora. Ya se había firmado un contrato preliminar en virtud del cual Walgreens se comprometía a comprar de antemano cartuchos de Theranos valorados en más de cincuenta millones de dólares y a prestar a la *startup* veinticinco millones de dólares adicionales^[117]. Si todo iba bien con el programa piloto, las compañías se propondrían como objetivo ampliar su asociación por todo el país.

Era inusual que Walgreens se moviera tan rápido. Las oportunidades que el equipo de innovación identificaba, normalmente se quedaban retenidas en comités internos y se veían ralentizadas por la gigante burocracia del minorista. El Doctor J se las arregló para acelerar aquel proceso yendo

directamente a Wade Miquelon, director financiero de Walgreens, y haciéndole responsable del proyecto. Miquelon debía volar esa noche y unirse a ellos en la sesión del día siguiente.

Aproximadamente a la media hora de debatir sobre el programa piloto, Hunter preguntó dónde estaban los lavabos. Elizabeth y Sunny se pusieron visiblemente rígidos. La seguridad era primordial, dijeron, y cualquier persona que saliera de la sala tenía que ir acompañada. Sunny escoltó a Hunter al baño, le esperó en la puerta y luego volvió con él a la sala de conferencias. A Hunter aquello le pareció innecesario y extrañamente paranoico.

Al regresar de los lavabos, echó un vistazo a las oficinas en busca de un laboratorio, pero no vio nada que se le pareciera. Eso era porque estaba abajo, le dijeron. Hunter dijo que esperaba verlo en algún momento en el transcurso de la visita, a lo que Elizabeth respondió: «Sí, si tenemos tiempo».

Theranos le había dicho a Walgreens que tenía un laboratorio a punto desde una perspectiva comercial y lo había provisto con una lista de 192 análisis de sangre diferentes que, según alegaban, podían realizar sus dispositivos patentados^[118]. En realidad, aunque había un laboratorio en la planta baja, era solo un laboratorio de I+D donde Gary Frenzel y su equipo de bioquímicos llevaban a cabo sus investigaciones. Además, la mitad de las pruebas que había en la lista no se podían realizar como inmunoensayos quimioluminiscentes, la técnica de ensayo en la que se basaba el sistema del Edison. Requerían diferentes métodos de prueba que estaban fuera del alcance de este último.

La reunión se reanudó y se prolongó hasta la mitad de la tarde, momento en el que Elizabeth sugirió que tomaran una cena temprana en la ciudad. Cuando se levantaron de la silla, Hunter volvió a preguntar por el laboratorio. Elizabeth golpeó al Doctor J en el hombro y le hizo un gesto para que la siguiera fuera de la sala. Él regresó un rato después y le dijo a Hunter que aquello no iba a suceder. Elizabeth no estaba dispuesta a mostrarles el laboratorio todavía, dijo. En cambio, Sunny enseñó su oficina al equipo de Walgreens. Había un saco de dormir en el suelo detrás de su escritorio; su baño tenía una ducha y guardaba una muda de ropa a mano. Trabajaba tantas horas que muchas noches dormía en la oficina, les dijo con orgullo a los visitantes.

Cuando fueron a cenar, Sunny y Elizabeth les hicieron salir a intervalos escalonados. No querían que todos llegaran al restaurante al mismo tiempo porque se arriesgaban a llamar la atención. También dieron instrucciones a

Hunter y a sus colegas para que no usaran nombres reales. Cuando Hunter llegó al restaurante, un pequeño establecimiento donde se tomaba *sushi* en El Camino Real llamado Fuki Sushi, lo condujeron a una sala privada que había en la parte de atrás con puertas correderas, donde Elizabeth estaba esperando.

Aquel teatro de intriga y misterio a Hunter le pareció una tontería. Eran las cuatro de la tarde y el restaurante estaba vacío. No había nadie a quien ocultar su presencia. Es más, si había algo que pudiera llamar la atención, era el Lamborghini de Sunny en el aparcamiento.

Hunter estaba empezando a sospechar. Con su jersey negro de cuello alto, su voz profunda y tomando col rizada verde todo el día, Elizabeth hacía todo lo posible por emular a Steve Jobs, pero no parecía tener una comprensión sólida de lo que distinguía los diferentes tipos de análisis de sangre. Theranos tampoco había cumplido con sus dos peticiones básicas: dejarle ver su laboratorio y hacer una demostración en directo de un análisis de vitamina D en su dispositivo. El plan original de Hunter era que Theranos analizara su sangre y la del Doctor J, luego volverse a hacer una analítica en el Hospital de Stanford aquella noche y comparar los resultados. Incluso había dispuesto que un patólogo estuviera esperando en el hospital para rellenar el volante de petición de los análisis y extraer su sangre. Pero Elizabeth afirmó que la habían avisado con muy poca antelación, a pesar de que la petición se había hecho hacía dos semanas.

Había algo más que le molestaba a Hunter: la actitud de Sunny. Actuaba a la vez de una forma altanera y caballerosa. Cuando la delegación de Walgreens mencionó la posibilidad de llevar a su departamento de informática para que ayudaran en los preparativos del programa piloto, Sunny desechó la idea sin más diciendo: «Los informáticos son como los abogados, evítenlos el mayor tiempo posible»^[119]. A Hunter aquel tipo de enfoque le pareció una forma segura de buscarse problemas.

Sin embargo, el Doctor J no parecía compartir su escepticismo. Estaba encandilado con el aura de Elizabeth y con disfrutar en el entorno de Silicon Valley. A Hunter le recordaba a una *groupie* que hubiera volado por todo el país para asistir a un concierto de su grupo favorito.

Cuando volvieron a reunirse en la oficina de Theranos a la mañana siguiente, se les unió Wade Miquelon, director financiero de Walgreens. Wade había negociado el contrato del programa piloto directamente con Elizabeth. Él también parecía ser un gran fan suyo. A mitad de la reunión de aquel día, Elizabeth montó un gran *show* al darle a Miquelon una bandera

estadounidense que, según dijo, había sobrevolado un campo de batalla en Afganistán. La joven había escrito en ella una dedicatoria para Walgreens.

Hunter pensó que todo aquello era extraño. Walgreens le había llevado allí para examinar la tecnología de Theranos, pero no se le había permitido hacerlo. Lo único que habían sacado de su visita era una bandera dedicada. Y, sin embargo, al Doctor J y a Miquelon no les importó. En lo que a ellos se refería, la visita había ido a la perfección.

Un mes más tarde, en septiembre de 2010, un grupo de ejecutivos de Walgreens se reunió con Elizabeth y Sunny en una sala de conferencias en la sede de la cadena de farmacias en Deerfield. El ambiente era festivo. Flotaban globos rojos con el logotipo de Walgreens sobre una mesa cargada de entremeses. Wade Miquelon y el Doctor J dieron a conocer el Proyecto Beta, nombre en clave del programa piloto de Theranos, a los ejecutivos sénior de Walgreens.

De pie frente a una diapositiva titulada «Rompiendo con la industria de los laboratorios» proyectada en una gran pantalla, uno de los ejecutivos de Walgreens cantaba *Imagine*^[120]. Para celebrar la alianza, el equipo de innovación tuvo la idea de adaptar la letra a la canción de John Lennon y usarla como himno de la asociación. Cuando terminó el incómodo acto de karaoke, Elizabeth y Sunny animaron a los ejecutivos de Walgreens a que se hicieran un análisis de sangre. Habían llevado a la reunión varias máquinas blanquinegras. Los ejecutivos de Walgreens se pusieron en fila detrás de Kermit Crawford, presidente del negocio de las farmacias, y Colin Watts, jefe del equipo de innovación, para que les pincharan la yema de un dedo.

Hunter, que ya trabajaba para Walgreens a tiempo completo como consultor *in situ* para el equipo de innovación, no participó en la reunión, pero cuando escuchó que a varios ejecutivos de Walgreens les habían hecho las analíticas, pensó que aquella era la ocasión para ver finalmente cómo funcionaba la tecnología. Se dijo que haría el seguimiento con Elizabeth sobre los resultados de las pruebas la siguiente vez que hablaran. En un informe que había elaborado después de la visita a Palo Alto, Hunter advirtió que Theranos podría estar «exagerando o sobrestimando [...] en qué punto se encuentran científicamente con los cartuchos/dispositivos»^[121]. También recomendaba que Walgreens incorporara a alguien dentro de Theranos a través del lanzamiento del programa piloto y ofrecía como voluntaria para la tarea a una de sus colegas de Colaborate, una pequeña mujer británica

llamada June Smart, quien recientemente había acabado un trabajo administrando los laboratorios de Stanford. Theranos rechazó la idea.

Hunter preguntó por los resultados de los análisis de sangre unos días más tarde en la videoconferencia semanal que las compañías usaban como su principal modo de comunicación^[122]. Elizabeth respondió que Theranos solo podía entregar los resultados a alguien que fuese médico. El Doctor J, al que llamaron a Conshohocken, les recordó a todos que él era médico titulado, así que ¿por qué Theranos no procedía y le enviaba los resultados? Acordaron que Sunny haría el seguimiento aparte con él.

Pasó un mes y seguía sin haber resultados.

La paciencia de Hunter se estaba agotando. Durante la llamada de aquella semana, las dos partes discutieron un cambio repentino que Theranos había hecho a su estrategia reguladora. Inicialmente había declarado que sus análisis de sangre se clasificarían como «exentos» en virtud de las Enmiendas de Mejora de Laboratorios Clínicos (CLIA, por sus siglas en inglés), ley federal de 1988 que regulaba los laboratorios. Las pruebas exentas de CLIA generalmente implicaban procedimientos de laboratorio simples que la FDA había aprobado para su uso en el hogar.

En ese momento, Theranos cambiaba de parecer y alegaba que las pruebas que ofrecerían en las tiendas Walgreens eran «pruebas desarrolladas en laboratorio». Suponía una gran diferencia: las pruebas desarrolladas en laboratorio se encontraban en una zona gris entre la FDA y otro regulador federal de salud, los Centros de Servicios de Medicare y Medicaid. Los CMS (por sus siglas en inglés), como se conocía a los centros de esta última agencia, supervisaban los laboratorios clínicos bajo CLIA, mientras que la FDA regulaba el equipo de diagnóstico que los laboratorios compraban y utilizaban para sus pruebas. Pero nadie regulaba de cerca las pruebas que los laboratorios diseñaban con métodos propios. Elizabeth y Sunny tuvieron un malhumorado intercambio de ideas con Hunter sobre las implicaciones del cambio^[123]. Sostenían que todas las grandes empresas de laboratorio usaban, en su mayoría, pruebas desarrolladas en laboratorio, cosa que Hunter sabía que no era cierta.

Para Hunter, el cambio hizo que fuera aún más importante verificar la precisión de las pruebas de Theranos. Sugirió hacer un estudio de cincuenta pacientes en el que compararían los resultados de Theranos con los del Hospital de Stanford. Había trabajado con Stanford y conocía a gente allí. Sería fácil organizarlo. En la pantalla del ordenador, Hunter notó un cambio

inmediato en el lenguaje corporal de Elizabeth. Ella se puso visiblemente en guardia y a la defensiva.

—No, no creo que queramos hacer eso en este momento —dijo, y cambió rápidamente de tema, pasando a otros asuntos que había en el orden del día de la llamada.

Después de colgar, Hunter se llevó a Renaat a un lado y le dijo que algo no marchaba bien. Las señales de alarma se estaban acumulando. Primero, Elizabeth le había negado el acceso a su laboratorio. Posteriormente, ella había rechazado su propuesta de incorporar a alguien con ellos en Palo Alto. Y ahora se negaba a hacer un simple estudio comparativo. Para colmo, Theranos había extraído sangre del presidente del negocio de farmacias de Walgreens, uno de los ejecutivos más importantes de la compañía, ¡y no le daban el resultado de la prueba!

Renaat escuchaba con una expresión de dolor en el rostro.

—No podemos seguir con esto —dijo—. No podemos arriesgarnos a la posibilidad de que CVS firme un acuerdo con ellos en seis meses y termine siendo real.

La rivalidad de Walgreens con la compañía CVS, con base en Rhode Island y que era un tercio más grande en términos de ingresos, afectaba a prácticamente todo lo que hacía la cadena de farmacias. Era una visión miope del mundo difícil de entender para alguien ajeno al asunto como lo era Hunter, que no era un hombre de la compañía Walgreens. Theranos se había aprovechado hábilmente de su inseguridad. Como resultado, Walgreens sufría un caso grave de fobia a quedar al margen.

Hunter le suplicó a Renaat que al menos le permitiera echar un vistazo en el interior del único lector blanquinegro que Theranos les había dejado después de la fiesta de lanzamiento del Proyecto Beta. Se moría de ganas por arrancar las tiras de la cinta de seguridad de su caja y abrirla. Theranos les había enviado algunos kits de prueba para ello, pero eran para analíticas poco conocidas como un panel de «susceptibilidad a la gripe» que no ofrecía ningún otro tipo de laboratorio que él conociera. Por lo tanto, era imposible comparar sus resultados con nada. Qué oportuno, se dijo Hunter. Además, los kits habían caducado.

Renaat dijo que no. Además de firmar acuerdos de confidencialidad, se les había advertido con seriedad que no manipulasen el lector. El contrato que las compañías habían firmado indicaba que Walgreens acordaba «no desmontar ni aplicar ingeniería inversa a los dispositivos ni a ningún componente de los mismos»^[124].

Tratando de contener su frustración, Hunter hizo una última petición. Theranos siempre invocaba dos cosas como prueba de que su tecnología había sido examinada. La primera era el trabajo de ensayo clínico que realizó para las compañías farmacéuticas. Los documentos que proporcionó a Walgreens indicaban que el sistema de Theranos había sido «validado de manera integral en los últimos siete años por diez de las quince mayores compañías farmacéuticas»^[125]. La segunda era una revisión de su tecnología que el Doctor J supuestamente había encargado a la Facultad de Medicina de la Universidad Johns Hopkins.

Hunter había hecho algunas llamadas a las compañías farmacéuticas y no había podido hablar por teléfono con nadie para confirmar lo que afirmaba Theranos, aunque aquello no probaba nada. En aquel momento le pidió a Renaat que le mostrara la reseña de la Johns Hopkins. Después de algunas dudas, Renaat le entregó de mala gana un documento de dos páginas.

Cuando Hunter terminó de leerlo, casi se echó a reír. Era una carta fechada el 27 de abril de 2010, que resumía una reunión que Elizabeth y Sunny habían tenido con el Doctor J y cinco representantes de la Johns Hopkins en el campus de la universidad en Baltimore^[126]. Afirmaba que habían mostrado al equipo de la Hopkins «datos patentados del rendimiento de las pruebas», y que la mencionada institución había considerado que la tecnología era «novedosa y sólida». Pero también dejaba claro que la universidad no había realizado una verificación independiente por sí misma. De hecho, la carta incluía una cláusula de exención de responsabilidades en la parte inferior de la segunda página: «Los materiales proporcionados de ninguna manera significan un respaldo por parte de la Facultad de Medicina de la Johns Hopkins a ningún producto o servicio».

Hunter le dijo a Renaat que la carta no tenía sentido. A juzgar por la expresión del belga, le pareció que estaba empezando a avanzar. Parecía que la confianza de Renaat se había visto alterada. Hunter sabía que Dan Doyle, el ejecutivo responsable de las finanzas del equipo de innovación, compartía parte de su escepticismo. Si pudiera convencer a Renaat de que adoptara su punto de vista, podrían lograr que el Doctor J y Wade Miquelon vieran la luz y evitar así un posible desastre.

Walgreens no era el único gran socio minorista al que Theranos cortejaba. Durante aquel mismo período, los empleados de Theranos comenzaron a darse cuenta de las visitas a las oficinas de Hillview Avenue de un caballero

mayor de aire serio, con gafas sin montura, traje y corbata. Era Steve Burd, el director ejecutivo de Safeway.

Burd llevaba diecisiete años al mando de Safeway, una de las cadenas de supermercados más grandes del país. Por el camino, su enfoque disciplinado de la razón de ser del negocio de comestibles, que le valió el aplauso de Wall Street durante su primera década como director ejecutivo, dio paso a un intenso interés por el cuidado de la salud.

Se había interesado enormemente por el tema después de darse cuenta de que el aumento de los costes médicos de Safeway amenazaba con llevar a la empresa a la quiebra algún día si no hacía algo para controlarlos^[127]. Fue un precursor en programas innovadores de salud preventiva y de bienestar para sus empleados y se convirtió en un defensor de la cobertura sanitaria universal, lo que le hizo ser uno de los únicos directores ejecutivos republicanos que adoptaron muchos de los principios del Obamacare^[128]. Al igual que el Doctor J, él se tomaba en serio su propia salud^[129]. Entrenaba en una cinta de correr a las cinco de la mañana y levantaba pesas por las noches, después de la cena.

Por invitación de Burd, Elizabeth llegó un día a la sede de la cadena de supermercados en Pleasanton, al otro lado de la bahía de San Francisco, para hacer una presentación. Mientras el director ejecutivo de Safeway y un grupo de sus altos ejecutivos escuchaban intrigados, ella describió cómo su fobia a las agujas la había llevado a desarrollar una tecnología innovadora que hacía que los análisis de sangre no solo fueran más accesibles, sino también más rápidos y más baratos. Llevaba uno de sus dispositivos blanquinegros para demostrar cómo funcionaba.

La presentación tuvo un fuerte impacto en Larree Renda, vicepresidenta ejecutiva de Safeway. El marido de Renda padecía un cáncer de pulmón. Su sangre tenía que ser analizada con frecuencia para que los médicos pudieran ajustar la medicación. Cada extracción de sangre suponía un ejercicio de tortura porque sus venas desaparecían. El sistema de punción digital de Theranos sería una bendición para él, pensó.

Renda, que había empezado a trabajar en Safeway a los dieciséis años como embolsadora a tiempo parcial y se había abierto camino en la escala corporativa hasta convertirse en una de las ejecutivas de mayor confianza de Burd, pudo ver que su jefe también estaba muy impresionado. La propuesta de Theranos encajaba perfectamente con su filosofía del bienestar y ofrecía una manera de mejorar los estancados ingresos de la cadena y los muy estrechos márgenes de ganancias.

Poco después, Safeway también firmó un acuerdo con Theranos. Según el contrato, la cadena de supermercados prestaba a la *startup* treinta millones de dólares y se comprometía a llevar a cabo una enorme renovación de sus tiendas para dar cabida a elegantes nuevas clínicas donde a los clientes se les haría un análisis de sangre con los dispositivos de Theranos.

Burd estaba loco de contento con la asociación. Veía a Elizabeth como a un genio precoz y la trataba con una extraña deferencia. Por lo general, él era reacio a abandonar su oficina a menos que fuera absolutamente necesario, pero hizo una excepción con la joven, trasladándose regularmente a través de la bahía hasta Palo Alto. En una ocasión, llegó con una enorme orquídea blanca. En otra, le llevó un modelo en miniatura de un *jet* privado. El siguiente que tuviera, predijo, sería uno real. Burd estaba al tanto de las conversaciones paralelas de Theranos con Walgreens. Elizabeth le dijo que su empresa sería el proveedor exclusivo de los análisis de sangre de Theranos en los supermercados, mientras que a Walgreens se le otorgaría la exclusividad en las farmacias. Ninguna de las compañías estaba encantada con el acuerdo, pero ambas lo vieron mejor que perder una gran oportunidad de negocio.

En Chicago, los esfuerzos de Hunter para que Renaat se tomara en serio sus sospechas se vieron frustrados a mediados de diciembre de 2010, cuando Renaat informó a sus colegas de que se marcharía a finales de año. Le habían ofrecido un trabajo como director ejecutivo de una empresa en Nueva Jersey que hacía indicadores de temperatura para las compañías farmacéuticas. Era una oportunidad profesional que no podía dejar pasar.

Walgreens nombró a un sustituto interno, una ejecutiva llamada Trish Lipinski, que tenía cierta experiencia con el mundo de los laboratorios. Antes de Walgreens, había trabajado en el Colegio Americano de Patólogos, asociación médica que representa a los científicos de laboratorio. Hunter no perdió el tiempo en hacerle saber lo que pensaba sobre el proyecto Theranos. «Tengo que detener esto porque algún día todo ello será una mancha en el expediente de alguien», le dijo.

También expresó su escepticismo directamente al Doctor J, pero aquello no sirvió de mucho. El Doctor J era un firme e incansable defensor de Theranos. En todo caso, pensaba que Walgreens se estaba moviendo muy lentamente. Después de saber lo del modelo en miniatura del *jet* que Steve Burd le había dado a Elizabeth, le había dicho a Trish que Walgreens necesitaba mostrarle más cariño a la joven. Para sorpresa de Hunter, incluso había dejado de preguntarles a Elizabeth y a Sunny por los resultados de las

pruebas de la fiesta del lanzamiento. Aparentemente estaba dispuesto a dejar que Theranos se saliera con la suya y no se los proporcionara.

El Doctor J tenía un poderoso aliado en Wade Miquelon. Wade vestía con mucha elegancia y le encantaban los trajes caros y las gafas de diseño. Era sociable y muy querido en Walgreens. Sin embargo, muchos de sus colegas comenzaron a cuestionar su buen juicio después de que un artículo que apareció en el *Chicago Tribune* revelara que había sido arrestado por conducir ebrio por segunda vez en poco más de un año^[130]. No debió haberse puesto detrás del volante de un coche en absoluto: su carné de conducir aún estaba suspendido por el arresto anterior. Peor aún, se negó a pasar la prueba del alcoholímetro y no superó la de sobriedad sobre el terreno. El incidente hizo que se ganara un nuevo apodo en los pasillos de la sede de Walgreens: Michelob^[131].

La conducción bajo los efectos del alcohol de Wade y la devoción ciega del Doctor J para con Theranos no inspiraban confianza en que el Proyecto Beta estuviera en las mejores manos. Pero eso estaba más allá del alcance de Hunter. Se concentró en lo que podía controlar y continuó haciendo preguntas difíciles en las videollamadas semanales hasta que un día, a principios de 2011, Trish le dijo que Elizabeth y Sunny ya no lo querían en las llamadas ni en las reuniones que mantenían entre las dos compañías. Les parecía que creaba demasiada tensión y que interfería en la realización del trabajo, dijo. Walgreens no tenía más remedio que cumplir con sus demandas o Theranos se iría, agregó.

Hunter trató de convencerla para que rechazara la petición. ¿Por qué Walgreens le pagaba a su empresa 25.000 dólares al mes para que mirara por sus intereses si lo iban a mantener a raya y le iban a dificultar el hacer su trabajo? No tenía sentido. Sus protestas fueron educadamente ignoradas y Elizabeth y Sunny se salieron con la suya. Hunter continuó trabajando con el equipo de innovación y brindando su experiencia cuando se le preguntaba, pero su exclusión de las llamadas y reuniones posteriores lo marginó y limitó sus aportaciones.

Mientras tanto, Walgreens siguió adelante con el proyecto. Como parte de los preparativos del programa piloto, Hunter se unió al equipo de innovación en un viaje que hicieron a un almacén camuflado en un parque industrial a unas pocas millas de las instalaciones de Deerfield. En el interior, la compañía había construido una réplica a gran escala de una de sus tiendas. Estaba provista de un laboratorio de análisis de sangre, con estantes diseñados

específicamente para adaptarse a las dimensiones de los lectores blanquinegros de Theranos.

Ver la tienda simulada y su pequeño laboratorio le hizo darse cuenta a Hunter de lo auténtico que era todo. Pronto se les iba a extraer sangre a pacientes reales, e iba a ser analizada en uno de esos, pensó con inquietud.

El miniLab

Con Walgreens y Safeway a bordo como socios minoristas, Elizabeth se enfrentaba repentinamente a un problema que ella misma había creado: les había dicho a ambas compañías que su tecnología podía realizar cientos de pruebas en pequeñas muestras de sangre. La verdad era que el sistema del Edison solo podía realizar inmunoensayos, un tipo de análisis que usaba anticuerpos para medir las sustancias en sangre. Los inmunoensayos incluían algunas pruebas de laboratorio comúnmente solicitadas por los médicos, como son las analíticas para determinar la cantidad de vitamina D o detectar el cáncer de próstata. Pero muchos otros análisis rutinarios, que miden desde el colesterol hasta el azúcar en sangre, requerían técnicas de laboratorio completamente diferentes.

Elizabeth necesitaba un nuevo dispositivo, uno que pudiera realizar más de un tipo de análisis. En noviembre de 2010, contrató a un joven ingeniero llamado Kent Frankovich y le puso a cargo de su diseño. Kent acababa de obtener un máster en Ingeniería Mecánica por Stanford. Antes de aquello, había pasado dos años trabajando para el Laboratorio de Propulsión a Chorro de la NASA en Pasadena, donde había ayudado a construir Curiosity, el *rover* de Marte. Kent, a su vez, reclutó a Greg Baney, un amigo que había conocido en la NASA para luego entrar a trabajar para SpaceX, la compañía de cohetes de Elon Musk con base en Los Ángeles. Con un metro noventa y ocho de estatura y ciento dieciocho kilos, Greg poseía la constitución de un liniero de la Liga Nacional de Fútbol Americano, pero su físico escondía un intelecto agudo y un fino sentido de la observación.

Durante un período de varios meses, Kent y Greg se convirtieron en los empleados favoritos de Elizabeth. Ella participaba en sus sesiones de intercambio de ideas y hacía sugerencias sobre qué sistemas robóticos deberían considerar. Les dio tarjetas de crédito de empresa y les permitió encargarse de cualquier tipo de equipamiento y material que quisieran.

Elizabeth bautizó a la máquina que les encargó que construyeran como el «miniLab». Como el nombre sugería, la gran preocupación de la joven era el tamaño del mismo: aún alimentaba la idea de que algún día pudiera ponerlo en los hogares de la gente y quería algo que cupiera sobre una mesa o en una estantería. Eso planteaba algunos retos en materia de ingeniería porque para ejecutar todas las pruebas que ella quería, el miniLab necesitaba muchos más componentes que el Edison. Además del tubo fotomultiplicador del Edison, el nuevo dispositivo tendría que embutir otros tres instrumentos de laboratorio en un pequeño espacio: un espectrofotómetro, un citómetro y un amplificador isotérmico.

Ninguno de ellos era un invento nuevo. El primer espectrofotómetro comercial fue desarrollado en 1941 por el químico estadounidense Arnold Beckman, fundador de la empresa fabricante de equipos de laboratorio Beckman Coulter^[132]. Funciona emitiendo rayos de una luz de color a través de una muestra de sangre y midiendo cuánta luz absorbe dicha muestra. La concentración de una molécula en sangre se infiere a partir del nivel de absorción de dicha luz. Los espectrofotómetros se usan para calcular sustancias como el colesterol, la glucosa y la hemoglobina. La citometría, una forma de contar células sanguíneas, se inventó en el siglo XIX^[133]. Se usa para diagnosticar la anemia y los cánceres de sangre, entre otras afecciones.

Laboratorios de todo el mundo han estado utilizando estos instrumentos durante décadas. En otras palabras, Theranos no era el primero en descubrir nuevas formas de analizar sangre. Más bien, el valor del miniLab residía en la miniaturización de la tecnología de laboratorio existente. Si bien eso podría no constituir una ciencia innovadora, tenía sentido dentro del contexto de la idea de Elizabeth de sacar los análisis de sangre fuera de los laboratorios centrales y llevarlos a las farmacias, supermercados y, con el tiempo, a los hogares de la gente.

Sin duda, ya existían analizadores de sangre portátiles en el mercado. Uno de ellos, un dispositivo que parecía un pequeño cajero automático llamado Piccolo Xpress, podía realizar treinta y un análisis de sangre diferentes y mostrar resultados en tan solo doce minutos^[134]. Únicamente se necesitaban tres o cuatro gotas de sangre para llevar a cabo un recuento de media docena de pruebas comúnmente solicitadas por los facultativos. Sin embargo, ni el Piccolo ni otros analizadores portátiles existentes podían realizar toda la gama de pruebas de laboratorio. En la mente de Elizabeth, aquel sería el gancho comercial del miniLab.

Greg dedicó mucho tiempo a estudiar instrumentos que había en el mercado hechos por fabricantes de equipos de diagnóstico para aplicarles ingeniería inversa y hacerlos más pequeños. Encargó un espectrofotómetro a una compañía llamada Ocean Optics y lo desarmó para entender cómo funcionaba. Se convirtió en un proyecto interesante, pero aquello le hizo cuestionarse su enfoque.

En lugar de construir nuevos instrumentos desde cero para que se ajustaran a las dimensiones arbitrarias que Elizabeth había dispuesto, Greg consideró que harían mejor en tomar los componentes existentes en el mercado, con los que estaban trabajando para miniaturizarlos, e integrarlos para probar cómo funcionaba el sistema general. Una vez que tuvieran un prototipo que funcionara, podrían preocuparse de reducirlo. Hacer hincapié primero en el tamaño del sistema y después en cómo funcionaba era empezar la casa por el tejado, pero Elizabeth no cedía.

Greg estaba en medio de una ruptura sentimental con la chica con la que había salido en Los Ángeles, así que iba a la oficina los sábados para distraerse. Él se daba cuenta de que Elizabeth realmente apreciaba aquel detalle. Lo consideraba un signo de lealtad y dedicación. Le dijo a Greg que también quería ver a Kent ir los fines de semana; le molestaba que su amigo no lo hiciera. Mantener el equilibrio entre trabajo y vida personal le parecía un concepto extraño. Ella se pasaba todo el día en la oficina.

Como a la mayoría de la gente, cuando la conoció, a Greg le había sorprendido la voz profunda de Elizabeth. Pronto comenzó a sospechar que era fingida. Una noche, cuando concluyeron una reunión en su oficina, poco después de que él se uniera a la empresa, ella tuvo un lapsus y utilizó la voz de una mujer joven con un sonido más natural. «Estoy realmente contenta de que estés aquí», le dijo, mientras se levantaba de su silla, en un tono varias octavas más alto de lo normal. Con la emoción, parecía haberse olvidado momentáneamente de encender el tono grave. Cuando Greg lo pensó, había una cierta lógica en su actuación: Silicon Valley era un mundo abrumadoramente masculino. Los capitalistas de riesgo eran todos hombres y a él no se le ocurría ninguna mujer fundadora de *startup* destacada. En algún momento, Elizabeth debió de haber decidido que era necesario llamar la atención de la gente y que la tomaran en serio.

Unas semanas después del incidente de la voz, Greg descubrió otra pista de que Theranos no era un lugar de trabajo normal. Se había hecho amigo de Gary Frenzel. Aunque Gary parecía un dejado, pesaba 136 kilos y caminaba por la oficina con pantalones holgados, una camiseta de gran tamaño y Crocs,

Greg descubrió que era una de las personas más inteligentes que había en la empresa. Gary padecía de un caso grave de apnea del sueño, y más de una vez durante las reuniones, Greg lo veía quedarse dormido y despertarse de repente para refutar una idea estúpida que alguien había propuesto y sugerir una alternativa brillante.

Cuando un día salieron juntos de la oficina, Gary bajó la voz y en tono conspiratorio le dijo a Greg algo que alarmó al joven: Elizabeth y Sunny tenían una relación sentimental. A Greg aquello le pilló por sorpresa. Pensó que no era apropiado que la directora ejecutiva de una empresa y su ejecutivo número dos estuvieran durmiendo juntos, pero lo que más le molestó fue el hecho de que lo ocultaran. Esa era una información crucial que, según él, debería haberse comunicado a los nuevos empleados. Para Greg, la noticia arrojó una nueva luz sobre todo lo referente a Theranos: si Elizabeth no estaba siendo sincera al respecto, ¿sobre qué otra cosa podría estar mintiendo?

El nepotismo en Theranos adquirió una nueva dimensión en la primavera de 2011, cuando Elizabeth contrató a su hermano menor, Christian, como director asociado de gestión de producto. Christian Holmes había salido de la universidad dos años antes y no tenía unas cualificaciones claras para trabajar en una empresa de diagnóstico de sangre, pero eso poco le importaba a Elizabeth. Lo que le importaba mucho más era que su hermano era alguien en quien podía confiar.

Christian era un joven bien parecido con ojos del mismo tono azul profundo que su hermana, pero ahí era donde las similitudes entre ellos empezaban y terminaban. Christian no tenía nada de la ambición y el empuje de su hermana; era un chaval normal al que le gustaba ver deportes, cortejar a las chicas y divertirse con los amigos. Después de graduarse por la Universidad de Duke en 2009, había trabajado como analista en una firma de Washington D. C. que asesoraba a empresas sobre buenas prácticas.

Cuando llegó a Theranos por primera vez, Christian no tenía muchas tareas que hacer, por lo que pasaba parte del día leyendo noticias de deportes. Lo ocultaba cortando y pegando artículos de la página web de ESPN^[135] en correos electrónicos vacíos para que desde lejos pareciera que estaba absorto en la correspondencia relacionada con el trabajo. Christian pronto contrató a cuatro de sus hermanos de fraternidad de Duke: Jeff Blickman, Nick Menchel, Dan Edlin y Sani Hadziahmetovic. Más tarde se les unió un quinto amigo de Duke, Max Fosque. Alquilaron una casa todos juntos cerca del club de campo de Palo Alto y se dieron a conocer dentro de Theranos como el Frat

Pack^[136]. Al igual que Christian, ninguno de los otros chicos de Duke tenía experiencia o formación relevante en análisis de sangre o dispositivos médicos, pero su amistad con el hermano de Elizabeth los hizo saltar por encima de la mayoría del resto de empleados en la jerarquía de la empresa.

Para entonces, Greg había convencido a varios de sus amigos de que se unieran a Theranos. Dos de ellos eran compañeros de su época de licenciatura en Georgia Tech, Jordan Carr y Ted Pasco. El tercero era un colega que había hecho en Pasadena mientras trabajaba para la NASA llamado Trey Howard. Resultaba que Trey había ido a la Universidad de Duke unos años antes que el Frat Pack.

Jordan, Trey y Ted fueron asignados al grupo de gestión de producto junto con Christian y sus amigos, pero no se les otorgó el mismo nivel de acceso a la información confidencial. Muchas de las reuniones secretas que Elizabeth y Sunny celebraban para elaborar estrategias sobre las asociaciones con Walgreens y Safeway les estaban vedadas, mientras que Christian y sus hermanos de fraternidad eran invitados a participar.

El Frat Pack se granjeó el aprecio de Sunny y Elizabeth por trabajar largas jornadas. Sunny cuestionaba constantemente el compromiso de los empleados hacia la empresa: la cantidad de horas que una persona dedicaba a la oficina, si estaba haciendo un trabajo productivo o no, eran su máximo indicador de dicho compromiso. A veces, se sentaba en la gran sala de conferencias acristalada y contemplaba las filas de cubículos intentando identificar quién estaba holgazaneando.

Las numerosas noches que pasaban en la oficina no dejaban tiempo para hacer ejercicio, por lo que Christian y sus amigos se iban a hurtadillas a entrenar durante el día. Para eludir la atenta mirada de Sunny, se escabullían del edificio en distintos momentos usando diferentes salidas. También tenían cuidado de no regresar juntos o al mismo tiempo. Ted Pasco, que había dejado una carrera en Wall Street para probar suerte en Silicon Valley, pero que no tenía unas funciones claras durante sus primeros meses en Theranos, se divertía cronometrando sus entradas y salidas.

Varios miembros del Frat Pack se unieron un día a Greg y a dos de sus colegas del departamento de ingeniería para almorzar en la gran terraza con vistas al aparcamiento. Una discusión sobre el bajo coeficiente intelectual de algunos de los mejores futbolistas del mundo les llevó a debatir esta cuestión: ¿preferirías ser inteligente y pobre, o tonto y rico? Los tres ingenieros eligieron inteligente y pobre, mientras que el Frat Pack votó unánimemente por tonto y rico. Greg se sorprendió por lo clara que se dibujaba la línea entre

los dos grupos. Todos tenían entre veinte y treinta años y contaban con una buena formación, pero valoraban cosas diferentes.

Christian y sus amigos siempre estaban listos y dispuestos a obedecer las órdenes de Elizabeth y Sunny. Su entusiasmo por complacer se puso de manifiesto cuando se conoció la noticia de que Steve Jobs había muerto la noche del día 5 de octubre de 2011. Elizabeth y Sunny querían rendirle homenaje con una bandera de Apple a media asta en los terrenos de Hillview Avenue. A la mañana siguiente, Jeff Blickman, un tipo alto y pelirrojo que jugaba al béisbol universitario en Duke, se presentó como voluntario para llevar a cabo la misión. No pudo encontrar a la venta ninguna bandera de Apple adecuada, por lo que Blickman consiguió una hecha a medida en vinilo. Mostraba el famoso logotipo de Apple en blanco sobre fondo negro. La tienda a la que acudió tardó un poco de tiempo en hacerla. Blickman no regresó con ella hasta una hora tardía ese mismo día. Entretanto, el trabajo en la empresa se paralizó mientras Elizabeth y Sunny andaban con cara mustia por la oficina, consumidos por la búsqueda de la bandera de Apple.

Greg era consciente de la fascinación de Elizabeth por Jobs. Ella se refería a él como «Steve», como si fueran amigos íntimos. En un momento dado, ella le comentó que un documental que apoyaba la teoría de la conspiración del 11-S no habría estado disponible en iTunes si «Steve» no hubiera creído que había algo de cierto en ello. Greg pensó que aquello era una tontería. Estaba bastante seguro de que Jobs no había visionado personalmente todas las películas que se alquilaban o vendían en iTunes. Elizabeth parecía tener una imagen exagerada de él, como la de un ser que todo lo ve y todo lo sabe.

Un mes o dos después de la muerte de Jobs, algunos de los colegas de Greg en el departamento de ingeniería empezaron a notar que Elizabeth tomaba prestados comportamientos y técnicas de gestión descritos en la biografía de Walter Isaacson sobre el fallecido fundador de Apple. Todos ellos también estaban leyendo el libro y podían señalar en qué capítulo se encontraba, basándose en el período de la carrera de Jobs que trataba de personificar. Elizabeth incluso le dio al miniLab un nombre en clave inspirado en Jobs: el 4S. Era una referencia al iPhone 4S, que Apple había hecho público casualmente el día antes de que Jobs falleciera.

El período de luna de miel de Greg en Theranos terminó cuando su hermana solicitó un trabajo en la empresa. Después de entrevistarse tanto con Elizabeth como con Sunny, en abril de 2011, recibió una oferta para unirse al equipo de gestión de producto al mes siguiente, pero decidió rechazarla y quedarse con

su empleador, la firma contable PwC. Al día siguiente, sábado, Greg estaba trabajando en la oficina. Elizabeth también estaba allí, pero no le saludó, lo cual le pareció extraño, ya que ella normalmente solía decirle algo, en especial los fines de semana. A la semana siguiente, Greg dejó de ser invitado a sus sesiones de intercambio de ideas con Kent. Se dio cuenta de que se había tomado de forma personal la decisión de su hermana y que él estaba pagando el precio por ello.

No mucho después, la propia relación de Kent con Elizabeth se enfrió. A todos los efectos, Kent era el arquitecto principal del miniLab. Era un ingeniero de talento que amaba construir cosas, y que también estaba aventurándose en un proyecto paralelo en su tiempo libre: luces de bicicleta que iluminaban ambas ruedas y la carretera, lo que proporcionaría mayor visibilidad y seguridad para el ciclista durante la noche. Había propuesto el concepto en Kickstarter^[137] y, para sorpresa suya, pudo recaudar 215.000 dólares en cuarenta y cinco días. Fue la séptima suma más alta recaudada en la plataforma de financiación colectiva aquel año. Lo que había sido tan solo un *hobby* de repente parecía que podía convertirse en un negocio viable.

Kent le contó a Elizabeth lo de su exitosa campaña de Kickstarter, pensando que no le importaría, pero calculó mal: Sunny y ella se pusieron furiosos. Lo veían como un gran conflicto de intereses y le pidieron que transfiriera su patente de luces de bicicleta a Theranos. La documentación que Kent había firmado cuando se unió a la empresa les daba derecho a ser dueños de cualquier propiedad intelectual que produjera mientras estaba empleado allí, sostuvieron. Kent no estaba de acuerdo. Él había trabajado en su pequeña aventura en su tiempo libre y le parecía que no había hecho nada malo. Tampoco veía cómo un nuevo tipo de luces de bicicleta representaba una amenaza para un fabricante de equipos de análisis de sangre. Pero Elizabeth y Sunny no lo olvidaban. Reunión tras reunión, intentaron que él entregara la patente. Aumentaron la presión llevando al nuevo abogado principal de Theranos, David Doyle, a algunas de las reuniones.

Mientras observaba cómo se desarrollaba el enfrentamiento, Greg se convenció de que no se trataba tanto de la patente como de castigar a Kent por su aparente deslealtad. Elizabeth esperaba que sus empleados dieran lo mejor de sí mismos a Theranos, especialmente aquellos como Kent a quien ella encomendaba grandes responsabilidades. Kent no solo no había dado lo mejor de sí, sino que había dedicado parte de su tiempo y energía a otro proyecto de ingeniería. Eso explicaba por qué él no iba a trabajar los fines de semana, como Elizabeth quería que hiciera. Tal como lo veía la joven, Kent la había

traicionado. Al final, se llegó a un frágil compromiso: Kent se cogería unas vacaciones no remuneradas para dar una oportunidad a su negocio de luces de bicicleta. Cuando terminara de mimar a su proyecto favorito, tendrían una conversación sobre si podría regresar y en qué condiciones.

La marcha de Kent puso a Elizabeth de mal humor. Recurrió entonces a Greg y a otros para tomar el relevo. Greg también notó una creciente urgencia en los comportamientos de Elizabeth y de Sunny. Parecían estar presionando al equipo de ingenieros para cumplir con algún tipo de plazo de entrega, sin comunicarles cuál era esa fecha límite. Debían de haberle prometido algo a alguien, pensó.

A medida que Elizabeth se impacientaba con el ritmo del desarrollo del miniLab, Greg se llevaba la peor parte de su frustración. Cuando el equipo de ingenieros se reunía semanalmente para actualizar el estado de la situación, ella abría los encuentros mirándolo en silencio sin parpadear hasta que él rompía el hielo con un educado: «Hola, Elizabeth, ¿cómo estás hoy?». Greg comenzó a tomar notas detalladas de lo que se discutía y se acordaba en cada reunión; notas que podía consultar a la semana siguiente para mantener las emociones al margen.

En varias ocasiones, Elizabeth bajaba al taller de los ingenieros y revoloteaba alrededor de Greg mientras este trabajaba. Él la saludaba educadamente y luego volvía al trabajo en silencio. Era una especie de extraño juego de poder y él estaba decidido a no ponerse nervioso por ello.

Una tarde, Elizabeth lo llamó a su oficina y le dijo que había percibido el escepticismo que emanaba de él. Después de un largo silencio en el que Greg se debatió si decirle que tenía algo de razón, él se aseguró de guardarse para sí su creciente desencanto y le dijo una mentirijilla: estaba molesto porque Sunny había rechazado a varios postulantes de empleo que en su opinión estaban muy cualificados, y esperaba que fueran contratados por la empresa.

Elizabeth debió de creerle porque se relajó notablemente. «Tienes que contarnos estas cosas», dijo.

Una tarde de un día laborable en diciembre de 2011, Theranos contrató varios autobuses para llevar a sus empleados, que ahora sumaban más de cien, a la bodega Thomas Fogarty en Woodside. Era el lugar favorito de Elizabeth para celebrar eventos corporativos. El edificio principal de la bodega y sus instalaciones para eventos adyacentes estaban construidos sobre pilotes en la ladera de la colina y ofrecían vistas panorámicas de los ondulados viñedos de la finca y del valle que se extendía más allá.

La ocasión era la fiesta anual de Navidad de la empresa. Mientras los empleados tomaban algo en una barra libre dentro del edificio principal de la bodega antes de sentarse a cenar, Elizabeth dio un discurso.

—El miniLab es lo más importante que la humanidad haya construido. Si no creéis que sea así, deberíais iros ahora —declaró, echando un vistazo a su audiencia con una mirada seria en el rostro—. Todos debemos trabajar todo lo humanamente posible para lograrlo.

Trey, el amigo que Greg había conocido mientras vivía en Pasadena y al que había atraído a Theranos, le tocó el pie a este último. Se miraron el uno al otro con complicidad. Lo que Elizabeth acababa de decir confirmaba el psicoanálisis barato que ellos hacían de su jefa: se veía a sí misma como una figura histórica mundial. Una Marie Curie moderna.

Seis semanas después estaban de vuelta en la bodega Fogarty, esta vez para celebrar la alianza con Safeway. De pie en la terraza al aire libre de la casa de eventos, Elizabeth arengó a los empleados durante cuarenta y cinco minutos mientras la niebla avanzaba, como si fuera el general Patton dirigiéndose a sus tropas antes de los desembarcos aliados. La magnífica vista que tenían ante ellos era apropiada, dijo, porque Theranos estaba a punto de convertirse en la empresa puntera de Silicon Valley. Hacia el final, se jactó:

—No le tengo miedo a nada... —Y agregó después de una breve pausa—: Excepto a las agujas.

A esas alturas, Greg se había desilusionado por completo y decidió quedarse solo dos meses más, hasta que sus opciones de compra sobre acciones se ejecutasen en el primer aniversario de su contratación. Recientemente había asistido a una feria de trabajo en su universidad, Georgia Tech, y se había visto incapaz de hablarles de la empresa a los estudiantes que se detenían en el *stand* de Theranos. En cambio, había centrado sus consejos en los méritos de hacer carrera en Silicon Valley.

Parte del problema era que Elizabeth y Sunny no tenían la capacidad, o la voluntad, de distinguir entre un prototipo y un producto terminado. El miniLab, que Greg estaba ayudando a construir, era un prototipo, nada más. Tenía que probarse a fondo y afinarse, lo que llevaría tiempo. Un montón de tiempo. La mayoría de las empresas pasaban por tres ciclos de creación de prototipos antes de salir al mercado con un producto. Pero Sunny ya estaba haciendo pedidos de componentes para construir cien miniLab, basados en un primer modelo no probado. Era como si Boeing construyera un avión y sin hacer una sola prueba de vuelo les dijera a los pasajeros de la aerolínea: «Suban a bordo».

Una de las dificultades que había que resolver por medio de pruebas exhaustivas era la cuestión térmica. Cuando se metían tantos instrumentos en un espacio pequeño y cerrado, se introducían variaciones inesperadas de temperatura que podían interferir en los procesos químicos y desbaratar el comportamiento del sistema general. Sunny parecía pensar que con tan solo poner todas las partes en una caja y encenderlas, funcionaría. Como si fuera así de fácil.

En un momento dado, Sunny llevó a Greg y a un ingeniero de más edad llamado Tom Brumett a la gran sala de conferencias acristalada y cuestionó su grado de implicación. Greg se enorgullecía de no perder nunca la calma, pero aquella vez lo hizo. Se inclinó amenazadoramente sobre la mesa. Su enorme y musculoso armazón se elevaba sobre Sunny.

—Maldita sea, estamos trabajando como burros —gruñó.

Sunny retrocedió y se disculpó.

Sunny era un tirano. Despedía a la gente tan a menudo que dio lugar a una pequeña rutina en el almacén de la planta baja. John Fanzio, el afable jefe de la cadena de suministro, trabajaba allí y se había convertido en el lugar de confianza donde los empleados iban a desahogarse o a cotillear. Cada pocos días, Edgar Paz, jefe del equipo de seguridad de Theranos, venía con una mirada maliciosa en el rostro, con una tarjeta de identificación oculta en la mano. Al verlo, John y el equipo de logística se reunían con emoción, sabiendo lo que venía a continuación. A medida que Paz se acercaba, lentamente giraba la tarjeta de su colgante y revelaba el rostro que había en la parte de delante, provocando gritos ahogados de asombro. Se trataba de la última víctima de Sunny.

John se había hecho buen amigo de Greg, Jordan, Trey y Ted. Juntos, los cinco formaban una pequeña isla de cordura en la empresa. John era probablemente el único jefe de cadena de suministro estratégico en el Área de la Bahía que trabajaba a pocos metros de la fría puerta enrollable del muelle de carga, pero aquello le gustaba porque le mantenía alejado del control de Sunny y de la obsesiva importancia que concedía al número de horas que trabajaba la gente.

Por desgracia, trabajar en el almacén fue lo que finalmente provocó la desaparición de John. Una mañana de febrero de 2012, uno de los muchachos receptores que trabajaban allí con él llegó al trabajo en un coche Acura nuevecito. Se lo enseñó a John con orgullo, quien le felicitó por ello. Sin embargo, al día siguiente, el coche tenía una gran abolladura. Alguien lo

había golpeado en el aparcamiento de las oficinas. John encontró al culpable al revisar el resto de coches que estaban aparcados allí en busca de señales de una colisión. Perteneecía a uno de los consultores indios que Sunny había contratado para ayudar con el desarrollo del *software*.

John se enfrentó al propietario cuando salió para echarse un cigarro con sus amigos. Aquel lo negó, a pesar de que John había usado una cinta métrica para comprobar la correspondencia entre el tamaño de la abolladura del Acura y el rasguño de su coche, un truco que había aprendido de ver hacerlo a los policías. John aconsejó a su colega del almacén que informara del percance a la policía y les mostrara las pruebas. Ahí fue cuando la situación se agravó. Los consultores de *software* indios subieron para quejarse a Sunny, que bajó tan furioso que le temblaban las manos.

—Oh, en serio, ¿quieres ser policía? —le gritó Sunny a John, con la voz rezumando sarcasmo—. ¡Vete a hacer de policía!

Luego se dirigió a un vigilante de seguridad que estaba cerca y señalando a John le dijo: «Sáquelo de aquí». Después de ver a Edgar Paz revelar la identidad de decenas de empleados que Sunny había despedido el año anterior, era el turno de que dieran la patada a John.

El despido de su amigo no le sentó bien a Greg y afianzó su decisión de dejar la empresa. Un mes más tarde, un joven ingeniero con el que trabajaba, sin querer, chamuscó algunos tableros eléctricos del miniLab. Sunny convocó a Greg y a Tom Brumett a su oficina y, enfadado, les exigió que le dijeran quién era el culpable. Se negaron, sabiendo muy bien que Sunny despediría al joven si le daban su nombre.

Como por casualidad, las opciones sobre acciones de Greg acababan de ejecutarse. Al final del día, regresó a la oficina de Sunny y le entregó su carta de dimisión. Sunny la aceptó con calma, pero, en cuanto se fue Greg, convocó uno tras otro a Trey, Jordan y Ted para juzgar sus intenciones. Los tres le aseguraron que la decisión de Greg no les afectaba para nada y que seguían comprometidos con trabajar en Theranos por mucho tiempo, sabiendo que aquello era lo que Sunny quería oír.

Greg trabajó un último sábado durante su período de preaviso. Sunny se mostró agradecido y le invitó a una reunión que Elizabeth iba a celebrar al lunes siguiente en Newark, una pequeña ciudad directamente enfrente de Palo Alto, al otro lado de la bahía de San Francisco. Theranos acababa de alquilar una gran planta de fabricación para producir el miniLab en grandes cantidades. Elizabeth iba a inaugurar el cavernoso y vacío espacio para los empleados. Ella divisó a Greg entre el público mientras hablaba y fijó la vista

en él. «Si alguien aquí cree que no está trabajando en lo mejor que haya construido el ser humano o si es escéptico al respecto, entonces debería irse», dijo, repitiendo los temas de su discurso de Navidad. Entonces, mientras seguía mirando directamente a Greg, señaló a Trey, Jordan y Ted para dedicarles un reconocimiento especial. Había unos ciento cincuenta empleados allí reunidos y podría haber gritado los nombres de cualquiera de ellos, pero optó por felicitar a las tres personas que sabía que eran sus amigos. Fue una reprimenda pública final.

En los meses posteriores a la partida de Greg, la puerta giratoria de Theranos continuó dando vueltas a un ritmo frenético. Uno de los incidentes más surrealistas implicó a un corpulento ingeniero de *software* llamado Del Barnwell. El Gran Del, como lo llamaba la gente, era un expiloto de helicópteros de la Marina. Sunny estaba siempre encima de él por no trabajar suficientes horas extras. Había llegado incluso a revisar las imágenes de seguridad para averiguar las idas y venidas del Gran Del y se enfrentó a él en una reunión en su oficina, afirmando que las cintas mostraban que trabajaba solo ocho horas al día. «Te voy a apretar las clavijas», le dijo Sunny, como si Del fuese un juguete roto.

Pero el Gran Del no quería que le apretaran las clavijas. Poco después de la reunión, envió su carta de dimisión al asistente de Elizabeth. No supo nada más y trabajó diligentemente las últimas dos semanas de su período de notificación. Luego, a las cuatro de la tarde de un viernes, el Gran Del recogió sus pertenencias y se encaminó hacia la salida del edificio. Sunny y Elizabeth, de repente, bajaron corriendo las escaleras tras él. No podía irse sin firmar un acuerdo de confidencialidad, dijeron.

El Gran Del se negó. Ya había firmado un acuerdo de confidencialidad cuando fue contratado y, además, habían tenido dos semanas para programar con él una entrevista de fin de servicio. Ahora era libre de irse como quisiera y tenía la intención de hacerlo. Mientras salía del aparcamiento en su Toyota FJ Cruiser amarillo, Sunny envió a un vigilante de seguridad tras él para tratar de detenerlo. El Gran Del ignoró al guardia y se marchó.

Sunny llamó a la policía. Veinte minutos más tarde, un coche patrulla se paró junto al edificio con las luces apagadas. Un Sunny muy agitado le dijo al oficial que un empleado había dimitido y se había marchado con propiedad de la empresa. Cuando el agente le preguntó qué se había llevado, Sunny dejó escapar con su inglés de acento muy marcado: «Ha robado propiedad con la mente».

El juego del bienestar

Al negocio de Safeway le estaba yendo mal. La cadena de supermercados acababa de anunciar una caída del 6 por ciento en sus ganancias durante los últimos tres meses de 2011^[138], una actuación decepcionante que su director ejecutivo desde hacía muchos años, Steve Burd, estaba tratando de explicar a la docena de analistas financieros que habían acudido a la presentación de resultados trimestrales de la compañía.

Uno de ellos, Ed Kelly, del banco suizo Credit Suisse, pinchaba a Burd por utilizar recompras de acciones para enmascarar los malos resultados^[139]. Al reducir la cantidad de acciones en circulación que tenía pendientes, las recompras de acciones podían aumentar artificialmente las ganancias por acción de una empresa —cifras fundamentales en las que se centraban los inversores— incluso si sus ganancias reales disminuían. Era un viejo truco que practicaban los astutos analistas de Wall Street versados en juegos de manos corporativos.

Indignado, Burd replicó que no estaba de acuerdo^[140]. Estaba convencido de que la suerte de Safeway estaba a punto de mejorar, lo que haría que la compra de sus propias acciones resultara ser una inversión inteligente. Para justificar su optimismo, citó tres iniciativas que la compañía estaba emprendiendo. Las dos primeras fueron acogidas con indiferencia, ya que no eran ninguna novedad para una audiencia difícil de complacer, pero los analistas aguzaron el oído cuando llegó a la tercera.

—Estamos contemplando un significativo..., eh, solo lo voy a llamar un juego del bienestar —dijo de forma críptica.

Era la primera vez que Burd hacía mención pública de aquello. No dio detalles, pero el mensaje que se llevaron los analistas fue que la aburrida cadena de comestibles, de noventa y siete años de antigüedad, tenía un plan secreto para reactivar su estancado negocio. Dentro de Safeway, aquel plan

secreto recibió el nombre en clave de «Proyecto T-Rex». No se refería a otra cosa que a la asociación de la empresa con Theranos que, en aquel momento (febrero de 2012), llevaba dos años fraguándose.

Burd tenía muchas esperanzas puestas en el negocio. Ordenó la remodelación de más de la mitad de las mil setecientas tiendas de Safeway para dar cabida a clínicas exclusivas con alfombras de lujo, ebanistería de madera hecha a medida, encimeras de granito y televisores de pantalla plana. Según las instrucciones de Theranos, debían llamarse centros del bienestar y tenían que parecer «mejor que un *spa*». Aunque Safeway estaba asumiendo por sí sola todo el coste de la renovación de 350 millones de dólares, Burd esperaba que este desembolso se amortizara una vez que las nuevas clínicas comenzaran a ofrecer los novedosos análisis de sangre de la *startup*.

Unas pocas semanas después de la presentación de resultados, Burd y su equipo ejecutivo llevaron a un grupo de analistas a una tienda de Safeway que estaba a unas pocas millas de su casa, en el pintoresco valle de San Ramón, al este de Oakland. A los analistas se les enseñó el nuevo centro del bienestar de la tienda, pero Burd se mostró evasivo acerca de qué tipo de servicio iban a ofrecer. Incluso el gerente de la tienda lo desconocía. Theranos había insistido en mantener el más absoluto de los secretos hasta el lanzamiento.

Desde que las dos empresas acordaran hacer negocios juntas se habían producido algunos retrasos. En un momento dado, Elizabeth le dijo a Burd que el terremoto que azotó el este de Japón en marzo de 2011 estaba afectando la capacidad de Theranos de producir los cartuchos necesarios para fabricar sus dispositivos. Algunos ejecutivos de Safeway encontraron la excusa inverosímil, pero Burd la creyó a pies juntillas. Estaba encandilado con la joven que había abandonado Stanford y con su revolucionaria tecnología, que encajaba perfectamente con su pasión por la asistencia sanitaria preventiva.

Elizabeth tenía línea directa con Burd y le contestaba solo a él. Se había establecido una sala de guerra en las oficinas centrales de Pleasanton, donde un pequeño grupo de ejecutivos de Safeway, que estaban al tanto del Proyecto T-Rex, se reunía una vez a la semana para discutir sus progresos. Burd asistía a todas las reuniones, ya fuera en persona o por teleconferencia si se encontraba de viaje. Cuando surgían preguntas o problemas que debían ser reclamados a Theranos, él saltaba de sopetón, con lo que se convirtió en el estribillo: «Hablaré con Elizabeth al respecto». Larree Renda, la ejecutiva que comenzó en Safeway de adolescente como embolsadora, en 1974, y ascendió por el escalafón corporativo hasta convertirse en una de las mejores delegadas

de Burd, y otros ejecutivos involucrados en el proyecto se sorprendieron por la libertad que daba a la joven. Por lo general, hacía que sus adjuntos y socios comerciales de la compañía cumplieran estrictamente los plazos, pero permitía que Elizabeth se saltara uno tras otro. Algunos de los colegas de Burd sabían que él tenía dos hijos varones. Comenzaron a preguntarse si veía en Elizabeth a la hija que nunca había tenido. Fuese lo que fuese, él era su esclavo.

Después de todos los retrasos, la asociación pareció despegar finalmente en los primeros meses de 2012: como una versión de prueba antes del lanzamiento completo, las compañías habían acordado que Theranos se haría cargo de las analíticas de sangre en una clínica de salud para empleados que Safeway había abierto en sus instalaciones de Pleasanton. La clínica formaba parte de la estrategia de Burd para reducir los costes de atención médica del operador de supermercados al alentar a sus trabajadores a cuidarse más. Se ofrecían chequeos gratuitos. Los empleados que obtenían buenos resultados en ellos tenían derecho a descuentos en las primas de sus planes de salud. Convenientemente ubicado al lado del gimnasio de la sede de Safeway, contaba con un médico y tres enfermeras tituladas, e incluía cinco salas de examen. También tenía un pequeño laboratorio. Un letrero nuevo en el área de recepción decía: «Pruebas realizadas por Theranos».

La clínica de empleados era parte de la cartera de Renda. Entre otras responsabilidades, ella supervisaba Safeway Health, la filial que Burd había creado para vender a otras compañías los conocimientos en beneficios de salud del minorista. El marido de Renda había perdido su batalla contra el cáncer de pulmón desde que Elizabeth había aparecido por primera vez en Pleasanton dos años atrás, pero ella esperaba que las pruebas indoloras de punción digital de Theranos les evitaran a otros el tormento que él había soportado en sus últimos meses de vida.

Renda acababa de contratar al primer oficial médico jefe de Safeway. Su nombre era Kent Bradley y provenía del Ejército de los Estados Unidos, donde había servido durante más de diecisiete años, después de asistir a West Point y a la Facultad de Medicina de las Fuerzas Armadas en Bethesda (Maryland). La última tarea militar de Bradley había sido dirigir el ala europea de Triccare, el programa de seguros de salud para militares tanto en activo como retirados. Entre otras responsabilidades, Renda le asignó al antiguo médico del Ejército de voz suave la supervisión de la clínica de las instalaciones.

Bradley había trabajado con muchas tecnologías médicas sofisticadas en el Ejército, por lo que tenía curiosidad por ver en acción el sistema de Theranos. Sin embargo, se sorprendió al saber que Theranos no pensaba poner ninguno de sus dispositivos en la clínica de Pleasanton. En vez de eso, había colocado allí a dos flebotomistas para que extrajeran sangre, y las muestras que recogían eran enviadas a través de la bahía de San Francisco a Palo Alto para ser analizadas. También notó que los flebotomistas extraían sangre de cada empleado dos veces, una con una lanceta aplicada al dedo índice y una segunda vez a la antigua usanza, con una aguja hipodérmica insertada en el brazo. Se preguntaba por qué había necesidad de punciones venosas, término médico para la extracción con agujas, si la tecnología de punción digital de Theranos estaba completamente desarrollada y lista para ser lanzada al mercado.

Las sospechas de Bradley se incrementaron aún más por la cantidad de tiempo que llevaba obtener los resultados. Él entendía que las pruebas eran casi instantáneas, pero algunos empleados de Safeway tenían que esperar hasta dos semanas para recibir sus resultados, y no todas las pruebas eran realizadas por el propio Theranos. A pesar de que la *startup* nunca había dicho nada sobre la externalización de algunas de las pruebas, Bradley descubrió que estaba enviando algunas a un gran laboratorio de referencia en Salt Lake City llamado ARUP.

Sin embargo, lo que realmente activó las alarmas de Bradley fue que algunos empleados sanos comenzaron a acudir a él con angustia por los anormales resultados que habían dado las pruebas. Como medida de precaución, Bradley los mandó volver a hacerse la prueba en un local de Quest o de LabCorp. Una vez tras otra los resultados eran normales, lo que sugería que los resultados de Theranos eran incorrectos. Entonces, un día, un ejecutivo sénior de Safeway recibió su resultado de PSA (por sus siglas en inglés). La sigla significa «antígeno prostático específico», que es una proteína producida por las células en la glándula prostática. Cuanto más alta es la concentración de la proteína en sangre en un hombre, más probable es que tenga cáncer de próstata. El resultado del ejecutivo sénior de Safeway era muy elevado, lo que indicaba que, casi con seguridad, sufría cáncer de próstata. Pero Bradley se mostró escéptico al respecto. Como había hecho con otros empleados, mandó a su preocupado colega a que volviera a hacerse las pruebas en otro laboratorio y, he aquí, el resultado también salió normal.

Bradley preparó un análisis detallado de las discrepancias. Algunas de las diferencias entre los valores de Theranos y los de los otros laboratorios eran

inquietantemente grandes. Cuando los valores de Theranos coincidían con los de los otros laboratorios, solía ser con los de las pruebas realizadas por ARUP.

Bradley compartió sus inquietudes con Renda y con Brad Wolfson, presidente de Safeway Health. Con su confianza ya debilitada por los retrasos de los últimos dos años, Renda le animó a transmitir sus dudas a Burd, cosa que hizo Bradley. Pero Burd no le hizo caso y le aseguró al antiguo médico militar que la tecnología de Theranos había sido analizada y era fiable.

Las muestras de sangre extraídas a los empleados de Safeway en Pleasanton se enviaban a un edificio de una sola planta con una fachada de piedra situado en East Meadow Circle en Palo Alto. Theranos había instalado allí temporalmente su incipiente laboratorio en la primavera de 2012, mientras trasladaba el resto de sus crecientes operaciones desde Hillview Avenue a un cercano edificio más grande que anteriormente ocupó Facebook.

Unos meses antes, el laboratorio había obtenido un certificado que acreditaba que cumplía con CLIA^[141], la ley federal que regulaba los laboratorios clínicos, pero esos certificados no eran difíciles de obtener. Aunque el encargado final de hacer cumplir con CLIA eran los Centros de Servicios de Medicare y Medicaid, la agencia federal delegaba la mayoría de las inspecciones de laboratorio de rutina en los estados^[142]. En California, estaban gestionados por la división de Servicios de Campo de Laboratorio del Departamento de Salud del estado, que, según una auditoría, no contaba con fondos suficientes y tenía dificultades para cumplir con sus responsabilidades de supervisión.

Si a Steve Burd se le hubiera permitido entrar en el laboratorio de East Meadow Circle, una red de habitaciones ubicadas en el centro de un edificio de baja altura, se habría dado cuenta de que no contenía ni un solo dispositivo patentado por Theranos. Eso se debía a que el miniLab todavía estaba en vías de desarrollo y no estaba ni siquiera cerca de estar listo para ser probado en pacientes. Lo que el laboratorio contenía no era más que una docena de analizadores de sangre y fluidos corporales que había en el mercado, fabricados por compañías como Abbott Laboratories, con sede en Chicago, Siemens, de Alemania, y DiaSorin, de Italia. El laboratorio estaba dirigido por un patólogo torpe llamado Arnold Gelb, que se hacía llamar Arne (pronunciado «Arnie»), y contaba con un grupo de científicos de laboratorio clínico o CLS (por sus siglas en inglés), técnicos de laboratorio que están certificados por el estado para el manejo de muestras humanas. A pesar de

que solo utilizaban instrumentos comerciales en aquel momento, todavía había muchas cosas que podían salir mal y salían.

El principal problema era la escasez de personal experimentado que había en el laboratorio. Uno de los CLS, un tipo llamado Kosal Lim, era tan descuidado y estaba tan mal cualificado que una de sus homólogas, Diana Dupuy, estaba convencida de que estaba poniendo en peligro la precisión de los resultados de las pruebas. Dupuy era de Houston y se había formado en el MD Anderson, centro oncológico de renombre mundial de esa ciudad. Ella había pasado la mayor parte de sus siete años desde que se convirtió en CLS como especialista en transfusiones de sangre, lo que le había dado una amplia exposición a las regulaciones de CLIA. Actuaba estrictamente según las normas y no dudaba en denunciar infracciones cuando las veía.

Para Dupuy, los errores de Lim eran inexcusables^[143]. Estos incluían ignorar las instrucciones de los fabricantes sobre cómo manejar los reactivos; poner los reactivos caducados en el mismo refrigerador que los que estaban vigentes; llevar a cabo pruebas de pacientes en equipos de laboratorio que no habían sido calibrados; realizar incorrectamente test de control de calidad en un analizador; realizar tareas para las que no había sido preparado; y contaminar una botella de tinción de Wright, una mezcla de tintes utilizados para diferenciar los diversos tipos de células sanguíneas. Dupuy, que tenía un carácter pasional, se enfrentó a Lim en varias ocasiones y, en un momento dado, le dijo que llegaría a ser inspectora de laboratorio para erradicar a los malos técnicos de laboratorio como él. Cuando este se mostró incapaz de estar a la altura, ella comenzó a documentar sus malas prácticas en frecuentes correos electrónicos que enviaba a Gelb y a Sunny, a menudo adjuntando fotos para demostrar que estaba en lo cierto.

A Dupuy también le preocupaban las aptitudes de los dos flebotomistas que Theranos había colocado en Pleasanton. En general, la sangre se hace girar en una centrifugadora antes de analizarla para separar el plasma de las células sanguíneas del paciente. Los flebotomistas no habían sido adiestrados para usar la centrifugadora que se les había proporcionado y no sabían cuánto tiempo ni a qué velocidad centrifugar la sangre de los pacientes^[144]. Cuando llegaban a Palo Alto, las muestras de plasma a menudo estaban contaminadas con partículas. También descubrió que muchos de los tubos de extracción de sangre que Theranos utilizaba estaban caducados, lo que hacía que el anticoagulante que había en ellos fuese ineficaz y comprometiera la integridad de los especímenes.

Poco después de presentar una de sus quejas, Dupuy fue enviada a Delaware para formarse en un nuevo analizador de Siemens que Theranos había comprado. Cuando regresó de su viaje, una semana más tarde, notó que el laboratorio estaba impecable. Sunny, que parecía haber estado esperándola, la convocó a una sala de reuniones. En un tono intimidante, le informó de que, en su ausencia, había realizado un recorrido por el laboratorio y no había encontrado justificada ninguna de sus quejas. Luego mencionó el hecho de que ella había permitido que su novio entrara en el edificio para ayudarla a llevar su equipaje el día que había volado a Delaware. Eso constituía una violación grave de la política de seguridad de la empresa y había decidido despedirla por ello, dijo. Tras meditarlo un momento, Sunny llamó a Gelb y le preguntó si valoraba a Dupuy como miembro del laboratorio y quería mantenerla en el puesto. Gelb dijo que sí y, en aquel momento, Sunny dio marcha atrás a regañadientes. Dupuy seguía conservando su empleo a pesar de todo.

Conmocionada, volvió a su mesa. Lo siguiente que supo fue que un empleado del departamento de informática le dio un golpecito en el hombro y le pidió que saliera al pasillo con él. Estaba tratando de restablecer la conexión del teléfono móvil de empresa y necesitaba que le diera información. Antes de cambiar de opinión, Sunny había pedido que se lo desconectarán, junto con el correo electrónico y su acceso a la red corporativa.

Una persona tan franca como Dupuy estaba destinada a no durar mucho en Theranos. Tres semanas después, un viernes por la mañana, Sunny regresó al edificio de East Meadow Circle y la despidió nuevamente, esta vez para siempre. Inmediatamente fue escoltada fuera del edificio sin tener oportunidad de recoger sus efectos personales. El motivo de su despido era que había llamado la atención sobre el hecho de que uno de los principales proveedores del laboratorio había puesto sus pedidos en espera por impago de facturas.

Molesta por la forma en que había sido tratada, Dupuy le envió un correo electrónico a Sunny aquel fin de semana insistiendo en que se le permitiera recuperar sus pertenencias que, además de los libros de laboratorio, incluían una bolsa de maquillaje con sus gafas de ver y su licencia de CLS de California. El correo electrónico, en el que puso en copia a Elizabeth^[145], ofrecía una crítica mordaz del estilo de gestión de Sunny y del estado en el que se encontraba el laboratorio:

Más de 5 personas me advirtieron de que eras imprevisible y de que todo depende de tu estado de ánimo en cuanto a cómo [sic] provocará que explotes. También me dijeron que cada vez que alguien trata contigo, esa persona nunca acaba bien.

[...]

El laboratorio CLIA tiene problemas si Kosal dirige el cotarro y no hay quien le vigile a él ni a Arne. Tienes un director de laboratorio mediocre que por algún motivo se fía de un CLS que no da la talla. Garantizo plenamente que un día Kosal, sin duda, cometerá un grave error en el laboratorio que afectará negativamente a los resultados del paciente. De hecho, creo que ya lo ha hecho por diferentes motivos, pero ha culpado a los reactivos. Tal como tú dijiste, ¡todo lo que toca es un desastre!

Yo soy [sic] solo espero de alguna manera hacerte saber que has creado un ambiente de trabajo en el que la gente te oculta las cosas por temor. No puedes dirigir una empresa por medio del miedo y la intimidación [...] solo funcionará durante un tiempo antes de que se hunda.

Sunny aceptó que alguien se reuniese con ella frente al edificio de East Meadow Circle para devolverle sus pertenencias, pero le advirtió que tendría noticias de los abogados de la empresa^[146]. Durante los días siguientes, Dupuy recibió una serie de correos electrónicos de David Doyle, abogado principal de Theranos, redactados con severidad, exigiéndole que firmara una declaración prometiendo devolver a Theranos o «destruir permanentemente» cualquier material de su trabajo en la empresa y cumplir con sus obligaciones de confidencialidad^[147].

Dupuy inicialmente se negó y contrató a un abogado de Oakland para amenazar a la empresa con una demanda por despido improcedente, pero dicho abogado le recomendó que diera marcha atrás y firmara el documento, cuando Theranos llevó a un importante jurista de Wilson Sonsini^[148]. Enfrentarse al principal bufete de Silicon Valley era una batalla perdida, le dijo. Ella siguió su consejo a regañadientes.

Safeway, por supuesto, no tenía conocimiento de nada de aquello. Continuó permitiendo que Theranos se encargara de los análisis de sangre en su clínica de Pleasanton a lo largo de 2012 y hasta 2013. También comenzó a contratar a flebotomistas para los centros del bienestar que había construido en decenas de sus tiendas en el norte de California. Pero a medida que pasaron los meses, Theranos continuó retrasando la fecha del lanzamiento.

A Burd se le preguntó sobre el estado del misterioso «juego del bienestar» de Safeway en su presentación de resultados del primer trimestre, a finales de abril de 2012^[149]. Respondió que aún no estaba «listo para el horario de máxima audiencia», pero que cuando la empresa lo revelara, «tendría un impacto tangible» en sus resultados financieros. En la siguiente presentación, en julio, dijo que se materializaría «con toda probabilidad en el cuarto

trimestre»^[150]. Sin embargo, el cuarto trimestre llegó y se fue sin que se realizara el lanzamiento.

Para aquel entonces, algunos ejecutivos de Safeway se estaban enfadando. Se les estaban negando sus dividendos porque la empresa no alcanzaba sus objetivos financieros, que habían tenido en cuenta los ingresos y beneficios adicionales previstos de la asociación con Theranos. A Matt O'Rell, un ejecutivo del departamento de finanzas de Safeway, se le había encomendado la tarea de generar proyecciones de ingresos para los centros del bienestar. A partir del supuesto agresivo de que cada uno de ellos atrajera a una media de cincuenta pacientes por día, había pronosticado 250 millones de dólares en ingresos adicionales por año. Esos ingresos no solo no se habían materializado, sino que Safeway había gastado cien millones de dólares más simplemente en construir los centros.

Mientras permanecían inactivos, los centros del bienestar ocupaban propiedades inmobiliarias valiosas dentro de las tiendas que podrían haber sido asignadas a otros usos más rentables. Hartos de esperar, Renda y Bradley reunieron varias ideas sobre cómo se podría utilizar el espacio. Una de ellas era dotar a los centros de nutricionistas que ofrecieran asesoramiento dietético. Otra era convertirlos en clínicas médicas de pleno derecho dirigidas por enfermeras autorizadas para expender recetas médicas. Otra más era ofrecer servicios de telemedicina. Presionaron a Burd para que les permitiera implementar dichos planes, pero, después de discutir el tema con Elizabeth, él los rechazó. La joven no quería ceder el espacio, les dijo.

Entre bastidores, la junta directiva de Safeway estaba perdiendo la paciencia. Después de veinte años en el puesto, estaba claro que Burd ya no gozaba de la confianza de Wall Street. Su primera década como director ejecutivo fue un gran éxito y logró un fuerte aumento en el precio de las acciones de Safeway, pero en los últimos años su pasión por la salud y el bienestar le habían hecho perder de vista lo que quedaba en el corazón de la empresa: el poco atractivo negocio de vender comestibles. La gran inversión realizada en los centros del bienestar y las interminables demoras en ponerlo en marcha fueron la gota que colmó el vaso.

Poco después de que el mercado de valores cerrara el día 2 de enero de 2013, Safeway emitió un comunicado de prensa anunciando que Burd se retiraría el mes de mayo siguiente, después de la reunión anual de accionistas de la compañía^[151]. La noticia se presentó como si se tratara de una decisión voluntaria, pero Renda y otros ejecutivos sospechaban que la junta le había pedido que renunciara. Incluso a su salida, Burd se mantuvo optimista sobre

las perspectivas de la asociación aún secreta con Theranos. Entre una lista de sus logros como director ejecutivo^[152], el comunicado de prensa citaba unas declaraciones suyas según las cuales Safeway pronto «lanzaría una iniciativa de bienestar que tiene el potencial de transformar a la compañía».

Tras la partida de Burd, se perdió el canal de comunicación con Elizabeth. Cualquier persona de Safeway que quisiera hablar con Theranos tenía que pasar por Sunny o por el Frat Pack. Cada vez que los ejecutivos de Safeway solicitaban las actualizaciones del estado del producto, Sunny les daba largas como si su tiempo fuera demasiado valioso para desperdiciarlo y no tuvieran idea de lo que se necesitaba para producir una innovación de aquella magnitud. Su arrogancia era exasperante y, sin embargo, Safeway todavía dudaba si salirse de la asociación. ¿Qué pasaría si la tecnología de Theranos resultaba ser algo revolucionario? La compañía podría pasarse la siguiente década lamentando haberlo dejado pasar. Ese miedo a dejarlo pasar constituyó un poderoso elemento disuasorio.

En cuanto a Burd, estaba claro que no estaba preparado para retirarse. Apenas tres meses después de abandonar la cadena de supermercados, fundó una consultoría para asesorar a empresas sobre cómo reducir sus costes en atención sanitaria^[153]. Él la llamó Burd Health. En su nuevo papel como miembro fundador de una *startup* de salud, intentó volver a ponerse en contacto con Elizabeth, pero ella ya no le devolvía las llamadas.

«¿Quién es el teniente coronel Shoemaker?»

El teniente coronel David Shoemaker escuchaba cortésmente a la joven segura de sí misma sentada a la cabecera de la mesa de la sala de conferencias, que explicaba cómo su empresa tenía intención de funcionar hasta que, quince minutos después, ya no pudo contener la lengua.

—Su estructura regulatoria no va a funcionar —dijo, interrumpiéndola.

Elizabeth lanzó una mirada de enojo al oficial con gafas, vestido con uniforme del Ejército, mientras este enumeraba las diversas regulaciones por las que consideraba que el enfoque que ella había descrito no era válido. Aquello no era lo que la joven quería escuchar. Shoemaker y la pequeña delegación militar que dirigía habían sido invitados a Palo Alto aquella mañana de noviembre de 2011 para bendecir los planes de Theranos de desplegar sus dispositivos sobre el campo de batalla de Afganistán, no para que él presentara objeciones sobre su estrategia reguladora.

La idea de utilizar dispositivos de Theranos en el campo de batalla había germinado el mes de agosto anterior, cuando Elizabeth conoció a James Mattis, jefe del Mando Central de los Estados Unidos (Centcom), en el Club de Marines en San Francisco^[154]. El tono improvisado de Elizabeth sobre cómo su nueva forma de analizar sangre con solo un pinchazo en la yema del dedo podría ayudar a diagnosticar y tratar a los soldados heridos de forma más rápida y, potencialmente, salvar vidas, había encontrado una audiencia receptiva en el general condecorado con cuatro estrellas. Jim *Perro Loco* Mattis era enormemente protector con sus tropas, lo que le convertía en uno de los comandantes más populares del Ejército de los Estados Unidos. El duro general estaba abierto a buscar cualquier tecnología que pudiera mantener a sus hombres más seguros mientras luchaban contra los talibanes en la atroz e interminable guerra en Afganistán. Después de conocer a Elizabeth, pidió a

los subalternos del Centcom que realizaran una prueba de campo en vivo del dispositivo de Theranos.

Bajo las reglas militares, ese tipo de solicitudes debían ser gestionadas a través del departamento médico del Ejército en Fort Detrick (Maryland), donde generalmente aterrizaban en el escritorio del teniente coronel Shoemaker. Como director adjunto de la División de Actividades Reguladas y Cumplimiento, el trabajo de Shoemaker era garantizar que el Ejército cumpliera con todas las leyes y regulaciones cuando experimentaba con dispositivos médicos.

Shoemaker no era el típico burócrata militar. Tenía un doctorado en Microbiología y había pasado años haciendo investigaciones médicas sobre vacunas para la meningitis y la tularemia, una bacteria peligrosa que se encuentra en conejos de cola de algodón y fue convertida en arma por los Estados Unidos y la Unión Soviética durante la Guerra Fría. También había sido el primer oficial del Ejército en completar una beca de un año en la FDA, lo que le convertía en el experto residente del Ejército en los reglamentos de esa organización. Con una sonrisa cordial y acento del sur de Ohio, Shoemaker mantenía un aire calmado y discreto, pero podía ser directo con la gente cuando tenía que serlo. La estrategia de Theranos, que pretendía eludir completamente a la FDA, no tenía sentido, le advirtió a Elizabeth, especialmente si pensaba desplegar sus dispositivos por todo el país para la primavera siguiente, como le había dicho. No había manera de que la agencia le permitiera hacer aquello sin pasar por su proceso de revisión, le aseguró a la joven.

Elizabeth disintió enérgicamente, citando el consejo que Theranos había recibido de sus abogados. Se mostraba tan obstinada y tan a la defensiva que Shoemaker se dio cuenta rápidamente de que prolongar la discusión sería una pérdida de tiempo. Estaba claro que ella no quería escuchar nada que contradijera su punto de vista. Mientras miraba alrededor de la mesa, notó que la muchacha no había llevado a la reunión a ningún experto en asuntos regulatorios. Sospechaba que la empresa ni siquiera contaba con uno. Si llevaba razón sobre aquello, era una forma increíblemente ingenua de actuar. La atención médica era la industria más regulada del país y por un buen motivo: estaba en juego la vida de los pacientes.

Shoemaker le dijo a Elizabeth que tendría que obtener algo por escrito de la FDA para respaldar su posición si quería que él diera luz verde al uso de sus máquinas en el personal del Ejército. El rostro de la joven mostró un

profundo disgusto. Reanudó su presentación, pero trató con frialdad a Shoemaker el resto del día.

En sus dieciocho años de carrera en el Ejército, Shoemaker se había encontrado con mucha gente que parecía pensar que el Ejército estaba exento de las regulaciones civiles y que era libre de realizar investigaciones médicas como le viniera en gana. Aquel simplemente no era el caso, aunque no se podía decir que no hubiera sucedido en el pasado. El Pentágono probó el gas mostaza en soldados estadounidenses durante la Segunda Guerra Mundial y el Agente Naranja en prisioneros en los años sesenta. Pero la época de experimentación médica sin supervisión y sin restricciones por parte de los militares había quedado atrás.

Durante el conflicto serbio en los años noventa, por ejemplo, el Pentágono se aseguró de obtener el consentimiento de la FDA antes de ofrecer a las tropas desplegadas en los Balcanes una vacuna experimental contra la encefalitis transmitida por garrapatas. Y solo se la administraron a los soldados que desearon ponérsela. De manera similar, el Ejército trabajó estrechamente con la agencia para poner a disposición de los soldados en Irak una vacuna de investigación contra la toxina botulínica en 2003. En aquel momento, existía una gran preocupación por que Sadam Husein hubiera almacenado el letal agente biológico, y la prometedora vacuna, que había sido desarrollada por investigadores en Fort Detrick, aún no había sido aprobada por la FDA.

En ambos casos, el Ejército consultó a una junta de revisión institucional o IRB (por sus siglas en inglés), un comité dentro de las Fuerzas Armadas que supervisa la investigación médica para garantizar que se lleve a cabo de manera segura y ética. Si la IRB considera que un estudio propuesto no presenta riesgos significativos, la FDA generalmente permitirá que continúe, siempre que se lleve a cabo de acuerdo con un protocolo estricto que el comité haya revisado y aprobado.

Lo que era válido para vacunas también era válido para dispositivos médicos. Si Theranos quería probar sus máquinas de análisis de sangre en las tropas desplegadas en Afganistán, Shoemaker estaba seguro de que tendría que armar un protocolo de estudio aprobado por la IRB. Pero dado que Elizabeth se había mostrado tan inflexible y que el Centcom también lo había cuestionado, decidió traer a Jeremiah Kelly, un abogado del Ejército que había trabajado anteriormente en la FDA. Programó otra reunión con Elizabeth para que Kelly pudiera escucharla directamente y brindarle así una

segunda opinión. Acordaron reunirse a las 3:30 p. m. el 9 de diciembre de 2011, en las oficinas del bufete de abogados de Theranos, Zuckerman Spaeder, en Washington D. C.

Elizabeth llegó sola a la reunión con un documento de una sola página en el que se describía el mismo enfoque regulatorio que Shoemaker le había escuchado hacer unas semanas antes en Palo Alto. Tenía que concedérselo: la estructura que ella diseñaba era creativa. Incluso se podría decir que era astuta.

El documento explicaba que los dispositivos de Theranos eran simplemente unidades remotas de procesamiento de muestras. El verdadero trabajo de análisis de sangre se llevaría a cabo en el laboratorio de la empresa en Palo Alto, donde los ordenadores analizarían los datos que los dispositivos les transmitieran y el personal de laboratorio cualificado revisaría e interpretaría los resultados. Por lo tanto, tan solo el laboratorio de Palo Alto tenía que ser certificado. Los dispositivos en sí mismos eran similares a las «tontas» máquinas de fax y estaban exentos de la supervisión regulatoria.

Shoemaker encontró una segunda cosa inusitada igualmente difícil de creerse: Theranos sostenía que los análisis de sangre que se realizaran en sus dispositivos eran pruebas desarrolladas en laboratorio y, por lo tanto, se hallaban fuera del alcance de la FDA.

La posición de Theranos era que un certificado CLIA para su laboratorio de Palo Alto era suficiente para implementar y usar sus dispositivos en cualquier sitio. Esa era una teoría inteligente, pero Shoemaker no se la tragó, y tampoco lo hizo Kelly. Los dispositivos de Theranos eran más que máquinas de fax tontas. Eran analizadores de sangre y, como el resto de analizadores de sangre que había en el mercado, eventualmente tendrían que ser revisados y aprobados por la FDA. Hasta entonces, Theranos tendría que consultar con una junta de revisión institucional y elaborar un protocolo de estudio que la agencia pudiera aceptar. Era un proceso que normalmente llevaba de seis a nueve meses.

Elizabeth continuó discrepando a pesar de la presencia del abogado del Ejército. Su lenguaje corporal no era tan hostil como el que había mostrado en Palo Alto y estaba más dispuesta a participar en una discusión, pero seguían estando en un callejón sin salida. Lo extraño era que nadie de Zuckerman Spaeder se hallaba con ella en la sala. Shoemaker esperaba que apareciera acompañada por varios de los socios del bufete, pero allí estaba ella sola. La joven continuó invocando el consejo legal del bufete, pero nadie del mismo estaba presente para atestiguarlo.

La reunión terminó con Shoemaker reiterando que tendría que ver algo por escrito de parte de la FDA que respaldara la postura regulatoria de Theranos antes de aprobar cualquier experimento en Afganistán. Elizabeth accedió a conseguir dicha carta. Actuó como si se tratara de una formalidad. Shoemaker lo dudaba mucho, pero al menos las cosas estaban claras: la pelota estaba en el tejado de Theranos.

Shoemaker no supo nada más sobre el asunto hasta finales de la primavera de 2012, cuando comenzó a recibir nuevamente consultas del Centcom. No pudo evitar sentirse molesto. Theranos no solo no había presentado la carta que él había pedido, sino que la empresa había permanecido completamente en silencio desde que Kelly y él viajaron a Washington para reunirse con Elizabeth en diciembre.

Con la aprobación de su jefe, decidió ponerse en contacto con la FDA^[155]. En la mañana del 14 de junio de 2012, envió un correo electrónico a Sally Hojvat, jefa de la división de dispositivos microbiológicos de la agencia. Los dos habían trabajado juntos durante la estancia de Shoemaker en la FDA como becario en 2003 y habían coincidido en un congreso la semana anterior. Shoemaker describió a Hojvat la situación de Theranos y, calificando el enfoque regulatorio de la compañía como «bastante novedoso», solicitó la guía de la agencia al respecto. Aunque no pretendía que su correo fuera algo más que una solicitud informal de asesoramiento, este desencadenó una secuencia de acontecimientos que le habrían hecho pensárselo dos veces antes de enviarlo si pudiera haberlo previsto.

Hojvat remitió su consulta a cinco de sus colegas, entre ellos a Alberto Gutiérrez, director de la Oficina de Diagnóstico In Vitro y Salud Radiológica de la FDA^[156]. Resultó que Gutiérrez, doctorado en Química por Princeton, había pasado una parte nada insignificante de sus veinte años de carrera en la agencia ponderando la cuestión de los test desarrollados en laboratorio (LDT, por sus siglas en inglés^[157]).

La FDA había considerado durante mucho tiempo que podía regular los LDT, como se conocían las pruebas desarrolladas en laboratorio. Sin embargo, en la práctica, no lo había hecho porque en 1976, cuando se enmendó la Ley Federal de Alimentos, Medicamentos y Cosméticos para ampliar la autoridad de la FDA a dispositivos médicos, los LDT no eran comunes. Solo los realizaban en ocasiones los laboratorios locales, cuando un caso médico inusual lo requería^[158].

Aquello cambió en los años noventa, cuando los laboratorios comenzaron a realizar pruebas más complejas para uso masivo, incluidas las pruebas genéticas^[159]. Según los cálculos de la FDA, desde entonces se han comercializado decenas de pruebas defectuosas y poco fiables para afecciones que van desde la tos ferina y la enfermedad de Lyme hasta diversos tipos de cáncer, lo que resulta en un daño indecible para los pacientes. Existía un consenso creciente dentro de la agencia sobre la necesidad de comenzar a vigilar esa parte del negocio de los laboratorios, y el mayor defensor de esa opinión era Gutiérrez. Cuando vio el correo electrónico que Hojvat le había enviado procedente de Shoemaker, Gutiérrez sacudió la cabeza con incredulidad. El enfoque que describía era exactamente el tipo de táctica evasiva regulatoria respecto a la FDA a la que él quería poner fin.

La opinión de Gutiérrez de que era la FDA, y no los Centros de Servicios de Medicare y Medicaid, quien debería regular los LDT no significaba que no se llevara bien con sus colegas de los CMS. Por el contrario, tenían una buena relación de trabajo y a menudo se comunicaban a través de los teléfonos de la agencia para tratar de cerrar la brecha regulatoria generada por los obsoletos estatutos. Gutiérrez reenvió el correo electrónico de Shoemaker a Judith Yost y Penny Keller, dos miembros de la división de supervisión de laboratorios de los CMS, agregando una nota en la parte superior^[160]:

;;;Qué tal este!!! ¿Los CMS considerarían esto un LDT? Me cuesta mucho ver qué facultades de aplicación podríamos ejercer en este caso.

Alberto

Después de darle algunas vueltas, Gutiérrez, Yost y Keller llegaron a la misma conclusión: el modelo de Theranos no cumplía con las regulaciones federales. Yost y Keller decidieron que no estaría mal enviar a alguien a Palo Alto para ver qué era exactamente esa empresa de la que ninguno de ellos había oído hablar anteriormente, y para corregir sus erróneos conceptos^[161].

El trabajo recayó en Gary Yamamoto, un veterano inspector de campo en la oficina regional de los CMS en San Francisco^[162]. Dos meses después, el 13 de agosto de 2012, Yamamoto llegó sin previo aviso a las oficinas de Theranos en Palo Alto. Para entonces, la empresa había completado su traslado al antiguo edificio de Facebook, ubicado en el 1601 de South California Avenue, a algo más de un kilómetro de su sede anterior en Hillview Avenue^[163].

Sunny y Elizabeth llevaron a Yamamoto a una sala de conferencias. Cuando explicó que su agencia había recibido una queja sobre Theranos y que

él estaba allí para investigarla, se sorprendió al saber que ellos ya sabían de dónde y de quién provenía^[164]. Al parecer, alguien les había informado sobre el correo electrónico que Shoemaker había enviado a la FDA. Elizabeth no estaba contenta, un sentimiento que dejaba claro el ceño fruncido que lucía en su rostro. Sunny y ella confesaron no saber a qué se refería Shoemaker en su correo electrónico. Sí, Elizabeth se había reunido con el oficial del Ejército, pero nunca le había dicho que Theranos tuviera intención de desplegar sus máquinas de análisis de sangre por todas partes bajo el pretexto de un solo certificado CLIA.

«¿Por qué entonces Theranos *había* solicitado un certificado CLIA?», preguntó Yamamoto. Sunny respondió que la empresa quería enterarse de cómo funcionaban los laboratorios y qué mejor manera de hacerlo que manejar uno ellos mismos. Yamamoto encontró esa respuesta sospechosa y rayana en el sinsentido. Pidió ver su laboratorio.

No pudieron negarle el acceso como a Kevin Hunter. Este era el representante de una agencia reguladora federal, no un consultor de laboratorio privado del que pudieran burlarse. Así que Sunny, a regañadientes, llevó al inspector a una habitación en el segundo piso del nuevo edificio. Después del despido de Dupuy, Theranos había trasladado el laboratorio allí desde su ubicación temporal en East Meadow Circle.

A Yamamoto no le impresionó lo que encontró en la habitación, pero tampoco le suscitó grandes preocupaciones: se trataba de un espacio pequeño con un par de personas en batas de laboratorio blancas y un puñado de instrumentos de diagnóstico comerciales que no estaban en funcionamiento. Se parecía a cualquier otro laboratorio. No había signos de ninguna tecnología especial o novedosa de análisis de sangre. Cuando señaló aquello, Sunny dijo que los dispositivos de Theranos aún estaban en vías de desarrollo y que la empresa no tenía planes de ponerlos en marcha sin la aprobación de la FDA, lo que contradecía completamente lo que Elizabeth le había dicho a Shoemaker en una o dos ocasiones. Yamamoto no estaba seguro de qué creer. ¿Por qué habría inventado todo aquello el oficial del Ejército?

Sin embargo, no había violaciones claras que él pudiera señalar sobre la forma en que Theranos estaba funcionando en aquel momento, por lo que se desahogó con Sunny con una larga charla sobre las normas de laboratorio. Se aseguró de hacer hincapié en que la situación planteada por Shoemaker en su correo electrónico a Sally Hojvat (analizadores de sangre experimentales manejados de forma remota desde una base madre certificada por CLIA) estaba fuera de toda discusión. Si Theranos tenía la intención de extender sus

dispositivos a otras ubicaciones, esos lugares también necesitarían certificados CLIA. O eso o, mejor aún, los dispositivos deberían ser aprobados por la FDA.

Elizabeth no era de las que se quedaran quietas y se lo tomaran con calma cuando sentía que su empresa estaba siendo atacada. En un despiadado correo electrónico al general Mattis^[165], devolvió el golpe a la persona que se había atrevido a poner obstáculos en su camino. Shoemaker, escribió, había comunicado «información descaradamente falsa» a la FDA y a los CMS sobre Theranos. Continuó acumulando varios párrafos de desprecio sobre el teniente coronel y enumeró siete declaraciones inexactas que supuestamente él había hecho a las agencias «compiladas con ayuda de nuestro abogado».

Estamos tomando medidas rápidas para corregir esas afirmaciones engañosas. Apreciaría mucho su ayuda para corregir esta información con las agencias reguladoras. El teniente coronel Shoemaker comunicó a la FDA que él les estaba «poniendo sobre aviso» sobre lo que «tramaba» Theranos y le proporcionó a la agencia información incorrecta que crea la impresión de que estamos violando la ley. Dado que esta información errónea provino del DoD [Departamento de Defensa de los Estados Unidos, por sus siglas en inglés], sería inestimable que fuera corregida formalmente por las personas adecuadas en el DoD. Le agradezco su opinión y, como siempre, su tiempo.

Con mis mejores deseos, Elizabeth

Cuando leyó el correo electrónico de Elizabeth unas horas más tarde, Mattis se puso furioso. Se lo envió al coronel Erin Edgar^[166], cirujano de comando del Centcom y ayudante de campo al que había puesto al cargo para que se realizara la prueba sobre el terreno de Theranos, con una nota que transmitía su ira:

Erin: ¿Quién es el teniente coronel Shoemaker y qué está pasando aquí?... He tratado de hacer que este dispositivo se pruebe en el teatro de operaciones lo antes posible, legal y éticamente, y necesito saber si esa visita se realizó como se describe más abajo y cómo superamos este nuevo obstáculo... En pocas palabras, necesito la verdad sobre la exactitud de las afirmaciones que se mencionan más abajo. Si necesito ver a los tenientes coroneles Shoemaker y Mann para que puedan explicar cómo estoy presionando por algo que no es ético o es ilegal, por favor, fije una hora para que se reúnan conmigo en Tampa cuando regrese a los estados [sic] (voy a retrasarme en el teatro de operaciones más allá de mi fecha de regreso original). Gracias, M

La visita sorpresa del inspector de los CMS había puesto a Elizabeth en pie de guerra. En una llamada telefónica al coronel Edgar, ella amenazó con demandar a Shoemaker. Edgar transmitió su amenaza a su colega de Fort Detrick, dándole también noticias de la inspección. Él también reenvió a Shoemaker el correo electrónico de Elizabeth a Mattis y la reacción de Mattis al mencionado correo^[167].

Cuando leyó la cadena de correos, Shoemaker se quedó pálido. Mattis era una de las personas más poderosas y temibles que había en el Ejército. El general de voz cortante alguna vez les dijo a los infantes de marina estacionados en Irak: «Sed corteses, sed profesionales, pero tened un plan para matar a todos los que conozcáis»^[168]. Este no era un tipo con el que quisieras estar a malas si eras un oficial del Ejército de menor rango.

Shoemaker también se sintió realmente mal por el hecho de que sus acciones hubieran llevado a una inspección de la empresa. Estaba en condiciones de saber cuán desagradables podían ser esas visitas: su tarea anterior había sido en el Instituto de Investigación de Enfermedades Infecciosas del Ejército, donde asumió el cargo de director de bioseguridad, departamento responsable de proteger los agentes de bioamenazas utilizados en las investigaciones del Ejército, dos semanas antes de que Bruce Ivins se suicidara, en julio de 2008. El suicidio llevó a la revelación de que Ivins, un investigador del instituto, era el autor probable de los ataques con ántrax de 2001, y a una avalancha de inspecciones de una sopa de letras de agencias gubernamentales que habían continuado sin cesar durante dos años. Shoemaker fue el oficial que tuvo que sufrir cada una de ellas.

Con el apoyo del coronel Edgar, trató de desactivar la situación enviando un correo electrónico a los funcionarios de los CMS en el que decía que él nunca había querido dar a entender que Theranos ya hubiera puesto en marcha la estrategia reguladora que había descrito, simplemente que lo estaba considerando. También expresó su sorpresa por que la agencia le hubiera dicho a Theranos que él había solicitado la inspección^[169]. La respuesta que obtuvo trajo otra sorpresa^[170]: los CMS no le habían dicho a Theranos tal cosa; cuando llegó el inspector, la empresa ya tenía una copia de su correspondencia con la FDA.

Cuando se enfrentó al coronel Edgar con esta información, este admitió tímidamente que había sido él el que había compartido con Elizabeth su correo electrónico a Sally Hojvat, en lo que describió como un descuido^[171]. Se disculpó e invitó a Shoemaker a ir a la sede del Centcom en Tampa (Florida) a la semana siguiente, para guiar a Mattis a través de los asuntos regulatorios. Shoemaker estaba nervioso por encontrarse cara a cara con el general, pero aceptó la invitación. Contactó con Alberto Gutiérrez para ver si podía acompañarlo en el viaje, pensando que su opinión tendría más peso si la apoyaba alguien de la FDA. Aunque se lo dijo con poca antelación, Gutiérrez aceptó ir.

A las 3:00 p. m. del 23 de agosto de 2012, el coronel Edgar acompañó a los dos hombres a la oficina de Mattis en la Base de la Fuerza Aérea MacDill en Tampa^[172]. El general de sesenta y un años era una figura intimidante en persona: musculoso y de hombros anchos, con oscuras ojeras bajo los ojos que sugerían que era un hombre que no se molestaba mucho en dormir. Su oficina estaba decorada con los recuerdos de una larga carrera militar. En medio de banderas, placas y monedas, los ojos de Shoemaker se posaron brevemente en un conjunto de magníficas espadas exhibidas en un armario de cristal. En cuanto se sentaron en una sala de conferencias con paneles de madera que estaba a un lado de la oficina, Mattis se lanzó a la persecución: «Chicos, llevo un año intentando desplegar esto sobre el terreno. ¿Qué está pasando?».

Shoemaker había revisado todo nuevamente con Gutiérrez y se sentía confiado en que pisaba terreno sólido. Primero habló él, dando una breve descripción de los problemas planteados por llevar a cabo en el terreno de operaciones una prueba de la tecnología Theranos. Gutiérrez tomó entonces la palabra y le dijo al general que su colega del Ejército tenía razón en su interpretación de la ley: el dispositivo de Theranos estaba sujeto a la regulación de la FDA. Y dado que la agencia aún no lo había revisado y aprobado para su uso comercial, solo podía probarse en sujetos humanos en condiciones estrictas establecidas por una junta de revisión institucional. Una de esas condiciones era que los sujetos de prueba dieran su consentimiento informado, algo que era muy difícil de obtener en una zona de guerra.

Mattis se mostró reacio a rendirse. Quería saber si podían sugerir una manera de proceder. Como le había dicho a Elizabeth en un correo electrónico unos meses antes, estaba convencido de que su invento supondría «un punto de inflexión» para sus hombres. Gutiérrez y Shoemaker propusieron una solución: un «experimento de objetivos limitados» utilizando muestras de sangre de soldados que no hubieran sido identificadas. Evitaría la necesidad de obtener un consentimiento informado y era el único tipo de estudio que se podría realizar tan pronto como Mattis quisiera continuar con ello. Acordaron proceder de aquella manera. Quince minutos después de haber entrado, Shoemaker y Gutiérrez estrecharon la mano de Mattis y salieron. Shoemaker se sintió inmensamente aliviado. En general, Mattis se mostró brusco, pero había estado razonable, y se había alcanzado un compromiso viable.

El experimento limitado acordado no alcanzó a la más ambiciosa prueba sobre el terreno en vivo que Mattis había tenido en mente. Los análisis de sangre de Theranos no se utilizarían para conformar el tratamiento de los

soldados heridos. Solo se realizarían en muestras sobrantes *a posteriori* para ver si sus resultados coincidían con los métodos de prueba regulares del Ejército. Pero algo era algo. Anteriormente en su carrera, Shoemaker había pasado cinco años supervisando el desarrollo de pruebas de diagnóstico para agentes de amenaza biológica y habría dado su brazo izquierdo por obtener acceso a muestras anónimas de miembros del servicio en el teatro de operaciones. Los datos generados a partir de dichas pruebas podrían ser muy útiles para respaldar las aplicaciones para la FDA.

Sin embargo, en los meses siguientes, Theranos, inexplicablemente, no aprovechó la oportunidad que se le brindó. Cuando el general Mattis se retiró de las Fuerzas Armadas en marzo de 2013, el estudio con restos de muestras no identificadas no había comenzado. Cuando el coronel Edgar asumió una nueva tarea como comandante del Instituto de Investigación Médica de Enfermedades Infecciosas del Ejército unos meses después, todavía no había comenzado. Theranos simplemente no parecía estar en condiciones de comprometerse como era debido.

En julio de 2013, el teniente coronel Shoemaker se retiró del Ejército. En su ceremonia de despedida, sus colegas de Fort Detrick le regalaron un «diploma de supervivencia» por tener el coraje de enfrentarse a Mattis en persona y salir del encuentro con vida. También le dieron una camiseta con la pregunta: «¿Qué haces después de sobrevivir a una reunión informativa con un OF-4 [4 estrellas]?» escrita en la parte de delante. La respuesta se podía encontrar en la parte de atrás: «Retirarte y navegar hacia el atardecer».

Sacar a Fuisz de sus casillas

El timbre en el 1238 de Coldwater Canyon Drive en Beverly Hills sonó a las 10:15 a. m. del sábado 29 de octubre de 2011. La villa privada, de estilo italiano y una sola altura, rodeada de palmeras, pertenecía a Richard y Lorraine Fuisz^[173]. La pareja la había comprado dos años antes para vivir cerca de sus hijos, quienes se habían mudado de Washington D. C. a Los Ángeles después de graduarse en la Universidad de Georgetown^[174].

Cuando Richard Fuisz abrió la puerta, un agente judicial intentó entregarle un montón de documentos legales.

—He venido a traer una demanda contra Fuisz Technologies —dijo el hombre.

Fuisz le dijo que no podía aceptar la citación porque la empresa, aunque llevaba su nombre, ya no era suya. La había vendido hacía más de una década^[175]. Ahora formaba parte de la farmacéutica canadiense Valeant Pharmaceuticals, explicó^[176]. El hombre hizo una llamada y repitió lo que había dicho Fuisz. La respuesta, transmitida por alguien que gritaba al otro extremo de la línea, era que se hallaba en la dirección correcta y únicamente estaba allí para entregar los papeles. Pero Fuisz siguió negándose a cogerlos. Perdiendo la paciencia, el agente judicial los arrojó a sus pies y se fue. Fuisz sacó su teléfono móvil e hizo una foto del montón dispersado por la acera. Él sabía muy bien de qué se trataba. Como codemandado en la demanda, dos días antes le habían entregado personalmente un juego similar de documentos. Después de meditar las cosas un minuto, se agachó y recogió el desastre. Decidió que no quería que los vecinos lo vieran.

La demanda había sido presentada por Theranos ante un tribunal federal de San Francisco^[177]. Alegaba que había conspirado junto con Joe y John Fuisz, hijos de su primer matrimonio, para robar información confidencial de

la patente de la compañía y utilizarla para presentar su propia patente rival. El robo, según alegaba la demanda, lo había llevado a cabo John en nombre de su padre mientras trabajaba en la antigua asesoría de patentes de Theranos, McDermott Will & Emery.

La parte superior de la primera página de la denuncia mostraba que Theranos había contratado al famoso abogado David Boies para que les representara. Sin embargo, a pesar de lo famoso que era Boies, alguien en el bufete de este último había confundido su investigación y había llamado a la compañía Fuisz equivocada. Era Fuisz Pharma, la nueva empresa de Richard y Joe, no a Fuisz Technologies, a la que se le asignó la patente en cuestión. Fuisz había rechazado el servicio porque quería que Boies se lamentara de su error.

Fuisz y sus hijos se enfadaron por la demanda, pero al principio no se preocuparon demasiado. Se sentían confiados sabiendo que las acusaciones eran falsas. La primera y única vez que Fuisz mencionó a John la *startup* de Elizabeth Holmes fue en un correo electrónico que le envió a su hijo en julio de 2006 con un enlace a una solicitud de patente de Theranos que había visto en la base de datos pública de la oficina de patentes^[178]. En el correo electrónico, que se envió más de dos meses después de que Fuisz presentara su propia patente provisional, preguntaba si John sabía quién había trabajado en McDermott en la solicitud de Theranos. John respondió que McDermott era una gran empresa y que no tenía ni idea^[179]. Apenas había quedado registrado en su cabeza el intercambio de correos. Seis años después, no lo recordaba. En lo que a él se refería, la primera vez que veía u oía la palabra *Theranos* era en la demanda que se le presentaba en aquel momento.

John no tenía motivos para desear nada malo a Elizabeth ni a su familia; todo lo contrario^[180]. Cuando tenía veintitantos años, Chris Holmes le escribió una carta de recomendación que le ayudó a ingresar en la Facultad de Derecho de la Universidad Católica. Más tarde, la primera esposa de John conoció a Noel Holmes a través de Lorraine Fuisz y se hizo amiga suya. Noel incluso había pasado por su casa cuando nació el primer hijo de John para llevarle un regalo al bebé^[181].

Además, Richard y John Fuisz no tenían una relación cercana. John pensaba que su padre era un megalómano dominante y trataba de mantener sus contactos al mínimo. En 2004, incluso lo había abandonado como cliente de McDermott porque se mostraba difícil y lento a la hora de pagar sus facturas. La idea de que John hubiera arriesgado voluntariamente su carrera

legal por robar información para su padre revelaba un malentendido fundamental de su helada relación.

Pero Elizabeth estaba comprensiblemente furiosa con Richard Fuisz. La solicitud de patente que había presentado en abril de 2006 había madurado en la patente de los Estados Unidos número 7.824.612 en noviembre de 2010 y ahora se interponía en su idea de colocar el dispositivo de Theranos en los hogares de la gente. Si algún día esa visión se llegara a realizar, ella tendría que licenciar el mecanismo de código de barras que Fuisz había pensado, para alertar a los médicos sobre los resultados anormales de las analíticas de sangre de los pacientes. Fuisz le había restregado ese hecho en su cara el día en que se emitió su patente enviando un comunicado de prensa de Fuisz Pharma a info@theranos.com, la dirección de correo electrónico que la empresa proporcionaba en su página web para consultas generales^[182]. En lugar de ceder ante lo que ella veía como un chantaje, Elizabeth había decidido aplastar a su antiguo vecino contratando a uno de los mejores y más temidos abogados del país para que fuera tras él.

La leyenda de David Boies lo precedía. Había alcanzado importancia nacional en los años noventa cuando el Departamento de Justicia lo contrató para que se encargase de su demanda antimonopolio contra Microsoft. En su camino hacia una rotunda victoria en los tribunales, Boies había interrogado a Bill Gates durante veinte horas en una declaración grabada en vídeo que resultó ser devastadora para la defensa del gigante del *software*. Continuó después representando a Al Gore ante el Tribunal Supremo durante las elecciones presidenciales de 2000, lo que consolidó su estatus de celebridad legal^[183]. Más recientemente, había liderado con éxito el ataque para anular la Proposición 8, la prohibición de California sobre el matrimonio homosexual.

Boies era un abogado magistral que podía ser despiadado cuando sentía que la situación lo requería^[184]. En un caso que ilustró su ética sin restricciones, él elevó una disputa comercial entre un cliente y el propietario de una pequeña empresa de cuidado de césped de Palm Beach, a una demanda federal de crimen organizado en la que acusó al hombre, y a tres de sus jardineros, de conspiración, fraude, extorsión y, por último, pero no menos importante, violación de la ley antimonopolio^[185]. Después de que un juez en Miami desestimara la demanda, Boies apeló ante el Tribunal de Apelaciones de los Estados Unidos para el Circuito Once en Atlanta. Únicamente después de que fracasara dicha apelación, abandonó por fin el caso^[186].

El bufete de abogados de Boies, Boies, Schiller & Flexner, se había ganado la fama por sus tácticas agresivas. A los Fuisz no les llevó mucho tiempo descubrir por qué. En las semanas previas a la demanda de Theranos, los tres se fueron dando cuenta de que estaban siendo vigilados. Richard Fuisz notó que un coche lo seguía cuando iba hacia el aeropuerto Van Nuys para coger un vuelo a Las Vegas. Joe, que vivía en Miami, fue advertido por su vecino, un policía retirado que actuaba como capitán autonominado de su bloque, de que alguien estaba vigilando su casa. John y su esposa vieron a un hombre que hacía fotos de su casa en Georgetown. Los Fuisz ya estaban seguros de que Boies había contratado investigadores privados.

La vigilancia continuó después de que se presentara la demanda y puso nerviosa a la esposa de Fuisz, Lorraine. Con frecuencia, había coches aparcados al otro lado de la calle de su casa en Beverly Hills, con un conductor en el interior sentado sin hacer nada. Un día, Lorraine notó que la persona que estaba detrás del volante era una mujer rubia y se convenció de que se trataba de su antigua amiga, Noel Holmes. Fuisz pensó que era poco probable, pero agarró su cámara y un teleobjetivo e hizo una foto del coche, un Toyota Camry gris, desde el interior de su casa. Luego salió a la calle para enfrentarse con la conductora. Al acercarse al coche, esta aceleró. Cuando más tarde echó un vistazo más de cerca a la foto, no pudo distinguir la cara de la mujer lo suficientemente bien como para descartar a Noel. Eso molestó a Lorraine aún más. Estaba segura de que los Holmes iban a arruinarlos y a adueñarse de su casa. Se puso casi histérica.

El uso de investigadores privados por parte de Boies no era solo una táctica de intimidación, era producto de una paranoia singular que daba forma a la visión del mundo de Elizabeth y Sunny. Esa paranoia se centraba en la creencia de que los dos actores dominantes de la industria de los laboratorios, Quest Diagnostics y Laboratory Corporation of America, no se detendrían ante nada para minar a Theranos y su tecnología. Cuando Larry Ellison y otro inversor se acercaron a Boies por primera vez para que representara a Theranos, esa fue la preocupación general que le transmitieron. En otras palabras, la tarea de Boies no era solo demandar a Fuisz, sino investigar si estaba aliado con Quest y LabCorp. La realidad era que Theranos no estaba en el radar de ninguna de esas compañías en esa etapa y que, tan colorida y llena de intriga como lo era la vida de Fuisz, no tenía conexión con ellas en absoluto.

Dos meses después de que Theranos presentara su demanda, Keeker & Van Nest, el bufete de abogados que John Fuisz contrató para que le defendieran,

envió a Boies varios documentos que contribuían en gran medida a refutar las acusaciones de Theranos. Uno de ellos era una declaración de Brian McCauley, jefe de registros de McDermott, que indicaba que una búsqueda exhaustiva de los sistemas de administración de dichos registros y correos electrónicos del bufete había demostrado que ni John ni su secretaria habían accedido a ningún archivo de Theranos^[187]. Se adjuntaron a la declaración documentos probatorios que mostraban todos los pasos que McCauley había dado para llegar a esa conclusión. Pero cinco días después, cuando Boies respondió, desestimó los documentos alegando que eran «interesados» y «no... muy persuasivos»^[188].

Richard Fuisz intentó apelar directamente a la junta directiva de Theranos enviando varias cartas a sus miembros. En una de ellas, incluyó una foto de Elizabeth de cuando era niña para señalar que las familias habían sido amigas y se conocían desde hacía mucho tiempo. En otra, adjuntó una carpeta con copias de todos los correos electrónicos que él y su abogado de patentes habían intercambiado hasta la presentación de su solicitud de patente de abril de 2006, para demostrar que la patente se debía a su propio trabajo. También se ofreció a reunirse con los miembros de la junta^[189]. La única respuesta que recibió fue de Boies, que le contestó que Theranos estaba «desconcertado» en cuanto a por qué él creía que los correos electrónicos probaban algo^[190].

Aunque no poseía ni la más mínima prueba que demostrara que John Fuisz había hecho lo que Theranos alegaba, en el pasado de John existían determinados elementos que Boies pensaba usar para sembrar dudas en la mente de un juez o de un jurado.

En 1992, cuando John acababa de terminar los estudios de derecho, actuó como mensajero entre su padre y un amigo de la universidad que trabajaba en el bufete de abogados Skadden, Arps, Slate, Meagher & Flom^[191]. El amigo de la universidad le dio a John un montón de documentos de facturación de Skadden para que se los pasara a su padre. En aquel momento, Richard Fuisz estaba metido en una batalla legal con un cliente de Skadden, el fabricante de equipo pesado Terex Corporation, que lo había demandado por difamación por haberle dicho a un comité del Congreso que había vendido los lanzadores de misiles Scud a Irak^[192]. A pesar de que se trataba de un incidente de hacía veinte años y la demanda por difamación se había resuelto sin que el tribunal determinara que John había hecho nada incorrecto, Boies intentó usarlo para sugerir que tenía todo un historial de pasar información robada a su padre^[193].

Había algo más que Boies pensaba explotar que era más reciente y potencialmente más dañino: McDermott había obligado a John a dimitir en 2009, tras enfrentarse con los ejecutivos del bufete por un asunto que no tenía nada que ver. La causa de la disputa fue la insistencia de John en que la empresa retirara su confianza en un documento falsificado en un caso ante la Comisión de Comercio Internacional en el que McDermott representaba a una empresa estatal china en contra de la Oficina de Investigaciones sobre Importaciones Desleales del Gobierno de los Estados Unidos. Los jefes de McDermott acordaron retirar el documento, pero la medida debilitó gravemente la defensa del cliente chino y enfadó a los socios principales del bufete. Posteriormente, la empresa le pidió a John que se fuera, citando una lista de otros incidentes que, según alegaron, mostraban un patrón de comportamiento impropio de un compañero. Una de las razones citadas fue una queja que un cliente había presentado acerca de John. En aquel momento, la empresa se había negado a revelar a John quién era el cliente o de qué se trataba la reclamación, pero ahora pensaba que debía de haber sido la queja de Elizabeth en septiembre de 2008 a Chuck Work sobre la patente de su padre.

La estrategia de Boies de pintar a John Fuisz de forma negativa sufrió un revés en junio de 2012, cuando el juez que supervisaba el caso desestimó todas las denuncias contra John por el hecho de que el Estatuto de Limitaciones de California, que establecía un año para casos de negligencia legal, determinaba que el posible delito había prescrito^[194]. Boies reaccionó demandando a McDermott en la corte estatal en Washington D. C., pero esa demanda fue desestimada enseguida, cuando la corte dictaminó que las acusaciones de Theranos contra John y el bufete eran totalmente especulativas^[195]. «Simplemente porque los abogados dentro del bufete tuvieran acceso [a los documentos de Theranos] no significa que el bufete no mantuviera la confidencialidad», escribió el juez^[196].

Sin embargo, para Boies aún había partido: al tiempo que rechazaba las demandas contra John, el juez en el caso de California había permitido que se presentaran muchas de las demandas contra Richard y Joe Fuisz y que el caso fuera a juicio. Puede que John ya no estuviera acusado, pero Boies todavía podía usar el mismo argumento de connivencia entre padre e hijo en su causa contra Richard y Joe.

A medida que el pleito se prolongaba hasta otoño, el enfado inicial de John con el caso se transformó en una furia total hacia Elizabeth. Después de dejar McDermott, fundó su propio despacho y el caso Theranos y sus acusaciones le costaron varios clientes. El abogado de la parte contraria

también le había dado caña en dos de sus casos por este motivo. En el momento en que los abogados de Boies Schiller le llamaron a declarar en la primavera de 2013, la ira de John se hizo más aguda por otra fuente de estrés: a su esposa, Amanda, le habían diagnosticado una vasa previa, una complicación del embarazo en la que los vasos sanguíneos del feto están expuestos y corren peligro de romperse. John y ella estuvieron en un limbo de ansiedad hasta que llegó el bebé a las treinta y cuatro semanas cuando los médicos pudieron traer a la niña al mundo y ponerla en la unidad de cuidados intensivos neonatales.

Incluso en sus mejores momentos, John tenía mal genio. De niño y adolescente, a menudo se metía en peleas con otros niños. En el interrogatorio al que le sometió uno de los socios de Boies de aquel día, se volvió combativo y malicioso, usando un lenguaje grosero y dejando que aflorara su mal temperamento. Al final de la declaración de seis horas y media, formuló una amenaza que jugó a favor de Boies. Cuando un abogado de su padre le preguntó si el caso le había causado daños a su reputación y, de ser así, si eso había afectado a su comportamiento durante la declaración, respondió:

Desde luego que sí, estoy más que enfadado con esas personas. Cuando esto termine tengo la intención de buscar venganza y de mandarlos a la mierda, y puede estar seguro de que no dejaré que Elizabeth Holmes tenga otra puta empresa mientras viva. Usaré mi habilidad para presentar patentes y joderla hasta que muera, por supuesto^[197].

Mientras la ira de John Fuisz hervía, su padre y su hermano empezaron a preocuparse por lo caro que estaba resultando el litigio. Habían contratado al bufete de abogados de Los Ángeles Kendall Brill & Klieger para que los representara a un coste de alrededor de 150.000 dólares al mes. Laura Brill, la compañera que llevaba su caso, quería presentar una moción anti-SLAPP (demanda estratégica contra participación pública, por sus siglas en inglés) para intentar que la demanda de Theranos fuese desestimada, lo que hubiera costado quinientos mil dólares adicionales, con poca seguridad de que tuviera éxito. Decidieron cambiarse a un bufete más pequeño y menos caro del norte de California llamado Banie & Ishimoto y contrataron a un profesor de la Facultad de Derecho de la Universidad George Washington, Stephen Saltzburg, que había realizado trabajos legales para Fuisz en el pasado, para supervisar su trabajo.

Por otro lado, sabían que se enfrentaban a uno de los abogados más caros del mundo. Boies cobraba a los clientes casi mil dólares la hora y tenía fama de ganar más de diez millones de dólares al año^[198]. Sin embargo, lo que no sabían era que, en ese caso, había aceptado acciones en lugar de sus

honorarios habituales. Elizabeth cedió a su bufete trescientas mil acciones de Theranos a un precio de quince dólares por acción, lo que puso un precio de referencia de cuatro millones y medio de dólares por los servicios de Boies.

No era la primera vez que Boies planteaba un acuerdo de tarifa alternativa con un cliente y aceptaba acciones como pago. Durante el auge de las puntocom, aceptó acciones para representar a WebMD, página web que proporciona información médica a los consumidores. Boies tenía un enfoque de capital riesgo para los casos y pensaba que su empresa y él podían ganar mucho más dinero al recibir las acciones como pago. Pero también significaba que tenía un interés financiero personal en Theranos que lo convertía en algo más que en su defensor legal. Ayudaba a explicar por qué, a principios de 2013, Boies comenzó a asistir a todas las reuniones de la junta directiva de la empresa.

A pesar de que el nombre de Elizabeth estaba en todas las patentes de Theranos, Richard Fuisz no podía creer que alguien que había abandonado la universidad sin capacitación médica o científica hubiera inventado mucho. Pensó que lo más probable era que otros empleados con titulaciones superiores hubieran hecho el trabajo que ella había patentado.

Mientras las dos partes se preparaban para el juicio, Fuisz reparó en un nombre que aparecía como coinventor en muchas de las patentes de Elizabeth: Ian Gibbons. Investigando un poco, se enteró de algunos hechos básicos sobre el tipo. Gibbons era un británico que tenía un doctorado en Bioquímica por la Universidad de Cambridge y se le acreditaba como inventor en unas cincuenta patentes de los Estados Unidos, incluidas diecinueve derivadas de su trabajo en una compañía llamada Biotrack Laboratories en los años ochenta y noventa.

Fuisz supuso que Gibbons era un científico legítimo y que, como la mayoría de los científicos, era una persona honesta. Si él pudiera lograr que admitiera bajo juramento que no había nada en su patente que hubiera tomado prestado o que fuera igual a las primeras solicitudes de patente de Elizabeth, eso supondría un gran golpe para el caso de Theranos. Joe y él también se habían dado cuenta de que algunas de las patentes de Biotrack de Gibbons eran similares a las de Theranos, lo que exponía a la empresa a cargos de que había reciclado incorrectamente parte de su trabajo anterior. Añadieron el nombre de Gibbons a la lista de testigos que querían presentar. Pero entonces sucedió algo extraño: durante las siguientes cinco semanas, los abogados de Boies Schiller ignoraron su solicitud para programar la declaración de

Gibbons. Recelosos, los Fuisz pidieron a sus abogados que insistieran en el asunto^[199].

Ian Gibbons

Ian Gibbons fue el primer científico con experiencia que contrató Elizabeth tras poner en marcha Theranos. Vino recomendado por su mentor de Stanford, Channing Robertson. Ian y Robertson se habían conocido en Biotrack en los años ochenta, donde inventaron y patentaron un nuevo mecanismo para diluir y mezclar muestras líquidas^[200].

De 2005 a 2010, Ian dirigió el trabajo de química de Theranos junto a Gary Frenzel. Ian, que se había incorporado a la *startup* con anterioridad, inicialmente tenía un puesto superior a Gary, pero Elizabeth invirtió pronto sus papeles porque Gary tenía mejores habilidades sociales, lo que lo convertía en un jefe más encantador. Eran bastante diferentes: Ian, el inglés reservado con un irónico sentido del humor, y Gary, el exvaquero de rodeos que hablaba con un deje de Texas. Pero tenían una buena relación basada en su mutuo respeto como científicos y, a veces, se tomaban el pelo durante las reuniones.

Ian encajaba a la perfección con el estereotipo del científico cerebritito. Llevaba barba y gafas y se subía los pantalones muy por encima de la cintura. Podía pasar horas enteras analizando datos y tomaba abundantes notas que documentaban todo lo que hacía en el trabajo. Esa meticulosidad se trasladaba también a su tiempo libre: era un ávido lector y llevaba una lista de todos los libros que había leído, incluida la obra de siete volúmenes de Marcel Proust, *En busca del tiempo perdido*, que releyó más de una vez.

Ian y su esposa, Rochelle, se conocieron a principios de los años setenta en Berkeley. Él había llegado de Inglaterra con una beca de posdoctorado para el departamento de Biología Molecular de la universidad, donde Rochelle estaba haciendo su investigación de posgrado. No tuvieron hijos, pero Ian adoraba a sus perros, Chloe y Lucy, y a Livia, una gata a la que le puso el nombre de la esposa del emperador romano Augusto.

Además de leer, los otros dos pasatiempos de Ian eran ir a la ópera. — Rochelle y él iban regularmente a la War Memorial Opera House de San Francisco y en verano viajaban a Nuevo México para asistir a espectáculos al aire libre de la Ópera de Santa Fe al anochecer— y la fotografía. Por diversión, le gustaba modificar las fotos. Una de las muchas que transformó le mostraba como un científico loco, con guantes y pajarita, mezclando pociones azules y púrpuras. En otra, se puso a sí mismo en el primer plano de un retrato de la familia real británica.

Como bioquímico, la especialidad de Ian eran los inmunoensayos, que era la razón principal por la cual Theranos había centrado sus primeros esfuerzos en esa clase de pruebas. Le apasionaba la ciencia de las analíticas y le encantaba enseñarla. En los primeros años de la empresa, a veces daba pequeñas conferencias para formar al resto del personal en los fundamentos de la bioquímica. También hacía presentaciones sobre cómo diseñar diferentes análisis de sangre, que se registraban y almacenaban en los servidores de la empresa.

Una de las fuentes de tensión recurrentes entre Ian y los ingenieros de Theranos era su insistencia en que los análisis de sangre que los otros químicos y él diseñaban funcionaran con tanta precisión en los dispositivos de Theranos como funcionaban en la mesa del laboratorio. Los datos que recopiló sugieren que este rara vez era el caso, lo que le causaba una gran frustración. Tony Nugent y él tuvieron varios encontronazos durante el desarrollo del Edison. Por más admirables que fueran los estrictos estándares de Ian, a Tony le parecía que todo lo que hacía era quejarse y que nunca ofrecía ninguna solución.

Ian también tenía problemas con el estilo de liderazgo de Elizabeth, especialmente por la forma en que ella aislaba a los grupos unos de otros, y los disuadía de comunicarse entre sí. La razón que Sunny y ella invocaban para actuar de esa manera era que Theranos estaba «en modo oculto», pero aquello no tenía sentido para Ian. En la otra empresa de diagnóstico en la que él había trabajado, siempre había equipos multifuncionales con representantes de los departamentos de química, ingeniería, producción, control de calidad y de asuntos regulatorios trabajando para lograr un objetivo común. Así era como se ponía a todo el mundo de acuerdo, se solucionaban los problemas y se cumplían los plazos.

La imprecisa relación de Elizabeth con la verdad era otro punto de fricción. Más de una vez Ian la había escuchado decir mentiras descaradamente y, después de cinco años de trabajar con ella, ya no se fiaba

de nada de lo que decía, especialmente cuando hacía declaraciones a los empleados o a personas ajenas sobre la disponibilidad de la tecnología de la empresa.

Las frustraciones de Ian se desbordaron en otoño de 2010, al intensificarse el cortejo a Walgreens por parte de Theranos. Se quejó a su viejo amigo Channing Robertson^[201]. Ian pensó que Robertson mantendría su conversación en privado, pero este último informó a Elizabeth de todo lo que Ian le había dicho. Rochelle estaba en la cama cuando Ian llegó a su casa en Portola Valley a última hora de la noche de aquel viernes. Le dijo a su esposa que Robertson había traicionado su confianza y que Elizabeth lo había despedido.

Para sorpresa de ambos, Sunny le llamó al día siguiente. Sin que Ian lo supiese, en el transcurso de las horas, varios de sus colegas habían presionado a Elizabeth para que reconsiderara su decisión. Sunny ofreció de nuevo a Ian su trabajo, aunque sin las mismas responsabilidades. Cuando Elizabeth lo despidió Ian había sido jefe del grupo de química general, que estaba a cargo de crear nuevos análisis de sangre aparte de los inmunoensayos que habían desarrollado para el Edison. Se le permitió regresar al grupo como asesor técnico, pero la dirección del mismo le fue encomendada a Paul Patel, un bioquímico que había sido contratado dos meses antes por recomendación de Ian.

Ian era un hombre orgulloso y se tomó mal el descenso de categoría. La humillación que sintió se agravó cuando, dieciocho meses después, la empresa se mudó al antiguo edificio de Facebook y él perdió la oficina privada que había tenido en la sede de Hillview Avenue. Desde luego, no era el único que estaba marginado para entonces: Gary Frenzel y Tony Nugent también fueron dejados de lado cuando Elizabeth y Sunny contrataron y ascendieron a recién llegados a puestos de mayor categoría que la suya. Era como si la vieja guardia de la empresa, la gente que había llevado a Elizabeth hasta ese punto, estuviera siendo relegada.

Unos meses antes de la mudanza, Tony vio un póster de la película *Mujeres enamoradas* en la oficina de Ian y ambos se pusieron a hablar. La película de 1969, basada en la novela del mismo nombre de D. H. Lawrence, trataba sobre la relación entre dos hermanas y dos hombres en un pueblo minero inglés en torno a la Primera Guerra Mundial. Ian mencionó que había recorrido Irlanda cuando salió la película, lo que habría coincidido con cuando Tony todavía era un niño que crecía en aquel país. Eso dio pie a otras

reflexiones. Tony supo que el padre de Ian había sido capturado en el norte de África durante la Segunda Guerra Mundial. Después de haber sido confinado inicialmente en un campo de prisioneros de guerra en Italia, había marchado a través de Europa hasta otro campo en Polonia, de donde fue liberado al final de la guerra.

La conversación finalmente se desvió al aquí y ahora y a Theranos. Tony, quien al igual que Ian ya no gozaba del favor de Elizabeth y estaba excluido del desarrollo del miniLab, planteó la idea de que tal vez la empresa era solo un medio para el romance de Elizabeth y Sunny y que nada de lo que hacían importaba realmente.

Ian asintió. «Es una *folie à deux*», dijo.

Tony no sabía nada de francés, por lo que se fue a buscar la expresión en el diccionario. La definición que encontró le pareció acertada: «La presencia de ideas delirantes iguales o similares en dos personas estrechamente asociadas entre sí».

Después de la mudanza al antiguo edificio de Facebook, Ian se volvió más taciturno. Fue relegado a una mesa situada entre la población general de empleados de espaldas a la pared. Era un símbolo de lo insignificante que se había vuelto.

Un día, el ingeniero Tom Brumett se lo encontró en Fish Market, una marisquería en El Camino Real donde el primero iba a reunirse con un amigo. Mientras estaban en la cola esperando mesa, Ian les preguntó si podía unirse a ellos. Tanto Tom como Ian tenían unos sesenta y tantos años y habían creado una relación de amistad. La primera vez que se trataron fue poco después de que Tom entrara a trabajar en Theranos en 2010. Molesto por el hecho de que Sunny y otros jefes ignoraran su opinión durante una discusión sobre qué tipo de personal de ingeniería debería ser contratado para ayudarlo, Tom se largó de la reunión indignado, con idea de dejarlo. Ian salió corriendo tras él y le aseguró que su opinión sí que importaba, gesto que Tom agradeció enormemente.

Durante los siguientes dos años, Tom notó la creciente tristeza de Ian. Cuando se sentaron a almorzar en Fish Market, Tom se preguntó si Ian lo habría seguido hasta allí. La mayoría de los empleados de Theranos tomaban la comida que Elizabeth y Sunny pedían a un servicio de *catering* y no abandonaban la oficina durante el día. Además, el restaurante no estaba cerca de la oficina e Ian había entrado solo uno o dos minutos después de él. Probablemente Ian esperaba pillarlo a él solo, pensó Tom. Parecía desesperado por tener a alguien con quien hablar, pero Tom estaba allí para

ponerse al día con un amigo suyo, un vendedor de un fabricante de chips japonés. Intentaron incluir a Ian en la conversación, pero este último permaneció callado tras el inicial intercambio de cumplidos. Más tarde, al revivir la escena en su mente, Tom se dio cuenta de que había ignorado el silencioso grito de auxilio de su colega.

Tom se topó con Ian por última vez a principios de 2013 en la cafetería de la oficina. Para entonces, parecía abatido. Tom trató de animarlo, recordándole que estaba ganando una buena cantidad de dinero, y le instó a no tomarse tan en serio sus crisis laborales. Después de todo, no era más que un trabajo. Pero Ian simplemente se quedó mirando fijamente a su plato, desconsolado.

El descenso de categoría de Ian no era lo único que le estaba reconcomiendo. Aunque por entonces era un mero asesor interno, continuó trabajando estrechamente con la persona que había aceptado su trabajo, Paul Patel. Paul tenía un tremendo respeto por Ian como científico. Cuando estaba en la escuela de posgrado en Inglaterra, había leído todo acerca del trabajo pionero sobre inmunoensayos que Ian llevó a cabo en los años ochenta en una empresa llamada Syva.

Después de que le ascendieran, Paul siguió tratando a Ian como a un igual y le consultaba todo. Pero diferían en un aspecto de suma importancia: Paul evitaba los conflictos y estaba más dispuesto a hacer concesiones a los ingenieros que construían el miniLab de lo que lo estaba Ian. Este último se negaba a ceder ni un milímetro y se ponía furioso cuando le parecía que se le estaba pidiendo que bajara sus estándares. Paul pasó muchas noches al teléfono con él tratando de calmarlo. Durante esas conversaciones, Ian le decía a Paul que mantuviera sus convicciones y que nunca perdiera de vista su preocupación por el paciente.

—Paul, hay que hacerlo bien —decía Ian.

Sunny había puesto a un hombre llamado Samartha Anekal, que tenía un doctorado en Ingeniería Química, pero no contaba con experiencia en el mundo de la industria, a cargo de integrar las distintas partes del miniLab. Algunos de sus colegas percibían a Sam como un hombre sumiso que accedía a las demandas de Sunny. A lo largo de 2012, Ian y Paul mantuvieron varias reuniones tensas con Sam. Ian salió de una de ellas hecho un basilisco cuando Sam les informó de que el espectrofotómetro del miniLab aún no cumplía con ciertas especificaciones que Ian consideraba innegociables. Anteriormente

Sam había estado de acuerdo con ellos, pero ahora decía que necesitaba más tiempo. Cuando Ian regresó a su mesa, estaba consternado.

Los fines de semana, a menudo, Ian y Rochelle iban de paseo por las colinas onduladas que rodean Portola Valley con Chloe y Lucy, sus dos perras esquimales americanas. Durante una de aquellas caminatas, Ian le dijo a Rochelle que en Theranos no funcionaba nada, pero no entró en detalles. Los estrictos acuerdos de confidencialidad que estaba obligado a respetar le impedían hablar de nada concreto sobre la empresa, incluso con su mujer. También lamentaba el giro que había tomado su carrera. Se sentía como un mueble viejo al que habían llevado al trastero. Elizabeth y Sunny hacía tiempo que habían dejado de hacerle caso.

En los primeros meses de 2013, Ian dejó de ir a la oficina la mayor parte de los días y trabajaba desde casa. Le habían diagnosticado cáncer de colon seis años antes y había faltado algún tiempo al trabajo después de someterse a cirugía y a quimioterapia. Los compañeros asumieron que el cáncer había vuelto, pero no era así. Seguía en remisión y su salud física era buena. El problema radicaba en su salud mental: estaba sufriendo la agonía de una profunda depresión clínica no diagnosticada.

En abril, Theranos informó a Ian de que había sido citado para declarar en el caso Fuisz. La perspectiva de tener que testificar le ponía nervioso. Rochelle y él comentaron la demanda varias veces. Rochelle había trabajado como abogada de patentes en algún momento de su vida, por lo que Ian le pidió que revisara la cartera de patentes de Theranos con la esperanza de que pudiera darle algún consejo. Al hacerlo, vio que el nombre de Elizabeth aparecía en todas las patentes de la empresa, a menudo en primer lugar en la lista de inventores. Cuando Ian le dijo que la contribución científica de Elizabeth había sido insignificante, Rochelle le advirtió de que, si se descubría alguna vez, las patentes podrían quedar invalidadas. Aquello solo sirvió para que él se inquietara aún más.

Ian no sabía si había algún fundamento para la denuncia por robo de Elizabeth cuando cotejó la patente de Fuisz y la primera solicitud de patente de Theranos, pero de una cosa sí estaba seguro: no quería involucrarse en el asunto. Y, sin embargo, le preocupaba que su trabajo dependiera de ello. Había empezado a beber mucho por las noches. Le dijo a Rochelle que no creía que pudiera reanudar un horario normal en Theranos. La idea de volver a la oficina le ponía enfermo, comentó. Rochelle le dijo que debía renunciar si el trabajo le hacía tan infeliz, pero para él dimitir no era una opción. Con

sesenta y siete años, no creía que pudiera encontrar otro trabajo. También se aferraba a la idea de que todavía podía ayudar a la empresa a solucionar sus problemas.

El 15 de mayo, Ian contactó al asistente de Elizabeth para programar una reunión con ella, con la esperanza de encontrar algún tipo de acuerdo de empleo alternativo. Pero cuando el secretario volvió a llamar para confirmar una reunión para el día siguiente, Ian se puso nervioso. Le dijo a Rochelle que le preocupaba que Elizabeth usara la reunión para despedirle. Ese mismo día, recibió una llamada del abogado de Theranos, David Doyle. Después de intentar durante semanas que el bufete de Boies Schiller propusiera una fecha para la declaración de Ian, los abogados de los Fuisz habían perdido la paciencia y le habían enviado una notificación de que tendría que presentarse en sus oficinas en Campbell (California) a las 9:00 a. m. el día 17 de mayo^[202].

Aquello era por lo que Doyle llamaba. Con la fecha límite para su comparecencia a menos de dos días vista, el abogado animó a Ian a que alegara problemas de salud para librarse de declarar y le envió una nota médica para que su doctor la adaptara y firmara^[203]. Ian se reenvió el correo electrónico a su dirección personal de Gmail y, desde allí, a la dirección de correo electrónico de su esposa, y le pidió que lo imprimiera^[204]. Su ansiedad pareció alcanzar un tono febril.

Rochelle sabía desde hacía algún tiempo que Ian no estaba bien, pero tenía otras preocupaciones en la cabeza: estaba en proceso de duelo por su madre, que acababa de fallecer y había dejado una complicada herencia por resolver, y además acababa de poner en marcha un nuevo despacho jurídico con un asociado. Parte de ella se sentía resentida por no haber recibido el apoyo conyugal que necesitaba durante ese estresante período de su vida. Pero el estado de angustia de Ian aquel día le hizo darse cuenta de lo grave de su estado psíquico. Consiguió que él aceptara recibir ayuda y programó una cita con su médico de cabecera para la mañana siguiente.

Cuando Rochelle se levantó alrededor de las siete y media de la mañana del 16 de mayo, vio que la luz del baño estaba encendida y la puerta cerrada. Supuso que Ian se estaba preparando para ir al médico, pero cuando al cabo de un rato seguía sin salir y no respondía a sus llamadas, ella abrió la puerta del baño. Encontró a su esposo postrado sobre una silla, inconsciente y sin apenas respirar. Asustada, llamó a urgencias.

Ian pasó los siguientes ocho días conectado a un ventilador en el Hospital de Stanford. Había tomado acetaminofeno, el principio activo de analgésicos como el Tylenol, en una dosis suficiente como para matar a un caballo. Combinado con el vino que había consumido, el medicamento le destruyó el hígado. Fue declarado muerto el 23 de mayo. Como químico experto que era, Ian sabía exactamente lo que hacía. Rochelle encontró más tarde un testamento firmado unas pocas semanas antes en el que Ian había puesto como testigos a Paul Patel y a otro colega.

Rochelle se sintió abrumada por el dolor, pero encontró fuerzas para llamar a la oficina de Elizabeth y le dejó un mensaje a su asistente para informarle de la muerte de Ian. Elizabeth no le devolvió la llamada. En lugar de eso, algo más tarde aquel mismo día, Rochelle recibió un correo electrónico de un abogado de Theranos en el que se le solicitaba que devolviese inmediatamente el ordenador portátil y el teléfono móvil de empresa de Ian y cualquier otra información confidencial que él pudiera conservar.

Dentro de Theranos, la muerte de Ian se trató con el mismo enfoque frío y formal. La mayoría de los empleados ni siquiera fueron informados de ella. Elizabeth se lo notificó solo a un pequeño grupo de veteranos de la empresa en un breve correo electrónico que hacía una vaga mención a celebrar un acto conmemorativo. Ella nunca le dio seguimiento y no se celebró ningún acto. A colegas de Ian de hacía tiempo como Anjali Laghari, una química que había trabajado estrechamente con él durante ocho años en Theranos y dos años antes en otra empresa de biotecnología, se les dejó sin saber qué había pasado. La mayoría pensaron que había muerto de cáncer.

Tony Nugent se enfadó porque no se hiciera nada para honrar la memoria de su difunto colega. Ian y él no habían sido amigos íntimos. De hecho, a veces se llevaron como el perro y el gato durante el desarrollo del Edison, pero a Tony le molestaba la falta de empatía hacia alguien que había contribuido con su trabajo a la empresa con casi una década de su vida. Era como si trabajar en Theranos les estuviera despojando gradualmente a todos ellos de su humanidad. Decidido a demostrar que todavía era un ser humano con compasión por el prójimo, Tony descargó una lista de las patentes de Ian de la base de datos en línea de la oficina de patentes, y las cortó y pegó en un correo electrónico. Insertó una foto de Ian encima de la lista y envió el correo electrónico a unos veinte colegas que recordó que habían trabajado con él, asegurándose de poner en copia a Elizabeth. No era mucho, pero Tony pensó que al menos le daría a la gente algo para no olvidarle.

Chiat/Day

—**T**ú eres la líder. —Clic. Clic. Clic—. Fuerte, poderosa. —Clic. Clic—. Piensa en tu misión. —Clic. Clic. Clic. Clic.

El famoso fotógrafo de retratos Martin Schoeller le susurraba indicaciones suavemente a Elizabeth con su marcado acento alemán para provocarle una serie de emociones mientras le sacaba fotos. Ella llevaba un jersey fino negro de cuello alto y los labios pintados de rojo, con el pelo recogido en un moño deshecho que le cubría las orejas. Había dos lámparas verticales a cada lado de la silla en la que estaba sentada para iluminar de manera plana su delgado rostro y crear las luces blancas en sus pupilas que eran una marca registrada de las fotografías de Schoeller.

Contratar a Schoeller fue idea de Patrick O’Neill, director creativo de la agencia de publicidad TBWA\Chiat\Day de la oficina de Los Ángeles. Chiat\Day estaba trabajando en una campaña secreta de *marketing* para Theranos. El encargo iba desde crear una identidad de marca hasta hacer una nueva página web y una aplicación para teléfonos inteligentes antes del lanzamiento comercial de sus servicios de análisis de sangre en las tiendas Walgreens y Safeway.

Elizabeth había elegido Chiat\Day por ser la agencia que representó a Apple durante muchos años, creando su icónico anuncio del Macintosh de 1984 y más tarde su campaña «Piensa diferente» a finales de los años noventa. Incluso había tratado de convencer a Lee Clow, el genio creativo que estaba detrás de aquellos anuncios, para que saliera de su retiro y trabajara para ella. Clow la había remitido cortésmente a la agencia, donde había conectado de inmediato con Patrick^[205].

Patrick, un hombre sorprendentemente guapo, con cabello rubio, ojos azules y el físico esculpido de alguien que hacía ejercicio religiosamente, se quedó impresionado con Elizabeth desde el momento en que la conoció. Su atracción no era de naturaleza romántica, puesto que él era gay. Más bien, se

sintió atraído por su carisma y su singular empeño por dejar su marca en el universo. Llevaba quince años trabajando con la agencia, creando anuncios para grandes clientes corporativos como Visa e IKEA. El trabajo era interesante, pero no le inspiraba como lo había hecho Elizabeth cuando llegó por primera vez al almacén reconvertido en estudio de la agencia en Playa del Rey y describió la misión de Theranos de brindar a las personas acceso a cuidados de salud sin dolor y a bajo coste. En publicidad, no era frecuente trabajar en algo que realmente tuviera el potencial de mejorar el mundo. A Patrick no le había sorprendido o desanimado la insistencia de Theranos de guardar un secretismo absoluto. Apple era igual. Comprendía la necesidad de las empresas tecnológicas de proteger su valiosa propiedad intelectual. En cualquier caso, Theranos pronto saldría del «modo oculto», como lo llamaba Elizabeth, y ahí es donde entraba él: su trabajo era hacer que su lanzamiento comercial fuera lo más impactante posible.

El rediseño de la página web de Theranos era una gran parte de ese impacto. Las fotografías de Schoeller iban a aparecer en ella. No solo las de Elizabeth. El fotógrafo había pasado la mayor parte del rodaje de dos días en un estudio en Culver City haciendo fotos a modelos que posaban como si fueran pacientes. Eran de diferentes edades, géneros y etnias: niños menores de cinco años, chavales de entre cinco y diez años, hombres y mujeres jóvenes, personas de mediana edad y gente mayor. Algunos eran blancos, otros negros, otros hispanos o asiáticos. El mensaje era que la tecnología de análisis de sangre de Theranos ayudaría a todos.

Elizabeth y Patrick pasaron horas eligiendo entre las fotos de pacientes del rodaje. Elizabeth quería que los rostros que se mostraran en la página web comunicasen empatía. Ella hablaba de manera conmovedora acerca de la tristeza que sentía la gente cuando descubría que un ser querido estaba enfermo y era demasiado tarde para hacer algo al respecto. Las analíticas indoloras de Theranos cambiarían eso al detectar las enfermedades antes de que se convirtieran en una sentencia de muerte, decía.

Patrick y un grupo de sus colegas de Chiat\Day habían viajado a Palo Alto una vez por semana para intercambiar ideas con Elizabeth, Sunny y su hermano Christian durante todo el otoño de 2012 y hasta el invierno y la primavera de 2013, momento en el que Ian Gibbons estaba cayendo en una depresión y Steve Burd cumplía sus últimos meses como director ejecutivo de Safeway. Elizabeth programó las reuniones los miércoles después de enterarse de que las sesiones creativas de Apple con la agencia siempre tenían

lugar ese día de la semana. Le dijo a Patrick que admiraba la simplicidad del mensaje de la marca Apple y quería emularla.

Dentro de Chiat\Day, el encargo de Theranos era conocido como «Proyecto Stanford». Junto a Patrick, en los viajes semanales hasta Palo Alto se encontraban Carisa Bianchi, presidenta de la oficina de Los Ángeles; Lorraine Ketch, jefa de estrategia de la agencia; Stan Fiorito, que supervisaba la cuenta; y Mike Yagi, un redactor publicitario. Al principio, el equipo de Chiat\Day decidió que la mejor representación visual de la innovación de Theranos era el frasco en miniatura que habían creado para recoger sangre de la yema del dedo. Elizabeth lo llamaba *nanotainer*. Era apropiado porque realmente era pequeño. Con 1,29 centímetros, era más pequeño que una moneda de diez centavos colocada en posición vertical. Patrick quería hacerle fotografías para que médicos y pacientes pudieran ver su pequeña escala. Pero Elizabeth y Sunny estaban muy preocupados por la posibilidad de que se pudiera filtrar la noticia antes del lanzamiento del producto si alguien del exterior podía verlo. Así que acordaron que Chiat\Day usaría a su fotógrafo para tomar instantáneas del aparatito en el pequeño estudio fotográfico que la agencia tenía en su almacén de Playa del Rey.

En el día señalado, Dan Edlin, uno de los amigos de Christian de la universidad, viajó a Los Ángeles con un estuche de plástico hecho a medida que contenía doce *nanotainers*. Facturarlo con su maleta en el aeropuerto estaba fuera de toda discusión; permaneció en su poder durante todo el vuelo. Cuando llegó al almacén, Dan no perdió de vista los tubitos en ningún momento.

A nadie de la agencia se le permitió tocarlos, excepto a Patrick, que sostuvo uno brevemente y se maravilló de lo pequeño que era.

La sangre real tiende a volverse de color púrpura tras pasar un tiempo expuesta al aire, por lo que llenaron uno de los *nanotainers* con sangre falsa de Halloween e hicieron fotografías sobre un fondo blanco. A continuación, Patrick hizo un montaje fotográfico que lo mostraba balanceándose en la punta de un dedo. Como había previsto, se convirtió en una imagen visual llamativa. Mike Yagi probó diferentes eslóganes que pegaran, y finalmente se decidió por dos que a Elizabeth le gustaron de verdad: «Una pequeña gota lo cambia todo» y «La prueba de laboratorio, reinventada». Aumentaron la fotografía y la convirtieron en un anuncio a página completa simulado en el *Wall Street Journal*. En jerga publicitaria, esto se conocía como una *tip-in*. A Elizabeth le encantó y pidió unas cuantas versiones más. No dijo para qué las

quería, pero Stan Fiorito tenía la sensación de que las estaba utilizando como atrezo en las reuniones con su junta directiva.

Patrick también trabajó con Elizabeth en un nuevo logotipo para la empresa. Elizabeth creía en la Flor de la Vida, un patrón geométrico de círculos que se cruzan dentro de un círculo más grande que los pueblos paganos consideraban como la expresión visual de la vida que corre a través de todos los seres sensibles^[206]. Más tarde, el movimiento de la Nueva Era de los años setenta lo adoptó como «geometría sagrada» que proporcionaba iluminación a aquellos que pasaran un tiempo estudiándolo.

El círculo se convirtió así en el motivo recurrente de la marca Theranos. El interior de la *o* en *Theranos* se pintó de verde para hacerla destacar, y las fotos de las caras de los pacientes y del *nanotainer* que se balanceaba en la yema de un dedo estaban enmarcados con círculos. Patrick también creó una nueva fuente tipográfica derivada de la Helvética para la página web y los materiales de *marketing* en los que los puntos sobre las *ies* y las *jotas* y los puntos al final de las frases eran redondos en lugar de cuadrados. Elizabeth parecía estar complacida con los resultados.

Mientras Patrick seguía fascinado con Elizabeth, Stan Fiorito era más prudente. Sociable veterano de la industria publicitaria con cabello rubio rojizo y pecas, Stan pensaba que había algo raro en Sunny. Utilizaba una gran cantidad de jerga de ingeniería de *software* en sus reuniones semanales que no tenía ninguna relevancia para sus conversaciones sobre *marketing*. Y cuando Stan intentaba que le explicara cómo había llegado a lo que parecían ser objetivos de ventas extremadamente agresivos, Sunny daba respuestas vagas y presuntuosas. Por norma general, las empresas investigan para determinar el tamaño de la audiencia para la que se van a anunciar y luego determinan qué porcentaje de esa audiencia puede realmente convertirse en clientes. Pero parecía que Sunny no entendía esos conceptos básicos. Stan intentó buscar información sobre él en Internet, pero no pudo encontrar nada. Pensó que era extraño que alguien con sus antecedentes, un empresario tecnológico que había vendido una empresa durante el auge de las puntocom y que había ganado mucho dinero con la jugada, no hubiera dejado rastro en la red. Se preguntó si Sunny había contratado a alguien para que lo borrara.

También era muy inusual que una empresa desconocida contratara a una gran agencia de publicidad como lo era Chiat\Day. Con sus gastos generales y de personal, las grandes agencias eran caras. Chiat\Day le estaba cobrando a Theranos un anticipo anual de seis millones de dólares. ¿De dónde había

sacado aquella empresa de la que nadie había oído hablar antes el dinero para hacer frente a ese tipo de tarifas? Elizabeth había declarado en varias ocasiones que el Ejército estaba usando su tecnología en el campo de batalla en Afganistán y que estaba salvando las vidas de los soldados. Stan se preguntaba si Theranos estaría financiada por el Pentágono.

Eso ayudaría a explicar el nivel de secretismo. De acuerdo con las instrucciones de Sunny, todos los materiales que Theranos proporcionaba a Chiat\Day debían ser numerados, registrados y guardados en una sala cerrada a la que solo tenía acceso el equipo asignado para trabajar en la cuenta. Cualquier impresión de material tenía que hacerse en una impresora destinada a ello que había dentro de la sala. Los materiales desechados no solo no se podían tirar tal cual, sino que tenían que ser triturados. Los archivos informáticos tenían que almacenarse en un servidor separado y solo podían compartirse entre los miembros del equipo a través de una intranet destinada a tal efecto. Y en ninguna circunstancia podían compartir información sobre Theranos con alguien de la oficina de Chiat\Day de Los Ángeles o de la red más amplia de la agencia que no hubiera firmado un acuerdo de confidencialidad.

Además de Mike Yagi, Stan supervisaba a otros dos empleados de Chiat\Day que trabajaban en la cuenta de Theranos a tiempo completo, Kate Wolff y Mike Peditto. Kate estaba a cargo de la construcción de la página web, mientras que Mike se encargaba de crear folletos, carteles y una herramienta de ventas interactiva para iPad que Theranos tenía previsto utilizar para promocionarse ante los médicos.

A medida que pasaban los meses, a Kate y a Mike también les empezó a preocupar seriamente su extraño y exigente cliente. Ambos procedían de la Costa Este y aportaban actitudes sensatas a sus trabajos. Kate, que tenía veintiocho años, se crio en Lincoln (Massachusetts) y jugó al *hockey* sobre hielo en la Universidad de Boston. Su correcta educación en un pequeño pueblo le había proporcionado una sólida brújula moral. También sabía algo sobre medicina: su padre y su esposa eran médicos. Mike, que tenía treinta y dos años, era un italoamericano de Filadelfia con un punto cínico, que había practicado el atletismo en pista y campo a través en la universidad y en la escuela de posgrado. En su pueblo la gente no mentía ni le gustaba que le tomaran el pelo.

Elizabeth quería que la página web y los diversos materiales de *marketing* presentaran oraciones en afirmativo y en negrita. Una era la de que Theranos podía realizar «más de 800 test» con solo una gota de sangre. Otra era que su

tecnología era más precisa que las pruebas de laboratorio tradicionales. También quería afirmar que los resultados de los análisis de Theranos estaban listos en menos de treinta minutos y que sus pruebas estaban «aprobadas por la FDA» y «respaldadas por centros médicos clave», como la Clínica Mayo, la Universidad de California y la Facultad de Medicina de San Francisco, utilizando los logotipos de todas estas instituciones.

Cuando Kate preguntó por la base de la afirmación sobre la precisión superior de Theranos, descubrió que esta se había extrapolado de un estudio que había concluido que el 93 por ciento de los errores de laboratorio se debía a errores humanos. Theranos argumentaba que, dado que su proceso de análisis estaba completamente automatizado dentro de su dispositivo, aquello valía para declarar que resultaba más preciso que otros laboratorios. Kate pensó que aquello suponía un gran salto en el razonamiento lógico y así lo comentó. A fin de cuentas, existían leyes contra la publicidad engañosa.

Mike pensaba lo mismo. En un correo electrónico que envió a Kate, y que incluía artículos que necesitaban revisión legal, incluyó: «La automatización nos hace más precisos» y escribió entre paréntesis al lado: «Esto suena como un reclamo inflado»^[207]. Mike nunca antes había trabajado en una campaña de *marketing* que tuviera que ver con medicina y quería proceder con mucho cuidado. Por lo general, las campañas de atención médica, como las de las compañías farmacéuticas, las llevaba desde Nueva York una división especial de la agencia llamada TBWA\Health. Se preguntó por qué no era esa división la que gestionaba ese trabajo o al menos por qué no se les consultaba.

Elizabeth había mencionado un informe de varios cientos de páginas que apoyaba las afirmaciones científicas sobre Theranos. Kate y Mike pidieron verlo en varias ocasiones, pero Theranos no se lo mostraba. En lugar de ello, la empresa les envió un archivo protegido por contraseña que contenía lo que, decían, eran extractos del informe. Afirmaba que la Facultad de Medicina de la Universidad Johns Hopkins había ejercido la diligencia debida en relación con la tecnología de Theranos y la consideró «novedosa y sólida» y capaz de ejecutar «con precisión» «una amplia gama de ensayos rutinarios y especiales».

Sin embargo, esas citas no provenían de ningún informe extenso. Eran del resumen de dos páginas de la reunión que Elizabeth y Sunny habían mantenido con cinco funcionarios de la Hopkins en abril de 2010. Como había hecho con Walgreens, Theranos estaba usando esa reunión nuevamente para afirmar que su sistema había sido evaluado de forma independiente. Pero aquello simplemente no era cierto. Bill Clarke, director de toxicología clínica

en el Hospital Johns Hopkins y uno de los tres científicos universitarios que asistieron a la reunión de 2010, le pidió a Elizabeth que le enviara uno de sus dispositivos a su laboratorio para que pudiera ponerlo a prueba y comparar así su rendimiento con el equipo que normalmente usaba. Ella había indicado que lo haría, pero nunca lo hizo. Kate y Mike no sabían nada de eso, pero el hecho de que Theranos se negara a mostrarles el informe completo les hizo sospechar.

Para obtener información sobre cómo promocionarlo ante los médicos, Chiat\Day propuso realizar entrevistas con grupos de opinión entre algunos doctores. Theranos autorizó la idea, pero quería mantener las cosas en secreto, así que Kate reclutó a su esposa y a su padre para que participasen en ellas.

La esposa de Kate, Tracy, era la residente principal en el condado de Los Ángeles, donde estaba completando una residencia en medicina interna y pediatría. Durante la entrevista, que se realizó por teléfono, Tracy formuló algunas preguntas que nadie en el extremo de la línea de Theranos parecía poder responder. Aquella noche, le dijo a Kate que tenía dudas de que la empresa tuviera una tecnología verdaderamente novedosa. Cuestionó especialmente la idea de que se pudiera obtener la suficiente sangre de la yema de un dedo como para ejecutar las pruebas con precisión. El escepticismo de Tracy dio que pensar a Kate.

Los principales contactos de Kate y Mike en Theranos eran Christian Holmes y sus dos hermanos de fraternidad de Duke, Dan Edlin y Jeff Blickman. Mike los llamaba los «Therabros»^[208]. Kate y él hablaban por teléfono e intercambiaban correos electrónicos con ellos con frecuencia en el período previo al lanzamiento de la página web. Inicialmente, Theranos quería publicitarse con la web el 1 de abril de 2013, pero pospuso la fecha varias veces. Se estableció un nuevo día para el lanzamiento del producto para septiembre, pero a medida que se acercaba la nueva fecha límite y Kate y Mike presionaban a los Therabros para que respaldaran las afirmaciones que Elizabeth quería hacer, quedó patente que algunas eran exageradas. Por ejemplo, descubrieron que Theranos no podía probar que obtenía los resultados de las pruebas en menos de treinta minutos. Kate moderó esa afirmación para decir que los resultados estaban listos en «4 horas o menos», cosa sobre la que aún tenía sus dudas. Kate y Mike también comenzaron a sospechar que Theranos no podía realizar todos sus análisis de sangre a partir de pequeñas punciones digitales y que utilizaba las extracciones venosas tradicionales para algunas de sus pruebas. Sugirieron agregar un descargo de

responsabilidad a la página para aclararlo, pero la respuesta que recibieron de Christian y Jeff fue que Elizabeth no quería un descargo de responsabilidad.

A Mike le preocupaba la responsabilidad legal de Chiat\Day. Volvió y leyó el contrato de la agencia con Theranos. Preveía una indemnización a Chiat\Day por cualquier declaración hecha en materiales de *marketing* que el cliente hubiera aprobado por escrito^[209]. Mandó un correo electrónico a Joe Sena, un abogado del bufete de abogados externo de la agencia, Davis & Gilbert, preguntando si Chiat\Day debería hacer que Theranos usara un lenguaje específico en su consentimiento por escrito^[210]. Sena respondió que no era necesario, pero le instó a que mantuviera un registro de ese consentimiento escrito^[211].

Mientras tanto, Kate estaba en conversaciones con Christian y Jeff sobre una línea que Elizabeth quería agregar a la página web que decía: «Envíenos muestras». Kate les preguntó qué sistema logístico tenía la empresa para transportar las muestras de sangre desde los consultorios médicos a su laboratorio y al final llegó a la conclusión de que no tenía ninguno. Los médicos que se «registraran» para utilizar ese servicio simplemente estarían generando un correo electrónico automatizado dirigido a la bandeja de entrada de Jeff. Lo que sucedería después de eso era lo que cualquiera supondría. Por lo que Kate sabía, nadie en Theranos se había molestado en pensar en ello.

Las cuarenta y ocho horas antes de que la página web se pusiera en marcha se convirtieron en una locura. Mike Yagi, que llevaba meses trabajando para escribir y reescribir material que satisficiera a Elizabeth y se hallaba bajo mucha presión, tuvo un ataque de ansiedad y se fue a casa a descansar. Salió de la oficina tan bruscamente y en tal estado que sus colegas no sabían si alguna vez regresaría.

Luego, la noche anterior al lanzamiento, Theranos envió el mensaje de que deseaba realizar una teleconferencia de urgencia. Kate, Mike, Patrick, Lorraine Ketch y una redactora llamada Kristina Altepeter, que sustituía a Yagi, se reunieron en la sala de juntas del almacén (llamada así porque su mesa estaba hecha de tablas de surf)^[212] y escucharon cómo Elizabeth anunciaba que el equipo legal de Theranos había ordenado cambios de redacción de última hora. Kate y Mike estaban molestos. Habían estado solicitando una revisión legal durante meses. ¿Por qué estaba sucediendo precisamente en ese momento?

La llamada se prolongó durante más de tres horas, hasta las 10:30 p. m. Repasaron la web línea por línea, mientras Elizabeth dictaba lentamente cada cambio que debía hacerse. Patrick dio una cabezadita en algún momento, pero Kate y Mike se mantuvieron lo suficientemente alerta como para darse cuenta de que el lenguaje se estaba volviendo a modular sistemáticamente^[213]. «Bienvenido a una revolución en las pruebas de laboratorio» se cambió a «Bienvenido a Theranos». «Los resultados más rápidos. Las respuestas más rápidas» se convirtió en «Resultados rápidos. Respuestas rápidas». «Una pequeña gota es todo lo que se necesita» era ahora «Unas pocas gotas son todo lo que se necesita».

Un anuncio de texto junto a la foto de un niño rubio de ojos azules bajo el titular «Adiós, aguja feroz» anteriormente se refería solo a las punciones digitales. Ahora decía: «En lugar de una aguja enorme, podemos usar una pequeña punción en el dedo o recoger una micromuestra de una extracción venosa». A Kate y Mike no se les pasó por alto que eso era equivalente al descargo de responsabilidad que habían sugerido previamente.

En una parte de la web titulada «Nuestro laboratorio», un *banner* en la página debajo de una foto ampliada de un *nanotainer* decía: «En Theranos podemos realizar todas nuestras pruebas de laboratorio en una muestra de 1/1000, el tamaño de una extracción de sangre típica». En la nueva versión del *banner*, la palabra *todas* había desaparecido. Más abajo, en la misma página, estaba la afirmación que Kate había rechazado meses antes. Bajo el encabezado «Precisión incomparable», citaba la estadística de que el 93 por ciento de los errores de laboratorio se debía a fallos humanos y se deducía de ello que «ningún otro laboratorio es más preciso que Theranos». Efectivamente, eso también había desaparecido.

Las revisiones de último minuto solo sirvieron para reforzar las sospechas de Kate y Mike. Elizabeth quería que todas esas afirmaciones de gran envergadura fueran ciertas, pero solo porque se quisiera que algo fuera real no hacía que fuera real, pensó Mike. Kate y él empezaban a cuestionarse si Theranos tenía alguna tecnología en absoluto. ¿Existía incluso su «caja negra», como llamaba la gente en Chiat\Day al dispositivo de Theranos?

Compartieron sus crecientes dudas con Stan, cuya relación con Sunny se estaba volviendo cada vez más desagradable. Cada trimestre, Stan tenía que perseguir a Sunny por la cuestión del dinero. Sunny continuaba pidiéndole que justificara las facturas que presentaba la agencia. Stan pasó horas revisándolas con él, punto por punto. Sunny lo ponía con el altavoz y paseaba

por su oficina. Cuando Stan le pedía que se acercara más al teléfono para poder entender lo que estaba diciendo, el mal genio de Sunny estallaba.

Sin embargo, no todo el mundo en Chiat\Day se estaba amargando con Theranos. Los dos superiores de la oficina de Los Ángeles, Carisa y Patrick, seguían enamorados de Elizabeth. Patrick idolatraba a Lee Clow y la magia de *marketing* que había conjurado para Apple. Estaba claro que pensaba que Theranos tenía el potencial de convertirse en su propio gran legado. Kate le expresó sus inquietudes en varias ocasiones, pero él las descartó por el simple hecho de que era Kate. La joven tenía tendencia a ser demasiado dramática, pensaba Patrick. Su opinión era que Mike y ella deberían dejar de cuestionarlo todo y simplemente acabar el trabajo que se les pedía que hicieran. Según la experiencia de Patrick, todas las *startups* de tecnología eran caóticas y herméticas. No veía en ello nada inusual o preocupante.

El lanzamiento del producto

Alan Beam estaba sentado en su oficina revisando informes de laboratorio cuando Elizabeth asomó la cabeza por la puerta y le pidió que la siguiera. Quería mostrarle algo. Salieron del laboratorio a una zona de espacio abierto de la oficina donde se habían reunido otros empleados. A una señal suya, un técnico pinchó el dedo de un voluntario, luego aplicó un instrumento de plástico transparente con forma de cohete en miniatura a la sangre que salía de dicho dedo. Ese era el dispositivo de recogida de muestras de Theranos. El extremo recogía la sangre y la transfería a dos pequeños motores en la base del cohete. Los motores no eran realmente motores: eran *nanotainers*. Para completar la transferencia, se empujaba a los *nanotainers* al interior del vientre del cohete de plástico como si fuera un émbolo. El movimiento creaba un vacío que absorbía la sangre a su interior.

O al menos esa era la idea. Pero en aquel caso, las cosas no salieron como estaba previsto. Cuando el técnico introdujo los diminutos tubos gemelos en el dispositivo, se produjo un fuerte estallido y la sangre salpicó por todas partes. Uno de los *nanotainers* acababa de explotar.

Elizabeth parece que ni se inmutó. «Está bien, vamos a intentarlo de nuevo», dijo con calma.

Alan no estaba seguro de qué pensar sobre lo que acababa de presenciar. Solo llevaba unas pocas semanas trabajando en Theranos y todavía estaba tratando de orientarse. Sabía que el *nanotainer* era parte del sistema de análisis de sangre de la empresa, pero nunca antes había visto uno en acción. Esperaba que aquello fuera solo un pequeño contratiempo que no presagiara problemas mayores.

La tortuosa ruta del desgarbado patólogo hacia Silicon Valley había empezado en Sudáfrica, donde creció. Después de especializarse en Inglés en

la Universidad de Witwatersrand en Johannesburgo (que los sudafricanos llamaban Wits)^[214] se mudó a los Estados Unidos para recibir clases en el curso preparatorio de acceso a medicina en la Universidad de Columbia en la ciudad de Nueva York. La elección estuvo guiada por unos padres judíos conservadores que consideraban que solo ciertas carreras eran aceptables para su hijo: Derecho, Administración de Empresas y Medicina.

Alan se quedó en Nueva York para asistir a la facultad de medicina: se inscribió en la Escuela del Monte Sinaí en el Upper East Side de Manhattan, pero rápidamente se dio cuenta de que algunos aspectos de ser médico no se adaptaban a su carácter. Desalentado por las muchas horas de trabajar como un loco y las visiones y olores de las salas hospitalarias, se inclinó por la especialidad más tranquila de la ciencia del laboratorio, que le llevó a realizar estudios posdoctorales en virología y una residencia en patología clínica en el Brigham and Women's Hospital, en Boston.

En el verano de 2012, Alan dirigía el laboratorio de un hospital infantil en Pittsburgh cuando vio una oferta de trabajo en LinkedIn que encajaba a la perfección con su incipiente fascinación por Silicon Valley: director de laboratorio en una empresa de biotecnología de Palo Alto. Acababa de leer la biografía de Steve Jobs de Walter Isaacson^[215]. El libro, que le pareció muy inspirador, afianzó su deseo de mudarse al Área de la Bahía de San Francisco.

Después de solicitar el trabajo, a Alan se le pidió que volara hasta allí para asistir a una entrevista de trabajo programada para las 6:00 p. m. de un viernes. La hora parecía extraña, pero él no tuvo problema en amoldarse. Se reunió con Sunny primero y con Elizabeth después. Había algo en Sunny que le pareció vagamente espeluznante, pero esa impresión fue más que compensada por Elizabeth, que se mostró muy seria en su determinación por transformar la atención sanitaria. Como a la mayoría de las personas que la conocían por primera vez, a Alan le sorprendió su voz grave. Era diferente a todo lo que había escuchado con anterioridad.

Aunque recibió una oferta unos días después, Alan no pudo comenzar a trabajar en Theranos de inmediato. Primero, tuvo que solicitar su licencia médica de California. Eso le llevó ocho meses, demorando su inicio oficial en la compañía hasta abril de 2013. Para entonces, había pasado casi un año desde que su predecesor, Arnold Gelb, había renunciado. Entretanto, un director de laboratorio medio retirado llamado Spencer Hiraki aparecía ocasionalmente para revisar y firmar los informes del laboratorio. Aquello no le pareció demasiado problemático a Alan, ya que el laboratorio de Theranos

solo probaba algunas muestras a la semana procedentes de la clínica de empleados de Safeway.

Lo que le parecía más preocupante era la moral del laboratorio cuando él se quedó al cargo. Sus miembros estaban absolutamente desanimados. Durante la primera semana de trabajo de Alan, Sunny despidió a uno de los científicos de laboratorio clínico. El pobre hombre fue obligado a salir por los vigilantes de seguridad delante de todos. Alan tuvo la clara impresión de que no era la primera vez que sucedía algo así. No era de extrañar que los ánimos de la gente estuvieran bajos, pensó.

El laboratorio que heredó Alan se dividía en dos partes: una sala en el segundo piso del edificio, que estaba llena de equipos de diagnóstico comerciales, y una segunda sala abajo donde se llevaba a cabo la investigación. La sala de arriba era la parte del laboratorio certificada por CLIA, de la que Alan era responsable. Sunny y Elizabeth veían las máquinas convencionales que allí había como dinosaurios que pronto se extinguirían como resultado de la tecnología revolucionaria de Theranos, por lo que lo llamaban «Parque Jurásico». Daban el nombre de «Normandía» a la sala de abajo en referencia a los desembarcos del día D durante la Segunda Guerra Mundial. Los dispositivos patentados de Theranos que contenía tomarían la industria de los laboratorios por asalto, como lo hicieron las tropas aliadas que desafiaron los disparos de ametralladora en las playas de Normandía para liberar a Europa de la ocupación nazi.

Con ganas y entusiasmo, Alan inicialmente se tragó la fanfarronada. Pero una conversación que mantuvo con Paul Patel poco después de la fallida demostración del *nanotainer* le hizo preguntarse qué grado de desarrollo había alcanzado realmente la tecnología de Theranos. Patel era el bioquímico que dirigía el desarrollo de los análisis de sangre para el nuevo dispositivo de Theranos, que Alan solo conocía por su nombre en clave: el 4S. A Patel se le escapó que su equipo aún estaba desarrollando sus análisis en placas en las mesas del laboratorio. Aquello sorprendió a Alan, que había asumido que los ensayos ya estaban integrados en el 4S. Cuando le preguntó por qué eso no era así, Patel respondió que la nueva caja de Theranos no funcionaba.

En el verano de 2013, mientras Chiat\Day se esforzaba por tener lista la página web de Theranos para el lanzamiento comercial de la empresa, el 4S, también conocido como el miniLab, llevaba en proceso de desarrollo más de dos años y medio. Pero el dispositivo seguía siendo una obra inacabada. La lista de sus dificultades era larga.

El mayor problema de todos era la disfuncional cultura corporativa en la que se estaba desarrollando. Elizabeth y Sunny consideraban como un cínico u opositor a cualquier persona que planteara una preocupación o una objeción. Los empleados que persistían en hacerlo solían ser marginados o eran despedidos, mientras que los aduladores eran ascendidos. Sunny había elevado a puestos clave a un grupo de indios zalameros. Uno de ellos era Sam Anekal, el responsable encargado de integrar los diversos componentes del miniLab que se había enfrentado a Ian Gibbons. Otro era Chinmay Pangarkar^[216], un bioingeniero con un doctorado en Ingeniería Química por la Universidad de California en Santa Bárbara. También estaba Suraj Saksena^[217], un químico clínico que tenía un doctorado en Bioquímica y Biofísica por la Texas A&M. Sobre el papel, los tres tenían unas credenciales educativas impresionantes, pero compartían dos rasgos: tenían muy poca experiencia en la industria, ya que se habían unido a la empresa poco después de terminar sus estudios, y tenían la costumbre de decirles a Elizabeth y a Sunny lo que querían escuchar, ya fuera por miedo, por deseo de medrar o por ambas cosas.

Para las docenas de indios empleados por Theranos, el temor a ser despedido era mayor que el temor a perder una paga. La mayoría tenía visados H-1B^[218] y dependía de un empleo continuado en la empresa para permanecer en el país. Con un jefe despótico como Sunny, que tenía su destino en sus manos, era como padecer una servidumbre por contrato. Sunny, de hecho, tenía la mentalidad de amo-siervo común entre una generación veterana de hombres de negocios indios. Los empleados eran sus subordinados. Esperaba que estuvieran a su disposición a cualquier hora del día o de la noche y durante los fines de semana. Revisaba los registros de seguridad todas las mañanas para ver cuándo entraban y cuándo salían. Cada tarde, alrededor de las siete y media, hacía un recorrido por el departamento de ingeniería para asegurarse de que la gente todavía estuviera trabajando en su puesto.

Con el tiempo, algunos empleados empezaron a perderle el miedo e idearon formas de manejarlo, ya que se dieron cuenta de que estaban tratando con un hombre-niño errático de intelecto limitado y con una capacidad de atención aún más limitada. Arnav Khannah, un joven ingeniero mecánico que trabajaba en el miniLab, descubrió una manera infalible de que Sunny le dejara en paz: respondía a sus correos electrónicos con un texto de más de quinientas palabras. Por lo general, eso le daba varias semanas de tranquilidad porque Sunny simplemente no tenía paciencia para leer correos electrónicos

largos. Otra estrategia era convocar una reunión quincenal de su equipo e invitar a Sunny a que asistiera. Era posible que fuera a unas pocas al principio, pero finalmente perdía el interés o se olvidaba de presentarse.

Aunque Elizabeth era rápida para captar conceptos de ingeniería, a menudo a Sunny le sobrepasaban durante las conversaciones en las que se hablaba sobre este tema. Para ocultarlo, tenía la costumbre de repetir los términos técnicos que escuchaba usar a otros. Durante una reunión con el equipo de Arnav, cogió el término *end effector* [efector final], que hace referencia a las garras que hay al final de un brazo robótico. Excepto que Sunny no escuchó «*end effector*», sino «*endofactor*». Durante el resto de la reunión, siguió refiriéndose a los *endofactors* ficticios. En su siguiente reunión con Sunny dos semanas después, el equipo de Arnav hizo una presentación en PowerPoint titulada «Actualización de los *endofactors*». Cuando Arnav la mostró en pantalla con un proyector, los cinco miembros de su equipo se miraron furtivamente, nerviosos porque Sunny pudiera enterarse de la broma, pero ni se inmutó, y la reunión se desarrolló sin incidentes. Cuando salió de la sala, se echaron a reír.

Arnav y su equipo también lograron que Sunny usara el oscuro término de ingeniería *crazing*^[219]. Normalmente hace referencia a un fenómeno que produce grietas finas en la superficie de un material, pero Arnav y sus colegas lo utilizaban generosamente y fuera de contexto para ver si podían hacer que Sunny lo repitiera, y así lo hacía. El conocimiento de Sunny sobre química no era mucho mejor. Pensaba que el símbolo químico del potasio era P (es K; P es el símbolo del fósforo), un error que la mayoría de los estudiantes de química de secundaria no cometerían.

Sin embargo, no todos los contratiempos que encontraron durante el desarrollo del miniLab eran culpa de Sunny. Algunos fueron consecuencia de las exigencias irracionales de Elizabeth. Por ejemplo, ella insistía en que los cartuchos del miniLab siguieran siendo de un tamaño determinado, pero continuaba queriendo agregarles más análisis. Arnav no veía por qué los cartuchos no podían crecer 1,37 centímetros, ya que los consumidores no los verían. Después de su encuentro con el teniente coronel David Shoemaker, Elizabeth abandonó su plan de colocar los dispositivos de Theranos en las tiendas Walgreens y manejarlos de forma remota para evitar problemas con la FDA. En su lugar, la sangre que se extraería de los dedos de los pacientes se enviaría al laboratorio de Theranos en Palo Alto y se analizaría allí. Pero ella seguía empeñada en la idea de que el miniLab era un dispositivo de consumo, como un iPhone o un iPad, y que sus componentes debían parecer pequeños y

bonitos. Todavía alimentaba el sueño de introducirlo algún día en los hogares de la gente, como había prometido a los primeros inversores.

Otra dificultad surgió de la insistencia de Elizabeth de que el miniLab fuera capaz de realizar las cuatro clases principales de análisis de sangre: inmunoensayos, ensayos de química general, ensayos de hematología y ensayos que se basaran en la amplificación del ADN. La única estrategia conocida que permitía combinarlos a todos en una máquina de escritorio era utilizar robots con pipetas. Pero esa estrategia tenía un defecto inherente: con el tiempo, la precisión de una pipeta varía. Cuando la pipeta es nueva, aspirar 5 microlitros de sangre puede requerir que el pequeño motor que activa la bomba de la pipeta gire durante un cierto tiempo. Pero tres meses después, esa misma rotación exacta del motor puede producir solo 4,4 microlitros de sangre, una diferencia lo suficientemente grande como para desechar todo el análisis. Si bien la deriva de la pipeta es algo que afecta a todos los analizadores de sangre que dependen de los sistemas de pipeteo, el fenómeno era particularmente pronunciado en el miniLab. Sus pipetas se debían recalibrar cada dos o tres meses, y el proceso de dicha recalibración dejaba al dispositivo fuera de servicio durante cinco días.

Kyle Logan, un joven ingeniero químico que se unió a Theranos justo al salir de Stanford, tras ser galardonado con un premio académico que llevaba el nombre de Channing Robertson, tuvo frecuentes discusiones con Sam Anekal sobre ese tema. Pensaba que la empresa debía migrar a un sistema más fiable que no implicara pipetas, como el que Abaxis utilizaba en su analizador Piccolo Xpress. Sam contestaba que el Piccolo solo podía realizar una clase de análisis de sangre: los ensayos de química general. (A diferencia de los inmunoensayos, que miden una sustancia en sangre mediante el uso de anticuerpos que se unen a la sustancia, los ensayos de química general se basan en otros principios químicos como la absorción de luz o los cambios en la señal eléctrica). Elizabeth quería una máquina que fuera más versátil, le recordaba a Kyle.

En comparación con los grandes analizadores de sangre comerciales, otra de las debilidades evidentes del miniLab era que solo podía procesar una muestra de sangre por vez. Las máquinas comerciales eran voluminosas por un motivo: estaban diseñadas para procesar cientos de muestras simultáneamente. En la jerga de la industria, esto se conocía por tener un «alto rendimiento». Si los centros del bienestar de Theranos atraían a muchos pacientes, el bajo rendimiento del miniLab tendría como consecuencia largos

tiempos de espera y convertiría en un chiste la promesa de la empresa de obtener rápidos resultados de las pruebas.

En un intento por remediar ese problema, alguien tuvo la idea de apilar seis miniLab, uno encima de otro, y compartir un citómetro para reducir el tamaño y el coste del artilugio resultante. Esa máquina de Frankenstein se denominaba el «seis *blades*»^[220], término tomado de la industria de la informática, donde apilar servidores uno encima de otro es común para ahorrar espacio y energía. En esas configuraciones de apilamiento modular, cada servidor se denomina *blade*.

Pero nadie se había detenido a considerar qué implicaciones tendría ese diseño con respecto a una variable clave: la temperatura. Cada *blade* del miniLab generaba calor, y el calor asciende. Cuando los seis *blades* procesaban muestras al mismo tiempo, la temperatura en los *blades* superiores alcanzaba un nivel que interfería en sus ensayos. Kyle, que tenía veintidós años y acababa de salir de la universidad, no podía creer que se hubiera pasado por alto algo tan básico.

Aparte de los problemas con el cartucho, la pipeta y la temperatura, muchas de las otras dificultades técnicas que afectaban al miniLab se podían atribuir al hecho de que se encontraba en una etapa muy temprana de prototipo. Menos de tres años no era mucho tiempo para diseñar y perfeccionar un dispositivo médico complejo. Esos problemas iban desde que los brazos de los robots aterrizaban en los lugares equivocados, lo que hacía que las pipetas se rompiesen, hasta que los espectrofotómetros estuviesen mal alineados. En un momento dado, la centrifugadora que hacía girar la sangre en uno de los miniLab explotó. Todos esos problemas se podían arreglar, pero llevaría su tiempo. Todavía faltaban muchos años para que la empresa tuviera un producto viable que pudiera ser usado en pacientes.

Sin embargo, según lo veía Elizabeth, no disponían de varios años. Doce meses antes, el 5 de junio de 2012^[221], había firmado un nuevo contrato con Walgreens por el que Theranos se comprometía a ofrecer sus servicios de análisis de sangre en algunas de las tiendas de la cadena de farmacias antes del 1 de febrero de 2013, a cambio de una «tarifa de innovación» de cien millones de dólares y un préstamo adicional de cuarenta millones.

Theranos no había cumplido con el plazo: otro aplazamiento en lo que, desde la perspectiva de Walgreens, eran tres años de retrasos. Con la jubilación de Steve Burd, la asociación con Safeway ya se estaba desmoronando y, si esperaba mucho más, Elizabeth también corría el riesgo

de perder a Walgreens. Estaba decidida a sacar el producto en las tiendas Walgreens en septiembre, contra viento y marea.

Dado que el miniLab no estaba en condiciones de ser utilizado, Elizabeth y Sunny decidieron desempolvar el Edison y salir al mercado con el dispositivo más antiguo. Eso, a su vez, llevó a tomar otra decisión fatídica: la decisión de engañar.

En junio, Daniel Young, el inteligente doctor por el MIT que encabezaba el equipo de biomatemáticas de Theranos, fue a ver a Alan Beam al Parque Jurásico acompañado de un subalterno llamado Xinwei Gong. En los cinco años transcurridos desde que ingresó en Theranos, Daniel había ascendido de rango para convertirse en el ejecutivo número tres *de facto* de la empresa. Gozaba de la atención de Elizabeth y Sunny, y a menudo le asignaban espinosos problemas técnicos para que los resolviera.

En sus primeros años en Theranos, Daniel parecía ser el típico padre de familia que salía de la oficina a las seis de la tarde para cenar con su esposa y su hijo. Esa rutina había generado risas a sus espaldas por parte de sus colegas, pero tras ser ascendido a vicepresidente, Daniel se convirtió en una persona diferente: trabajaba más horas y se quedaba en la oficina hasta más tarde. Se emborrachaba mucho en las fiestas de empresa, cosa que desentonaba porque siempre era tranquilo y se mostraba inescrutable en el trabajo. Y hubo habladurías de que había coqueteado con una compañera de trabajo.

Daniel le dijo a Alan que él y Gong, al que llamaban Sam, iban a trastear con el ADVIA 1800, uno de los analizadores comerciales del laboratorio. El ADVIA^[222] era una enorme máquina de seiscientos kilos, del tamaño de dos fotocopiadoras grandes, que fabricaba Siemens Healthcare, la filial de productos médicos de la corporación alemana.

Durante las siguientes semanas, Alan observó a Sam pasar horas abriendo la máquina y grabando sus entrañas con la cámara de su iPhone. Alan se dio cuenta de que lo estaba hackeando para intentar que fuera compatible con pequeñas muestras de sangre de punción digital. Parecía una confirmación de lo que Paul Patel le había dicho: el 4S no debía de estar funcionando, de lo contrario, ¿por qué recurrir a medidas tan desesperadas? Alan sabía que el Edison solo podía realizar inmunoensayos, así que tenía sentido que Daniel y Sam eligieran el ADVIA, que se especializaba en ensayos de química general.

Uno de los paneles de análisis de sangre más comúnmente solicitados por los médicos se conocía como perfil «bioquímico de 18 elementos». Sus

componentes, que iban desde pruebas para medir electrolitos como el sodio, el potasio y el cloruro, hasta pruebas utilizadas para monitorizar la función renal y hepática de los pacientes, eran todos ensayos de química general. El lanzamiento en las tiendas Walgreens con un menú de análisis de sangre que no incluyera esas pruebas no habría tenido sentido. Representaban aproximadamente dos tercios de las que solicitaban los médicos.

Pero el ADVIA estaba diseñado para manejar una mayor cantidad de sangre de la que se podía obtener pinchando la yema de un dedo. Así que Daniel y Sam idearon una serie de pasos para adaptar el analizador Siemens a muestras más pequeñas. El principal de ellos fue el uso de un gran manipulador de líquidos robótico llamado Tecan para diluir las pequeñas muestras de sangre recogidas en los *nanotainers* con una solución salina. Otro fue transferir la sangre diluida a vasos de la mitad de tamaño de los utilizados normalmente en el ADVIA.

La combinación de esos dos pasos resolvía un problema conocido como «volumen muerto». Como muchos de los analizadores que había en el mercado, el ADVIA contaba con una sonda que caía en la muestra de sangre y la aspiraba. Aunque absorbía la mayor parte de dicha muestra, siempre quedaba algo de líquido sin usar en el fondo. Reducir el tamaño del vaso de la muestra acercaba su parte inferior a la punta de la sonda y la sangre diluida creaba más líquido con el que trabajar.

Alan tenía sus reservas acerca de la parte de la dilución. El analizador Siemens ya diluía las muestras de sangre cuando realizaba sus ensayos. El protocolo que Daniel y Sam habían ideado significaba que la sangre se diluiría dos veces, una antes de entrar en la máquina y una segunda vez dentro de ella. Cualquier director de laboratorio que se preciara de serlo sabía que cuanto más se manipulaba una muestra de sangre, más margen de error se introducía.

Además, esa doble dilución reducía la concentración de analitos en las muestras de sangre a niveles que estaban por debajo del rango de la medición analítica aprobado por la FDA para el ADVIA. En otras palabras, significaba usar la máquina de una manera que ni el fabricante ni su regulador aprobaban. Para obtener el resultado final del paciente, uno tenía que multiplicar el resultado diluido por el mismo factor por el que se había diluido la sangre, sin saber si ese resultado diluido era siquiera fiable. Sin embargo, Daniel y Sam estaban orgullosos de lo que habían logrado. En el fondo, ambos eran ingenieros para los que el cuidado del paciente era un concepto abstracto. Si sus modificaciones resultaban tener consecuencias adversas, no serían ellos

los personalmente responsables. Era el nombre de Alan, no el de ellos, el que figuraba en el certificado CLIA.

Cuando terminaron su trabajo, un abogado de Theranos llamado Jim Fox fue a la oficina de Alan y sugirió a la empresa que patentara lo que habían hecho. A Alan aquello le pareció una idea ridícula. En su opinión, jugar con el dispositivo de otro fabricante no era lo mismo que inventar algo nuevo, especialmente si después ya no funcionaba tan bien.

La noticia de que las máquinas de Siemens habían sido hackeadas se abrió camino hasta Ted Pasco, que había sucedido a John Fanzio como jefe de adquisiciones y, de paso, había heredado su papel como principal receptor de los cotilleos de la empresa. A Ted le llegó pronto la confirmación de lo que había escuchado por radio macuto, cuando recibió instrucciones de Elizabeth y Sunny para comprar seis ADVIA más. Negoció un descuento por volumen con Siemens, pero el pedido aun así les costó más de cien mil dólares.

El 9 de septiembre de 2013, fecha que Elizabeth se había fijado para el lanzamiento, creció la preocupación de Alan por que Theranos no estuviese listo. Dos de los ensayos realizados en los analizadores de Siemens hackeados estaban dando problemas al laboratorio, en concreto, los del sodio y los del potasio. Alan sospechaba que la causa de este último era un fenómeno conocido como «hemólisis», que se produce cuando los glóbulos rojos revientan y liberan potasio adicional en la muestra. La hemólisis es un efecto secundario conocido que se produce al recoger sangre por punción digital^[223]. Extraer sangre de la yema de un dedo ejerce presión sobre los glóbulos rojos y puede hacer que se rompan.

Alan había visto una hoja de papel con un número pegada en la ventana de la oficina de Elizabeth. Era su cuenta atrás para el lanzamiento del producto al mercado. Ver aquello le hizo entrar en pánico. Unos días antes de dicho lanzamiento, fue a verla y le pidió que lo retrasara. Elizabeth no mostraba su habitual confianza en sí misma. Su voz era trémula y temblaba visiblemente mientras trataba de asegurarle que todo iría bien. Si fuera necesario, podrían recurrir a las extracciones venosas regulares, le dijo. Eso hizo que Alan se sintiera mejor brevemente, pero la ansiedad le volvió tan pronto como abandonó la oficina.

Anjali Laghari, la química que había trabajado con Ian Gibbons durante un total de diez años en Theranos y en otra compañía de biotecnología, se sintió consternada cuando regresó de sus vacaciones de tres semanas en la India a finales de agosto.

Anjali encabezaba el grupo de inmunoensayos. Su equipo llevaba años intentando desarrollar análisis de sangre en el dispositivo más antiguo de Theranos: el Edison. Para frustración suya, la tasa de error de las máquinas blanquinegras todavía era alta para algunas pruebas. Elizabeth y Sunny le habían prometido durante un año que todo iría bien una vez que la empresa presentara su dispositivo de próxima generación, el 4S. Solo que ese día nunca parecía llegar. Aquello iría bien siempre y cuando Theranos siguiera siendo un método de I+D, como era cuando Anjali se fue a la India, tres semanas antes. Pero en ese momento, de repente, todos hablaban de «lanzar el producto al mercado» y había correos electrónicos en su bandeja de entrada que se referían a un lanzamiento comercial inminente.

«¿Lanzamiento? ¿De qué?», se preguntó Anjali con creciente alarma.

Ella se enteró de que, en su ausencia, se había dejado entrar al laboratorio a empleados que no eran personal del mismo autorizado por CLIA. No conocía el porqué, pero sabía que el laboratorio estaba siguiendo instrucciones para ocultar lo que estaban haciendo a los representantes de Siemens cuando acudían a dar servicio técnico a las máquinas del fabricante alemán.

También se hicieron cambios en la forma en que se procesaban las muestras en los Edison. Bajo las órdenes de Sunny, ahora estaban siendo diluidas previamente con un manipulador de líquidos Tecan antes de ejecutar el dispositivo. Aquello se hacía para compensar el hecho de que el Edison podía llevar a cabo a lo sumo tres pruebas en una muestra de punción digital. La dilución previa de la sangre creaba más volumen para realizar más analíticas. Pero si el dispositivo ya tenía una alta tasa de error en circunstancias normales, un paso de dilución adicional probablemente solo empeoraría las cosas. A Anjali también le preocupaban los *nanotainers*. La sangre se secaba en los tubitos y ella y sus colegas a menudo no podían extraer de ellos un volumen suficiente.

Trató de hacer entrar en razón a Elizabeth y a Daniel Young enviándoles por correo electrónico los datos del Edison del último estudio de Theranos con una compañía farmacéutica, Celgene, que se remontaba al 2010. En aquel estudio, Theranos utilizaba el Edison para rastrear marcadores inflamatorios en la sangre de pacientes con asma. Los datos mostraban una tasa de error inaceptable, lo que provocó que Celgene pusiera fin a la colaboración entre ambas empresas. Nada había cambiado desde aquel estudio fallido, les recordó Anjali.

Ni Elizabeth ni Daniel respondieron a su correo electrónico. Después de ocho años en la empresa, Anjali sintió que se hallaba en una encrucijada ética. Seguir trabajando en los problemas del producto era una cosa cuando se estaba en modo I+D y se analizaba la sangre ofrecida voluntariamente por los empleados y sus familiares, pero lanzar el producto en las tiendas Walgreens significaba exponer a toda la población a lo que esencialmente era un gran experimento de investigación no autorizado. Eso era algo con lo que ella no podía vivir y decidió dimitir.

Cuando Elizabeth escuchó la noticia, le pidió a Anjali que fuera a su oficina. Quería saber por qué se iba y si podría persuadirla para que se quedara. Anjali le repitió sus preocupaciones: la tasa de error del Edison era demasiado alta y el *nanotainer* todavía tenía problemas. «¿Por qué no esperar hasta que el 4S estuviera listo? ¿Por qué apresurarse a lanzar el producto ahora?», preguntó.

—Porque cuando le prometo algo a un cliente, lo cumplo —respondió Elizabeth.

Esa respuesta no tenía sentido para Anjali. Walgreens era solo un socio de negocios. Los clientes finales de Theranos serían los pacientes que acudieran a las tiendas Walgreens y solicitaran sus análisis de sangre pensando que podían confiar en ellos para tomar decisiones médicas. Esos eran los clientes por los que Elizabeth debía estar preocupada. Cuando Anjali volvió a su mesa, la noticia de su renuncia se había extendido y sus compañeros se acercaron a ella para despedirse. La joven había avisado con una semana de antelación y pensaba trabajar hasta el final del período de notificación, pero a Sunny no le gustó la escena que producían aquellas despedidas públicas. Envío a Mona Ramamurthy, jefa de Recursos Humanos, para decirle que tenía que irse de inmediato.

Al salir, Anjali imprimió el correo electrónico que había enviado a Elizabeth y a Daniel. Tenía la sensación de que aquello no iba a terminar bien y que necesitaba algo para protegerse, algo que mostrara que no estaba de acuerdo con la decisión de lanzar el producto al mercado. Reenviar el correo electrónico a su cuenta personal de Yahoo habría sido más fácil, pero sabía que Sunny vigilaba de cerca la actividad del correo electrónico de los empleados. Así que escondió la copia impresa en su bolso y la sacó de extranjería. Anjali no era la única que tenía dudas. Tina Noyes, su asistente en el grupo de inmunoanálisis, que llevaba trabajando en Theranos más de siete años, también renunció.

Las dimisiones enfurecieron a Elizabeth y a Sunny. Al día siguiente, convocaron al personal para mantener una reunión con todo el equipo en la cafetería. Se colocaron en cada silla copias de *El alquimista*, la famosa novela de Paulo Coelho sobre un pastor andaluz que encuentra su destino en un viaje a Egipto. Todavía visiblemente enfadada, Elizabeth les dijo a los empleados allí reunidos que estaba creando una religión. Si alguno de ellos no creía en ella, debía irse. Sunny lo expresó sin rodeos: cualquier persona que no estuviese preparada para mostrar una total devoción y una absoluta lealtad a la empresa debía «irse a la mierda».

Unicornio

Ella odiaba la ilustración del artista^[224]. Él le había hecho la cabeza enorme y le había puesto una sonrisa vacua e inocente que gritaba «rubia tonta». Aparte de eso, no había mucho que pudiera disgustar en el artículo. Ocupaba la mayor parte de una página en la parte delantera del *Wall Street Journal* y daba de lleno en el punto exacto. La extracción de sangre de la manera tradicional con una aguja en el brazo se comparaba con el vampirismo, o como lo expresaba el escritor con más elegancia, «medicina de Bram Stoker». Por el contrario, sobre los procedimientos de Theranos se afirmaba que requerían «solo cantidades microscópicas de sangre», y que resultaban «más rápidos, más baratos y más precisos que los métodos convencionales». La brillante joven que había abandonado sus estudios universitarios y que estaba detrás de la novedosa invención era presentada como «la nueva Steve Jobs o Bill Gates» por nada menos que el ex secretario de Estado George Shultz, el hombre al que muchos reconocían como ganador de la Guerra Fría, en una cita al final del artículo.

Elizabeth había ideado el artículo, que se publicó en la edición del sábado 7 de septiembre de 2013 del *Wall Street Journal*, para hacerlo coincidir con el lanzamiento comercial de los servicios de análisis de sangre de Theranos. El lunes por la mañana saldría un comunicado de prensa anunciando la apertura del primer centro del bienestar de Theranos en una tienda Walgreens en Palo Alto, junto con los planes para una posterior expansión a nivel nacional de la asociación entre las dos compañías^[225]. Para una *startup* desconocida hasta la fecha, la cobertura tan aduladora en una de las publicaciones más destacadas y respetadas del país representaba un gran triunfo. Lo que la hizo posible fue la estrecha relación de Elizabeth con Shultz, un contacto que ella había hecho dos años antes y que había cultivado cuidadosamente.

El exestadista que, además de diseñar la política exterior de la administración Reagan, también ejerció como secretario de Trabajo y

secretario de Hacienda del presidente Nixon, se unió a la junta directiva de Theranos en julio de 2011 y se convirtió en uno de los grandes defensores de Elizabeth^[226]. Shultz, un miembro distinguido de la Hoover Institution, centro de estudios ubicado en el campus de Stanford, seguía siendo una figura venerada e influyente en círculos republicanos, a pesar de su avanzada edad (tenía noventa y dos años). Eso le convertía en amigo de la famosa página del editorial conservador del *Wall Street Journal*, con la que ocasionalmente colaboraba con artículos de opinión.

Durante una visita a la sede del periódico en el centro de Manhattan para discutir el cambio climático con su junta editorial en 2012, Shultz hizo alusión a una misteriosa y solitaria fundadora de Silicon Valley que, según él, iba a revolucionar la medicina con su tecnología. Intrigado, Paul Gigot, veterano editor responsable de la página del editorial, se ofreció a enviar a uno de sus redactores a entrevistar a la misteriosa niña prodigio cuando se sintiera preparada para romper su silencio y presentar su invento al mundo. Un año más tarde, Shultz devolvió la llamada anunciando que Elizabeth estaba lista y Gigot confió la tarea a Joseph Rago, un miembro del comité editorial del *Wall Street Journal* que había escrito mucho sobre asistencia médica. El artículo resultante se publicó en la columna «Entrevista del fin de semana», un elemento fijo de las páginas de opinión del periódico de los sábados.

Elizabeth había elegido un lugar seguro para su fiesta de debut. La «Entrevista del fin de semana», que rotaba entre los miembros del personal de Gigot, no pretendía ser un periodismo de investigación contundente. Más bien, era lo que su nombre implicaba: una entrevista cuyo tono era generalmente amistoso y que no buscaba la confrontación. Además, su mensaje de que quería romper con una industria vieja e ineficiente estaba destinado a encajar bien con los valores pronegocios y antirregulación de la página del editorial del *Wall Street Journal*. Tampoco Rago, que recibió un Premio Pulitzer por duros editoriales que analizaban minuciosamente el Obamacare, tenía ninguna razón para sospechar que lo que Elizabeth le estaba diciendo no fuera cierto^[227]. Durante su visita a Palo Alto, la joven le mostró el miniLab y el seis *blades*, uno al lado del otro, y él se ofreció como voluntario para una demostración, y recibió lo que parecía ser resultados de laboratorio precisos en su buzón de correo electrónico antes de abandonar el edificio. Lo que Rago no sabía era que Elizabeth pensaba usar el lanzamiento de Walgreens y su artículo adjunto, que contenía sus engañosas afirmaciones, como la validación pública que necesitaba para iniciar una nueva campaña de

recaudación de fondos, una que impulsaría a Theranos hasta la vanguardia de Silicon Valley.

Mike Barsanti estaba de vacaciones en el lago Tahoe cuando recibió una llamada en su teléfono móvil de Donald A. Lucas, hijo del legendario capitalista de riesgo Donald L. Lucas. Mike y Don fueron juntos a clase a principios de los años ochenta en la Universidad de Santa Clara y desde entonces habían seguido siendo amigos. Mike era el director financiero retirado de un negocio de mariscos y aves de corral del Área de la Bahía que su familia había dirigido durante más de seis décadas antes de venderlo el año anterior.

Don llamaba para proponerle una inversión a Mike: Theranos. Aquello fue una sorpresa para Mike. La última vez que había oído hablar de la *startup* había sido siete años antes, cuando Don y él asistieron a una presentación de veinte minutos que Elizabeth realizó en Sand Hill Road en la que mostraba su pequeña máquina de análisis de sangre. Mike recordaba muy bien a Elizabeth: por aquel entonces, se había convertido en una joven científica desaliñada, con gafas de culo de vaso y sin maquillar, que hablaba nerviosamente ante una audiencia de hombres que le doblaban o triplicaban la edad. En aquel momento, Don dirigía RWI Ventures, una empresa que fundó a mediados de los años noventa, después de pasar diez años cogiendo el tranquillo al negocio de capital riesgo en el que trabajaba para su padre. Mike había sido inversor en RWI. Cuando se despertó su curiosidad por la torpe pero obviamente inteligente mujer, le preguntó a Don por qué la empresa no se arriesgaba con ella como lo había hecho su padre. Don respondió que, después de considerarlo cuidadosamente, había decidido no hacerlo. Mike recordaba que su amigo le había dicho que Elizabeth se hallaba en todas partes, no estaba centrada, su padre no podía controlarla a pesar de que presidía su junta directiva y a Don no le gustaba o no confiaba en ella.

—Don, ¿qué ha cambiado? —preguntó Mike entonces.

Don explicó con entusiasmo que Theranos había recorrido un largo camino desde aquel momento. La empresa estaba a punto de anunciar el lanzamiento al mercado de sus innovadoras pruebas de punción digital en una de las cadenas minoristas más grandes del país. «Y eso no es todo», dijo. Los dispositivos de Theranos también estaban siendo utilizados por los militares de los Estados Unidos.

—¿Sabías que están en la parte trasera de los Humvees en Irak? —le preguntó a Mike.

Mike no estaba seguro de haber oído bien.

—¿Qué? —espetó.

—Sí, los vi amontonados en el cuartel general de Theranos después de que regresaran.

Si todo aquello era cierto, suponía novedades sorprendentes, pensó Mike.

Don había lanzado una nueva empresa en 2009 llamada Lucas Venture Group. Elizabeth conocía desde hacía mucho tiempo al anciano padre de Don, que recientemente había comenzado a mostrar la confusión que caracteriza la aparición del alzhéimer, y en reconocimiento a esa larga relación, ella le estaba dando la oportunidad de invertir en la empresa con un descuento respecto al precio que se iba a ofrecer a otros inversores en una cercana gran ronda de financiación. Decidido a aprovechar lo que veía como una gran oportunidad, el Lucas Venture Group estaba recaudando dinero para dos nuevos fondos, le comentó Don a Mike. Uno de ellos era un fondo de riesgo tradicional que invertiría en varias compañías, incluida Theranos. El segundo estaría centrado exclusivamente en Theranos. ¿Mike quería entrar? Si era así, el tiempo apremiaba. La transacción tenía que cerrarse a finales de septiembre.

Unas semanas después, en la tarde del 9 de septiembre de 2013, Mike recibió un correo electrónico de Don con el asunto «Oferta apremiante sobre Theranos», que contenía más detalles^[228]. El correo electrónico, que se envió a personas que, como Mike, habían invertido previamente en los fondos de Don, incluía enlaces al artículo del *Wall Street Journal* y al comunicado de prensa de Theranos de esa mañana. El Lucas Venture Group, dijo, había sido «invitado» a invertir hasta quince millones de dólares en Theranos. El precio descontado que Elizabeth le ofrecía a la firma valoraba la compañía en 6.000 millones de dólares.

Mike respiró hondo. Esa era una valoración enorme. No pudo evitar sentirse molesto con Don. Cuando su amigo no hizo caso de su sugerencia de que invirtieran, siete años atrás, Theranos estaba valorada en alrededor de cuarenta millones de dólares, recordó con pesar.

Cierto, la empresa parecía una apuesta mucho más segura en este momento. El correo electrónico de Don decía que Theranos había «firmado contratos y se había asociado con grandes minoristas y farmacias, así como con varias compañías farmacéuticas, de la Organización para el Mantenimiento de la Salud, agencias de seguros, hospitales, clínicas y varias agencias gubernamentales». También decía que la empresa había tenido «un flujo de caja positivo desde 2006».

Mike y diez miembros de su familia habían juntado su dinero en una empresa de responsabilidad limitada para poder invertir en aquel tipo de acuerdos financieros. Después de consultarlo con ellos, decidió tirarse al barro y envió 790.000 dólares a Don. Docenas de otros inversores del Lucas Venture Group, conocidos en la industria como «socios limitados», hicieron lo mismo, firmando cheques de cantidades variables. Iban desde Robert Colman, cofundador del desaparecido banco de inversiones de San Francisco Robertson Stephens & Co., hasta un psicoterapeuta retirado de Palo Alto^[229].

En el otoño de 2013, el dinero fluía hacia el ecosistema del Valle a un ritmo tan vertiginoso que se acuñó un nuevo término para describir a la nueva estirpe de *startups* que estaba engendrando. En un artículo publicado en la página web de noticias de tecnología TechCrunch el 2 de noviembre de 2013, una capitalista de riesgo llamada Aileen Lee escribió sobre la proliferación de nuevas empresas valoradas en mil millones de dólares o más. Ella las llamaba «los unicornios»^[230]. A pesar de su apodo, estos unicornios tecnológicos no eran un mito: según el recuento de Lee, había treinta y nueve de ellos, un número que pronto superaría los cien.

En lugar de apresurarse a salir al mercado de valores como lo habían hecho sus predecesores de las puntocom a finales de los años noventa, los unicornios consiguieron recaudar enormes cantidades de dinero de manos privadas y así evitar la escrupulosa investigación que acarrearía cotizar en bolsa.

Uber, el símbolo de los unicornios, era la aplicación para teléfonos inteligentes del servicio de taxis cofundada por el agresivo ingeniero Travis Kalanick. Unas semanas antes de la entrevista de Elizabeth en el *Wall Street Journal*, Uber había recaudado 361 millones de dólares sobre una valoración de 3.500 millones de dólares^[231]. También estaba Spotify, servicio de música en *streaming* que, en noviembre de 2013, recaudó 250 millones de dólares a un precio por acción que valoró a toda la compañía en 4.000 millones de dólares^[232].

Las valoraciones de esas compañías seguirían aumentando en los años siguientes, pero por aquel entonces ya habían sido superadas por Theranos. Y la brecha estaba a punto de hacerse más grande.

El artículo del *Wall Street Journal* llamó la atención de Christopher James y Brian Grossman, dos experimentados profesionales de la inversión que dirigían un fondo de cobertura con sede en San Francisco llamado Partner Fund Management. Con aproximadamente 4.000 millones de dólares en

activos, Partner Fund tenía todo un historial de éxitos, habiendo acumulado una rentabilidad media anual de casi el 10 por ciento desde que James lo fundara en 2004^[233]. Parte de aquel éxito podía atribuirse a su gran cartera de atención sanitaria, que era supervisada por Grossman.

Tras contactar con ella, Elizabeth invitó a James y a Grossman a participar en una reunión el 15 de diciembre de 2013^[234]. Cuando llegaron a la sede de Theranos, un edificio de color *beige* en expansión construido en la ladera de una colina, a tiro de piedra del campus de Stanford, lo primero que notaron ambos fue la gran presencia de vigilantes de seguridad. Había múltiples guardias en la entrada y tuvieron que firmar un acuerdo de confidencialidad para que se les permitiera entrar en el edificio. Una vez dentro, los guardias los escoltaban a todas partes, incluso al baño. No se podía acceder a ciertas partes del edificio sin tarjetas de acceso especiales y a ellos les estaban vedadas.

Elizabeth y Sunny siempre se habían preocupado por la seguridad, pero su nivel de paranoia alcanzó una nueva cota con el lanzamiento en las tiendas Walgreens. Se convencieron a sí mismos de que Quest y LabCorp consideraban a Theranos una amenaza mortal para su acogedor oligopolio y que estas empresas tratarían de aplastar a su nuevo competidor de cualquier manera posible. También estaba el asunto de la promesa que John Fuisz había hecho en su declaración de «joder» a Elizabeth hasta que muriera. Ella se tomó aquella amenaza muy en serio. Después de retirarse del Ejército a principios de ese año, James Mattis se unió a la junta directiva de Theranos y, por recomendación suya, Elizabeth contrató a Jim Rivera, jefe de su equipo de seguridad del Pentágono. Rivera era un profesional de pelo cano que había protegido a Mattis durante sus frecuentes viajes a Irak y Afganistán. Llevaba una pistola enfundada debajo de la chaqueta o alrededor del tobillo en todo momento y dirigía a un equipo de seis guardias vestidos con trajes negros que llevaban auriculares.

Las estrictas medidas de seguridad impresionaron a James y a Grossman. Recordaban a los extremos a los que la compañía de Coca-Cola llegó para custodiar su fórmula secreta y sugerían que Theranos tenía una propiedad intelectual muy valiosa que proteger. Lo que Elizabeth y Sunny les contaron cimentó aquella creencia.

Durante aquella primera reunión, Elizabeth y Sunny les dijeron a sus invitados que la tecnología patentada de punción digital de Theranos podía realizar análisis de sangre que cubrían mil de los mil trescientos códigos que los laboratorios usaban para facturar a Medicare y a las aseguradoras de salud

privadas, según una demanda que más tarde presentó Partner Fund contra la compañía^[235]. (Muchos análisis de sangre implican varios códigos de facturación, por lo que el número real de pruebas representadas por esos miles de códigos estaba en varios cientos).

En una segunda reunión, tres semanas después, les mostraron una presentación en PowerPoint que contenía diagramas de dispersión que supuestamente comparaban los datos de prueba de los analizadores patentados de Theranos con los datos de las máquinas de laboratorio convencionales^[236]. Cada gráfico mostraba datos agrupados estrechamente alrededor de una línea recta que se elevaba en diagonal desde el eje horizontal de las X. Esto indicaba que los resultados de las pruebas de Theranos estaban casi perfectamente correlacionados con los de las máquinas convencionales. En otras palabras, su tecnología era tan precisa como las pruebas tradicionales. El problema radicaba en que gran parte de los datos en las tablas no procedían del miniLab, ni siquiera del Edison; eran de otros analizadores de sangre comerciales que Theranos había comprado, incluido uno fabricado por una empresa ubicada a una hora al norte de Palo Alto llamada Bio-Rad^[237].

Sunny también les dijo a James y Grossman que Theranos había desarrollado alrededor de trescientos análisis de sangre diferentes, que iban desde pruebas comúnmente solicitadas para medir la glucosa, los electrolitos y la función renal, hasta pruebas de detección del cáncer más esotéricas^[238]. Se jactó de que Theranos podía realizar el 98 por ciento de ellas en pequeñas muestras de sangre extraídas con un pinchazo en la yema del dedo y que, en seis meses, podría hacerlas todas de aquella manera. Esas trescientas pruebas representaban del 99 por ciento al 99,9 por ciento de todas las peticiones de laboratorio y Theranos las había enviado a la FDA para su aprobación, dijo.

La afirmación más audaz hecha por Sunny y Elizabeth fue que el sistema de Theranos era capaz de realizar setenta análisis de sangre diferentes simultáneamente en una sola muestra extraída de la yema de un dedo y que pronto sería capaz de llevar a cabo aún más^[239]. La capacidad de realizar tantas pruebas en solo una o dos gotas de sangre era algo así como el Santo Grial en el campo de la microfluídica. Miles de investigadores de universidades e industrias de todo el mundo llevaban más de dos décadas persiguiendo ese objetivo, desde que el científico suizo Andreas Manz demostró que las técnicas de microfabricación desarrolladas por la industria de los chips de ordenador podían ser reutilizadas para crear pequeños canales que movían cantidades muy pequeñas de fluidos.

Pero ese objetivo había quedado fuera de su alcance por unas pocas razones elementales. La principal de ellas era que las distintas clases de análisis de sangre requerían de métodos muy diferentes. Una vez se usaba la micromuestra de sangre para realizar un inmunoensayo, generalmente no quedaba suficiente sangre para el conjunto completamente diferente de técnicas de laboratorio que se requieren para llevar a cabo un análisis de química general o hematología. Otra era que, aunque los chips de microfluidos podían manejar cantidades muy pequeñas, nadie había descubierto todavía cómo evitar perder parte de la muestra durante su transferencia al chip. Perder un poco de la muestra de sangre no importaba mucho cuando aquella era grande, pero se convertía en un gran problema cuando era pequeña. Según Elizabeth y Sunny, Theranos había resuelto esas y otras dificultades —desafíos que habían atormentado a toda una rama de la investigación en bioingeniería—.

Además de los supuestos logros científicos de Theranos, lo que ayudó a convencer a James y Grossman para invertir fue su junta directiva. Aparte de Shultz y Mattis, ahora incluía al ex secretario de Estado Henry Kissinger, al ex secretario de Defensa William Perry, al expresidente del Comité de Servicios de Armas del Senado Sam Nunn y al exalmirante de la Marina Gary Roughead. Esos eran hombres con una reputación excelente, mítica, que le daban a Theranos un sello de legitimidad. El denominador común entre todos ellos era que, como Shultz, eran compañeros en la Hoover Institution. Después de entablar amistad con Shultz, Elizabeth había cultivado metódicamente la relación con cada uno de ellos y les había ofrecido asientos en la junta directiva a cambio de acciones.

La presencia de estos exmiembros del gabinete, congresistas y oficiales del Ejército en la junta directiva también daba crédito a las aseveraciones de Elizabeth y Sunny de que los militares de los Estados Unidos estaban utilizando los dispositivos de Theranos sobre el terreno. James y Grossman pensaron que las ofertas de Theranos en las tiendas Walgreens y Safeway probablemente supondrían un éxito entre los consumidores y captarían una gran parte del mercado de los análisis de sangre de los Estados Unidos. Un contrato con el Departamento de Defensa añadiría otra gran fuente de ingresos.

Una hoja de cálculo con proyecciones financieras que Sunny envió a los ejecutivos de los fondos de cobertura respaldó esa idea^[240]. Pronosticaba unas ganancias brutas de 165 millones de dólares en ingresos de 261 millones en 2014 y ganancias brutas de 1.080 millones en ingresos de 1.680 millones de

dólares en 2015. Pocos sabían que esas cifras eran puras conjeturas que Sunny se había inventado. Theranos no había tenido un verdadero director financiero desde que Elizabeth despidió a Henry Mosley, en 2006. Lo más parecido a eso que tenía la empresa era un controlador corporativo llamado Danise Yam. Seis semanas después de que Sunny enviara sus proyecciones a Partner Fund, Yam envió otras muy diferentes a una firma de asesoría llamada Aranca con el fin de evaluar las opciones sobre acciones para los empleados^[241]. Yam pronosticó una ganancia de 35 millones de dólares en 2014 y de 100 millones en 2015 (130 y 980 millones menos, respectivamente, de lo que Sunny le proyectó a Partner Fund). La brecha en los ingresos era aún mayor: pronosticaba unos ingresos de 50 millones de dólares en 2014 y de 134 millones en 2015 (211 y 1.550 millones menos que las proyecciones dadas a Partner Fund). Al final resultó que incluso los números de Yam eran muy optimistas^[242].

Por supuesto, James y Grossman no tenían forma de saber que las proyecciones internas de Theranos eran de cinco a doce veces más bajas que las que se mostraban. No se les ocurrió que algo negativo pudiera estar sucediendo en una empresa con una junta directiva tan prestigiosa. Sin mencionar el hecho de que aquella junta tenía un asesor especial llamado David Boies que asistía a todas sus reuniones. Con uno de los mejores abogados del país vigilando, ¿qué podría salir mal?

El 4 de febrero de 2014, Partner Fund compró 5.655.294 acciones de Theranos a un precio de 17 dólares por acción, 2 dólares por acción más de lo que el Lucas Venture Group había pagado solo cuatro meses antes^[243]. La inversión aportó otros 96 millones de dólares a las arcas de Theranos y la valoró en unos impresionantes 9.000 millones de dólares. Esto significaba que Elizabeth, que era propietaria de algo más de la mitad de la compañía, poseía ya un patrimonio neto de casi 5.000 millones de dólares.

El nieto

De pie, en medio de una multitud de sus nuevos colegas en la cafetería del antiguo edificio de Facebook, Tyler Shultz escuchaba un emotivo discurso que daba Elizabeth. Ella hablaba sobre la muerte prematura de su tío por un cáncer y cómo una alerta temprana procedente de los análisis de sangre de Theranos podría haberla evitado. Por eso era por lo que ella había pasado los últimos diez años trabajando incansablemente, declaró con los ojos llorosos, con la voz entrecortada: un mundo en el que nadie tendría que despedirse de un ser querido de forma prematura. Tyler encontró el mensaje profundamente inspirador. Había empezado a trabajar en Theranos hacía menos de una semana, después de graduarse por Stanford la primavera anterior y de haberse tomado el verano para viajar de mochilero por Europa. Había habido mucho que absorber en el espacio de unos pocos días, entre otras cosas la noticia por la que Elizabeth había convocado esa reunión con todos los empleados, para anunciar que la compañía iba a poner en el mercado su tecnología en las tiendas Walgreens.

Tyler conoció a Elizabeth a finales de 2011, cuando pasó por la casa de su abuelo George, cerca del campus de Stanford. Por aquel entonces, él era un estudiante de los primeros cursos de universidad que se estaba especializando en Ingeniería Mecánica. La idea de Elizabeth de realizar pruebas instantáneas e indoloras con unas pocas gotas de sangre extraídas de la yema de un dedo le había calado hondo enseguida. Después de haber hecho prácticas en Theranos aquel verano, había cambiado su especialidad a Biología y solicitado un empleo a tiempo completo en la compañía.

Su primer día de trabajo estuvo lleno de dramatismo. Una mujer llamada Anjali, que encabezaba el equipo de inmunoanálisis, había renunciado, y un grupo de empleados se reunió en el aparcamiento para despedirse de ella. Se decía que Anjali y Elizabeth habían tenido una gran bronca. Luego, tres días después, a Tyler se le informó que el grupo de ingeniería de proteínas, al que

originalmente había sido asignado, se estaba disolviendo y que todos iban a ser trasladados al equipo de inmunoanálisis, que no contaba con personal suficiente, para ayudar. Todo fue un poco caótico y confuso, pero el emotivo discurso de Elizabeth hizo que sus incipientes preocupaciones se esfumaran. Salió de la reunión con energía y motivado para trabajar muy duro.

Después de llevar un mes en el puesto, Tyler conoció a una nueva empleada llamada Erika Cheung. Al igual que Tyler, Erika era una recién salida de la universidad que se había especializado en Biología, pero eso era todo lo que tenían en común. Con su pelo de un rubio sucio y un abuelo famoso, Tyler era un producto del *establishment*, mientras que Erika provenía de una familia de clase media y mestiza. Su padre había emigrado a los Estados Unidos desde Hong Kong y se abrió camino desde ser el encargado de enviar paquetes hasta convertirse en jefe de ingeniería en UPS. Ella recibió educación en casa durante largos períodos de sus primeros años.

A pesar de sus diferentes orígenes, Tyler y Erika se hicieron amigos rápidamente. Su trabajo en el equipo de inmunoanálisis era ayudar a realizar experimentos para verificar la precisión de los análisis de sangre en los dispositivos Edison de Theranos antes de que se utilizaran en el laboratorio con pacientes. Ese proceso de verificación se conocía como «validación del análisis». Las muestras de sangre utilizadas para esos experimentos provenían de los empleados y, en ocasiones, de los amigos y familiares de estos. Para animar a que esos empleados donaran sangre, Theranos les pagaba diez dólares por tubo. Eso significaba que se podían ganar hasta cincuenta dólares en una sesión. Tyler y Erika compitieron por ver quién podía llegar primero a los seiscientos, el umbral más allá del cual la empresa tenía que dar cuenta de esos pagos a Hacienda. Un fin de semana, Theranos buscaba más voluntarios, así que Tyler se trajo a sus cuatro compañeros de piso para que donaran sangre con él. Usaron su botín conjunto (doscientos cincuenta dólares) para comprar cerveza y hamburguesas y esa noche hicieron una fiesta en la destartada casa que alquilaban a unas pocas manzanas de distancia.

Lo primero que enfrió el entusiasmo de Tyler por trabajar en Theranos fue ver el interior de un Edison. Durante sus prácticas el verano anterior no se le había permitido acercarse a uno, por lo que tenía mucha ilusión cuando un científico chino llamado Ran Hu le mostró una de las máquinas sin la carcasa blanquinegra. Junto a Tyler se encontraba Aruna Ayer, su supervisora. Aruna sentía tanta curiosidad como él: en su papel anterior como jefa del grupo de ingeniería de proteínas, ella tampoco había visto nunca un Edison por dentro.

Cuando Ran hizo una demostración rápida, Tyler y Aruna no supieron qué pensar al respecto. El dispositivo parecía consistir en nada más que una pipeta sujeta a un brazo robótico que se movía de un lado a otro en una grúa. Ambos habían previsto algún tipo de sofisticado sistema de microfluidos. Pero aquello parecía algo que un estudiante de secundaria podría construir en su garaje.

Tratando de mantener la mente abierta, Aruna preguntó:

—Ran, ¿crees que esto está bien?

En un tono que implicaba que no lo era, Ran respondió:

—Lo dejo a tu criterio.

Cuando se volvía a poner la carcasa, el Edison tenía una interfaz de *software* de pantalla táctil, pero incluso aquello fue una decepción. Había que golpear los iconos de la pantalla para que funcionara. Tyler y algunos otros miembros del grupo bromearon diciendo que Steve Jobs se habría revuelto en su tumba si hubiera visto uno de esos. Tyler sintió que lo invadía una oleada de decepción, pero se repuso diciéndose que el 4S, el dispositivo de próxima generación que había escuchado que estaba en proceso de construcción, era probablemente mucho más complejo.

Pronto hubo otras cosas que comenzaron a preocupar a Tyler. Un tipo de experimento que Erika y él se encargaban de hacer implicaba repetir los análisis de sangre en los Edison una y otra vez para medir cuánto variaban sus resultados. Los datos recopilados se utilizaban para calcular el coeficiente de variación (CV) de cada análisis de sangre del Edison. Una prueba generalmente se considera precisa si su CV es inferior al 10 por ciento. Para consternación de Tyler, datos que no alcanzaban CV suficientemente bajos se descartaban y los experimentos se repetían hasta alcanzar el número deseado. Era como si se lanzara una moneda las veces suficientes como para sacar diez caras seguidas y luego declarar que siempre salía cara^[244]. Incluso dentro de las «buenas» ejecuciones de datos, Tyler y Erika notaron que algunos valores eran considerados como valores atípicos y se eliminaban. Cuando Erika preguntó a los científicos más veteranos del grupo cómo definían un valor atípico, nadie pudo darle una respuesta clara. Erika y Tyler podían ser jóvenes e inexpertos, pero ambos sabían que escoger los datos no era una buena forma de hacer ciencia. Tampoco fueron los únicos a los que les preocupaban esas prácticas. Aruna, a la que le gustaba Tyler y lo respetaba, también las desaprobaba, al igual que Michael Humbert, un jovial científico alemán del que Tyler se había hecho amigo.

Uno de los experimentos de validación con los que Tyler ayudó consistía en una prueba para detectar la sífilis. Algunas pruebas miden la concentración de una sustancia en sangre, como el colesterol, para determinar si es demasiado alta. Otras, como la prueba de la sífilis, proporcionan una respuesta de sí o no sobre si un paciente tiene una enfermedad en particular. La precisión de esas pruebas se mide por su sensibilidad —la medida de la frecuencia con la que etiquetan correctamente a alguien que padece la enfermedad—. Durante un período de varios días, Tyler y varios colegas analizaron 247 muestras de sangre en los Edison, 66 de las cuales se consideraron positivas para la enfermedad^[245]. Durante la primera ejecución, los dispositivos detectaron correctamente solo el 65 por ciento de las muestras positivas. Durante la segunda ejecución, detectaron correctamente el 80 por ciento de ellas. Sin embargo, en su informe de validación, Theranos declaró que su prueba de sífilis tenía una sensibilidad del 95 por ciento.

Erika y Tyler pensaron que Theranos también ofrecía datos engañosos acerca de la precisión de otras pruebas del Edison, como un test para medir la vitamina D. Cuando se estudiaba una muestra de sangre en un analizador fabricado por la compañía italiana DiaSorin, podía mostrar una concentración de vitamina D de veinte nanogramos por mililitro, que se consideraba adecuada para un paciente sano. Pero cuando Erika probó la misma muestra en el Edison, el resultado era de diez o doce nanogramos por mililitro, un valor que significaba una deficiencia de vitamina D. No obstante, la prueba de vitamina D del Edison fue aprobada para su uso en el laboratorio clínico en muestras de pacientes vivos, al igual que dos pruebas de la hormona tiroidea del Edison y una prueba para medir el PSA, el marcador de cáncer de próstata.

En noviembre de 2013, Erika fue trasladada del grupo de inmunoanálisis al laboratorio clínico y asignada a Normandía, la sala de abajo con las máquinas Edison del laboratorio. Durante las vacaciones de Acción de Gracias, llegó un pedido de un paciente desde la tienda Walgreens en Palo Alto para una prueba de vitamina D. Como había sido entrenada para hacerlo, Erika realizó una verificación del control de calidad en los dispositivos Edison antes de analizar la muestra del paciente.

Los controles de calidad son una garantía básica para evitar resultados inexactos y constituyen el meollo de la forma en que operan los laboratorios. Implican analizar una muestra de plasma sanguíneo preservado, que tiene una concentración ya conocida de un analito, y ver si la prueba del laboratorio

para ese analito coincide con el valor conocido. Si el resultado obtenido es dos desviaciones estándar más altas o más bajas que el valor conocido, generalmente se considera que el control de calidad ha fallado.

La primera verificación del control de calidad que Erika llevó a cabo fracasó, así que hizo una segunda. Esa también falló. Erika no estaba segura de qué hacer al respecto. Los mandamases del laboratorio estaban de vacaciones, por lo que envió un correo electrónico a una línea de ayuda de emergencia que la compañía había establecido. Sam Anekal, Suraj Saksena y Daniel Young respondieron a su correo electrónico con varias sugerencias, pero nada de lo que propusieron funcionó. Después de un tiempo, una empleada llamada Uyen Do, de la parte de I+D, bajó y echó un vistazo a las lecturas del control de calidad.

Según el protocolo que habían establecido Sunny y Daniel, la manera en que Theranos generaba un resultado de los Edison resultaba poco ortodoxa, cuando menos. Primero, las pequeñas muestras de punción digital se diluían con el manipulador de líquidos Tecan y se dividían en tres partes. Luego, las tres partes diluidas se probaban en tres Edison diferentes. Cada dispositivo tenía dos puntas de pipeta que caían en la sangre diluida, generando dos valores. Así que juntos, los tres dispositivos producían seis valores. El resultado final se obtenía tomando la media de esos seis valores.

Siguiendo ese protocolo, Erika había probado dos muestras del control de calidad en tres dispositivos, generando seis valores durante cada ejecución con un total de doce valores. Sin molestarse en explicar su razonamiento a Erika, Do eliminó dos de esos doce valores, declarándolos valores atípicos. Luego siguió adelante, probó la muestra del paciente y envió un resultado.

Esa no era la forma en que se suponía que se debían manejar los repetidos fallos del control de calidad. Normalmente, dos de esos fallos seguidos podrían haber causado que los dispositivos se desconectasen de la línea y hubiera que recalibrarlos. Además, Do ni siquiera estaba autorizada para estar en el laboratorio clínico^[246]. A diferencia de Erika, ella no tenía una licencia de científico de laboratorio clínico ni autoridad para procesar las muestras de los pacientes. El episodio dejó a Erika conmocionada.

Menos de una semana después, Alan Beam conversaba nerviosamente en el Parque Jurásico, el laboratorio de arriba, con una inspectora de la división de Servicios de Campo de Laboratorios del Departamento de Salud Pública de California. El certificado CLIA del laboratorio de Theranos tenía casi dos años de antigüedad y estaba en proceso de renovación, lo que requería que el

laboratorio pasara una inspección. La agencia federal de Medicare subcontrataba ese tipo de inspecciones rutinarias a los inspectores estatales.

Sunny había hecho saber que ningún empleado debía entrar o salir de Normandía durante la inspección. Las escaleras que conducían a la sala de abajo estaban escondidas detrás de una puerta que solo podía abrirse con una tarjeta de acceso. Alan y otros miembros del laboratorio interpretaron la orden como una señal clara de que Sunny no quería que la inspectora preguntara qué había detrás de la puerta. La inspectora pasó varias horas en la parte superior del laboratorio y encontró algunos problemas relativamente menores que Alan se comprometió a corregir de inmediato^[247]. Luego se fue, sin saber que se había perdido la parte del laboratorio que contenía los dispositivos patentados por la empresa. Alan no sabía si sentirse aliviado o enfadado. ¿Acababa de ayudar a engañar a un regulador? ¿Por qué le habían puesto en esa situación?

En los días posteriores a la inspección, Sunny ordenó el cambio de extracciones venosas regulares a extracciones con punción digital para docenas de análisis de sangre que Theranos ofrecía en las tiendas Walgreens, no solo las cuatro realizadas en los Edison. Eso significaba que el sistema que Daniel Young y Sam Gong habían ensamblado apresuradamente con los ADVIA de Siemens ahora se utilizaría en pacientes normales. No pasó mucho tiempo hasta que surgieron problemas.

Elizabeth y Sunny habían decidido convertir Phoenix en su principal mercado de lanzamiento, atraídos por el ambiente favorable a los negocios de Arizona y por su gran cantidad de pacientes sin seguro, que, en su opinión, serían especialmente receptivos a los bajos precios que ofrecía Theranos. Por lo tanto, además de su sede en Palo Alto, la compañía acababa de abrir dos centros del bienestar en tiendas Walgreens en la zona de la capital estatal, con planes para abrir varias docenas más. Elizabeth pensaba abrir un segundo laboratorio en Phoenix, pero por el momento las muestras recogidas en las tiendas de Arizona se enviaban por FedEx a Palo Alto para las pruebas. Ese sistema distaba de ser ideal: los *nanotainers* se enviaban en refrigeradores, pero estos últimos se calentaban cuando se quedaban horneándose al sol durante horas en la pista del aeropuerto. Eso provocaba que se coagulara la sangre que había en los tubitos.

Tal como sucedió antes del lanzamiento, cuando todavía estaban probando las muestras de los empleados, Alan también tenía problemas con los resultados del potasio. La sangre en los *nanotainers* a menudo era rosada, un signo que revela la hemólisis, y los resultados de potasio que daban las muestras diluidas eran demasiado altos de manera constante. Algunos eran tan

altos que la única forma en que podrían haber sido precisos era si los pacientes estuviesen muertos. El problema llegó a ser tan grave que Alan implementó la norma de que ningún resultado de potasio por encima de un cierto umbral podría ser entregado a un paciente. Le rogó a Elizabeth que retirara la prueba de potasio del menú de Theranos. En lugar de eso, ella envió a Daniel Young para tratar de arreglar el ensayo.

A principios de 2014, Tyler Shultz fue trasladado al grupo de inmunoensayos en el equipo de producción, que operaba escaleras abajo, en Normandía. Eso lo colocó cerca de Erika y de otros colegas del laboratorio clínico que procesaban muestras de pacientes en los Edison y los ADVIA de Siemens modificados. No había barreras físicas entre los dos grupos, por lo que Tyler podía escuchar las conversaciones entre los empleados del laboratorio. Tyler se enteró por Erika y por otros compañeros de que los Edison suspendían con frecuencia los controles de calidad y que Sunny estaba presionando al personal del laboratorio para que ignorasen los fallos y analizaran igualmente las muestras de los pacientes en los dispositivos.

Mientras se debatía sobre qué hacer, Tyler recibió una llamada de su abuelo. George dijo que iba a dar una fiesta para Elizabeth por su trigésimo cumpleaños y quería que su nieto fuera a tocar una canción para ella. El joven tocaba la guitarra desde el instituto y le gustaba componer sus propias canciones. Durante sus viajes el verano anterior, actuó en *pubs* y esquinas de Irlanda. Tyler intentó librarse alegando que tenía que trabajar: su turno en el equipo de producción era desde las tres de la tarde a la una de la madrugada, horario que se solapaba con la fiesta. Pero George insistió. Ya había hecho la distribución de asientos y había puesto a su nieto entre Channing Robertson y Elizabeth en la mesa de la cena. Y estaba seguro de que a Elizabeth no le importaría si Tyler faltaba al trabajo para celebrar su cumpleaños. Ella lo quería allí, afirmó.

Unos días después, Tyler se encontró con otros huéspedes en la sala de estar de la casa de George, una gran mansión con tejas color azul claro situada en una colina al lado del campus de Stanford. La segunda esposa de George, Charlotte, era la anfitriona de la celebración. Los padres de Elizabeth habían viajado en avión para la ocasión y su hermano menor, Christian, estaba allí también; al igual que Channing Robertson y el miembro de la junta directiva de Theranos, Bill Perry, que sirvió como secretario de Defensa en la administración Clinton.

A instancias de su abuelo, Tyler tocó la canción que había compuesto apresuradamente. Intentó no avergonzarse mientras cantaba sus cursis letras, que tomó prestadas del eslogan de Theranos de que «una gota lo cambia todo». Para horror suyo, tuvo que volver a tocarla un poco después porque Henry Kissinger llegó tarde y todos pensaron que él también debía escucharla. Cuando Tyler terminó, Kissinger, que al igual que George Shultz tenía poco más de noventa años, recitó una locura que había escrito para la cumpleaños. La escena tenía un aire surrealista: todos estaban sentados en un círculo en la sala de estar de los Shultz y Elizabeth estaba en el medio, deleitándose con las atenciones. Era como si ella fuera la reina y ellos fueran su corte, besando su anillo. A pesar de lo incómoda que fue la noche, consiguió que Tyler se sintiera como si tuviera una relación bastante amistosa con Elizabeth para hablarle con franqueza acerca de sus preocupaciones. Poco después de la fiesta, él le envió un correo electrónico preguntándole si podían reunirse.

Elizabeth lo invitó a que fuera a su oficina. La reunión fue breve, pero tuvo tiempo de plantear algunas de las cuestiones que le preocupaban. Una de ellas era la imagen que daba Theranos sobre la precisión de sus analíticas: la empresa afirmaba que sus análisis tenían coeficientes de variación de menos del 10 por ciento, pero los CV en muchos de sus informes de validación eran mucho más altos, le dijo. Elizabeth actuó como si estuviera sorprendida y dijo que no creía que Theranos hubiera hecho tal afirmación. Ella sugirió que mirasen su página web juntos y lo llevó hasta su gran iMac. Una parte de la página titulada «Nuestra tecnología» anunciaba de forma destacada un coeficiente de variación de menos del 10 por ciento con un llamativo logo circular de color verde y blanco, pero Elizabeth mencionó que la letra más pequeña situada por encima especificaba que la afirmación solo cubría la prueba de la vitamina D de Theranos.

Tyler aceptó su razonamiento y se hizo el propósito de verificar los datos de validación de la vitamina D. Luego mencionó el hecho de que los cálculos de CV que hacía él, a menudo, no coincidían con los que encontraba en los informes de validación. Según su conteo, los porcentajes en los informes eran más bajos de lo que deberían ser. En otras palabras, Theranos estaba exagerando la precisión de sus análisis de sangre.

—Eso no suena bien —dijo Elizabeth. Ella le sugirió que fuera a hablar con Daniel Young. Este podría explicarle cómo realizaba Theranos sus análisis de datos y aclarar cualquier posible confusión. Durante las semanas siguientes, Tyler se reunió con Daniel Young en dos ocasiones. Hablar con

Daniel podía resultar frustrante. Tenía una frente ancha, acentuada por un retroceso del cabello que sugería un cerebro grande y poderoso. Pero era imposible saber qué pasaba dentro de ese cerebro. Sus ojos, detrás de unas gafas de montura metálica, nunca delataban ninguna emoción.

Durante su primera reunión, Daniel explicó con calma por qué los cálculos de CV de Tyler estaban equivocados: Tyler estaba considerando los seis valores, o «réplicas», generados durante cada prueba del Edison, en lugar de la media de esos seis valores. El resultado final, del que Theranos informaba a un paciente, era el promedio, por lo que solo ese número era relevante para los cálculos de CV, dijo.

Técnicamente, Daniel podía tener razón, pero Tyler había identificado una debilidad fundamental del dispositivo Edison: sus puntas de pipeta eran terriblemente imprecisas. Generar seis mediciones durante cada prueba y luego seleccionar el promedio era una forma de corregir esa imprecisión. Si las puntas fueran fiables desde el principio, no habría habido necesidad de tales contorsiones.

La conversación cambió a la prueba de la sífilis y lo que Tyler percibía era su exagerada sensibilidad. Una vez más, Daniel tenía una explicación preparada: algunos de los resultados de la sífilis del Edison habían caído en una zona equívoca, explicó con calma. Los resultados en esa zona no se habían incluido en el cálculo de sensibilidad. Tyler seguía dudando. No parecía existir ningún criterio predefinido para esa llamada zona equívoca. Se podría ampliar a voluntad hasta que la sensibilidad alcanzara cualquier número que la empresa quisiera^[248]. En el caso de la prueba de la sífilis, era tan amplio que se consideraban equívocas más muestras de las que los Edison identificaban correctamente como positivas. Tyler le preguntó a Daniel si creía que la prueba de la sífilis de Theranos era realmente la más precisa en el mercado, como afirmaba la compañía. Daniel respondió que Theranos nunca había afirmado tener las pruebas más precisas.

Cuando Tyler regresó a su mesa, buscó en Google los dos artículos recientemente publicados en prensa sobre Theranos y se los envió a Daniel por correo electrónico. Uno de ellos era la entrevista de Elizabeth en el *Wall Street Journal*, en la que se afirmaba que las pruebas de Theranos eran «más precisas que los métodos convencionales» y consideraba que aquella precisión mejorada constituía un avance científico^[249]. Cuando se volvieron a encontrar unos días más tarde, Daniel admitió que las declaraciones en el artículo del *Wall Street Journal* eran demasiado generales, pero argumentó que habían sido hechas por el escritor, no por la propia Elizabeth. Tyler

encontró ese argumento muy oportuno. Seguramente el escritor no había inventado esas afirmaciones por su cuenta; debió de habérselas oído a Elizabeth. Una leve sonrisa cruzó brevemente los labios de Daniel.

—Bueno, a veces Elizabeth exagera en las entrevistas —comentó.

Había algo más que preocupaba a Tyler, algo de lo que acababa de enterarse por Erika, y decidió comentarlo también. Todos los laboratorios clínicos deben someterse tres veces al año a algo que se llama pruebas de aptitud, un ejercicio diseñado para sacar a la luz laboratorios cuyas pruebas no son precisas. Cuerpos acreditados como el Colegio Americano de Patólogos envían muestras de laboratorio de plasma sanguíneo conservado y les piden que analicen varios analitos.

Durante sus primeros dos años de funcionamiento, Theranos siempre había probado muestras de pruebas de competencia en analizadores comerciales, pero como ahora usaba los Edison para algunas pruebas de pacientes, Alan Beam y su nuevo director de laboratorio sentían curiosidad por ver cómo les iba a los dispositivos en esas pruebas. Beam y el nuevo codirector, Mark Pandori, ordenaron a Erika y otros colaboradores de laboratorio que dividieran las muestras de pruebas de competencia y realizaran una parte en los Edison y la otra parte en los analizadores Siemens y DiaSorin del laboratorio para compararlos. Los resultados del Edison diferían notablemente de los de los Siemens y los DiaSorin, especialmente para la vitamina D.

Cuando Sunny se enteró de su pequeño experimento, se puso como un loco. No solo le puso fin de inmediato, sino que hizo que informaran solo de los resultados de los Siemens y los DiaSorin. Hubo mucha cháchara en el laboratorio de que los resultados del Edison deberían haber sido de los que se informara. Tyler consultó los reglamentos de CLIA^[250] y parecían confirmarlo: afirmaban que las muestras de pruebas de aptitud deben de probarse y analizarse «de la misma manera» que las muestras de los pacientes «utilizando los métodos habituales del laboratorio». Theranos probaba muestras de pacientes para la vitamina D, el PSA y las dos hormonas tiroideas en los Edison; por lo tanto, los resultados de las pruebas de competencia para esos cuatro analitos debían provenir de los Edison.

Tyler le dijo a Daniel que no veía cómo podía ser legal lo que Theranos había hecho. La respuesta de Daniel siguió una lógica tortuosa. Dijo que los resultados de las pruebas de competencia de un laboratorio se evaluaban al compararlos con los resultados de sus pares, lo que no era posible en el caso de Theranos porque su tecnología era única y no tenía un grupo de pares.

Como resultado, la única manera de hacer una comparación de manzanas con manzanas era usando los mismos métodos convencionales que otros laboratorios. Además, las reglas de las pruebas de competencia eran extremadamente complicadas, argumentó. Tyler podía estar seguro de que no se había violado ninguna ley. Tyler no se lo tragó.

A las 9:16 a. m. del lunes 31 de marzo de 2014, el correo electrónico que Tyler había estado esperando durante todo el fin de semana llegó a su buzón de Yahoo, o más bien al buzón de Colin Ramírez, un alias que había inventado para permanecer en el anonimato^[251]. El correo electrónico era de Stephanie Shulman, directora del Programa de Evaluación de Laboratorios Clínicos del Departamento de Salud del Estado de Nueva York. Ella respondía a una consulta que Tyler había enviado el viernes anterior al amparo de su nueva identidad ficticia.

Tyler había contactado con el Departamento de Salud de Nueva York porque este llevaba a cabo uno de los programas de pruebas de competencia en los que había participado Theranos. Todavía sospechaba que la forma en que la empresa realizaba este tipo de pruebas era inadecuada y quería una opinión experta. Después de intercambiar algunos correos electrónicos con Shulman, Tyler obtuvo su contestación. En respuesta a una descripción que le dio sobre las prácticas de Theranos, ella le confirmó que eran una «forma de trampeo del tiempo de protombina» y que «incumplían los requisitos estatales y federales»^[252]. Shulman le dio a Tyler dos opciones: podía dar el nombre del laboratorio infractor, o podía presentar una queja anónima ante la Unidad de Investigación de Laboratorios del Estado de Nueva York. Él eligió hacer esto último.

Sabiendo que estaba en lo cierto acerca de sus sospechas sobre las pruebas de competencia, Tyler fue a ver a su abuelo. Se sentaron juntos en el comedor de la gran casa de George y Tyler trató de explicarle al ex secretario de Estado los conceptos de precisión, sensibilidad, control de calidad y pruebas de competencia, y mostrarle por qué creía que el enfoque de Theranos hacia cada uno era deficiente. También reveló que Theranos solo usaba su dispositivo patentado para un puñado de los más de doscientos análisis de sangre que anunciaba en su página web. Y que antes de que las muestras pudieran procesarse en el dispositivo, debían diluirse con otra máquina, de metro ochenta de largo y casi ochenta centímetros de ancho, que costaba decenas de miles de dólares.

George le escuchó con extrañeza. Tyler se daba cuenta de que no estaba logrando que su abuelo lo comprendiera, pero necesitaba que supiera, como abuelo suyo que era, y como miembro de la junta directiva de la compañía, que no podía seguir siendo parte de lo que estaba pasando. Le dijo que pensaba renunciar. George le pidió que esperara y que le diera a Elizabeth otra oportunidad para abordar todos los temas. Tyler intentó concertar otra reunión con Elizabeth, pero su creciente imagen pública la hacía estar muy ocupada. En lugar de eso, la joven le pidió que le enviara un correo electrónico contándole lo que le preocupaba. Así que Tyler siguió adelante y escribió una larga nota que resumía sus conversaciones con Daniel Young y explicaba por qué le había parecido que la mayoría de las respuestas de Daniel no resultaban convincentes^[253]. Incluso incluyó gráficos y datos de validación para ilustrar los diferentes puntos. Concluía diciendo:

Siento que este correo electrónico pueda sonar como un ataque; no pretendo que lo sea; solo creo que tengo la responsabilidad de decirte lo que veo para que podamos trabajar en busca de una solución. Estoy comprometido con la visión de esta compañía a largo plazo y me preocupa que algunas de nuestras prácticas actuales nos impidan alcanzar nuestros objetivos esenciales.

Tyler no supo nada durante varios días. Cuando finalmente llegó la respuesta, no provenía de Elizabeth, sino de Sunny, y era fulminante. En una refutación punto por punto, que era más larga que el correo electrónico original de Tyler, Sunny lo minimizó todo, desde su comprensión de las estadísticas hasta su conocimiento de la ciencia de laboratorio^[254]. El mensaje general era que Tyler era demasiado joven y estaba demasiado verde como para entender de qué estaba hablando. El tono de Sunny durante todo el tiempo rezumaba veneno, pero reservó sus palabras más afiladas para las preguntas que Tyler había planteado acerca de las pruebas de competencia:

Ese comentario imprudente y la acusación sobre la integridad de nuestra compañía, su liderazgo y los miembros de su equipo, basados en la más absoluta ignorancia, me resultan tan insultantes que si cualquier otra persona hubiera hecho estas declaraciones, le hubiéramos hecho responsable de la forma más enérgica. La única razón por la que me he tomado tanto de mi propio tiempo para abordar esto personalmente es porque usted es el nieto del señor Shultz [...].

Ya he pasado una cantidad extraordinaria de tiempo posponiendo asuntos críticos de negocios a fin de investigar sus afirmaciones: el único correo electrónico sobre este tema que quiero ver de usted en el futuro es una disculpa que transmitiré a otras personas, incluido Daniel.

Tyler decidió que era hora de renunciar. Respondió a Sunny con un correo electrónico de una frase en que avisaba con dos semanas de antelación y ofrecía irse antes si lo deseaba. Unas horas más tarde, Mona, la jefa de Recursos Humanos, le llamó a su oficina y le informó de que la empresa

había decidido que debía irse ese mismo día. Ella le hizo firmar algunos nuevos formularios de confidencialidad y le dijo que el equipo de seguridad lo escoltaría hasta el exterior del edificio. Pero nadie de seguridad estaba disponible para ir a buscarlo, así que Tyler se condujo a la puerta él mismo.

Ni siquiera había llegado a su coche cuando sonó el móvil. Era su madre y sonaba frenética.

—¡Detén lo que estás a punto de hacer! —imploró.

Tyler le dijo que era demasiado tarde. Ya había renunciado y firmado sus documentos de salida.

—No me refiero a eso. Acabo de hablar por teléfono con tu abuelo. Me ha dicho que Elizabeth le ha llamado y le ha comentado que si insistes en llevar a cabo tu venganza contra ella, perderás.

Tyler se quedó estupefacto. Elizabeth lo estaba amenazando a través de su familia, usando a su abuelo para entregarle el mensaje. Sintió una oleada de ira. Después de colgar a su madre, se dirigió a la Hoover Institution.

La secretaria de George Shultz lo llevó a la oficina de su abuelo, que hacía esquina en el segundo piso del Herbert Hoover Memorial Building. Los libros de toda una vida se alineaban en los estantes. Tyler todavía estaba molesto por la amenaza de Elizabeth, pero le explicó con calma a George lo que había sucedido. Le mostró su correo electrónico a la despiadada respuesta de Elizabeth y Sunny. George le pidió a su secretaria que hiciera fotocopias y que las pusiera en la caja fuerte de su oficina.

Tyler pensó que en aquel momento quizá podía estar haciendo entender la situación a su abuelo, pero no estaba seguro. El anciano era difícil de leer. Sus años como miembro principal del gabinete del presidente, haciendo frente a amenazas como la Unión Soviética en el apogeo de la Guerra Fría, lo convirtieron en una persona hermética. Absorbía información, pero rara vez la ofrecía voluntariamente. Acordaron volver a reunirse para cenar esa noche en casa de su abuelo. Cuando se separaron, George le dijo a Tyler:

—Están tratando de convencerme de que eres estúpido. No pueden convencerme de tal cosa. Sin embargo, pueden convencerme de que estás equivocado y, en este caso, creo que estás equivocado.

Erika sabía que Tyler había renunciado y se preguntó si ella debía hacer lo mismo. Las cosas en el laboratorio se habían salido de madre. Además de las cuatro pruebas originales del Edison, el equipo de validación del ensayo había aprobado una prueba de la hepatitis C en los Edison para uso clínico. Dar a los pacientes resultados inexactos de vitamina D era una cosa, pero el riesgo

era mucho mayor cuando se realizaban pruebas para detectar enfermedades infecciosas.

Había llegado una petición de un paciente para una prueba de la hepatitis C y Erika se había negado a analizar la muestra en los Edison. Cuando Mark Pandori le había pedido que fuera a hablar con él al respecto, la joven se echó a llorar en su oficina. Erika y Mark tenían una buena relación y la joven confiaba en él. Desde que llegó unos meses antes, Mark había tratado de hacer lo correcto, incluso con las pruebas de aptitud.

Erika le dijo a Mark que los reactivos para la prueba de la hepatitis C habían caducado, que los Edison no habían sido recalibrados desde hacía algún tiempo y que simplemente no confiaba en los dispositivos. Así que idearon un plan para analizar muestras de pacientes con kits de hepatitis que había en el mercado, llamados OraQuick HCV. Eso funcionó durante un tiempo, pero luego el laboratorio se quedó sin existencias. Cuando intentaron pedir otro lote, Sunny perdió la paciencia y amenazó con bloquear el pedido.

Entonces, esa misma tarde, casi al mismo tiempo que Tyler recibió la frenética llamada de su madre, Sunny la convocó a su oficina. Había revisado los correos electrónicos de Tyler y se había dado cuenta de que Erika era la que le había enviado los resultados de las pruebas de aptitud. Su conversación comenzó con bastante cordialidad, pero Sunny la reprendió cuando mencionó los fallos del control de calidad en el laboratorio. Sus palabras de despedida fueron: «Tienes que decirme si quieres trabajar aquí o no».

Cuando terminó su turno, Erika fue a encontrarse con Tyler. Este le sugirió que lo acompañara a cenar a casa de su abuelo. Si George se daba cuenta de que su nieto no era el único empleado que tenía dudas acerca de la forma en que funcionaba Theranos, tal vez se convencería. Erika estuvo de acuerdo en que valía la pena intentarlo.

Sin embargo, cuando llegaron allí, a Tyler le quedó claro enseguida que la lealtad de su abuelo hacia Theranos se había fortalecido en las horas intermedias. Mientras el personal de la casa de Shultz los atendía, Tyler y Erika repasaron la lista de sus preocupaciones, pero solo la esposa de George, Charlotte, parecía receptiva a lo que decían. Ella siguió preguntándoles en un tono de voz sorprendido para que le repitieran diversas partes de la historia.

George, por otro lado, seguía en sus trece. Tyler se había dado cuenta de lo que el anciano adoraba a Elizabeth. Su relación con ella parecía más cercana que la que tenía con él. Tyler también sabía que su abuelo era un apasionado de la ciencia. El progreso científico haría del mundo un lugar mejor y lo salvaría de peligros como las pandemias y el cambio climático, le

decía a menudo a su nieto. Esta pasión parecía hacerlo incapaz de renunciar a la promesa de Theranos.

George comentó que un importante cirujano de Nueva York le había dicho que la compañía iba a revolucionar el campo de la cirugía y que se trataba de alguien a quien su buen amigo Henry Kissinger consideraba el hombre más inteligente del mundo. Y de acuerdo con Elizabeth, los dispositivos de Theranos ya se estaban utilizando en helicópteros medicalizados para evacuaciones y en quirófanos de hospitales, por lo que debían de estar funcionando.

Tyler y Erika intentaron decirle que eso no podía ser cierto dado que los dispositivos apenas funcionaban dentro de las paredes de Theranos. Pero estaba claro que no llegaban a nada. George les instó a que dejaran la empresa y siguieran adelante con su vida. Ambos tenían por delante un futuro brillante, les dijo. Salieron de la cena frustrados, sin más remedio que seguir su consejo.

A la mañana siguiente, Erika también renunció. Escribió una breve carta de dimisión y se la entregó a Mark Pandori para que se la pasara a Elizabeth y a Sunny. En la carta decía que no estaba de acuerdo con probar las muestras de los pacientes en los Edison y que no creía que la empresa y ella compartieran «los mismos estándares en la atención al paciente y en la calidad». Después de echarle un vistazo, Mark se la devolvió y le recomendó salir tranquilamente sin causar problemas^[255].

Erika lo pensó por un momento y decidió que probablemente tenía razón. Dobló la carta y la guardó en su mochila. Pero mientras estaba tramitando la renuncia de Erika en su oficina unos minutos más tarde, Mona le preguntó si había cogido algo de la empresa. Para demostrar que no lo había hecho, Erika abrió su mochila y le mostró el contenido. Mona vio dentro la carta y se la confiscó. Hizo que Erika firmara un nuevo acuerdo de confidencialidad y le advirtió que no escribiera nada sobre Theranos en Facebook, LinkedIn o en cualquier otro foro.

—Tenemos formas de rastrear eso —dijo—. Si publicas algo en cualquier sitio, lo veremos.

Fama

Richard y Joe Fuisz se sentaron con cautela frente a David Boies y uno de sus socios en una mesa en el vestíbulo del hotel Fairmont de San José. Era un domingo por la tarde a mediados de marzo y los dos pianos de cola de la sala, generalmente bulliciosos, estaban en silencio, lo que permitía a los cuatro hombres hablar sin levantar la voz. Boies, con un aspecto relajado y elegante con un *blazer* azul marino y zapatillas negras de marca, había convocado la reunión para discutir la solución del pleito que había enfrentado a los Fuisz con Theranos durante los últimos dos años y medio.

Inicialmente decididos a luchar contra la demanda hasta el amargo desenlace, Richard y Joe se sentían cansados y maltrechos. El juicio había comenzado unos días antes en el juzgado federal que se encontraba en aquella misma calle, y finalmente habían caído en la cuenta de hasta qué punto les habían superado. Descontentos con sus abogados y los crecientes gastos legales, llevaban varios meses actuando *pro se* (sin presencia de un abogado). Lo que antes había parecido una decisión razonable, ahora parecía una tontería: Joe, un abogado de patentes que nunca había llevado un caso, no era rival para el mejor jurista del país y su ejército de asociados.

La muerte de Ian Gibbons también había supuesto un serio revés. En algún momento pareció que podrían arreglarlo llamando a su viuda, Rochelle, como testigo. Cuando Richard logró ponerse en contacto con ella, Rochelle le dijo que Elizabeth había tratado de intimidar a Ian para que no testificara y que su marido pensaba que Elizabeth era deshonesto. Pero el juez que llevaba el caso había denegado la tardía petición de los Fuisz para llamar a Rochelle al estrado^[256].

No obstante, más dañino resultó el testimonio de Richard Fuisz ante el tribunal dos días antes. Boies lo pilló en una serie de mentiras sin sentido que, si bien no hicieron nada para probar las acusaciones de apropiación realizadas por Theranos, menoscabaron su credibilidad. Una de ellas fue el argumento

de Fuisz de que aún practicaba la medicina y trataba a pacientes, una afirmación que su propia esposa había refutado al declarar en el juicio^[257]. Sin otra razón discernible más que la del orgullo, Fuisz se había negado a retractarse, incluso después de que Boies aludiera al testimonio de su esposa. En su dispersa presentación del caso, Fuisz también había declarado que su patente no tenía nada que ver con Theranos, lo cual resultaba absurdo a primera vista dado que su solicitud de patente mencionaba a la empresa por su nombre y citaba de su página web^[258].

Joe observó con creciente alarma la desastrosa actuación de su progenitor en el estrado. En otro tiempo, su padre había sido un excelente promotor de productos en entornos de negocios porque tenía mucha labia y sabía improvisar, pero aquel enfoque improvisado, poco preciso con los hechos, no funcionaba cuando un as en materia legal te interrogaba bajo juramento, listo para saltar sobre cualquier inconsistencia. No ayudó que, a los setenta y cuatro años de edad, la memoria de Richard comenzaba a patinar.

Joe temía que el próximo testimonio de su hermano John pudiera convertirse en otro inconveniente. Boies sabía que John tenía mal genio y, sin duda, encontraría formas de apretarle las clavijas ante el jurado. Durante sus intervenciones ya había mencionado el hecho de que John había amenazado a Elizabeth.

Cuando Joe lo sumó todo en su cabeza, supo que tenían problemas. Y con una derrota en el tribunal, que parecía una posibilidad muy real, se sintió acosado por un pensamiento aterrador: ¿qué pasaría si no solo perdieran, sino que el juez los hiciera cubrir las costas legales de Theranos? Se estremeció al pensar cuánto dinero estaba gastando su oponente en el caso. Le preocupaba que pudiera ser suficiente para arruinarlos a su padre y a él. Ya habían invertido más de dos millones de dólares en su defensa.

Boies asistió a la reunión con Mike Underhill, uno de los abogados del bufete que dirigían la operación en el pleito. Underhill, un hombre muy alto y malhumorado, rompió el hielo preguntándole a Richard Fuisz si realmente había crecido en una granja (la respuesta era que sí). Eso llevó a Fuisz y Boies a conversar sobre la cría de ganado, sobre lo que Boies tenía cierta experiencia por el rancho que poseía en Napa Valley. Cuando la conversación se centró finalmente en el asunto en cuestión, Underhill comentó que sería mejor que ambas partes llegaran a un acuerdo. Sin embargo, si los Fuisz tenían intención de seguir adelante con el juicio, debían saber que se revelarían asuntos que destruirían a John Fuisz. Underhill no especificó el qué, ni lo dijo de forma amenazadora. Hizo que pareciera que John le caía

bien y que le dolería que saliera lastimado. Había cierta ironía en la amenaza de Underhill de airear la ropa sucia de John. Los dos habían sido colegas en McDermott Will & Emery y habían compartido secretaria. Underhill abandonó McDermott poco después de que John presentara una denuncia por acoso sexual en su contra, en nombre de la secretaria del departamento de Recursos Humanos del bufete^[259]. (Underhill niega cualquier comportamiento indecoroso y dice que su salida de McDermott para unirse a Boies Schiller ya estaba en marcha).

La posibilidad de que saliera nueva información perjudicial sobre su hermano añadió otra preocupación a la larga lista de Joe, pero la verdad era que su padre y él habían acudido a la reunión preparados para llegar a un acuerdo. No llevó mucho tiempo que dicho acuerdo tomara forma: los Fuisz retirarían su patente a cambio de que Theranos retirara su demanda. Ningún dinero cambiaría de manos; cada parte seguiría siendo responsable de sus costas legales. Supuso una capitulación completa por parte de los Fuisz. Elizabeth había ganado.

Boies insistió en que redactaran el acuerdo en aquel mismo momento. Escribió los términos en un folio y se los pasó a Joe, quien hizo algunas modificaciones. Underhill luego lo llevó arriba para que lo mecanografiaran. Mientras esperaban a que Underhill regresara, Richard Fuisz se quejó una vez más de que la acusación de apropiación de Elizabeth era falsa. Haciendo el papel de magnánimo vencedor, Boies admitió que tal vez fuera así, pero él tenía un cliente ante quien responder.

Fuisz le preguntó a Boies si podía hacer algo por John. La reputación de su hijo había sido manchada injustamente, dijo. Underhill había planteado previamente a Joe la idea de que Boies Schiller podría remitir a John casos sobre patentes si firmaba un comunicado prometiendo no demandar a Elizabeth ni al bufete. Boies repitió esa oferta. Tendría que esperar seis meses hasta que las cosas se calmaran, pero luego podría comenzar a enviar trabajo a John. Sugirió que le llamaran para hablar sobre el asunto.

Fuisz marcó el número de John en Washington y le pasó su teléfono móvil a Boies. Al final resultó que su hijo no estaba de humor para ser amable. Tenía ganas de testificar ante el tribunal. Lo veía como la oportunidad de limpiar su nombre y ya ese acuerdo le impediría hacerlo. Enfadado, le dijo a Boies que no había forma de que firmara una renuncia a menos que Theranos emitiera una declaración pública que lo exonerara. Richard y Joe veían que la conversación no iba bien: Boies sostenía el teléfono a varios centímetros de la oreja e hizo una mueca cuando John le gritó desde el otro lado de la línea.

Unos minutos, Boies devolvió el teléfono a Fuisz. Su pequeño trato estaba muerto.

Pero el acuerdo principal se mantuvo. Cuando Underhill regresó con el convenio impreso, Richard y Joe lo leyeron y firmaron. Después, Richard Fuisz parecía completamente derrotado. El orgulloso y agresivo exagente de la CIA se vino abajo y sollozó.

A la mañana siguiente, Fuisz escribió una nota en un bloc de papel del hotel y, cuando llegó al juzgado, le pidió a Boies que se la pasara a Elizabeth^[260]. Decía:

Querida Elizabeth:

Este asunto está ya resuelto. Te deseo mucho éxito y salud a ti, y felicidad a tus padres. Todos podemos estar equivocados. La vida es así. Ten en cuenta que, en realidad, ninguna de las 612 patentes procedía de ninguno de tus documentos provisionales. Las saqué solamente de mi cabeza.

Mis mejores deseos, Richard Fuisz

De vuelta en Washington, el acuerdo no le sentó bien a John Fuisz. Estaba enfadado con todos, incluidos su padre y su hermano, por aceptar un trato que daba a Theranos todo lo que quería antes de que él hubiera tenido la oportunidad de contar su versión de los hechos ante el tribunal. Por resentimiento, John envió un correo electrónico a una joven periodista llamada Julia Love que cubría el caso para American Lawyer Media y le contó el *quid pro quo* que Boies había buscado la noche anterior, haciendo que pareciera un intento de sobornarlo^[261]. También prometió demandar a Boies y añadir a su padre y a su hermano a la demanda como acusados. Luego reenvió el correo electrónico a Underhill y a Richard y Joe, haciéndoles saber que cualquier cosa que le enviaran a él sería reenviada a los medios de comunicación^[262].

Underhill respondió con enfado unas horas más tarde, dejando a la reportera fuera de la respuesta, pero poniendo en copia a su jefe. Negó cualquier intento de sobornar a John y le advirtió que Boies Schiller le haría responsable si continuaba haciendo tales afirmaciones^[263]. En caso de que el mensaje no fuera claro, el propio Boies intervino desde su iPad unos minutos más tarde: «*A aquellos a quienes los dioses destruirán, primero les hacen enfadar*»^[264].

El artículo de Julia Love sobre el acuerdo en *Litigation Daily*^[265], el boletín informativo de American Lawyer Media, llamó la atención de Roger Parloff, corresponsal legal de la revista *Fortune*. Parloff, que en otro tiempo había

ejercido como abogada defensora de delitos de cuello blanco en Manhattan antes de convertirse en periodista, siempre buscaba sagas legales sobre las que escribir.

Ese caso en particular le pareció extraño y, por su experiencia, los casos extraños normalmente eran buenas historias. ¿Por qué Boies, posiblemente el abogado más famoso del país, con toda una selección de casos de perfil alto donde elegir, se encargaba de ese oscuro juicio de patentes en lugar de delegarlo en un asociado más joven? Luego estaba el hecho de que John Fuisz, un abogado que era hijo de uno de los acusados y hermano del otro, amenazaba públicamente con demandar tanto al demandante como a Boies por hacer falsas acusaciones.

Desde su oficina en el edificio Time & Life en el centro de Manhattan, Parloff descolgó el teléfono y llamó a Dawn Schneider, la relaciones públicas de Boies. La llamada de Parloff era perfecta desde la perspectiva de Schneider. Ella acababa de hablar sobre el caso con un animado Boies y decidió que debía intentar darle algo de prensa al asunto. Ofreció al escritor de *Fortune* ir a informarle en persona. Las oficinas de Boies Schiller, situadas entre la calle Cincuenta y Cinco y Lexington Avenue, estaban a solo cuatro manzanas de la avenida.

Mientras caminaba por el centro, a Schneider se le ocurrió que la victoria de Boies en el caso Fuisz era una buena historia, pero era mucho mejor la historia de Theranos y su joven y brillante fundadora. Nunca había conocido a Elizabeth en persona, pero llevaba años escuchando a Boies hablar de ella. Esa era una oportunidad de obtener atención nacional para la protegida de David, justo cuando su empresa estaba preparada para expandirse por todo el país. Cuando llegó a las oficinas de *Fortune* en la Avenue of the Americas, Schneider había cambiado de tono.

Parloff escuchaba intrigado. No había visto el artículo del *Wall Street Journal* del otoño anterior, por lo que nunca había oído hablar de Theranos, pero, según Schneider, esa era precisamente la cuestión. Era como escribir sobre Apple o Google en sus primeros tiempos, antes de que se convirtieran en iconos de Silicon Valley y entraran en la conciencia colectiva.

—Roger, esta es la mejor empresa de la que hayas oído hablar nunca —dijo—. Piensa en ello como en una portada de *Fortune* de la vieja escuela.

Unas semanas más tarde, Parloff voló a Palo Alto para encontrarse con Elizabeth. En el transcurso de varios días, él la entrevistó durante un total de siete horas. Después de superar la sorpresa inicial por su voz grave, le pareció inteligente y atractiva. Cuando abordaban temas distintos a los análisis de

sangre, resultaba sencilla, casi ingenua. Pero cuando la conversación cambiaba a Theranos, se volvía firme e intensa. También era muy controladora con la información. Le ofreció una exclusiva: Theranos había recaudado más de 400 millones de dólares de los inversores sobre una valoración de 9.000 millones, lo que la convertía en una de las *startups* más valiosas de Silicon Valley. Y le mostró a Parloff el miniLab (aunque no se refirió a él por ningún nombre). Pero no dejaría que la revista le hiciera fotos y no quería que Parloff usara las palabras *dispositivo* o *máquina* para describirlo. Ella prefería *analizador*.

Dejando de lado esas peculiaridades, lo que Elizabeth le comentó a Parloff que había logrado parecía realmente innovador e impresionante. Al igual que Sunny y ella habían manifestado a Partner Fund, le contó que el analizador de Theranos podía realizar hasta setenta análisis de sangre diferentes de una pequeña extracción digital y le hizo creer que las más de doscientas pruebas que había en su menú eran todas pruebas de punción digital realizadas con tecnología patentada. Como no tenía la experiencia necesaria para analizar sus afirmaciones científicas, Parloff entrevistó a los prominentes miembros de su junta directiva y confió en ellos como testigos de peso. Habló con Shultz, Perry, Kissinger, Nunn, Mattis y con dos nuevos directores: Richard Kovacevich, el expresidente del gigantesco banco Wells Fargo, y con el antiguo líder de la mayoría del Senado, Bill Frist. Antes de entrar en política, Frist había sido cirujano de trasplantes de corazón y pulmón. Todos ellos respondieron por Elizabeth categóricamente. Shultz y Mattis se mostraron particularmente efusivos.

—Mires el aspecto que mires en esta joven, hay pureza de motivación — le dijo Shultz—. Quiero decir que realmente está tratando de mejorar el mundo, y esta es su manera de hacerlo.

Mattis hizo todo lo posible por alabar su integridad.

—Probablemente tiene una de las éticas más maduras y trabajadas: ética personal, ética de gestión, ética empresarial, ética médica, que he escuchado expresar nunca —dijo el general retirado.

Parloff no terminó usando esas citas en su artículo, pero los respaldos sonoros que escuchó en una entrevista tras otra por parte de las celebridades de la junta directiva de Theranos le hicieron creer que Elizabeth era la pera limonera. También le gustaba pensar de sí mismo que tenía buen criterio. Después de todo, había lidiado con su cuota de personas deshonestas a lo largo de los años, tras haber trabajado en una prisión mientras estudiaba Derecho y luego haber escrito extensamente sobre defraudadores como el

empresario de limpieza de alfombras Barry Minkow y el abogado Marc Dreier, que fueron a la cárcel por planear estafas piramidales. Claro, Elizabeth tenía un aire de secretismo cuando se trataba de discutir ciertos detalles específicos de su empresa, pero en general le pareció legítima y sincera. Como su perspectiva ya no era el caso de la patente, no se molestó en contactar a los Fuisz.

Cuando se publicó el artículo de portada de Parloff, en el número del 12 de junio de 2014 de *Fortune*^[266], Elizabeth saltó al estrellato de forma instantánea. Su entrevista en el *Wall Street Journal* había recibido algo de atención y también salió un artículo en *Wired*, pero no había nada como una portada de revista para captar el interés de la gente. Especialmente cuando esa portada mostraba a una atractiva joven que llevaba un jersey negro de cuello alto, rímel oscuro en torno a unos penetrantes ojos azules y unos labios color rojo brillante junto al llamativo titular «Esta directora ejecutiva está sedienta de sangre».

La historia reveló por primera vez la valoración de Theranos, así como el hecho de que Elizabeth era propietaria de más de la mitad de la empresa. También estaba la comparación, ya familiar, con Steve Jobs y Bill Gates. Esta vez no venía de George Shultz, sino de su antiguo profesor de Stanford, Channing Robertson. (Si Parloff hubiera leído el testimonio de Robertson en el juicio de Fuisz, se habría enterado de que Theranos le estaba pagando quinientos mil dólares al año, aparentemente como asesor^[267]). Parloff también incluía un pasaje sobre la fobia de Elizabeth a las agujas, un detalle que se repetiría una y otra vez en la oleada de cobertura mediática que desencadenó su historia y que se convirtió en parte fundamental de su mito.

Cuando los editores de *Forbes* vieron el artículo de *Fortune*, asignaron inmediatamente algunos reporteros para confirmar la valoración de la compañía y el tamaño de la participación de Elizabeth y publicaron una historia sobre ella en su siguiente número. Bajo el titular «Bloody Amazing^[268]» (Absolutamente increíble), el artículo la declaró «la mujer más joven en llegar a ser una multimillonaria hecha a sí misma». Dos meses después, apareció en una de las portadas de la edición anual número 400 de la revista *Forbes* sobre las personas más ricas de los Estados Unidos^[269]. Siguió con historias aduladoras en *USA Today*, *Inc.*, *Fast Company* y *Glamour*, junto con bloques informativos en NPR, Fox Business, CNBC, CNN y CBS News. Con la explosión de la cobertura mediática llegaron invitaciones a numerosos congresos y una cascada de elogios. Elizabeth se

convirtió en la persona más joven en ganar el Premio Horatio Alger^[270]. La revista *Time* la nombró una de las cien personas más influyentes del mundo^[271]. El presidente Obama la nombró embajadora de los Estados Unidos para el emprendimiento global^[272], y la Facultad de Medicina de Harvard la invitó a unirse a su prestigioso consejo de miembros.

Por mucho que atrajera la atención, la repentina fama de Elizabeth no era del todo suya. Su aparición se aprovechó del hambre del público por ver a una empresaria en un mundo tecnológico dominado por hombres. Mujeres como Marissa Mayer, de Yahoo, y Sheryl Sandberg, de Facebook, habían alcanzado cierto reconocimiento en Silicon Valley, pero no habían creado sus propias empresas desde cero. En Elizabeth Holmes, el Valle tuvo su primera mujer multimillonaria fundadora en el ámbito tecnológico.

Aun así, había algo inusual en la forma en que Elizabeth aprovechaba los focos. Se comportaba más como una estrella de cine que como una empresaria, disfrutando de la adulación pública que estaba recibiendo. Cada semana traía una nueva entrevista en los medios o una aparición en un congreso. Otros reconocidos fundadores de *startups* también daban entrevistas y hacían apariciones en público, pero ni de cerca con la misma frecuencia. La imagen de la solitaria y ascética joven que ella había vendido a Parloff dio paso de la noche a la mañana a la de celebridad ubicua.

Elizabeth también se apresuró a adoptar los símbolos de la fama. El equipo de seguridad de Theranos se amplió a veinte personas. Dos guardaespaldas la llevaban en un turismo Audi A8 negro. Su nombre en clave era Águila Uno (Sunny era Águila Dos). El Audi no tenía matrícula, otro guiño a Steve Jobs, que solía alquilar un nuevo Mercedes cada seis meses para evitar tenerlas. Elizabeth también contaba con un chef personal que le preparaba ensaladas y zumos de vegetales verdes a base de pepino, perejil, col rizada, espinaca, lechuga y apio^[273]. Y cuando tenía que ir en avión a alguna parte, lo hacía en un reactor Gulfstream privado.

Parte de lo que hizo tan convincente el personaje de Elizabeth fue su reconfortante mensaje sobre el uso de los prácticos análisis de sangre de Theranos para detectar enfermedades en una fase temprana, de modo que, como explicaba entrevista tras entrevista, nadie tendría que despedirse de sus seres queridos demasiado pronto. En septiembre de 2014, tres meses después de la portada de *Fortune*, hizo que ese mensaje sonara más conmovedor durante un discurso en la conferencia TEDMED en San Francisco^[274], añadiéndole una dimensión personal: por primera vez, contó en público la

historia de su tío, que había muerto de cáncer. Se trataba de la misma historia que Tyler Shultz había encontrado tan inspiradora cuando comenzó a trabajar en Theranos.

Era cierto que el tío de Elizabeth, Ron Dietz, había muerto dieciocho meses antes de un cáncer de piel que se le había extendido al cerebro. Pero lo que ella omitió revelar fue que nunca habían tenido una relación cercana. Para los miembros de la familia que conocían la realidad de dicha relación, usar su muerte para promocionar su empresa sonaba falso y explotador. Por supuesto, nadie entre el público del Palacio de Bellas Artes de San Francisco lo sabía. La mayor parte de los mil espectadores que asistieron encontraron fascinante su actuación.

Vestida de negro, caminaba de forma solemne por el escenario mientras hablaba, como un predicador dando un sermón. En un truco que se convirtió en una representación brillante, a medio camino sacó un *nanotainer* del bolsillo de su chaqueta y lo sostuvo en la mano para ilustrar la poca sangre que necesitaban las pruebas de Theranos. Llamando al miedo a las agujas «uno de los miedos humanos elementales, por encima del miedo a las arañas y el miedo a las alturas», contó otras anécdotas conmovedoras. Una de ellas fue sobre una niña a quien la enfermera de un hospital clavó una jeringa en repetidas ocasiones, por no ser capaz de encontrarle la vena. Otra fue sobre pacientes de cáncer, cuyo espíritu se quebró por toda la sangre que se les debía extraer como parte de su tratamiento.

Una de las personas que observaba desde un asiento hacia la mitad del auditorio era Patrick O'Neill, a quien Elizabeth había contratado en TBWA\Chiat\Day y al que había nombrado director creativo de Theranos. Patrick se había vuelto fundamental para perfeccionar y ensalzar la imagen de Elizabeth. La había ayudado a prepararse para el congreso y, anteriormente, trabajó con el fotógrafo de *Fortune* en la sesión de portada de la revista. Para Patrick, hacer de Elizabeth la cara de Theranos tenía mucho sentido. Era la herramienta de *marketing* más poderosa de la empresa. Su historia era embriagadora. Todos querían creer en ella, incluidas las numerosas jóvenes que le enviaban cartas y correos electrónicos. No era un cálculo cínico por su parte: Patrick era uno de sus mayores partidarios. No sabía de los chanchullos que se traían en el laboratorio y no pretendía entender la ciencia de los análisis de sangre. En lo que a él se refería, el cuento de hadas era real.

Antes de que Patrick se convirtiera en empleado a tiempo completo, Elizabeth había colgado en pequeños marcos citas inspiradoras por el antiguo edificio de Facebook. Una de ellas era de Michael Jordan: «He fallado más de

nueve mil tiros en mi carrera. He perdido casi trescientos partidos. Veintiséis veces me han confiado lanzar el tiro ganador y lo he fallado. He fallado una y otra vez en mi vida. Y por eso es por lo que tengo éxito». Otra era de Theodore Roosevelt: «De lejos, el mejor premio que la vida tiene que ofrecer es la oportunidad de trabajar duro en un trabajo que vale la pena».

Patrick sugirió que los convirtieran en una parte más integral del lugar de trabajo pintándolos en negro sobre las paredes blancas del edificio. A Elizabeth le gustó la idea. A ella también le encantó una nueva cita que él sugirió. Era de Yoda en *Star Wars*: «Hazlo o no lo hagas. Pero no lo intentes». Ella lo pintó con enormes letras mayúsculas en la entrada del edificio.

Para adaptarse a sus crecientes filas, que ahora llegaban a más de quinientos empleados, Theranos pensaba mudarse a una nueva ubicación que había alquilado a la Universidad de Stanford a pocas manzanas, en Page Mill Road. Era el sitio de una antigua imprenta que había sido demolida. A Patrick le encargaron el interior del nuevo edificio y contrató para el trabajo al arquitecto sudafricano Clive Wilkinson, quien había diseñado el almacén reconvertido de Chiat\Day en Los Ángeles.

El motivo central del diseño fue una vez más la geometría sagrada del círculo. Las mesas se organizaron en grandes patrones circulares que surgían de las salas de conferencias acristaladas y circulares que había en el centro. La moqueta seguía los mismos patrones circulares. En el vestíbulo del edificio, anillos de latón entrelazados estaban incrustados en los azulejos de terrazo para formar el símbolo de la Flor de la Vida. La nueva oficina de Elizabeth, que hacía esquina, fue diseñada para parecerse al Despacho Oval. Patrick ordenó un escritorio hecho a medida que era tan ancho como el del presidente en su parte central, pero con bordes redondeados. Delante de él, colocó dos sofás y dos sillones alrededor de una mesa, reproduciendo el diseño de la Casa Blanca. Por insistencia de Elizabeth, los ventanales de la oficina estaban hechos de cristal a prueba de balas.

Patrick no era solo el asesor de estilo y decoración de Elizabeth. También lideraba un gran impulso de *marketing* que Theranos estaba realizando en Arizona, donde sus centros del bienestar se habían expandido a cuarenta tiendas Walgreens. Contrató a Errol Morris, un documentalista ganador de un Premio de la Academia, que se pluriempleaba como productor y director de anuncios, para hacer vídeos de publicidad que la empresa emitía en cadenas de televisión en el área de Phoenix, y en su página web y en su canal de YouTube. Uno de los anuncios era un primer plano de Elizabeth con su

habitual jersey negro de cuello alto mirando fijamente a cámara y hablando de lo que ella llamaba el «derecho humano básico» de la gente a acceder a su propia información de salud a través de los análisis de sangre. Sus ojos se veían tan grandes y hablaba tan lenta y deliberadamente que el vídeo tenía una calidad hipnótica.

En otro momento, los pacientes se quejaban de lo mucho que odiaban las agujas grandes y luego se mostraban complacidos ante lo indoloro de la experiencia de Theranos cuando les pinchaban la yema del dedo. Patrick pensó que era un momento poderoso y dispuso que se presentara en programas con una alta audiencia femenina, como el melodrama de la ABC *Scandal*, porque la investigación había demostrado que las madres eran las responsables de la toma de decisiones médicas en los hogares. Pero el anuncio tuvo que ser retirado un par de semanas después de que comenzara a emitirse porque un médico local se quejó de que algunos de sus pacientes habían ido a las tiendas Walgreens esperando una extracción digital solo para que les dijeran que sus pruebas requerían de una aguja. Patrick se sintió decepcionado, pero no montó un escándalo porque sabía que era un tema delicado. Varios meses antes, le había preguntado a Sunny qué proporción de las pruebas de Theranos se realizaban con extracciones de punción digital en comparación con las venosas regulares. Sunny se negó a darle una respuesta directa y cambió bruscamente de tema.

El juramento hipocrático

Alan Beam, director del laboratorio de Theranos, llegó tarde a la fiesta.

Se había instalado una carpa blanca en las canchas de baloncesto junto al antiguo edificio de Facebook que la compañía estaba en proceso de desocupar. La música sonaba desde grandes altavoces colocados al aire libre y las luces proyectaban imágenes de gigantescas arañas rosadas en la improvisada pista de baile. El campo de hierba de detrás de la carpa estaba decorado con calabazas y fardos de heno. Mientras respiraba el aire fresco de la tarde del veranillo de San Martín de Palo Alto, Alan escudriñaba la multitud disfrazada y vio a Elizabeth. Llevaba un vestido largo de terciopelo con adornos dorados y un gran cuello erguido, y su rubio cabello estaba recogido en un elaborado moño. A él, la ironía de su atuendo de reina Isabel no le pasó desapercibida. Con un patrimonio neto que *Forbes* había estimado en 4.500 millones de dólares en su edición del 20 de octubre de 2014, se había convertido en un miembro de la realeza de Silicon Valley.

Elizabeth adoraba hacer fiestas de empresa. Y ninguna más que la que organizaba todos los años por Halloween. Era una tradición de Theranos para la que no se escatimaba ningún gasto. Los altos ejecutivos de la compañía le seguían el juego. Sunny iba vestido de jeque árabe. Daniel Young era Walter White, el profesor de química de instituto que se hace traficante de drogas en la serie de televisión *Breaking Bad*. Christian Holmes y el Frat Pack eran personajes de las películas de *Kill Bill* de Quentin Tarantino.

Por lo general rígida y distante en la oficina, a Elizabeth le gustaba desahogarse en estas ocasiones. En la fiesta del año anterior, había estado saltando en un castillo hinchable como una niña emocionada. Ese año, el castillo fue reemplazado por un *ring* de boxeo hinchable. Mientras los empleados que llevaban trajes de sumo y guantes de boxeo de gran tamaño se

movían por él, Elizabeth se deleitaba con el traje de un ingeniero disfrazado de neutrófilo gigante.

Se suponía que Alan era un zombi y se sentía como tal. En retrospectiva, dejar su tranquilo puesto en Pittsburgh para trabajar en Theranos había sido como cruzarse hacia su propia extraña versión de la serie *La dimensión desconocida*. Durante sus primeros meses como director de laboratorio, se aferró a la creencia de que la compañía iba a transformar las pruebas de laboratorio con su tecnología. Pero los acontecimientos del año anterior habían acabado con cualquier ilusión que pudiera tener al respecto. Ahora se sentía como un peón en un juego peligroso que se jugaba con pacientes, inversores y reguladores. En un momento dado, tuvo que disuadir a Sunny y Elizabeth de realizar pruebas de VIH en muestras de punción digital diluidas. Los resultados poco fiables de potasio y colesterol eran lo suficientemente malos. Los falsos resultados del VIH habrían sido desastrosos.

Su codirector, Mark Pandori, había dimitido después de haber estado tan solo cinco meses en el puesto. El desencadenante había sido una solicitud que hizo de que Elizabeth se comunicara con ellos antes de hacer declaraciones a la prensa sobre las capacidades de las pruebas de Theranos. Sunny la había rechazado sumariamente, lo que llevó a Mark a entregar su dimisión aquel mismo día. Otro miembro del laboratorio estaba tan preocupada por algunas de las prácticas de la empresa que le dijo a Alan que no podía dormir por las noches. Ella también había renunciado.

Alan estaba llegando a su propio límite. Unas semanas antes, había comenzado a enviarse montones de correos electrónicos de trabajo a su cuenta personal de Gmail. Sabía que reenviar los correos era un paso arriesgado porque la empresa lo supervisaba todo, pero quería mantener un registro de las inquietudes que había planteado a Sunny y a Elizabeth en repetidas ocasiones. Había dado un paso más dos días antes y había llamado a un bufete de abogados en Washington D. C. que se especializaba en representar a delatores corporativos, pero la persona que contestó el teléfono era un «especialista en servicios al cliente». Alan optó por mantener difuso el motivo de su llamada, queriendo hablar solo con un abogado. Les envió uno de sus intercambios de correos electrónicos con Sunny^[275], pero le preocupaba que aquello fuera difícil de entender sin tener un contexto adicional y una buena comprensión de cómo funcionaban los laboratorios clínicos.

También resultaba difícil de probar. La empresa mantenía las cosas muy compartimentadas. ¿Por qué ya no se le mostraban los datos del control de calidad? ¿Cómo se le podía negar esa información a un director de

laboratorio, la persona que debía responder de la exactitud de los resultados de las pruebas entregadas a médicos y pacientes? Su otra gran preocupación eran las pruebas de competencia. Después de leer las regulaciones de CLIA, se convenció de que Theranos estaba haciendo juegos de manos con el ejercicio.

—¡Alaaan!

Daniel Young se había acercado a él, interrumpiendo sus sombríos pensamientos. Como tenía por costumbre en esas fiestas de trabajo, Daniel estaba borracho. El alcohol le hacía mostrarse extrañamente amigable y accesible, pero Alan sabía que no debía compartir sus dudas con él. Daniel formaba parte del círculo de allegados. Charlaron un poco, bromeando acerca de la juventud de Daniel en Connecticut. Mientras hablaban, la celebración parecía estar llegando a su fin. Algunos colegas se dirigían a Antonio's Nut House, un tugurio a unas manzanas de allí por esa misma calle, para tomar unas cuantas cervezas más. Alan y Daniel los siguieron.

Cuando llegaron al bar, Alan vio a Curtis Schneider, un científico del área de I+D, y cogió un taburete a su lado. Curtis era una de las personas más inteligentes que Alan conocía en la empresa. Tenía un doctorado en Química Inorgánica y había pasado cuatro años como becario posdoctoral en Caltech. Hablaron de la pesca con mosca durante un rato, que era uno de los pasatiempos favoritos de Curtis. Luego, este último le habló a Alan sobre una conferencia telefónica que había mantenido aquel mismo día con funcionarios de la FDA. Theranos estaba tratando de que la agencia aprobara algunos de los análisis de sangre que había patentado. Durante la llamada, uno de los revisores de la agencia expresó una opinión disconforme sobre la presentación de la empresa, pero fue silenciado por sus colegas. Curtis lo encontró extraño. Puede que no pasara nada, pensó Alan, pero la historia se sumó a su creciente inquietud. Le contó a Curtis el tema de los datos del control de calidad del laboratorio y cómo se los ocultaban a él. Y le confió algo más: la empresa estaba haciendo trampas en las pruebas de competencia. En caso de que Curtis no hubiera notado la implicación de lo que acababa de decir, lo explicó: Theranos estaba infringiendo la ley.

Cuando levantó la vista, Alan vio que Daniel los estaba mirando desde el otro lado de la barra. Su rostro estaba blanco como el de un fantasma.

Tres semanas después, Alan estaba sentado en su nueva oficina en Newark cuando recibió una llamada de Christian Holmes. La mayor parte de la empresa se había mudado al nuevo edificio en Page Mill Road en Palo Alto,

pero el laboratorio clínico no. Este laboratorio se había trasladado al otro lado de la bahía de San Francisco a las amplias instalaciones de Theranos en Newark, donde tenían pensado fabricar miles de miniLab algún día.

Christian quería que Alan se ocupara de nuevo de la queja de otro médico. Alan había respondido a montones de ellas desde que la compañía se había lanzado al mercado con sus pruebas el otoño anterior. Una y otra vez, se le había pedido que convenciera a los médicos de que los resultados de las analíticas, en los que él no confiaba, eran sólidos y precisos. Decidió que ya no podía hacerlo más. Su conciencia no se lo permitiría.

Le dijo a Christian que no y le envió un correo electrónico a Sunny y Elizabeth para informarles de que renunciaba y para pedirles que retirasen su nombre de la licencia CLIA del laboratorio. Elizabeth respondió que estaba profundamente decepcionada. Aceptó retrasar su partida oficial un mes más para dar tiempo a Theranos a encontrar un nuevo director de laboratorio. Durante las dos primeras semanas de su período de notificación, Alan se fue de vacaciones. Unos días después viajó a Los Ángeles en su motocicleta para ver a su hermano, y luego voló a Nueva York para pasar el Día de Acción de Gracias con sus padres. Cuando regresó, a mediados de diciembre, se dirigió a la nueva sede de Palo Alto para discutir un plan de transición con Sunny.

Sunny bajó con Mona para encontrarse con él en el vestíbulo del nuevo edificio. Lo llevaron a una habitación situada fuera del área de recepción y le informaron de que le rescindían el contrato antes. Sunny deslizó sobre la mesa hacia él lo que parecía un documento legal.

Alan leyó el encabezado en negrita que había en la parte superior: «DECLARACIÓN JURADA DE ALAN BEAM».

Manifestaba, bajo pena de perjurio según las leyes de California, que prometía no divulgar nunca ninguna información confidencial o de propiedad obtenida durante el tiempo que había estado empleado en la compañía. Incluía esta línea: «No tengo en mi poder ninguna información electrónica o copia impresa relacionada con Theranos en ninguna ubicación, incluidas cuentas de correo electrónico personales, ordenadores portátiles o de escritorio personales, carpetas de la papelería o de mensajes borrados, unidades USB, en casa, el coche ni en ningún otro lugar».

Antes de que Alan tuviera tiempo de terminar de leer, escuchó a Sunny decir en un tono helado:

—Sabemos que te has reenviado un montón de correos electrónicos de trabajo. Debes permitir que Mona acceda a tu cuenta de Gmail para que pueda revisarlos y eliminarlos.

Alan se negó. Le dijo a Sunny que la empresa no tenía derecho a invadir su privacidad y que no firmaría más documentos.

Sunny se puso colorado. Su temperamento explosivo iba en aumento. Sacudiendo la cabeza con disgusto, se volvió hacia Mona y le dijo:

—¿Puedes creerte a este tipo?

Se giró hacia Alan. Con la voz rezumando desprecio, se ofreció a contratar a un abogado para acelerar las cosas.

A Alan la idea de que un abogado a sueldo de Theranos defendiera adecuadamente sus intereses en una disputa con la empresa le pareció absurda. Rechazó la oferta y anunció que quería irse. Mona le dio su mochila, que él había insistido en que ella rescatara del laboratorio. A cambio, esta última le pidió el teléfono de empresa y su ordenador portátil. Los entregó después de restablecer rápidamente el aparato a la configuración de fábrica para borrar su contenido. Luego se fue.

Durante los siguientes días, los mensajes se acumularon en su buzón de voz. Algunos eran de Sunny, otros de Mona. Todos decían lo mismo, en un tono cada vez más amenazador: tenía que regresar a la oficina, dejar que Mona eliminara los correos electrónicos de su cuenta de correo electrónico personal y firmar la declaración jurada. O si no, la empresa lo demandaría.

Alan se dio cuenta de que no iban a parar. Necesitaba un abogado. Los contactos con aquel bufete de Washington no habían ido a ninguna parte. Necesitaba a alguien local a quien pudiera consultar en persona. Llamó a la primera persona que apareció en una búsqueda en Google: una abogada especializada en negligencias médicas y lesiones personales de San Francisco. Ella accedió a representarlo después de que Alan le pagara un anticipo de diez mil dólares.

Tal y como lo veía su nueva abogada, Alan no tenía muchas opciones. Theranos podía argumentar que sus actos violaban sus obligaciones de confidencialidad. E incluso si no lo hiciera, podría atarlo a los tribunales durante meses, si no años. Se trataba de una de las compañías privadas más valiosas de Silicon Valley, uno de los legendarios unicornios. Sus recursos financieros eran prácticamente ilimitados. El pleito podría llevarlo a la bancarrota. ¿Realmente quería correr ese riesgo?

Su abogada estaba siendo presionada por un socio de Boies Schiller que representaba a Theranos, y la tenía claramente intimidada. Instó a Alan a que eliminara los correos electrónicos y firmara la declaración jurada. Le dijo que enviaría a Theranos una orden de preservación indicando que conservaran los

originales. No existía ninguna garantía de que la empresa lo aceptara, pero eso era lo mejor que podían hacer, dijo.

Aquella noche, Alan se sentó con tristeza frente al ordenador en su apartamento de Santa Clara y se conectó a su cuenta de Gmail. Uno por uno, borró los correos electrónicos. Cuando terminó, había contado ciento setenta y cinco.

Habían pasado nueve meses desde que Richard Fuisz llegó a un acuerdo con Theranos y accedió a retirar su patente, pero el caso seguía consumiéndolo. Durante las primeras semanas después del acuerdo, estuvo casi catatónico. Su esposa, Lorraine, tuvo que llamar a su hijo Joe para averiguar qué había sucedido porque Richard se negaba a hablar de ello.

Durante el juicio, Fuisz había encontrado un oído amistoso en Phyllis Gardner, una amiga de hacía tiempo que era profesora en la Facultad de Medicina de Stanford. Phyllis y su marido, Andrew Perlman, habían estado brevemente involucrados con Theranos en la infancia de la empresa porque Elizabeth consultó a Phyllis sobre su idea original del parche cuando abandonó Stanford^[276]. Después de decirle que no creía que su concepto fuera ni remotamente factible, Phyllis remitió a Elizabeth a Andrew, un ejecutivo veterano de la industria biotecnológica. Andrew aceptó formar parte de un consejo asesor de Theranos que duró poco tiempo y que Elizabeth disolvió unos pocos meses después.

El episodio de hacía una década hizo que Phyllis fuera escéptica respecto a que Elizabeth, que carecía de formación médica o científica y sí una clara tendencia a no escuchar a las personas mayores y con más experiencia, realmente hubiera desarrollado una tecnología innovadora de análisis de sangre. Sus sospechas aumentaron cuando Andrew conversó con un representante de ventas de Siemens durante un vuelo y se enteró de que Theranos era un importante comprador de equipos de diagnóstico del fabricante alemán.

Fuisz también tenía sus sospechas de que Theranos realmente pudiera hacer lo que aseguraba. Durante una visita a Palo Alto para las mociones preliminares en el otoño de 2013, llamó al local de Walgreens y les preguntó si podía hacerse allí una prueba de creatinina. Sus médicos le habían diagnosticado recientemente aldosteronismo, un trastorno hormonal que provoca hipertensión, y querían que controlara sus niveles de creatinina para detectar cualquier signo de daño renal. La creatinina es una analítica común, pero la mujer que contestó el teléfono le dijo que el centro del bienestar no la

ofrecía sin un permiso especial de la directora ejecutiva de Theranos. Cuando sumó aquello al intenso secretismo de la empresa y al hecho de que esta había desanimado a Ian Gibbons de testificar antes de morir, sospechó.

Fuisz había presentado a Phyllis a la viuda de Ian, Rochelle, y las dos mujeres conectaron por su común desconfianza hacia Elizabeth. Juntos, los tres formaron una pequeña banda de escépticos en lo que a Theranos se refería. El problema era que nadie más parecía compartir sus dudas.

Eso cambiaría cuando, en su número del 15 de diciembre de 2014, *The New Yorker* publicó un perfil de Elizabeth^[277]. En muchos sentidos, era solo una versión más larga de la historia de *Fortune* que le había hecho saltar a la fama seis meses atrás. La diferencia fue que esta vez lo leyó alguien con conocimientos acerca de las analíticas e inmediatamente dudó.

Ese alguien era Adam Clapper, un patólogo en ejercicio en Columbia (Misuri), quien en su tiempo libre escribía un blog sobre la industria llamado *Pathology Blawg*. A Clapper todo le parecía demasiado bueno para ser verdad, especialmente la supuesta capacidad de Theranos para realizar montones de pruebas con tan solo una gota de sangre extraída por un pinchazo en la yema de un dedo.

El artículo del *New Yorker* tocó la fibra sensible de algunos escépticos. Incluía citas de un científico de alto nivel en Quest que decía que no creía que se pudieran realizar análisis de sangre de punción digital, y que notaba la falta de datos publicados y revisados por pares de Theranos. Entre los argumentos que Elizabeth logró reunir para refutar ese último punto, citó un artículo que había escrito en coautoría en una revista médica llamada *Hematology Reports*^[278]. Clapper nunca había oído hablar anteriormente de *Hematology Reports*, así que lo investigó. Se enteró de que era una publicación solo en versión *online*, con base en Italia, que cobraba a los científicos que querían escribir en ella una tarifa de quinientos dólares. Luego buscó el artículo del que Holmes había sido coautora y se sorprendió al ver que incluía datos de un único análisis de sangre realizado en un total de seis pacientes.

En un *post* en su blog sobre el artículo del *New Yorker*, Clapper señaló la opacidad de la revista médica y la fragilidad del estudio, y se declaró escéptico «hasta que vea evidencia de que Theranos puede ofrecer lo que dice que puede ofrecer en términos de precisión diagnóstica»^[279]. *Pathology Blawg* no tenía exactamente un gran número de lectores, pero Joe Fuisz se encontró con el *post* en una búsqueda en Google y se lo comunicó a su padre. Richard Fuisz se puso inmediatamente en contacto con Clapper y le dijo que tenía algo. Le puso en contacto con Phyllis y Rochelle y le instó a escuchar lo

que tenían que decir. Clapper estaba intrigado por lo que le contaron los tres, especialmente por la historia de la muerte de Ian Gibbons. Pero todo sonaba demasiado circunstancial para ir más allá de lo que él ya había escrito. Lo que necesitaba era algún tipo de prueba, le dijo a Fuisz.

Fuisz estaba frustrado. ¿Qué es lo que hacía falta para que la gente lo escuchara y finalmente calara a Elizabeth Holmes?

Mientras revisaba sus correos electrónicos unos días más tarde, Fuisz vio una notificación de LinkedIn que lo alertaba de que alguien nuevo había buscado su perfil en la página web. El nombre de la persona que lo había visto, Alan Beam, no le sonaba, pero su cargo llamó la atención de Fuisz: director de laboratorio en Theranos. Fuisz envió un mensaje a Beam a través de la función InMail de la página preguntándole si podían hablar por teléfono. Pensó que las probabilidades de obtener una respuesta eran muy bajas, pero valía la pena intentarlo. Estaba en Malibú haciendo fotos con su vieja cámara Leica al día siguiente cuando apareció una breve respuesta de Beam en la bandeja de entrada de su iPhone. Estaba dispuesto a hablar e incluía su número de teléfono móvil. Fuisz condujo su sedán Mercedes E-Class negro hasta Beverly Hills y, cuando estaba a pocas manzanas de su casa, marcó el número.

La voz que escuchó en el otro extremo de la línea sonaba aterrorizada. «Doctor Fuisz, la razón por la que estoy dispuesto a hablar con usted es porque usted es médico —dijo Beam—. Usted y yo hicimos el juramento hipocrático, que consiste en que lo primero es no hacer daño. Theranos está poniendo a la gente en peligro». Alan procedió a contarle a Fuisz una serie de problemas que había en el laboratorio de Theranos. Fuisz aparcó a la entrada de su casa y salió del coche rápidamente. Tan pronto como estuvo dentro de su vivienda, tomó un bloc de notas que había traído de una estancia en un hotel en París llamado Le Meurice y comenzó a escribir. Alan hablaba tan rápido que tenía problemas para seguir el ritmo de lo que decía. Apuntó:

MINTIÓ A la gente de CLIA y engaño
SE EXTIENDE EL DESASTRE
La punción digital no es precisa; se usa venopunción
Transporte Arizona a Palo Alto
Utilización de equipos Siemens
Infracciones de tipo ético
Resultados falsos de la tiroides
Resultados de potasio varían mucho
Errores de embarazo falsos
Le dije a Eliz que no estaba listo, pero insistió en proceder

Fuisz le pidió a Alan que hablara con Joe y con Phyllis. Quería que lo oyeran de primera mano. Alan accedió a llamarlos y más o menos repitió a cada uno lo que le había dicho a él. Pero eso era todo lo que estaba dispuesto a hacer. No hablaría con nadie más. Los abogados de Boies Schiller lo habían estado acosando, dijo, y no podía darse el lujo de ser demandado, como lo había sido Fuisz. Aunque simpatizaba con la situación de Alan, Fuisz no podía dejarlo así. Volvió a ponerse en contacto con Clapper y le habló sobre el nuevo contacto que había hecho y de lo que se había enterado. Aquella era la prueba que había estado pidiendo, le dijo.

Clapper estuvo de acuerdo en que eso lo cambiaba todo. La historia ya resultaba creíble. Pero después de reflexionar un poco sobre el asunto, decidió que aquello no podía hacerlo por sí mismo. Por un lado, no podía asumir la responsabilidad legal de ir contra una compañía de Silicon Valley valorada en 9.000 millones de dólares, con todo un historial de demandas, representada por David Boies. Por otro lado, él era solo un bloguero aficionado. No tenía el conocimiento periodístico necesario para abordar algo como aquello. Sin mencionar el hecho de que tenía una consulta médica que atender a tiempo completo. Este, pensó, era un trabajo para un periodista de investigación. En los tres años transcurridos desde que lanzó *Pathology Blawg*, Clapper había hablado con varios de ellos sobre los abusos de la industria de los laboratorios. Había uno en particular que le vino a la mente. Trabajaba para el *Wall Street Journal*.

El soplo

Era el segundo lunes de febrero y yo estaba sentado en mi desordenado escritorio en la sala de redacción del *Wall Street Journal* en el centro de Manhattan buscando una nueva historia a la que hincar el diente. Hacía poco acababa de trabajar en una investigación que me había llevado un año sobre el fraude de Medicare y no tenía ni idea de qué hacer a continuación. Después de dieciséis años en el periódico, eso era algo que todavía no dominaba: el arte de hacer una transición rápida y eficiente de un proyecto de investigación a otro.

Me sonó el teléfono. Era Adam de *Pathology Blawg*. Yo había buscado su ayuda ocho meses atrás cuando estaba tratando de entender las complejidades de la facturación de los laboratorios para uno de mis artículos en la serie de Medicare. Él me había explicado pacientemente a qué procedimientos de laboratorio correspondían ciertos códigos de facturación, conocimiento que más tarde yo había usado para exponer una estafa en un gran operador de centros de tratamiento del cáncer^[280].

Adam me dijo que se había topado con lo que creía que podía ser una gran historia. La gente suele acudir a los periodistas con soplos. Nueve de cada diez veces no salen bien, pero yo siempre me tomaba el tiempo de escucharlos. Nunca se sabe. Además, en aquel momento en particular, yo estaba como un perro sin hueso. Necesitaba un nuevo hueso que morder.

Adam me preguntó si había leído un artículo aparecido recientemente en el *New Yorker* sobre una niña prodigio de Silicon Valley llamada Elizabeth Holmes y sobre su empresa, Theranos. Resultó que sí que lo había leído. Me había suscrito a la revista y la leo a menudo en el metro cuando voy y vuelvo del trabajo.

Al mencionarlo, sí hubo algunas cosas que había leído en aquel artículo que encontré sospechosas. La falta de datos revisados por pares para respaldar las afirmaciones científicas de la compañía era una de ellas. Yo llevaba casi

una década informando sobre problemas de salud y no podía pensar en ningún avance serio en medicina que no hubiera sido sometido a revisión por pares. Holmes también me había sorprendido con una breve descripción de la forma en que funcionaban sus dispositivos secretos de análisis de sangre: «Se realiza una química para que se produzca una reacción química y genere una señal de la interacción química con la muestra, que se traduce en un resultado, que luego es revisado por personal de laboratorio certificado»^[281].

Parecían las palabras de una estudiante de química de secundaria, no de una sofisticada científica de laboratorio. El escritor del *New Yorker* había calificado la descripción de «cómicamente vaga».

Cuando me paré a pensar en ello, me resultaba difícil de creer que una persona que había abandonado la universidad, con solo dos semestres de cursos de Ingeniería Química en su haber, pudiera ser una pionera en ciencia avanzada. Claro, Mark Zuckerberg había aprendido a programar en el ordenador de su padre cuando tenía diez años^[282], pero la medicina era diferente: no es algo que se pueda aprender por tu cuenta en el sótano de tu casa. Se necesitan años de instrucción formal y décadas de investigación para añadir valor. Por eso es por lo que muchos de los premios Nobel de Medicina tienen más de sesenta años cuando se reconocen sus logros^[283].

Adam dijo que había tenido una reacción similar a la del *New Yorker* y que un grupo de personas lo había contactado tras haber publicado un artículo en su blog en el que mostraba su escepticismo al respecto. Al principio, se mostró críptico acerca de sus identidades y su conexión con Theranos, pero dijo que tenían información sobre la empresa que me gustaría escuchar. Dijo que les consultaría para ver si estaban dispuestos a hablar conmigo.

Mientras tanto, hice una investigación preliminar sobre Theranos y encontré el artículo de la página editorial del *Wall Street Journal* de diecisiete meses atrás^[284]. No lo había visto cuando se publicó. Aquello añadía un giro interesante, pensé: mi periódico había desempeñado un papel en el ascenso meteórico de la joven al ser la primera organización de medios de comunicación consolidada en dar a conocer sus supuestos logros. Se podía convertir en una situación incómoda, pero no me preocupaba demasiado. Había un cortafuegos entre el personal del editorial y el de la redacción del periódico. Si resultaba que yo encontraba algún trapo sucio sobre Holmes, no sería la primera vez que los dos lados de la publicación se contradecían.

Dos semanas después de nuestra conversación inicial, Adam me puso en contacto con Richard y Joe Fuisz, Phyllis Gardner y Rochelle Gibbons. Al principio, fue decepcionante saber que los Fuisz habían estado involucrados

en juicios con Theranos. Incluso si insistían en que habían sido acusados erróneamente, la demanda les daba un gran interés personal y los hacía inútiles como fuente.

Pero mis oídos se agudizaron cuando me enteré de que habían hablado con el director del laboratorio de Theranos y que este denunciaba algún tipo de irregularidad en la empresa. También me pareció trágica la historia de Ian Gibbons, y me intrigó el hecho de que Rochelle dijera que él, en varias ocasiones, le había confiado que la tecnología de Theranos no funcionaba. Era el tipo de cosa que se habría descartado como rumores ante un tribunal, pero parecía lo suficientemente creíble para merecer un análisis más detallado. Sin embargo, para seguir con aquello, estaba claro lo que tenía que hacer a continuación: tenía que hablar con Alan Beam.

La primera media docena de veces que marqué el número de Alan, di con su buzón de voz. No dejé ningún mensaje y, en lugar de eso, decidí seguir intentándolo. En la tarde del jueves 26 de febrero de 2015, una voz con un acento que no pude ubicar finalmente contestó el teléfono. Después de comprobar que realmente era Alan, me presenté y le dije que tenía entendido que recientemente había abandonado Theranos, preocupado por la forma en que funcionaba la empresa.

Pude notar que estaba muy nervioso, pero también parecía querer desahogarse. Me dijo que solo hablaría conmigo si prometía mantener su identidad en secreto. Los abogados de Theranos lo habían estado acosando y estaba seguro de que la compañía lo demandaría si se enteraban de que estaba hablando con un periodista. Acepté concederle el anonimato. No fue una decisión difícil. Sin él, todo lo que tenía eran fuentes de segunda mano y especulaciones bien fundadas. Si él no hablaba, no habría historia.

Con las reglas básicas de nuestra conversación establecidas, Alan bajó la guardia y hablamos durante más de una hora. Una de las primeras cosas que dijo fue que lo que Ian le había contado a Rochelle era cierto: los dispositivos de Theranos no funcionaban. Se llamaban los Edison, dijo, y eran propensos a cometer errores. Fallaban constantemente en el control de calidad. Además, Theranos los usaba solo para un pequeño número de pruebas. Realizaban la mayoría de ellas en instrumentos que había en el mercado y diluían las muestras de sangre.

Me llevó un tiempo entender la parte de la dilución. «¿Por qué hacían eso y por qué era malo?», pregunté. Alan me explicó que era para compensar el hecho de que el Edison solo podía hacer una categoría de pruebas conocidas

como inmunoensayos. Theranos no quería que la gente supiera que su tecnología era limitada, por lo que había ideado una forma de ejecutar pequeñas muestras procedentes de una punción digital en máquinas convencionales. Eso implicaba diluir dichas muestras para hacerlas más grandes. El problema, dijo, era que cuando se diluyen las muestras, se reduce la concentración de analitos en sangre a un nivel que las máquinas convencionales ya no pueden medir con precisión.

Dijo que había intentado retrasar el lanzamiento de las analíticas de Theranos en las tiendas Walgreens y le había advertido a Holmes que los resultados del sodio y del potasio no eran para nada fiables. De acuerdo con las pruebas de Theranos, los pacientes completamente sanos tenían niveles de potasio en sangre que se salían de las gráficas. Usó la palabra *locos* para describir los resultados. Apenas me estaba haciendo una idea sobre esas revelaciones cuando Alan mencionó algo llamado pruebas de competencia. Estaba convencido de que Theranos violaba las reglas federales de las pruebas de competencia. Incluso me remitió a la sección correspondiente del Código de Regulaciones Federales: 42 CFR, parte 493. Lo escribí en el cuaderno y me hice una nota mental para buscarlo más tarde.

Alan también me dijo que Holmes era proselitista en cuanto a revolucionar los análisis de sangre, pero que su base de conocimientos científicos y médicos era deficiente, lo que confirmaba mis intuiciones. Añadió que ella no era la que dirigía Theranos en el día a día, sino un hombre llamado Sunny Balwani. Alan no escatimó palabras sobre Balwani: era un matón deshonesto que gestionaba mediante la intimidación. Luego dejó caer otra bomba: Holmes y Balwani estaban liados. Supe por la lectura de los artículos del *New Yorker* y *Fortune* y tras navegar por la página web de Theranos que Balwani era el presidente y director de operaciones de la compañía. Si lo que Alan estaba diciendo era verdad, eso le daba un nuevo giro a la historia: la primera mujer multimillonaria fundadora de una empresa tecnológica de Silicon Valley dormía con su número dos, que era casi veinte años mayor que ella.

Era una gerencia corporativa descuidada, pero, de nuevo, se trataba de una empresa privada. No había reglas en contra de ese tipo de cosas en el mundo privado de las *startups* de Silicon Valley. Lo que me pareció más interesante fue el hecho de que Holmes parecía estar ocultando la relación a su junta directiva. ¿Por qué si no el artículo del *New Yorker* la describía como soltera, y Henry Kissinger le dijo a la revista que su esposa y él habían tratado de

concertarle citas? Si Holmes no era franca con su junta directiva sobre su relación con Balwani, entonces, ¿qué otra cosa podría no estar contando?

Alan dijo que había expresado sus preocupaciones sobre las pruebas de aptitud y la fiabilidad de los resultados de las pruebas de la empresa a Holmes y Balwani varias veces en persona y por correo electrónico, pero Balwani siempre le desairaba o aplazaba la conversación, asegurándose de poner en copia a un abogado de Theranos en sus intercambios de correos electrónicos y de escribir: «Considere esto como confidencial entre abogado y cliente».

Como director del laboratorio cuyo nombre estaba en la licencia CLIA del laboratorio de Theranos, a Alan le preocupaba que él fuera personalmente responsable si alguna vez había una investigación del Gobierno. Para protegerse, me dijo que había reenviado muchos de sus intercambios de correos electrónicos con Balwani a su cuenta de correo electrónico personal. Pero Theranos lo había descubierto y le amenazó con demandarlo por violar su acuerdo de confidencialidad.

Lo que le preocupaba aún más que cualquier responsabilidad personal a la que pudiera enfrentarse era el daño potencial al que se exponía a los pacientes. Describió los dos escenarios de pesadilla a los que los resultados falsos de las analíticas podían dar lugar. Un falso positivo podía resultar en que a un paciente se le aplicara un procedimiento médico innecesario. Pero un falso negativo era peor: un paciente con una afección grave que no fuera diagnosticada podía morir.

Colgué el teléfono sintiendo el familiar subidón que me daba cada vez que lograba un gran avance en mis investigaciones y tuve que recordarme que este era solo el primer paso en un largo proceso. Aún quedaba mucho por entender y, sobre todo, la historia requeriría ser corroborada. No había forma de que el periódico la aceptara con una sola fuente anónima, por muy buena que fuera esa fuente.

La siguiente vez que hablé con Alan, me encontraba en el Prospect Park de Brooklyn tratando de mantenerme abrigado mientras vigilaba a mis dos hijos, de nueve y once años, que estaban haciendo el indio con uno de sus amigos. Fue el último sábado en lo que se incluiría en los libros de récords como el febrero más frío de la ciudad de Nueva York en ochenta y un años^[285].

Después de nuestra primera conversación, mandé un mensaje de texto a Alan para preguntarle si se le ocurrían nombres de antiguos colegas que pudieran corroborar lo que me había dicho. Me envió siete nombres, y me puse en contacto con dos de ellos. Ambos se mostraron extremadamente

nerviosos y solo accedieron a hablar sin que mencionara la fuente. Una de ellas, una antigua científica de laboratorio clínico de Theranos, no quiso decir mucho, pero lo que contó me dio confianza para pensar que iba por buen camino: me dijo que estaba muy afligida por lo que estaba sucediendo en la empresa y que estaba preocupada por la seguridad de los pacientes. Ella dimitió porque no estaba cómoda con que su nombre continuara apareciendo en los resultados de las pruebas. El otro era un antiguo supervisor técnico del laboratorio que dijo que Theranos operaba bajo una cultura de secretismo y miedo.

Le dije a Alan que creía que estaba empezando a progresar, y me pareció que le complació escucharlo. Le pregunté si había guardado los correos electrónicos que se había reenviado a su cuenta personal de Gmail. Se me cayó el alma a los pies cuando respondió que su abogada le hizo eliminarlos para cumplir con la declaración jurada que la compañía le había hecho firmar. La evidencia documental era la regla de oro para aquel tipo de historias. Aquello haría mi trabajo mucho más difícil. Intenté que no se me notara la decepción que sentí.

Nuestra conversación cambió a las pruebas de competencia. Alan explicó cómo Theranos las manipulaba y me dijo qué analizadores comerciales usaba para la mayoría de sus análisis de sangre. Ambos estaban fabricados por Siemens, lo que confirmaba lo que Andrew Perlman, el marido de Phyllis Gardner, había escuchado por boca de un representante de ventas de Siemens durante un vuelo. Reveló algo más que no surgió en nuestra primera llamada: el laboratorio de Theranos se dividía en dos partes. Una contenía los analizadores comerciales y la otra los dispositivos Edison. Durante su inspección del laboratorio, a una inspectora federal solo se le había mostrado la parte con los analizadores comerciales. A Alan le parecía que la habían engañado.

También mencionó que Theranos estaba trabajando en un dispositivo de nueva generación con el nombre de 4S que supuestamente sustituiría al Edison y realizaría una variedad más amplia de analíticas, pero no funcionaba en absoluto y nunca se utilizó en el laboratorio. Diluir muestras de punción digital y ejecutarlas en máquinas Siemens se suponía que era una solución temporal, pero se había convertido en una solución permanente porque el 4S había acabado siendo un fiasco.

Todo comenzaba a tener sentido: Holmes y su empresa habían prometido demasiado y luego acabaron tomando atajos cuando vieron que no podían cumplir. Una cosa era hacer eso con un *software* o una aplicación de teléfono

inteligente, pero hacerlo con un producto médico en el que la gente confiaba para tomar decisiones importantes sobre salud era impensable. Hacia el final de aquella segunda conversación telefónica, Alan mencionó algo más que me pareció de interés: George Shultz, el ex secretario de Estado, que era miembro de la junta de Theranos, tenía un nieto llamado Tyler que había trabajado en la empresa. Alan no estaba seguro de por qué se había ido Tyler, pero no creía que lo hubiera hecho en muy buenos términos. Yo estaba escribiendo cosas en la aplicación de notas de mi iPhone y añadí el nombre de Tyler como otra fuente potencial.

Durante las siguientes semanas, hice algunos progresos más, pero también encontré algunas complicaciones. En mi búsqueda para corroborar lo que Alan me había dicho, intenté contactar con más de veinte empleados que habían trabajado o seguían trabajando en Theranos. Muchos no respondieron a mis llamadas y correos electrónicos. Los pocos que logré localizar por teléfono me dijeron que habían firmado acuerdos de confidencialidad y que no querían arriesgarse a ser demandados por violarlos.

Un antiguo empleado del laboratorio de alto rango accedió a hablar conmigo, pero solo de manera extraoficial. Esa era una distinción periodística importante: Alan y los otros dos exempleados habían estado de acuerdo en hablar conmigo sin que mencionara sus nombres, lo que significaba que podía usar lo que me dijeran mientras mantuviera la confidencialidad de sus identidades. De manera extraoficial significaba que no podía hacer ningún uso de la información. No obstante, la conversación fue útil porque esa fuente confirmó mucho de lo que Alan me había dicho y me dio la confianza necesaria para seguir adelante. Resumió lo que estaba sucediendo en la empresa con una analogía: «La forma en que está funcionando Theranos es como intentar construir un autobús mientras conduces ese mismo autobús. Alguien se va a matar».

Unos días después, Alan volvió a ponerse en contacto conmigo y me dio algunas buenas noticias. Le pedí que llamara al bufete de abogados de Washington D. C., el chivato al que había contactado en otoño, para ver si podía recuperar los correos electrónicos que se había intercambiado con Balwani, y que Alan les había enviado a ellos. El bufete acababa de cumplir su petición. Alan me reenvió la correspondencia. Era una cadena de dieciocho correos electrónicos sobre pruebas de competencia entre Sunny Balwani, Daniel Young, Mark Pandori y Alan. Mostraban a Balwani amonestando con enojo a Alan y a Mark Pandori por ejecutar las muestras de la prueba de

competencia en el Edison y reconociendo de mala gana que el dispositivo había «fallado» la prueba. Por otra parte, no dejaba dudas de que Holmes sabía del incidente: estaba en copia en la mayoría de los correos electrónicos.

Ese era otro paso adelante, pero pronto fue seguido por un paso atrás. A finales de marzo, Alan se achicó. Se mantuvo firme en todo lo que había dicho, pero ya no quería involucrarse con la historia en el futuro. No podía soportar los riesgos por más tiempo. Hablar conmigo le daba palpitaciones y le distraía de su nuevo trabajo, comentó. Traté de hacer que cambiara de opinión, pero estaba decidido, así que opté por dejarle algo de espacio y esperar a que eventualmente se recuperara.

Aunque aquello supuso un gran revés, yo estaba avanzando lentamente en otros frentes. Buscando una opinión neutral de un experto en laboratorio sobre la dilución de las muestras de sangre de Theranos y la forma en que llevaba a cabo las pruebas de competencia, llamé a Timothy Hamill, vicepresidente del departamento de Medicina de Laboratorio de la Universidad de California en San Francisco. Tim me confirmó que ambas prácticas eran altamente cuestionables. También me explicó las trampas de usar sangre procedente de punción digital. A diferencia de la sangre venosa extraída del brazo, la sangre capilar está contaminada por fluidos de tejidos y células que interfieren en las pruebas y hacen las mediciones menos precisas. «Me sorprendería menos si nos dijeran que eran viajeros del tiempo que venían del siglo XXVII, que si dijese que habían logrado ese hito médico», dijo.

Antes de cambiar de parecer, Alan había mencionado a una enfermera de Arizona llamada Carmen Washington que trabajaba en una clínica de Walgreens y se había quejado de los análisis de sangre de Theranos. Después de intentar rastrearla durante varias semanas, finalmente la contacté por teléfono. Me dijo que tres de sus pacientes habían recibido de la compañía resultados cuestionables. Una de ellas era una chica de dieciséis años con un alto nivel de potasio que sugería que estaba en riesgo de sufrir un ataque cardíaco. El resultado no tenía sentido dado que era una adolescente en buen estado de salud, dijo Carmen. Otros dos pacientes habían recibido resultados que mostraban niveles anormalmente altos de hormona estimulante de la tiroides o TSH (por sus siglas en inglés). Carmen los convocó de nuevo a la clínica y les volvió a extraer sangre. La segunda vez, sus resultados salieron anormalmente bajos. Después de aquello, Carmen perdió la fe en las pruebas de punción digital de Theranos. Esos incidentes apuntaban en la misma dirección que las afirmaciones de Alan. La TSH era uno de los

inmunoensayos que Theranos realizaba en el Edison que habían fallado las pruebas de aptitud.

La historia de Carmen Washington me resultó útil, pero pronto tuve algo mejor: otra denunciante de Theranos. Le había dejado una nota a Tyler Shultz a través de la función de mensajería InMail de LinkedIn tras darme cuenta de que había visto mi perfil en la web. Pensé que debía haber oído a otros antiguos empleados que yo andaba hurgando. Había pasado más de un mes desde que hice la sugerencia de contacto y estaba perdiendo la esperanza de que respondiera cuando me sonó el teléfono.

Era Tyler y parecía ansioso por hablar. Sin embargo, estaba extremadamente preocupado por que Theranos fuese tras él. Me llamaba desde un teléfono de prepago que no podía ser rastreado. Después de que accediera a otorgarle la confidencialidad, me contó la historia de los ocho meses que había pasado en la compañía.

La motivación de Tyler para hablar conmigo era doble. Al igual que a Alan, le inquietaba que los pacientes obtuvieran resultados inexactos. También le preocupaba la reputación de su abuelo. Aunque estaba seguro de que Theranos al final se vería desenmascarado, quería acelerar el proceso para darle a su abuelo la oportunidad de limpiar su nombre. George Shultz tenía noventa y cuatro años y podía ser que no durase mucho más.

—Logró sobrevivir al Watergate y al escándalo Irán-Contra con su reputación intacta —me dijo Tyler—. Estoy seguro de que sobrevivirá a Theranos si aún vive para hacer las cosas bien.

En el momento de irse, Tyler imprimió su correo electrónico a la respuesta de Holmes y Balwani y lo escondió bajo la camisa. También tenía los correos que había intercambiado con el Departamento de Salud del Estado de Nueva York sobre las pruebas de aptitud. Aquello fue música para mis oídos. Le pedí que me enviara todo aquello, cosa que hizo rápidamente.

Era hora de dirigirse a Palo Alto. Pero antes, había otro lugar que quería visitar primero.

Necesitaba probar que la empresa estaba dando resultados de analíticas inexactos. La única forma de hacerlo era reunirme con médicos que hubieran recibido informes de laboratorio cuestionables y que hubieran enviado a sus pacientes a que se les volvieran a hacer analíticas en otro lugar. El mejor sitio para ir en su busca era Phoenix, donde Theranos se había expandido hasta contar con más de cuarenta ubicaciones. Mi primer pensamiento fue el de visitar a Carmen Washington, pero ella había dejado la clínica Walgreens en

la que trabajaba en la esquina de Osborn Road y Central Avenue y no tenía los nombres de los tres pacientes de los que me había hablado.

Sin embargo, encontré otra pista después de echar un vistazo a Yelp para ver si alguien se había quejado de una mala experiencia con Theranos. Efectivamente, una mujer que parecía ser doctora y se hacía pasar por «Natalie M.» lo había hecho. Yelp tiene una función que te permite enviar mensajes a quienes hacen críticas, así que le mandé una nota con mi información de contacto. Me llamó al día siguiente. El verdadero nombre de Natalie M. era Nicole Sundene. Era médico de familia en las afueras de Phoenix, en Fountain Hills, y estaba muy descontenta con Theranos. El otoño anterior había enviado a una de sus pacientes a la sala de urgencias debido a un aterrador informe del laboratorio de Theranos para finalmente descubrir que se trataba de una falsa alarma. Volé a Phoenix para encontrarme con la doctora Sundene y con su paciente. Mientras estaba allí, también pensaba dejarme caer sin previo aviso por las consultas de otros médicos que utilizaban Theranos para sus pruebas de laboratorio. Recibí los nombres de seis de ellos de una fuente de la industria.

La paciente de la doctora Sundene, Maureen Glunz, acordó reunirse conmigo en un Starbucks cerca de su casa. Una mujer pequeña de unos cincuenta y tantos años era la prueba A para uno de los dos escenarios que preocupaban a Alan Beam. El informe de laboratorio que recibió de Theranos mostraba resultados anormalmente elevados de calcio, proteínas, glucosa y tres enzimas hepáticas. Dado que se quejaba de un zumbido en el oído (más tarde se determinó que estaba causado por falta de sueño), a la doctora Sundene le preocupó que pudiera estar a punto de sufrir un derrame cerebral y la envió directamente al hospital. Glunz había pasado cuatro horas en la sala de urgencias la víspera del Día de Acción de Gracias, mientras los médicos le hacían una serie de pruebas, incluida una tomografía computerizada. La habían dado de alta después de que una nueva serie de análisis de sangre, realizados por el laboratorio del hospital, saliera normal. Sin embargo, ese no fue el final. Como medida de precaución, se le realizaron dos resonancias magnéticas durante la semana siguiente. Ella dijo que finalmente había dejado de preocuparse cuando aquellas pruebas también resultaron normales.

El caso de Glunz era convincente porque ponía de manifiesto el coste emocional y financiero de un problema de salud provocado por resultados inexactos. Como agente de bienes raíces independiente, ella tenía seguro propio y un plan de salud con un deducible alto. La visita a la sala de

urgencias y las siguientes resonancias magnéticas le habían costado tres mil dólares, una suma que tuvo que pagar de su propio bolsillo.

Cuando me reuní con la doctora Sundene en su oficina, me enteré de que Glunz no era la única paciente cuyos resultados le resultaron sospechosos. Me contó que más de una docena de sus pacientes había obtenido resultados de las pruebas del potasio y del calcio sospechosamente altos y también dudaba de la precisión de aquellos resultados. Escribió una carta a Theranos para quejarse, pero la compañía ni siquiera le respondió^[286].

Con la ayuda de la doctora Sundene, decidí realizar un pequeño experimento. Me escribió una orden de laboratorio y a la mañana siguiente la llevé al Walgreens más cercano a mi hotel, asegurándome de ir en ayunas para garantizar lecturas más precisas. El centro del bienestar de Theranos dentro del Walgreens no tenía demasiado que ver: era una habitación un poco más grande que un armario con una silla y botellas de agua pequeñas. A diferencia de Safeway, la cadena de farmacias no había gastado un dineral remodelando sus tiendas para crear clínicas de lujo. Me senté y esperé unos minutos mientras la flebotomista metía mi pedido en un ordenador y hablaba con alguien por teléfono. Después de colgar, me pidió que me remangara la camisa y me puso un torniquete en el brazo. «¿Por qué no una punción digital?», pregunté. Ella respondió que algunas de las pruebas en mi pedido requerían una extracción venosa. Aquello no me sorprendió del todo. Alan Beam me había explicado que, de las más de 240 pruebas que Theranos ofrecía en su menú, solo unas 80 de ellas se realizaban en muestras pequeñas de punción digital (una docena en el Edison y otras 60 o 70 en las máquinas Siemens hackeadas). El resto, dijo, requerían de lo que Holmes había comparado en las entrevistas con un mecanismo de tortura medieval: la temida aguja hipodérmica. Ya tenía la confirmación de aquello. Cuando salí del Walgreens, fui con mi coche de alquiler a un cercano LabCorp y me presenté para someterme a otra extracción de sangre. La doctora Sundene prometió enviarme ambos resultados en cuanto le llegaran. Pensándolo bien, dijo, ella también se haría la prueba en ambos lugares para ampliar nuestra muestra comparativa.

Pasé los siguientes días llamando a las puertas de los consultorios de otros médicos. En uno de Scottsdale, hablé con los doctores Adrienne Stewart, Lauren Beardsley y Saman Rezaie. La doctora Stewart describió a una paciente suya que en el último momento había pospuesto un viaje que tenía pensado hacer a Irlanda debido al resultado de una prueba de Theranos que sugería que podría tener una trombosis venosa profunda, una afección que se

presenta cuando se forma un coágulo de sangre, normalmente en las piernas. Las personas con trombosis venosa profunda no deben volar debido al riesgo de que el coágulo se desprenda, viaje a través del torrente sanguíneo y se aloje en los pulmones, causando una embolia pulmonar. La doctora Stewart había desestimado el resultado de Theranos cuando los ultrasonidos de las piernas de la paciente y una segunda serie de resultados de analíticas de otro laboratorio dieron normales.

El incidente le hizo desconfiar aún más cuando Theranos le envió un informe de laboratorio para otra de sus pacientes que mostraba un valor de TSH anormalmente alto. La paciente ya tomaba medicación para la tiroides y el resultado sugería que era necesario aumentar la dosis. Antes de hacer algo al respecto, la doctora Stewart envió a la paciente para que le hicieran una nueva prueba en Sonora Quest, una empresa conjunta de Quest y del sistema hospitalario Banner Health. El resultado de Sonora Quest dio normal. Si hubiera confiado en el de Theranos y hubiese aumentado la dosis de la medicación de la paciente, el desenlace podría haber sido desastroso, dijo la doctora Stewart. La paciente estaba embarazada. Aumentar la dosis habría hecho que sus niveles de hormona tiroidea fueran demasiado altos y que su embarazo se pusiese en peligro.

También me reuní con el doctor Gary Betz, médico de familia en otra parte de la ciudad, que había dejado de enviar a sus pacientes a Theranos después de una mala experiencia con una de ellos el verano anterior. Esa paciente, también mujer, estaba tomando medicamentos para reducir la presión arterial. Uno de los potenciales efectos secundarios de la medicación era tener el potasio alto, por lo que el doctor Betz controlaba su sangre regularmente. Después de que Theranos informara de un valor de potasio casi crítico para la paciente, una enfermera de la consulta del doctor Betz la envió allí nuevamente para que le hicieran otra prueba a fin de asegurarse de que el resultado era correcto. Pero durante la segunda visita, el flebotomista hizo tres intentos fallidos de extraerle sangre y luego la envió a casa. El doctor Betz se puso furioso cuando se enteró al día siguiente: si el resultado original era correcto, era imperativo que lo confirmara lo antes posible para poder realizar cambios en su tratamiento. Envío a la paciente a Sonora Quest para que volvieran a hacerle los análisis. Resultó que se trataba de otra falsa alarma: el valor del potasio del que les informó Sonora Quest aquella tarde era mucho más bajo que el resultado de Theranos y se encontraba dentro del rango normal. El doctor Betz me dijo que el episodio había acabado con su confianza en Theranos.

Cuando estaba terminando mi viaje, recibí un correo electrónico de alguien llamado Matthew Traub^[287]. Trabajaba para una empresa de relaciones públicas llamada DKC y dijo que representaba a Theranos. Tenía entendido que yo estaba trabajando en un artículo sobre Theranos y quería saber si había alguna información con la que pudiera ayudarme. Alguien se había ido de la lengua, lo cual era igual de bueno. Había pensado contactar a la compañía tan pronto como regresara a Nueva York. En el *Wall Street Journal* teníamos una norma fundamental llamada «Nada de sorpresas». Nunca publicábamos un artículo sin compartir con el sujeto del mismo cada información que habíamos recopilado en nuestras investigaciones dándole suficiente tiempo y oportunidad para abordarlo y rebatirlo todo.

Escribí a Traub para confirmar que tenía un artículo en marcha^[288]. «¿Podría concertar una entrevista con Holmes y visitar la sede y el laboratorio de Theranos?», pregunté yo. Le dije que pensaba viajar al Área de la Bahía de San Francisco a principios de mayo, que estaba a unas dos semanas vista, y que podría reunirme con ella en aquel momento. Dijo que revisaría la agenda de Holmes y se pondría en contacto conmigo^[289].

Unos días más tarde, estaba de vuelta en mi mesa en el periódico cuando un empleado de la sala del correo postal me entregó un grueso sobre. Era de la doctora Sundene. Dentro estaban nuestros informes de laboratorio de Theranos y LabCorp. Mientras echaba un vistazo a mis resultados, noté varias discrepancias entre uno y otro^[290]. Theranos había marcado tres de mis valores como anormalmente altos y uno como anormalmente bajo. Sin embargo, en el informe de LabCorp, los cuatro valores aparecían como normales. Sin embargo, LabCorp había señalado que tanto mi colesterol total como el colesterol LDL (también conocido como colesterol malo) eran altos, mientras que el informe de Theranos describía el primero como «deseable» y el segundo como «casi óptimo».

Esas diferencias eran leves en comparación con lo que la doctora Sundene había encontrado en sus resultados^[291]. Según Theranos, la cantidad de cortisol en su sangre era inferior a un microgramo por decilitro. Un valor tan bajo generalmente se asocia con la enfermedad de Addison, una condición peligrosa caracterizada por fatiga extrema y presión arterial baja que puede causar la muerte si no se trata. Sin embargo, su informe de LabCorp mostraba un nivel de cortisol de 18,8 microgramos por decilitro, que estaba dentro del rango normal para pacientes sanos. La doctora Sundene no tenía dudas de cuál de los dos valores era el correcto.

Cuando de nuevo tuve noticias de Traub, me dijo que la agenda de Holmes estaba demasiado llena como para concederme una entrevista con tan poco tiempo de antelación. Decidí volar a San Francisco de todos modos para conocer a Tyler Shultz y a Rochelle Gibbons en persona. También había otra antigua empleada de Theranos que estaba dispuesta a hablar conmigo si le garantizaba confidencialidad.

La nueva fuente se reunió conmigo en una pequeña cervecería llamada Trappist Provisions en College Avenue, en Oakland. Era una mujer joven con el nombre de Erika Cheung. Como todos los anteriores empleados con los que había hablado, Erika se mostró muy nerviosa al principio. Pero cuando le conté la cantidad de información que ya había recopilado, se relajó visiblemente y comenzó a contarme lo que sabía.

Al haber trabajado en el laboratorio de Theranos, Erika había presenciado en persona la inspección de laboratorio de diciembre de 2013. Al igual que Alan, a ella también le pareció que la inspectora del estado había sido engañada. Me dijo que los miembros del laboratorio tenían órdenes explícitas de no entrar o salir de la sala Normandía durante la inspección y que la puerta que conducía a ella se había mantenido cerrada. También me contó cosas sobre su amistad con Tyler y sobre la cena a la que asistió en casa de George Shultz, la noche en que Tyler renunció. Al igual que Tyler, a ella le horrorizaba la falta de rigor científico con que se habían validado los ensayos en los Edison. Dijo que Theranos nunca debería haber salido al mercado para analizar muestras de pacientes. La compañía ignoraba rutinariamente los fallos en el control de calidad y los errores en las pruebas y mostraba un desprecio total por el bienestar de los pacientes, añadió. Al final, había renunciado porque estaba enferma de haber formado parte de aquello, me dijo. Esas eran duras palabras y quedaba claro, por lo consternada que estaba, que hablaba en serio.

Al día siguiente, me dirigí a Mountain View, sede de las oficinas principales de Google, y me encontré con Tyler en una cervecería al aire libre llamada Steins. Era temprano por la noche y el lugar estaba lleno de jóvenes profesionales de Silicon Valley que disfrutaban de la hora feliz. No pudimos encontrar asientos, así que nos quedamos de pie al lado de un barril de cerveza de madera en la terraza exterior y lo usamos como mesa. Con una pinta de cerveza fría, Tyler me proporcionó un relato más detallado del tiempo que había pasado en Theranos, incluida la frenética llamada de su madre transmitiendo la amenaza de Holmes el día en que renunció, y los intentos de Erika y él de hacerle comprender el asunto a George Shultz

aquella noche. Había tratado de seguir el consejo de sus padres y dejarlo todo atrás, pero se sentía incapaz de hacerlo.

Le pregunté si creía que su abuelo seguía siendo leal a Holmes. Sí, no tenía muchas dudas al respecto, respondió. Cuando le pregunté qué le hacía pensar aquello, reveló una nueva anécdota. La tradición de la familia Shultz era celebrar el Día de Acción de Gracias en casa del antiguo secretario de Estado. Cuando aquel día Tyler, su hermano y sus padres llegaron a casa de su abuelo, se encontraron cara a cara con Holmes y sus padres. George también los había invitado. Apenas habían pasado siete meses desde la renuncia de Tyler y las heridas aún estaban frescas, pero se vio obligado a actuar como si no hubiera ocurrido nada. La incómoda conversación mantenida durante la cena abordó desde la sequía de California hasta las ventanas a prueba de balas en la nueva sede de Theranos^[292]. Para Tyler, el momento más insoportable fue cuando Holmes se levantó y ofreció un brindis en el que expresó su amor y aprecio por todos los miembros de la familia Shultz. Dijo que a duras penas logró contenerse.

Tyler y Erika eran muy jóvenes y trabajaron en puestos subalternos en Theranos, pero me parecieron creíbles como fuentes porque gran parte de lo que me dijeron cuadraba con lo que había revelado Alan Beam. También me impresionó su sentido de la ética. Creían firmemente que lo que habían presenciado estaba mal hasta el punto de estar dispuestos a correr el riesgo de hablar conmigo para corregir aquel error.

A continuación, me reuní con Phyllis Gardner, la profesora de Medicina de Stanford a la que Holmes había consultado sobre su idea original del parche, cuando abandonó la universidad doce años atrás. Phyllis me hizo un recorrido por el campus de Stanford y sus alrededores. Mientras íbamos en su coche, me sorprendió lo pequeño y aislado que está Palo Alto. La casa de Phyllis se hallaba justo bajando la colina desde la gran casa con tejas de George Shultz y ambas se encontraban en tierras propiedad de la universidad. Cuando Phyllis paseaba a su perro, a veces coincidía con Channing Robertson. El edificio de la Hoover Institution, donde tenían oficinas George Shultz y los otros miembros de la junta directiva de Theranos, estaba justo en mitad del campus. La nueva sede de Theranos, en Page Mill Road, se hallaba a menos de tres millas de distancia, en un terreno que también era propiedad de Stanford. En una extraña coincidencia, Phyllis me contó que el lugar había sido una planta de impresión del *Wall Street Journal*.

El último día de mi viaje me reuní con Rochelle Gibbons para almorzar en Rangoon Ruby, un restaurante birmano en Palo Alto. Habían pasado dos años

desde la muerte de Ian, pero Rochelle todavía estaba afligida y luchaba por contener las lágrimas. Culpaba a Theranos de su muerte y deseaba que él nunca hubiera trabajado allí. Me proporcionó una copia de la nota del médico que un abogado de Theranos había animado a que usara Ian para evitar que testificara en el caso Fuisz. La marca de tiempo en el correo electrónico del abogado mostraba que había sido enviado solo unas horas antes de que Ian se suicidara^[293]. Rochelle me habló de manera oficial, a pesar de que había heredado de su marido opciones sobre acciones de Theranos que potencialmente valdrían millones de dólares. No le importaba el dinero, dijo, y en cualquier caso, no creía que las acciones realmente tuvieran ningún valor.

Volví a Nueva York al día siguiente, confiado en que había alcanzado una masa crítica en mis investigaciones y que no pasaría mucho tiempo antes de que pudiera publicarlas. Pero eso fue subestimar a quién me enfrentaba.

La emboscada

La casa de alquiler que Tyler Shultz compartía con cinco compañeros en Los Altos Hills estaba a solo veinticinco minutos en coche de la casa de sus padres en Los Gatos, así que procuraba cenar con ellos cada quince días. La noche del 27 de mayo de 2015, Tyler metió su pequeño Toyota Prius C en el garaje de sus padres y entró en la casa a través de la cocina. Cuando vio a su padre, inmediatamente notó que algo iba mal. Su rostro era una máscara de preocupación y pánico.

—¿Has estado hablando con un periodista de investigación sobre Theranos? —le preguntó su padre con tono acusador.

—Sí —respondió Tyler.

—¿Me tomas el pelo? ¿Cómo puedes ser tan estúpido? Bueno, pues ellos lo saben.

Tyler se enteró de que su abuelo acababa de llamar para decir que Theranos sabía que estaba en contacto con un periodista del *Wall Street Journal*. Si quería librarse de lo que George había descrito como «un montón de líos», tendría que reunirse con los abogados de la empresa al día siguiente para firmar algo.

Tyler volvió a llamar a su abuelo y le preguntó si ellos dos podían reunirse más tarde aquella misma noche sin la presencia de ningún abogado. George dijo que Charlotte y él habían salido a cenar, pero que deberían estar en casa a las nueve y que Tyler podría ir para entonces. Tyler se sentó con sus padres a cenar algo rápido y luego se dirigió a su casa para pensar cómo abordaría la conversación con su abuelo. Su madre y su padre le dieron grandes abrazos mientras salía por la puerta.

Cuando llegó a casa, Tyler me llamó. Por el tono de su voz parecía hecho un manojo de nervios. Me preguntó si yo había revelado a Theranos nuestras conversaciones. Por supuesto que no, le contesté, diciéndole que me tomaba

muy en serio las promesas de confidencialidad que hacía a mis fuentes. Entre los dos intentamos averiguar qué había pasado.

Habían transcurrido tres semanas desde que nos conocimos en la cervecería al aire libre en Mountain View. Tras regresar a Nueva York, Matthew Traub siguió posponiendo mis peticiones de mantener una entrevista con Holmes y, en vez de acceder, me pidió que le enviara las preguntas. Le mandé un correo electrónico que esbozaba siete áreas principales que quería comentar con Theranos, desde Ian Gibbons hasta las pruebas de aptitud^[294].

Reenvié el correo electrónico a Tyler y él le echó un vistazo mientras hablábamos por teléfono. En una sección sobre la validación del ensayo, yo había incluido un coeficiente de variación para uno de los análisis de sangre del Edison, sin darme cuenta de que era una cifra que había calculado él. No había nada más en el correo electrónico que pudiera señalarlo, por lo que Tyler asumió que eso era de lo que habían sacado sus conclusiones. Pareció relajarse. Podría fácilmente explicar ese número, dijo. Podía venir de cualquiera.

Tyler no me dijo que estaba a punto de ir a ver a su abuelo, solo que Theranos quería que fuera a sus oficinas al día siguiente para reunirse con sus abogados. Le aconsejé que no lo hiciera. Ya no trabajaba para la empresa y no estaba obligado a acceder a esa petición. Si iba, tratarían de forzarle la mano, le advertí. Tyler dijo que lo pensaría. Acordamos volver a ponernos en contacto al día siguiente.

Tyler llegó a casa de su abuelo a las 8:45 p. m. George y Charlotte aún no estaban allí, así que esperó en la calle hasta que vio que su coche se detenía en el camino de entrada^[295]. Les dio unos minutos para que se instalaran y luego entró en la casa. Los encontró sentados en el cuarto de estar.

—¿Has hablado con algún reportero sobre Theranos? —preguntó George.

—No —mintió Tyler—. No tengo ni idea de qué les hace pensar eso.

—Elizabeth sabe que has estado hablando con el *Wall Street Journal*. Dice que el periodista usó los términos exactos que aparecían en uno de tus correos electrónicos.

Charlotte corrigió a su esposo:

—Creo que dijo que era un número.

¿Era un número relacionado con las pruebas de aptitud?, preguntó Tyler. Mucha gente había visto esos datos, dijo. El *Wall Street Journal* podría haberlo obtenido de muchos otros exempleados.

—Elizabeth dice que solo puede venir de ti —dijo George con dureza.

Tyler se mantuvo en sus trece. Dijo que no tenía ni idea de cómo había obtenido esa información el reportero.

—Estamos haciendo esto por ti —dijo George—. Elizabeth dice que si se publica el artículo, tu carrera estará acabada.

Sin admitir nada, Tyler intentó una vez más convencer a su abuelo de que Theranos le estaba engañando. Repasó de nuevo todas las cosas que le había dicho un año antes, incluido el hecho de que la compañía realizaba solo una pequeña fracción de los análisis de sangre en sus dispositivos patentados Edison. George se siguió mostrando escéptico al respecto. Le dijo a Tyler que Theranos había preparado un documento de una página para que él lo firmara, en el que declaraba que cumpliría con sus obligaciones de confidencialidad en el futuro. El *Wall Street Journal* iba a publicar los secretos comerciales de Theranos y dichos secretos se harían de dominio público si la compañía no mostraba que había tomado medidas para protegerlos, explicó. Tyler no veía por qué tenía que hacer aquello, pero dijo que estaría dispuesto a considerarlo si eso significaba que la empresa dejaría de molestarlo.

—Bien, arriba hay dos abogados de Theranos —dijo George—. ¿Puedo ir a buscarlos?

Tyler se sintió atacado por la espalda y traicionado. Había pedido específicamente que se reunieran sin abogados. Pero si intentaba escabullirse en ese momento, reforzaría la sospecha de que tenía algo que ocultar, por lo que se escuchó a sí mismo decir: «Claro».

Mientras George subía las escaleras, Charlotte le dijo a Tyler que empezaba a preguntarse si la «caja» de Theranos era real.

—Henry también se lo pregunta —dijo ella, refiriéndose a Henry Kissinger—, y anda diciendo que quiere salirse.

Antes de que Charlotte tuviera tiempo de decir nada más, aparecieron un hombre y una mujer y se dirigieron agresivamente hacia Tyler. Sus nombres eran Mike Brille y Meredith Dearborn. Eran socios en el bufete Boies, Schiller & Flexner. Brille le dijo a Tyler que le habían encomendado averiguar quiénes eran las fuentes del *Wall Street Journal* y lo había identificado a él en unos cinco minutos. Le entregó tres documentos: una orden de restricción temporal, un aviso para comparecer ante el tribunal dos días después y una carta que indicaba que Theranos tenía motivos para creer que Tyler había violado sus obligaciones de confidencialidad, y que la empresa estaba preparada para presentar una demanda contra él.

Tyler volvió a negar haber hablado con un periodista.

Brille dijo que sabía que estaba mintiendo y le presionó para que lo admitiera, pero Tyler se mantuvo firme. El abogado se negó a dejarlo estar. Era como un perro de ataque. Continuó acosando a Tyler durante lo que pareció una eternidad. En un momento dado, Tyler miró a su abuelastra y le preguntó si se sentía tan incómoda como él. Charlotte estaba observando a Brille con el ceño fruncido: parecía que estaba a punto de darle un gancho de derecha.

—Esta conversación tiene que acabarse —dijo Tyler finalmente.

George acudió en ayuda de su nieto. «Conozco a este chico, y este chico no miente. Si dice que no ha hablado con el periodista, ¡es que no ha hablado con el periodista!», exclamó. El ex secretario de Estado hizo salir de la casa a los dos abogados. Cuando se fueron, llamó a Holmes y le dijo que eso no era lo que habían acordado. Ella había enviado a un fiscal en lugar de a alguien dispuesto a mantener una conversación civilizada. Tyler estaba dispuesto a ir a los tribunales al día siguiente, le advirtió.

Tyler sintió que se le aceleraba el ritmo cardíaco y le temblaban las manos al ver que Charlotte le quitaba el teléfono a George y le decía: «¡Elizabeth, Tyler NO dijo eso!».

George volvió a coger el teléfono y se llegó a un acuerdo: se reunirían de nuevo en la casa a la mañana siguiente y Theranos traería el documento de una página del que habían hablado originalmente, en el que se afirmaba que Tyler cumpliría sus obligaciones de confidencialidad. Antes de colgar, le imploró a Holmes que enviara un abogado diferente.

A la mañana siguiente, Tyler llegó temprano a casa de su abuelo y esperó en el comedor. No se sorprendió cuando fue Brille quien apareció de nuevo. Holmes estaba manipulando a su abuelo.

El abogado había traído una nueva serie de documentos. Uno de ellos era una declaración jurada donde se afirmaba que Tyler nunca había hablado con terceros sobre Theranos y que se comprometía a dar los nombres de todos los empleados que hubieran trabajado o todavía trabajaban en la empresa de los que sabía que habían hablado con el *Wall Street Journal*. Brille le pidió a Tyler que firmara la declaración jurada. Tyler se negó.

—Tyler no es un soplón. Descubrir quién ha hablado con el *Wall Street Journal* es problema de Theranos, no suyo —dijo George.

Brille ignoró al ex secretario de Estado y continuó presionando a Tyler para que firmara el documento y mencionara quiénes eran las fuentes del

periódico. «Mire las cosas desde mi punto de vista», suplicó: para hacer su trabajo, necesitaba obtener esa información. Pero Tyler no cedió.

Cuando el incómodo punto muerto se prolongó el tiempo suficiente, George llevó a Brille a una habitación separada y volvió para hablar con Tyler a solas. ¿Qué le costaba firmar ese documento?, le preguntó a su nieto. Tyler respondió que Theranos tendría que agregar una cláusula por la que se comprometiera a no demandarlo.

George tomó un lápiz y escribió una línea en la declaración jurada en el sentido de que Theranos se comprometía a no demandar a Tyler Shultz durante dos años. Tyler se preguntó durante una fracción de segundo si su abuelo pensaba que era idiota.

—Eso no me vale —dijo—. Tiene que decir que no me demandarán nunca.

—Solo estoy tratando de encontrar algo que Theranos acepte —protestó George.

Pero el anciano pareció darse cuenta de lo absurdo de su sugerencia. Tachó las palabras «dos años» y las sustituyó con «nunca». A continuación salió del comedor para hablar con Brille. Los dos regresaron unos minutos más tarde y Brille, aparentemente, aceptó los términos de Tyler.

Sin embargo, el breve interludio le había dado tiempo a Tyler para pensar, y había decidido que no iba a firmar nada. Uno de los otros documentos que Brille había traído esa mañana era su acuerdo de confidencialidad original de Theranos. Tyler fingió leerlo mientras pensaba en la mejor manera de decir que no firmaría la declaración jurada. Después de un largo e incómodo silencio, decidió cómo formular su negativa.

—Un abogado de Theranos ha redactado esto teniendo en mente los mejores intereses de la compañía —dijo—. Creo que necesito un abogado para considerarlo con mis mejores intereses en mente.

Tanto su abuelo como Brille parecían exasperados. George preguntó si Tyler firmaría el documento si su abogado de bienes raíces, Bob Anders, lo revisaba y le decía que estaba bien. Tyler dijo que sí lo haría, así que George se dirigió escaleras arriba para enviar por fax la declaración jurada modificada a Anders. Creyendo que le llevaría un tiempo subir las escaleras y poner en marcha el fax, Tyler fue a la cocina y comenzó a revisar la guía telefónica de su abuelo en busca del número del mencionado abogado. Quería contactarle él primero. Mientras pasaba las páginas, Charlotte le entregó una hoja de papel con el número. «Llámallo», dijo ella.

Tyler hizo la llamada desde el patio trasero. Rápidamente le explicó la situación a Anders. Mientras digería toda la información, el abogado preguntó quién representaba a Theranos. Tyler tenía en la mano la carta en la que se le amenazaba con demandarle que Brille le había dado la noche antes. Le dijo a Anders que estaba firmado por un tal «David Boy-siii», pronunciando mal el apellido del famoso abogado.

—¡Hostias! ¿Sabes quién es?

Boies era uno de los abogados más poderosos e importantes de los Estados Unidos, le explicó Anders. «Esto es grave», dijo. Recomendó que Tyler fuera a verlo a su oficina en San Francisco esa misma tarde.

Tyler siguió su consejo y se dirigió a la ciudad. Se reunió con Anders y uno de sus socios en el decimoséptimo piso del edificio Russ, una torre de estilo neogótico en el distrito financiero que antaño fue el edificio más alto de San Francisco. Después de leer la declaración jurada y estudiar la situación del dilema de Tyler, los dos abogados le dijeron que no podían, en conciencia, aconsejarle que firmara el documento. Acordaron que comunicarían ese mensaje a Theranos en su nombre, pero en algún momento tendrían que referirlo a otro abogado para evitar un conflicto de intereses. Su bufete, Farella Braun + Martel, también representaba el patrimonio de Holmes.

Cuando Anders le informó a Mike Brille de que Tyler no firmaría la declaración jurada, Brille le advirtió que Theranos no tendría más remedio que demandarlo.

Tyler fue a su casa esperando ser convocado al tribunal al día siguiente, pero aquella misma noche, Brille le envió un correo electrónico a Anders diciendo que Theranos había decidido no presentar una demanda hasta que las dos partes tuvieran más tiempo de encontrar una solución. Al recibir la noticia, a Tyler se le escapó un suspiro de alivio.

Anders remitió a Tyler a un abogado llamado Stephen Taylor, que dirigía una *boutique* legal en San Francisco y tenía experiencia en el manejo de complejas disputas comerciales. Durante las semanas siguientes, Brille y Taylor intercambiaron cuatro borradores diferentes de la declaración jurada.

Tyler intentó mostrarse conciliador en un esfuerzo por llegar a un acuerdo, reconociendo en las nuevas versiones del documento que había hablado con el *Wall Street Journal*. Theranos le ofreció la opción de decir que era joven e ingenuo y que el reportero le había engañado, pero él la rechazó. Sabía exactamente lo que estaba haciendo y la juventud no tenía nada que ver en ello. Quería pensar que habría actuado exactamente de la misma manera de

haber tenido cuarenta o cincuenta años. Para aplacar a Theranos, Tyler aceptó que se le pintara como un empleado subalterno cuyos deberes eran tan insignificantes que posiblemente no sabía de qué hablaba cuando se trataba de temas como las pruebas de competencia, la validación de ensayos y las operaciones de laboratorio.

Pero las negociaciones se estancaron en dos puntos. Theranos seguía queriendo que Tyler nombrara a otras fuentes del *Wall Street Journal*, a lo que Tyler se negó rotundamente. Y la compañía declinó incluir a sus padres y herederos en la renuncia a demandarle que estaba dispuesta a concederle. A medida que el *impasse* se prolongaba, Boies Schiller recurrió a las tácticas inescrupulosas por las que se había hecho famoso. Brille le comunicó que si Tyler no firmaba la declaración jurada y nombraba las fuentes del *Wall Street Journal*, el bufete se aseguraría de arruinar a toda su familia cuando lo llevara a los tribunales. Taylor también recibió un soplo de que Tyler estaba siendo vigilado por investigadores privados, pero trató de restarle importancia.

—No es un gran problema —dijo—. Simplemente no vayas a ningún lugar donde no debas ir y recuerda sonreír y saludar al hombre que hay entre los arbustos fuera de tu casa cuando salgas para ir al trabajo.

Una noche, los padres de Tyler recibieron una llamada de su abuelo. George comentó que Holmes le había dicho que Tyler era responsable de la mayor parte de la información que tenía el *Wall Street Journal* y que estaba siendo completamente irrazonable. Los padres de Tyler lo sentaron en la cocina y le rogaron que en la siguiente ocasión firmara lo que Theranos quisiera que firmara. De lo contrario, tendrían que vender la casa para pagar sus costas legales. No era tan simple, respondió Tyler, incapaz de decir mucho más. Tenía unas ganas enormes de explicarles lo que estaba pasando, pero había recibido instrucciones de no comentar las negociaciones con Theranos con nadie más.

Para permitir que Tyler informara a sus padres sobre cómo estaban las cosas, Taylor dispuso que ellos tuvieran su propia asesora legal. De esa manera, él podría comunicarse con ellos a través de abogados y esas conversaciones estarían protegidas por el privilegio abogado-cliente. Esto llevó a un incidente que puso nerviosos tanto a Tyler como a sus padres. Horas después de que la nueva abogada de sus padres se reuniera con ellos por vez primera, le robaron el coche y le sustrajeron un maletín con notas de esa reunión. Aunque quizá se tratara de un robo al azar, Tyler no pudo dejar de sospechar que Theranos había tenido algo que ver en ello.

Yo no tenía ni idea de que estuviera pasando nada de aquello. Después de la llamada ansiosa de Tyler la noche que cenó en casa de sus padres, intenté volver a ponerme en contacto con él. Le envié un correo electrónico a su dirección de Colin Ramírez, que él había insistido en que continuáramos usando para protegerse, y lo llamé a su teléfono de prepago. Pero mi mensaje quedó sin respuesta y el teléfono parecía estar apagado y no tenía buzón de voz. Continué probando la dirección de correo electrónico y el teléfono durante varias semanas, sin éxito. Tyler se había apagado.

Sospeché que Theranos le estaba apretando las clavijas, pero no podía enfrentarme a la compañía al respecto, ya que él era una fuente confidencial. Esperaba que no cediera a la presión y fue un consuelo que ya me hubiera mandado el correo electrónico que envié a Holmes donde cuestionaba las prácticas de Theranos, así como la queja que había presentado ante el estado de Nueva York. Cuando lo agregué al rastro de correos electrónicos internos sobre las pruebas de aptitud que había obtenido de Alan Beam, se convirtió en un tesoro irrecusable de documentos.

Seguí adelante con mi investigación y llamé al Departamento de Salud del Estado de Nueva York para preguntar qué había pasado con la queja anónima de Tyler. Me dijeron que había sido remitida a los Centros de Servicios de Medicare y Medicaid para ser investigada. Pero cuando llamé a los CMS, me dijeron que nadie podía encontrar ni rastro de ella. De alguna manera se había perdido en la vorágine. En honor a la verdad, las personas que dirigían la división de supervisión de laboratorio de la agencia parecieron serias a la hora de realizar un seguimiento, dado que sabían que existía. Me pidieron que se la enviara y me aseguraron que esta vez no se les pasaría por alto.

Mientras tanto, Matthew Traub seguía dándome largas. Parecía que yo era el único reportero en los Estados Unidos a quien Holmes no concedía una entrevista. Recientemente había aparecido en el programa de noticias de la mañana de la CBS, el programa de Fareed Zakaria en la CNN, y en *Mad Money* de Jim Cramer en la CNBC^[296]. La guinda del pastel fue cuando, una noche de junio, levanté la vista de mi ordenador hacia uno de los televisores de la sala de redacción y allí estaba ella, con su jersey negro de cuello alto en *Charlie Rose*. Al día siguiente, durante una acalorada conversación telefónica, le dije a Traub que Theranos no podía seguir rechazando mi solicitud indefinidamente. Si no era Holmes, alguien de la compañía tenía que reunirse conmigo para responder a mis preguntas y tenía que suceder pronto, grité, caminando de un lado para otro ante la escalera de entrada a mi casa en Brooklyn.

Traub volvió a llamarme unos días después y propuso que yo me reuniera con un representante de Theranos en las oficinas de Boies Schiller en Manhattan. Inicialmente estuve de acuerdo, pero luego lo pensé mejor. Eso sería igual que entrar directamente en la guarida del león. Le devolví la llamada y le dije que el representante de Theranos y la falange de abogados que sospechaba que lo acompañarían tenían que acudir a mí. Se programó una reunión para la 1:00 p. m. del martes 23 de junio, en el 1211 de Avenue of the Americas, sede del *Wall Street Journal*.

Secretos comerciales

La delegación de Theranos que llegó a las oficinas del periódico estaba compuesta principalmente de abogados. Al frente de la manada se encontraba David Boies. Estaba flanqueado por Mike Brille, Meredith Dearborn y Heather King, exsocia de Boies Schiller y asistente de Hillary Clinton que ahora era la abogada general de Theranos desde hacía menos de dos meses. Completando el grupo se encontraban Matthew Traub y Peter Fritsch, un exreportero del *Wall Street Journal* y cofundador de una empresa de investigación de la oposición en Washington D. C. El único ejecutivo de Theranos era Daniel Young^[297].

Anticipando los tiros y puñetazos, yo había traído a mi editor, Mike Siconolfi, que encabezaba el equipo de investigación, y a Jay Conti, abogado general adjunto de la compañía matriz del *Wall Street Journal*, que trabajaba estrechamente con la redacción en asuntos periodísticos delicados. Había mantenido informados a ambos de mis investigaciones y les había confiado quiénes eran mis fuentes.

Nos sentamos en una sala de conferencias en el quinto piso de la redacción del *Wall Street Journal*. El tono quedó marcado desde el principio, cuando King y Dearborn sacaron pequeñas grabadoras y las colocaron a cada extremo de la mesa^[298]. El mensaje era claro: abordaban la reunión como una declaración en un futuro proceso legal.

A petición de Traub, yo había enviado dos semanas antes una nueva serie de ochenta preguntas que iban a formar la base de nuestra conversación^[299]. King abrió la reunión diciendo que estaban allí para refutar las «premisas falsas» implícitas en esas preguntas. Entonces lanzó el primer misil.

—Nos parece evidente que una de sus fuentes clave es un joven llamado Tyler Shultz. —Me miró directamente mientras lo decía, en lo que claramente era una salva de apertura ensayada para tratar de ponerme nervioso. Mantuve

mi cara de póker y no dije nada. Podían sospechar de Tyler todo lo que quisieran, pero yo no estaba dispuesto a traicionar su confianza y ayudarles en su expedición de pesca de detalles comprometedores. Continuó denigrando a Tyler diciendo que era joven y carecía de cualificaciones para luego afirmar que mis otras fuentes eran empleados descontentos que eran igualmente poco fiables. Mike interrumpió su diatriba. No íbamos a revelar quiénes eran nuestras fuentes confidenciales ni Theranos debería suponer que conocía sus identidades, afirmó de manera cortés pero firme.

Boies intervino por primera vez, haciendo el papel de poli bueno frente al poli malo de King.

—Realmente solo queremos ir paso a paso para que vea que realmente aquí no hay historia —dijo en voz baja el superabogado de setenta y cuatro años. Con sus tupidas cejas y su pelo canoso, recordaba a un abuelo que tratara de reconciliar a niños que se pelean.

Le sugerí que comenzáramos a abordar las preguntas que yo había enviado, pero, antes de que tuviera tiempo de leer la primera, la actitud de King se volvió agresiva nuevamente y formuló una severa advertencia:

—No consentimos que publique nuestros secretos comerciales.

Llevábamos solo unos minutos de reunión y me había quedado claro que su estrategia principal consistiría en intentar intimidarnos, así que decidí que era hora de hacerles saber que aquello no iba a funcionar.

—No consentimos en renunciar a nuestros privilegios periodísticos —le solté.

Mi respuesta pareció tener el efecto deseado. Ella se volvió más conciliadora y comenzamos a repasar mis preguntas una por una entendiendo que Daniel Young, como único representante de Theranos allí presente, sería el que las respondería. Sin embargo, pronto nos enfrentamos de nuevo.

Cuando Young reconoció que Theranos poseía analizadores comerciales de sangre que, según dijo, la compañía usaba solo con fines comparativos, en lugar de ofrecer resultados, pregunté si uno de ellos era el ADVIA de Siemens. Se negó a confirmarlo, citando secretos comerciales. Luego pregunté si Theranos había ejecutado pequeñas muestras de punciones digitales en el ADVIA con un protocolo de dilución especial. Nuevamente invocó secretos comerciales para evitar responder a la pregunta, pero argumentó que la dilución de muestras de sangre era común en la industria de los laboratorios.

A partir de ahí, la discusión empezó a dar rodeos. Esas preguntas estaban en el meollo de mi artículo, comenté. Si no estaban preparados para

responderlas, ¿cuál era el sentido de nuestra reunión? Boies contestó que estaban tratando de ser útiles, pero que no revelarían los métodos empleados por Theranos a menos que firmáramos acuerdos de confidencialidad. Esos eran secretos que Quest y LabCorp intentaban descubrir desesperadamente por cualquier medio posible, incluido el espionaje industrial, afirmó.

Como yo seguía presionando para obtener respuestas más sustanciales, Boies se enfadó. De repente ya no era el abuelito amable. Gruñó y enseñó los dientes como un viejo oso pardo. Ese era el David Boies que inspiraba miedo entre sus adversarios en los tribunales, pensé para mí. Atacó mis métodos de investigación y dijo que yo había entrevistado a algunos médicos que buscaban perjudicar a Theranos. Eso provocó un tenso intercambio de impresiones entre nosotros dos. Nos miramos el uno al otro desde los extremos de la mesa.

Jay Conti intervino para desactivar la tensa situación, pero pronto se peleó con King y Brille. Su discusión adoptó un giro casi absurdo.

—Sencillamente, creo que quiere que le demos la fórmula de la Coca-Cola para convencerse de que no contiene arsénico —dijo King.

—¡Nadie ha pedido la fórmula de la Coca-Cola! —respondió Jay molesto. Seguimos discutiendo sobre lo que constituía legalmente un secreto comercial. ¿Cómo podía ser considerado un secreto comercial de Theranos cualquier cosa relacionada con un analizador comercial fabricado por un tercero?, pregunté. Brille respondió de manera poco convincente que la distinción no era tan simple como yo creía.

Pasamos a mis preguntas sobre el Edison. ¿Cuántas analíticas realizaba Theranos en ese dispositivo? Eso también era un secreto comercial, dijeron. Me sentí como si estuviera viendo una representación de teatro del absurdo.

¿Realmente Theranos poseía alguna tecnología novedosa?, pregunté de manera provocativa. El mal genio de Boies se encendió de nuevo. Probar pequeñas muestras de punción digital era algo que nadie en la industria de los laboratorios había podido hacer antes, dijo echando chispas.

—Theranos lo está haciendo y, a menos que eso sea magia, ¡es una tecnología nueva!

—Me suena al *Mago de Oz* —bromeó Jay.

Continuamos dando rodeos, sin obtener en ningún momento una respuesta directa sobre la cantidad de pruebas que Theranos realizaba en los analizadores Edison, en comparación con los analizadores comerciales. Resultaba frustrante, pero también era una señal de que yo estaba en el

camino correcto. No nos darían tantas evasivas si no tuvieran nada que ocultar.

La reunión se prolongó de aquella manera durante cuatro horas más. Mientras seguíamos repasando mi lista de preguntas, Young respondió algunas de ellas sin invocar secretos comerciales. Reconoció problemas con la prueba del potasio de Theranos, pero afirmó que se habían resuelto rápidamente y que ninguno de los resultados erróneos había sido comunicado a ningún paciente. Alan Beam me había dicho lo contrario, así que yo sospechaba que Young mentía sobre aquel punto. Young también confirmó que Theranos realizaba pruebas de aptitud de manera diferente a la mayoría de los laboratorios, pero argumentó que eso estaba justificado por la singularidad de su tecnología. También confirmó que la inspectora de CLIA no había visto la parte denominada Normandía del laboratorio de Theranos durante su inspección, pero afirmó que se le había informado de su existencia.

Una de sus respuestas me pareció extraña. Cuando mencioné el estudio de *Hematology Reports* del que Holmes había sido coautora, Young lo descartó inmediatamente alegando que estaba obsoleto. Se había realizado con la tecnología más antigua de Theranos y sus datos eran antiguos; se remontaba a 2008, dijo. ¿Por qué entonces Holmes lo había citado en la entrevista con el *New Yorker*?, me preguntaba yo. Daba la sensación de que Theranos quisiera ya distanciarse de él, probablemente porque sabían que no resultaba creíble.

Pregunté por Ian Gibbons. Young reconoció que Ian había sido un importante colaborador en los primeros años de la empresa, pero dijo que su comportamiento se había vuelto errático hacia el final de su vida, y dio a entender que en aquella etapa ya no se enteraba de nada. King intervino, desestimando a Gibbons como si se tratase de un alcohólico. Mientras tanto, Boies atacó la credibilidad de Rochelle Gibbons al señalar que no había presentado una declaración jurada en el caso Fuisz, lo que llevó al juez a fallar en contra de permitirle testificar en el juicio.

Le dije que el hecho de que ella hubiera hecho o no una declaración jurada en el caso Fuisz no venía al caso. Me parecía creíble como fuente y Rochelle hablaba conmigo de manera oficial.

—Ella habla conmigo bajo juramento —afirmé.

Finalmente, llegamos a los ejemplos de resultados cuestionables de pruebas que yo había recopilado durante mi investigación. Para poder contestar a mis preguntas sobre pacientes concretos, King dijo que Theranos tendría que obtener documentos firmados por cada uno de esos pacientes por

los cuales accedían al uso público de sus datos. Me pidió que le ayudara en ese proceso y yo accedí.

Para cuando la reunión terminó por fin, eran casi las seis de la tarde y King parecía tener ganas de clavarme un puñal en el pecho.

Tres días más tarde, Erika Cheung estaba trabajando hasta tarde en el laboratorio de su nuevo empleador, una empresa de biotecnología llamada Antibody Solutions, cuando un colega se acercó para decirle que un hombre quería verla. El hombre llevaba mucho tiempo esperando en su coche en el aparcamiento, comentó el compañero.

Erika se puso en guardia inmediatamente. Ese mismo día, Mona Ramamurthy, la jefa de Recursos Humanos de Theranos, había dejado varios mensajes en el buzón de voz de su teléfono móvil, diciendo que había algo urgente que tenía que comentarle. Erika no respondió a sus llamadas y en ese momento un hombre misterioso estaba afuera esperando para hablar con ella. Sospechaba que ambas cosas estaban conectadas de alguna manera.

Eran las seis de la tarde de un viernes y no quedaba mucha gente en las oficinas de Antibody Solutions en Sunnyvale. Por seguridad, Erika le pidió a su colega que la acompañara hasta su coche. Cuando salieron del edificio, un hombre joven salió de un SUV y caminó hacia ellos a toda marcha con un sobre en la mano. Se lo entregó a Erika; luego se dio la vuelta y se fue.

Cuando vio la dirección en el sobre, a Erika casi se le paró el corazón.

Entregar en mano
Sra. Erika Cheung
926 Mouton Circle
Palo Alto Este, California 94303

La única persona que sabía que esa era su dirección era su colega Julia. Dos semanas antes, Erika había dejado que venciera el contrato de alquiler en su apartamento en Oakland y se había mudado temporalmente a la casa de Julia, pues tenía pensado trasladarse a China en el otoño. Solo se quedaba en esa dirección entre semana, pues los fines de semana viajaba o iba de acampada. Ni siquiera su madre conocía esa dirección. La única forma de saber de ella era que la hubieran seguido.

La carta que había dentro del sobre llevaba el membrete de Boies Schiller^[300]. Cuando Erika la leyó, su sensación de pánico no hizo más que aumentar:

Estimada Sra. Cheung:

Este bufete representa a Theranos Inc. («Theranos» o la «Compañía»). Tenemos motivos para creer que usted ha divulgado algunos de los secretos comerciales de la Compañía y otra información confidencial sin autorización. También tenemos motivos para creer que ha realizado declaraciones falsas y difamatorias sobre la Compañía con el fin de perjudicar a su negocio. Por la presente, se le instruye que cese y desista inmediatamente de realizar dichas actividades. A menos que este asunto se resuelva de acuerdo con los términos establecidos en esta carta antes de las 5:00 p. m. (hora del Pacífico) del viernes 3 de julio de 2015, Theranos considerará todos los recursos apropiados, incluida la presentación de una demanda en su contra.

La carta continuaba diciendo que, si Erika deseaba evitar una demanda judicial, debía someterse a una entrevista con los abogados de Boies Schiller y revelar qué información había divulgado sobre Theranos y a quién se lo había contado. Estaba firmada por David Boies. Erika se dirigió a casa de Julia y se quedó allí todo el fin de semana con las persianas bajadas, demasiado aterrorizada como para poner un pie en el exterior.

De vuelta en la otra costa, yo empezaba a sentir que las cosas se estaban calentando. Ese mismo viernes por la noche, recibí un mensaje de Alan Beam. Era la primera vez que sabía de él en casi dos meses.

«Theranos me está amenazando de nuevo —escribió—. Sus abogados dicen que sospechan que estoy violando mi declaración jurada».

Hablamos por teléfono y le informé sobre la reunión maratoniana que habíamos mantenido con la delegación de Theranos en el *Wall Street Journal* algunos días antes. En lugar de asustarlo, como me preocupaba que ocurriera, a Alan le fascinaron esas noticias recientes. Había consultado con un nuevo abogado, un ex fiscal federal que había trabajado en la Fuerza de Choque contra el Fraude de Medicare, y se sentía menos vulnerable a las tácticas intimidatorias de Theranos. De hecho, parecía haber cambiado de opinión y quería volver a ayudarme a divulgar la historia.

Aquella noche, aterrizó en mi bandeja de entrada un correo electrónico de Meredith Dearborn. Adjuntaba una carta formal de David Boies dirigida a Jay Conti, que era el destinatario principal del correo electrónico^[301]. Citando varios estatutos de California, la carta exigía seriamente que el *Wall Street Journal* «destruya o devuelva» todos los secretos comerciales de Theranos y la información confidencial que obrara en su poder. A pesar de que Boies debía de saber que no había ninguna posibilidad de que accediéramos a ello, era una salva de advertencia.

Las dudas que pudieran quedarme sobre si Theranos estaba desplegando un agresivo contraataque se acabaron el lunes por la mañana. Estaba sentado en mi coche parado escuchando la radio mientras esperaba que pasara el

camión que barría las calles, uno de los aspectos menos agradables de vivir en Brooklyn, cuando me sonó el móvil. Bajé el volumen de la radio y contesté.

Era Erika y parecía estar muy afectada. Me contó lo del hombre en el SUV, la dirección en el sobre y el ultimátum de Boies. Traté de calmarla. Sí, era muy probable que la estuvieran vigilando, admití. Pero estaba seguro de que había empezado recientemente y que Theranos no tenía pruebas de que ella fuera una de mis fuentes. Era solo un intento de asustarla, dije. Estaban tirándose un farol. La animé a que ignorara la carta y se ocupara de sus cosas como de costumbre. Me di cuenta, por su voz entrecortada, de que todavía estaba muerta de miedo, pero accedió a seguir mi consejo.

Al día siguiente, recibí un correo electrónico de la doctora Sundene de Phoenix^[302]. Un representante comercial de Theranos había acudido a su oficina para decirle que el jefe de operaciones, Sunny Balwani, estaba en la ciudad y quería reunirse con ella. Cuando la doctora declinó la invitación, él se volvió hostil y le sugirió que su negativa tendría consecuencias desagradables. No me lo podía creer. Ir tras mis fuentes confidenciales era una cosa, pero amenazar a una doctora que había hablado conmigo de manera oficial era pasarse de la raya. Le envié un correo electrónico a Heather King informándole de que estaba al tanto de la visita del representante comercial a la oficina de la doctora Sundene y que si me enteraba de más incidentes de ese tipo, los consideraría de interés periodístico e incluiría una mención en mi artículo^[303]. King negó que el representante comercial hubiera hecho nada malo.

Lejos de dar marcha atrás, Theranos dio un paso más allá. Esa misma semana, Boies envió al *Wall Street Journal* una segunda carta^[304]. A diferencia de la primera, que tenía solo dos páginas, esta tenía veintitrés y amenazaba explícitamente con demandarnos si publicábamos un artículo que difamara a Theranos o revelara alguno de sus secretos comerciales. Gran parte de la carta era un ataque mordaz a mi integridad periodística. En el transcurso de mi investigación, me había «situado muy lejos de ser justo, objetivo o imparcial» y, en cambio, parecía empeinado en «componer una narrativa predeterminada (y falsa)», escribió Boies.

Su prueba principal para respaldar aquel argumento eran las declaraciones firmadas que Theranos había obtenido de dos de los otros doctores con los que yo había hablado, en las que afirmaban que yo había tergiversado lo que me habían dicho, y que no les había dejado claro que podría usar la información en un artículo que se fuera a publicar^[305]. Los médicos eran

Lauren Beardsley y Saman Rezaie de la consulta de Scottsdale que yo había visitado.

La verdad es que no había pensado usar el caso del paciente del que los doctores Beardsley y Rezaie me habían hablado porque era un relato de segunda mano. El paciente en cuestión estaba siendo tratado por otro médico en su consulta y este último se había negado a hablar conmigo. Pero, aunque sus declaraciones firmadas de ninguna manera debilitaban mi historia, la probabilidad de que hubieran cedido a la presión de la compañía me preocupaba.

Vi que no había una declaración firmada de Adrienne Stewart, la tercera doctora a la que había entrevistado en aquel consultorio. Eso era bueno porque yo pensaba usar uno o los dos casos de pacientes de los que ella me había hablado. Cuando la contacté por teléfono, me dijo que estaba visitando a una familia en Indiana y que no estaba presente cuando los representantes de Theranos acudieron a la consulta. Le mencioné las declaraciones firmadas de sus colegas y le advertí de que cuando regresara probablemente la compañía probaría con ella las mismas tácticas de mano dura.

La doctora Stewart me envió un correo electrónico unos días después para hacerme saber que Balwani y otros dos hombres habían ido a hablar con ella en cuanto volvió a Arizona^[306]. La recepcionista les dijo que estaba ocupada con pacientes, pero se negaron a irse y se quedaron en la sala de espera durante horas hasta que finalmente salió a saludarlos. La obligaron a aceptar reunirse con ellos el viernes siguiente por la mañana, dos días después. Yo tenía un mal presentimiento sobre aquella reunión, pero no podía hacer nada al respecto. La doctora Stewart prometió que no cedería a la presión. Pensaba que era importante defender a sus pacientes y la integridad de las pruebas de los laboratorios.

Cuando llegó el viernes, traté de hablar con la doctora Stewart varias veces por la mañana, pero no pude localizarla. Ella volvió a llamar a primera hora de la tarde, mientras yo iba hacia el este de Long Island para pasar el fin de semana con mi mujer y mis tres hijos. Sonaba nerviosa. Me dijo que Balwani había tratado de hacerle firmar una declaración similar a la de sus colegas, pero se negó educadamente. Furioso, él amenazó con arrastrar su reputación por el barro si aparecía en algún artículo de prensa sobre Theranos. Con voz temblorosa, me suplicó que ya no usara su nombre. Mientras intentaba tranquilizarla diciéndole que aquello era una amenaza vacía, me di cuenta de que esas personas no se iban a detener ante nada para que mi artículo desapareciera.

«La mattanza»

Los primeros días de julio de 2015 trajeron dos buenas noticias para Theranos. La primera fue que la FDA había aprobado la prueba patentada por la compañía para el VHS-1, una de las dos cepas del virus del herpes^[307]. La segunda fue que una nueva ley aprobada en Arizona, que permitía a sus ciudadanos hacerse un análisis de sangre sin una autorización del médico — un proyecto de ley que Theranos prácticamente había redactado y por el que había presionado duramente—, estaba a punto de entrar en vigor^[308].

La compañía celebró estos logros organizando una fiesta del Cuatro de Julio en la nueva sede de Page Mill Road. Las celebraciones comenzaron en la cafetería con discursos entusiastas de Holmes y Balwani y luego se trasladaron al patio del edificio, donde esperaban a los empleados barra libre, comida preparada y música *techno*.

Theranos publicitó la aprobación de la prueba de herpes como una demostración de que su tecnología funcionaba, pero yo mantuve mi profundo escepticismo. En lenguaje de laboratorio, la prueba del herpes es una prueba cualitativa. Ese tipo de pruebas proporcionan respuestas simples de un sí o un no a la pregunta de si una persona padece cierta enfermedad. Técnicamente, son mucho más fáciles de hacer bien que las pruebas cuantitativas diseñadas para medir la cantidad precisa de un analito en sangre. La mayoría de los análisis de sangre de rutina son cuantitativos.

Llamé a una fuente mía que trabajaba en lo alto de la división de dispositivos médicos de la FDA. Él me confirmó lo que yo pensaba. La aprobación de la prueba del herpes era una autorización única que de ninguna manera suponía un respaldo general a la tecnología de Theranos, afirmó. De hecho, los datos clínicos que la compañía había presentado a la agencia para varias de sus otras pruebas de punción digital eran deficientes y no se aprobarían, agregó. Cuando, a mi vez, le conté las cosas de las que me había enterado en el transcurso de mi investigación, desde la práctica de Theranos

de realizar analíticas procedentes de muestras de punción digital en analizadores comerciales hasta sus juegos de azar en las pruebas de competencia y los cuestionables resultados de los test que algunos médicos y pacientes habían recibido, pareció alterado.

Parte del problema era que, tres años después del encontronazo de Holmes con el teniente coronel David Shoemaker, ahora retirado, Theranos continuaba funcionando en tierra de nadie en cuanto a reglamentos oficiales. Al utilizar sus dispositivos patentados solo dentro de su propio laboratorio y no tratar de comercializarlos, podía evitar el minucioso escrutinio de la FDA. Al mismo tiempo, daba la impresión de cooperar con la agencia al respaldar públicamente su campaña para regular las pruebas desarrolladas en laboratorio, y enviar voluntariamente algunos de sus propios test, como la prueba del herpes, para su aprobación.

Mi fuente comentó que para la agencia resultaba difícil adoptar medidas desfavorables contra una compañía que se presentaba a sí misma como la mayor defensora de las regulaciones de la FDA del mundo de los laboratorios, especialmente una tan políticamente bien relacionada como Theranos. Al principio, pensé que se refería a su junta directiva, pero esa era la menor de sus preocupaciones. Señaló que la sociable Holmes hacía muy buenas migas con la administración Obama. La había visto en el lanzamiento de la iniciativa presidencial de medicina de precisión a principios de año, una de las varias apariciones en la Casa Blanca que había hecho en los últimos meses. La última fue una cena de Estado en honor al primer ministro de Japón^[309], donde fue fotografiada con un vestido negro ceñido del brazo de su hermano. A pesar de todo aquello, las palabras de despedida de mi fuente me hicieron pensar que quizás Theranos no pudiera seguir engañando a la FDA durante mucho más tiempo: «Estoy muy preocupado por lo que están haciendo».

En *Fortune*, Roger Parloff tenía una opinión diferente de la mía sobre la aprobación de la prueba del herpes. En un artículo que publicó en la página web de la revista, escribió que suponía «un fuerte respaldo a la integridad de los métodos de Theranos»^[310].

Durante una entrevista telefónica que Holmes le concedió para ese segundo artículo, Parloff preguntó por una prueba del ébola que Theranos tenía en marcha. George Shultz lo había mencionado en una conferencia algunos meses antes. Dado que una epidemia de ébola se había propagado por África occidental durante más de un año, Parloff pensó que una rápida prueba de punción digital para detectar el virus mortal podría ser de gran utilidad

para las autoridades de salud pública y estaba interesado en escribir sobre ello. Holmes afirmó que esperaba obtener en breve la autorización de uso de emergencia para la prueba y lo invitó a presenciar una demostración en vivo en las oficinas de Boies Schiller en Manhattan.

Unos días más tarde, Parloff llegó al bufete de abogados y fue recibido por Dan Edlin, uno de los hermanos de fraternidad de Christian Holmes. Edlin le mostró una sala de conferencias donde se habían instalado dos dispositivos negros de Theranos (eran miniLab, no Edison). Por razones que Parloff no entendió, Holmes quería que la demostración incluyera también una prueba de potasio (sin duda porque yo había estado haciendo preguntas difíciles sobre esa prueba en particular). Así que Edlin extrajo sangre del dedo de Parloff dos veces. Una máquina realizaría la prueba del ébola y la otra la prueba del potasio, explicó. Parloff se preguntó por un instante por qué uno solo de los dispositivos no podía realizar ambas pruebas simultáneamente con una sola muestra de sangre, pero decidió no presionar sobre el asunto.

Parloff y Edlin charlaron de cosas triviales mientras esperaban los resultados de los test. Después de unos veinticinco minutos, las pruebas aún no se habían completado. Edlin comentó que era porque los dispositivos acababan de ser instalados y tenían que calentarse. El progreso de las pruebas estaba representado por el borde oscuro de un círculo en la pantalla digital de los dispositivos, como las descargas de aplicaciones en un iPhone. Dentro del círculo, un número de porcentaje le decía al usuario qué porcentaje de la prueba se había completado. Por la lentitud con que se estaba llenando el borde de uno de los círculos, a Parloff le pareció que tardaría varias horas más. No podía esperar tanto tiempo. Le dijo a Edlin que tenía que regresar al trabajo.

En cuanto Parloff se fue, Kyle Logan, el joven ingeniero químico que había recibido un premio académico en Stanford que lleva el nombre de Channing Robertson, entró en la sala de conferencias. Había viajado con Edlin en un vuelo nocturno desde San Francisco esa mañana y estaba allí para brindar apoyo técnico. Al darse cuenta de que el miniLab que ejecutaba la prueba del potasio se había atascado al completar el 70 por ciento, sacó el cartucho y reinició la máquina. Tenía una idea bastante certera de lo que había sucedido. Balwani le había encomendado a un ingeniero de *software* de Theranos llamado Michael Craig que escribiera una aplicación para el *software* del miniLab que enmascarara los fallos de la prueba. Cuando algo salía mal dentro de la máquina, la aplicación se activaba e impedía que

apareciera un mensaje de error en la pantalla digital. En cambio, la pantalla mostraba que el progreso de la prueba reducía la velocidad a pasos de tortuga.

Aquello fue exactamente lo que sucedió con la prueba del potasio de Parloff. Afortunadamente, se había completado lo suficiente antes de funcionar mal, con lo que Kyle pudo recuperar un resultado de la máquina. La avería ocurrió mientras el dispositivo estaba ejecutando la prueba nuevamente en la parte del control de la muestra. Normalmente, hubiera sido preferible que dicho control confirmara el resultado inicial, pero Daniel Young le dijo a Kyle por teléfono que estaba bien prescindir de él en ese caso.

En ausencia de datos de validación reales, Holmes utilizaba esas demostraciones para convencer a los miembros de la junta directiva, a posibles inversores y a los periodistas de que el miniLab era un producto terminado y funcional. La aplicación de Michael Craig no era el único subterfugio usado para mantener la ilusión. Durante las presentaciones en la sede, los empleados hacían como que colocaban la muestra de un visitante VIP en el miniLab, esperaban hasta que dicha persona hubiera salido de la sala, y luego extraían la muestra y la llevaban a un auxiliar de laboratorio, que la testaba en uno de los analizadores comerciales modificados.

En cuanto a Parloff, no tenía ni idea de que le habían engañado. Aquella noche, recibió un correo electrónico de Theranos con un archivo adjunto protegido por contraseña que contenía sus resultados. Cuando abrió el adjunto, se alegró al ver que su prueba del ébola había dado negativo y que su valor de potasio estaba dentro del rango normal.

De nuevo en California, Holmes y Balwani estaban preparando el terreno para una representación más grande. Holmes había invitado al vicepresidente Joe Biden a visitar las instalaciones de Theranos en Newark, que ahora albergaba el laboratorio clínico de Theranos y sus operaciones de fabricación de miniLab.

Fue un paso audaz dado que, desde la partida de Alan Beam en diciembre de 2014, el laboratorio había funcionado sin un director real. Para mantener oculto este dato, Balwani había contratado a un dermatólogo llamado Sunil Dhawan para reemplazar a Beam en la licencia CLIA del laboratorio. Aunque Dhawan no tenía un título o certificación del consejo en patología, técnicamente cumplía con los requisitos estatales y federales porque era médico y había supervisado un pequeño laboratorio afiliado a su consulta de dermatología donde se analizaban muestras de piel. La realidad, sin embargo, era que no estaba cualificado para dirigir un laboratorio clínico de pleno

derecho. No es que importara. Balwani solo pretendía que fuera una figura decorativa. Algunos empleados del laboratorio en Newark nunca vieron a Dhawan en el edificio.

Aparte de no tener un responsable, la moral del laboratorio estaba bajo mínimos. Dos meses antes, Balwani había aterrorizado a sus miembros cuando apareció una crítica mordaz sobre Theranos en Glassdoor, página web donde antiguos empleados y quienes todavía trabajaban en ellas evaluaban a las empresas de forma anónima. Titulado «Un montón de mentiras de los relaciones públicas»^[311], rezaba en parte:

La superalta tasa de recambio de personal significa que nunca te aburres en el trabajo. También es bueno si eres introvertido porque todos los turnos están faltos de personal, especialmente si trabajas en el segundo o tercero. Básicamente no existes para la empresa.

¿Por qué molestarse en utilizar batas de laboratorio y gafas de seguridad? No es necesario usar equipo de protección en absoluto. ¿A quién le importa si te contagias de algo como el VIH o la sífilis? ¿A esta empresa desde luego que no!

Lamer culos o ser un lameculos te llevará lejos.

Cómo ganar dinero en Theranos:

1. Mentir a los capitalistas de riesgo.

2. Mentir a los médicos, a los pacientes, a la FDA, a los Centros de Control y Prevención de Enfermedades, al Gobierno. Además de cometer actos muy poco éticos e inmorales (y posiblemente ilegales).

No era inusual que aparecieran críticas negativas sobre la empresa en Glassdoor. Balwani se aseguraba de que estuvieran compensadas por un flujo constante de críticas positivas falsas que ordenaba escribir a los miembros del departamento de Recursos Humanos. Pero aquel en particular le había enfurecido. Después de conseguir que Glassdoor lo retirara, lanzó una caza de brujas en Newark, interrogando a los empleados de los que sospechaba. Fue tan infame con una empleada, una mujer llamada Brooke Bivens, que la hizo llorar. Nunca encontró al culpable.

Más recientemente, Balwani había despedido a Lina Castro, una miembro del equipo de microbiología muy querida y respetada. El pecado de Lina había sido presionar a la empresa para que instituyera protecciones estándar de salud y seguridad ambientales en el laboratorio. Una mañana después de que la despidiera, Balwani se jactó ante los restantes miembros de su equipo de que él valía miles de millones de dólares y que iba a trabajar todos los días porque quería. Todos los demás debían sentir lo mismo, dijo, dando a entender que Castro había sido demasiado negativa y no se había comprometido lo suficiente con la misión de Theranos.

Al igual que en el antiguo edificio de Facebook en Palo Alto, las operaciones del laboratorio en Newark estaban divididas entre el Parque

Jurásico y Normandía. El nuevo Parque Jurásico ocupaba una enorme sala con luces de neón y suelos de vinilo. Las mesas de los empleados del laboratorio estaban agrupadas en una esquina debajo de un monitor gigante de pantalla plana que mostraba un flujo constante de citas inspiradoras y elogiosas reseñas de clientes. Los analizadores comerciales utilizados para procesar muestras venosas normales salpicaban el resto del espacio. Normandía ocupaba otra habitación repleta de montones de Edison blanquinegros y de las máquinas de Siemens que Daniel Young y Sam Gong habían hackeado.

Holmes y Balwani querían impresionar al vicepresidente con la imagen de que era un laboratorio de vanguardia completamente automatizado. Así que, en lugar de mostrarle el laboratorio real, crearon uno falso. Hicieron que el equipo de microbiología abandonara una tercera sala más pequeña que ocupaba, la repintaron y farraron las paredes con filas de miniLab apilados en estantes de metal. Dado que la mayoría de los miniLab que se habían construido estaban en Palo Alto, tuvieron que transportarlos de vuelta a la Bahía para la artimaña. Al principio, los miembros del equipo de microbiología no estaban seguros de por qué se estaban trasladando, pero lo descubrieron cuando una avanzadilla del Servicio Secreto apareció unos días antes de que llegara Biden.

El día de la visita, la mayoría de los miembros del laboratorio recibieron instrucciones de quedarse en casa, mientras que algunos fotógrafos de noticias locales y cámaras de televisión pudieron entrar en el edificio para asegurarse de que el evento recibiera algo de cobertura mediática. Holmes llevó al vicepresidente a hacer un recorrido por las instalaciones y le mostró el falso laboratorio automatizado. Posteriormente, organizó una mesa redonda sobre atención médica preventiva en las instalaciones, con media docena de ejecutivos de la industria, incluido el presidente del Hospital de Stanford.

Durante la mesa redonda, Biden describió lo que acababa de ver como «el laboratorio del futuro»^[312]. También elogió a Holmes por su activa colaboración con la FDA^[313]. «Sé que la FDA ha realizado recientemente evaluaciones favorables de vuestro innovador dispositivo —dijo—. El hecho de que estéis enviando voluntariamente todas vuestras pruebas a la FDA demuestra vuestra confianza en lo que estáis haciendo».

Unos días más tarde, el 28 de julio, abrí la edición de esa mañana del *Wall Street Journal*^[314] y casi escupí el café: cuando hojeaba la primera sección del periódico, me topé con un artículo de opinión escrito por Elizabeth

Holmes en el que se jactaba de la aprobación de la prueba del herpes de Theranos, y exigía que todas las pruebas de laboratorio fueran revisadas por la FDA. Llevaba meses negándome una entrevista, sus abogados obstruían mi trabajo y amenazaban a mis fuentes y allí estaba usando las páginas de opinión de mi propio periódico para perpetuar el mito de que era la mejor amiga de los reguladores.

Debido al cortafuegos que había entre la sección de noticias y la del editorial del *Wall Street Journal*, Paul Gigot y su equipo no tenían ni idea de que yo estaba trabajando en un gran reportaje de investigación sobre la empresa, así que no podía culparlos por publicar lo que consideraran conveniente, pero me molestó. Sospeché que Holmes estaba tratando de utilizar la cobertura positiva de la página del editorial para dificultar que el periódico publicara mi investigación.

Mientras tanto, Alan Beam se estaba viendo presionado de nuevo por los secuaces de Boies. Le amenazaron con denunciarlo por violaciones de la Ley de Portabilidad y Responsabilidad de Seguros Médicos (HIPAA, por sus siglas en inglés), la ley federal de privacidad de la salud, sobre la base de que algunos de los correos electrónicos que había reenviado a su cuenta de Gmail antes de que dimitiera contenían información sobre algunos pacientes. Su nuevo abogado tuvo que esquivarlos desde Londres, donde estaba de vacaciones con su esposa. Balwani también estaba empezando a acosar a algunos de los pacientes con los que yo había hablado, insistiendo en que se pusieran en contacto con él y sometiéndolos al tercer grado cuando lo hacían.

Una semana antes yo había presentado un borrador de mi artículo y decidí ir a la oficina de mi editor para ver cómo iba con su trabajo. Una vez que hubiera terminado su parte, la historia se enviaría al editor de la primera página del periódico, quien se la asignaría a alguien de su equipo para una segunda corrección más minuciosa. Luego, el editor de normas y los abogados la peinarían línea por línea. Era un proceso lento que a menudo llevaba semanas y, a veces, meses. Yo quería acelerarlo. Cuanto más nos demorásemos en publicar, más tiempo le daríamos a Theranos para hacer cambiar de postura a mis fuentes.

Mike Siconolfi estaba tan alegre como siempre cuando asomé la cabeza por la puerta de su oficina. Me hizo un gesto para que me sentara. Le dije que creía que debíamos movernos más rápidamente. No se sabía qué intentarían Theranos y Boies a continuación. Remarqué el artículo de opinión de Holmes y la visita de Biden a las instalaciones de Theranos en Newark de unos días atrás.

Mike me pidió que tuviera paciencia. La historia era una bomba y teníamos que asegurarnos de que, cuando la publicáramos, fuese a prueba de balas, dijo. Mike era de ascendencia italoamericana y le encantaba usar metáforas italianas. Le había escuchado contar la historia de su antepasado, el príncipe Siconulf, que gobernó la región que rodea la costa de Amalfi en el siglo IX, aproximadamente diez veces.

—¿Alguna vez te he hablado de *la mattanza*? —preguntó. Ay, Dios, allá vamos otra vez, pensé yo.

Explicó que *la mattanza* era un antiguo ritual siciliano en el que los pescadores se metían en el mar Mediterráneo hasta la cintura con palos y lanzas y permanecían quietos durante horas hasta que los peces ya no notaban su presencia. Finalmente, cuando se habían reunido suficientes a su alrededor, alguien daba una señal imperceptible y, en una fracción de segundo, la escena pasaba de un silencio sobrenatural a un cruento baño de sangre cuando los pescadores golpeaban brutalmente a sus desprevenidas presas. Lo que estábamos haciendo era la versión periodística de *la mattanza*, dijo Mike. Estábamos esperando pacientemente hasta que estuviéramos listos para publicar y luego, en el momento que eligiéramos, atacaríamos. Mientras decía aquello, imitaba a un pescador siciliano empuñando violentamente su lanza, cosa que me hizo reír.

Le dije que estaba de acuerdo con el enfoque de *mattanza*, siempre y cuando el reportaje se publicara antes de la presentación de Holmes en el congreso anual de tecnología del *Wall Street Journal* que se iba a celebrar en Laguna Beach en octubre. Recientemente me había enterado de que ella estaba en la lista de oradores invitados y pensaba que pondría al periódico en una posición imposible si mi artículo no se había publicado para entonces. Mike estuvo de acuerdo. Faltaban dos meses y medio para el congreso. Eso nos daba tiempo suficiente, aseguró.

Control de daños

Mientras tanto, entre bastidores, Holmes estaba intentando otra vía para sofocar el incendio que suponía la publicación de la historia.

En marzo, un mes después de que yo hubiera empezado a hincarle el diente a Theranos, la compañía cerró otra ronda de financiación. Sin que yo lo supiera, el principal inversor era Rupert Murdoch, el magnate de los medios de comunicación nacido en Australia que controlaba la empresa matriz del *Wall Street Journal*, News Corporation. De los más de 430 millones de dólares que Theranos recaudó en esa última ronda, 125 millones provenían de Murdoch. Eso lo convertía en el mayor inversor de la empresa.

Murdoch había conocido a Holmes en el otoño de 2014, en una de las grandes galas de Silicon Valley, la cena anual del Premio Breakthrough, que se celebró en el Hangar 1 del Centro de Investigación Ames de la NASA en Mountain View. El premio honra a destacados colaboradores en los campos de las ciencias biológicas, la física fundamental y las matemáticas. Fue creado por el inversor en tecnología ruso Yuri Milner, junto con el fundador de Facebook, Mark Zuckerberg, el cofundador de Google, Sergey Brin, y el magnate chino de la tecnología, Jack Ma. Durante la cena, Holmes se acercó a la mesa de Murdoch, se presentó y se lo cameló. La primera impresión positiva que le causó se vio reforzada por Milner, que le cantó las alabanzas de la joven cuando Murdoch le preguntó qué pensaba de ella.

Se reunieron de nuevo unas semanas más tarde en el rancho del norte de California del magnate de los medios. Murdoch, que tenía un solo guardaespaldas, se sorprendió por el tamaño del cuerpo de seguridad con el que llegó Holmes. Cuando le preguntó por qué lo necesitaba, la joven respondió que su junta directiva insistía en ello. Durante un almuerzo servido por el personal del rancho, Holmes le propuso a Murdoch invertir en su empresa, haciendo hincapié en que buscaba inversores a largo plazo. No espere informes trimestrales durante un tiempo, le advirtió, ni, por supuesto,

una oferta pública inicial. El paquete de inversión que luego se entregó a la oficina de Murdoch en Manhattan reiteraba ese mensaje. La carta de presentación decía en el primer párrafo que Theranos tenía intención de permanecer en manos privadas en el «largo plazo» y repetía esas dos palabras no menos de quince veces.

Se sabía que Murdoch a veces invertía en empresas primerizas de Silicon Valley. Fue uno de los primeros que invirtieron en Uber, donde convirtió una apuesta de 150.000 dólares en unos 50 millones. Pero a diferencia de las grandes empresas de capital riesgo, no hablaba sobre ello. El magnate, de ochenta y cuatro años, tendía a seguir sus instintos, un enfoque que le había servido para construir uno de los imperios de entretenimiento y medios de comunicación más grandes del mundo. La única llamada que realizó antes de invertir en Theranos fue a Toby Cosgrove, director ejecutivo de la Clínica Cleveland. Holmes había mencionado que estaba a punto de anunciar una alianza con el centro cardiológico de renombre mundial. Al igual que Yuri Milner, Cosgrove solo tenía cosas buenas que decir sobre Elizabeth cuando Murdoch lo contactó.

Theranos era, con mucho, la inversión más grande que había hecho Murdoch fuera de los activos de medios de comunicación que él controlaba, que incluían el estudio de cine 20th Century Fox, la cadena de difusión Fox y Fox News. Le conquistaron el carisma y la visión de Holmes, pero también las proyecciones financieras que ella le entregó. Las estimaciones que envió pronosticaban 330 millones de dólares en ganancias sobre unos ingresos de 1.000 millones en 2015 y 505 millones en ganancias sobre unos ingresos de 2.000 millones de dólares en 2016. Esas cifras hacían que la valoración de 10.000 millones de dólares pareciera barata en aquel momento.

Otro elemento que hizo que Murdoch se inclinara a invertir en Theranos fue la lista de otros inversores ilustres que ya habían apostado por la empresa. Incluían a Cox Enterprises, corporación familiar con sede en Atlanta, cuyo presidente, Jim Kennedy, era amigo suyo, y el prestigio de los Walton de Walmart. Otros inversores célebres que él no conocía iban desde Bob Kraft, dueño de los New England Patriots, hasta el multimillonario mexicano Carlos Slim y John Elkann, industrial italiano que controlaba Fiat Chrysler Automobiles.

Cuando Mike Siconolfi y yo tuvimos nuestra charla sobre el antiguo arte de pesca siciliano a finales de julio, Holmes había mantenido tres reuniones privadas con Murdoch. La última tuvo lugar a principios de ese mes, cuando ella lo recibió en Palo Alto y le mostró el miniLab. Durante la visita, la joven

sacó a relucir mi artículo y le dijo que la información que yo había reunido era falsa y que su publicación haría un gran daño a Theranos. Murdoch se mostró reacio a intervenir y dijo que confiaba en los editores del periódico para manejar el asunto de manera justa.

A finales de septiembre, cuando estaba próxima la publicación de mi artículo, Holmes se reunió con Murdoch por cuarta vez en su oficina en el octavo piso del edificio de News Corporation en el centro de Manhattan. Mi mesa en la sala de redacción del *Wall Street Journal* estaba solo tres pisos más abajo, pero yo no tenía ni idea de que ella se hallaba en el edificio. Holmes sacó el tema de mi artículo con renovada urgencia, esperando que Murdoch se ofreciera a ponerle fin. Una vez más, a pesar de la inversión sustancial que tenía en juego, él se negó a intervenir.

Mientras Holmes intentaba, sin éxito, influir en el propietario del *Wall Street Journal*, Theranos continuaba su campaña de tierra quemada contra mis fuentes.

Mike Brille, de Boies Schiller, envió una carta a Rochelle Gibbons amenazando con demandarla si no dejaba de hacer lo que él denominaba «declaraciones falsas y difamatorias» sobre la empresa y sus ejecutivos. En Phoenix, dos nuevos pacientes se presentaron para su cita en la consulta de la doctora Sundene y montaron una escena. Ella tuvo que contratar a un abogado para que Yelp eliminara las críticas incendiarias que publicaron en la página sobre ella. Logré evitar que la doctora Stewart sucumbiera a la presión de Balwani, pero Theranos convenció a su centro de salud para que aceptara los servicios de laboratorio *in situ* a fin de mitigar su relato sobre la inexactitud de los resultados de las pruebas.

Sin embargo, otras fuentes oficiales como el doctor Gary Betz, la enfermera Carmen Washington y Maureen Glunz, la paciente que pasó horas en la sala de urgencias la víspera del Día de Acción de Gracias, permanecieron inmunes a las tácticas de intimidación de la empresa. Y Alan Beam y Erika Cheung continuaron cooperando con el artículo como fuentes confidenciales, al igual que otros antiguos empleados.

Si bien Tyler Shultz seguía ilocalizable (pude comunicarme con su madre y le dejé un mensaje para él, en vano), asumí que si Theranos hubiera tenido éxito en hacerle retractarse, nos habría presentado una declaración firmada similar a la de los doctores Rezaie y Beardsley. Además, no había nada que pudiera hacer para que los correos electrónicos que me había dado desaparecieran. Estos hablaban por sí solos.

En un desesperado esfuerzo por evitar la publicación de mi artículo, Boies le envió al *Wall Street Journal* una tercera carta muy larga, reiterando su amenaza de demandar al periódico y rechazando mi reportaje como una fantasía elaborada por una imaginación calenturienta:

He tratado de descubrir cómo hemos podido llegar a un punto donde *The Journal* está considerando la publicación de un artículo que sabemos que es falso, engañoso e injusto, y que amenaza con divulgar información que Theranos protege rigurosamente como secretos comerciales.

La raíz del problema puede ser la tragedia de la idea original del periodista, que podría entrar en la categoría de «demasiado bueno para ser verificado». Esa tesis, como explicó el señor Carreyrou en las conversaciones que mantuvimos, es que todo el reconocimiento a los innovadores descubrimientos y logros de Theranos por parte de la comunidad académica, científica y sanitaria está mal; que cada informe anterior publicado sobre Theranos, incluido en el propio *The Wall Street Journal*, ha sido el resultado de una manipulación engañosa por parte de la empresa; y que tanto Theranos como su fundadora están, esencialmente, cometiendo fraude al promover una tecnología que no funciona y al utilizar equipo comercial ya existente para realizar pruebas que Theranos finge que se hacen con tecnología novedosa. Ciertamente, esa revelación, si fuera cierta, sería un artículo de peso de periodismo de investigación. El problema puede ser que, aunque esa tesis no es cierta, resulta demasiado dramática para dejarla pasar.

La carta solicitaba un encuentro con Gerry Baker, editor en jefe del *Wall Street Journal*. Para ser justos, Baker le concedió una cita, pero se aseguró de invitarnos también a Mike y a mí, así como a Jay Conti y Neal Lipschutz, editor de estándares del periódico.

A las 4:00 p. m. del jueves 8 de octubre, nos reunimos nuevamente con Boies en una sala de conferencias diferente en el sexto piso de la redacción del *Wall Street Journal*. Esta vez vino con un contingente más pequeño formado por Heather King y Meredith Dearborn. Como hizo en junio, King sacó una pequeña grabadora y la puso en el centro de la mesa.

Aunque continuaron argumentando enérgicamente contra la publicación del artículo, durante esa segunda reunión, Boies y King admitieron dos elementos clave que afianzaron nuestra mano. Al reconocer por primera vez que Theranos no realizaba todos sus análisis de sangre en dispositivos patentados por ellos, Boies describió la transición para llegar a ese punto como «un viaje» que a la empresa le llevaría algún tiempo completar. El segundo se produjo después de que yo mencionara varios cambios de redacción recientes que había notado en la página web de Theranos. Había uno en particular: la frase «Muchas de nuestras pruebas requieren solo unas pocas gotas de sangre» había sido eliminada. Cuando le pregunté por qué, King soltó sin querer que asumía que era por «precisión de *marketing*». (Más tarde, ella insistiría en que nunca pronunció esas palabras).

Hacia el final de la reunión, Boies probó una última táctica: si estuviéramos dispuestos a retrasar la publicación del artículo un poco más, él organizaría una demostración del dispositivo de Theranos. Habían hecho una para la revista *Fortune* poco tiempo atrás, dijo, así que no había ninguna razón por la que no pudieran hacer otra para nosotros. Esa demostración proporcionaría la prueba incontrovertible de que estábamos equivocados acerca de que el dispositivo no funcionaba, sostuvo Boies.

Mike y yo preguntamos cuándo podría llevarse a cabo, qué pruebas se administrarían y qué garantía tendríamos de que los resultados provenían del dispositivo y no entrañarían ningún truco de manos. Cuando Boies contestó que probablemente llevaría varias semanas organizarla y se mostró difuso en los otros puntos, Baker rechazó la oferta cortésmente. Compartía nuestra opinión de que teníamos que publicar antes de la presentación de Holmes en el congreso tecnológico del *Wall Street Journal*, programado para dos semanas después.

Baker le dijo a Boies que no íbamos a esperar semanas, pero que estaba dispuesto a retrasar la publicación unos días más para darle a Holmes la última oportunidad de hablar conmigo. Le dio hasta principios de la semana siguiente para que levantara el teléfono y me llamara. Ella nunca lo hizo.

El artículo se publicó en la página principal del *Wall Street Journal* el jueves 15 de octubre de 2015. El titular, «Las dificultades de una empresa respetada», resultaba sutil, pero el artículo en sí era demoledor. Además de revelar que Theranos ejecutaba todas sus pruebas, excepto una pequeña parte de ellas, en máquinas convencionales, y de exponer sus chanchullos en las pruebas de competencia y la dilución en las muestras de punción digital, planteaba serias dudas sobre la precisión de sus propios dispositivos. Terminaba con una cita de Maureen Glunz que decía que usar «el método de ensayo y error en personas» no estaba «bien», y explicaba en profundidad lo que yo consideraba el punto más importante: el riesgo médico al que la empresa había expuesto a los pacientes.

La historia provocó una tormenta de fuego. NPR me entrevistó en su programa *Marketplace* a primera hora de la mañana. El editor de *Fortune*, la publicación que había hecho más que ninguna otra para encumbrar a Holmes al estrellato, convirtió la historia en el foco de su correo electrónico diario para los lectores. «Un unicornio de altos vuelos se ha acercado más a la tierra esta mañana por un bien investigado artículo aparecido en la portada del *Wall Street Journal*», decía. *Forbes* y *The New Yorker*, otras dos revistas que

habían desempeñado un papel importante en el ascenso de Holmes a la fama, también recogieron la historia, al igual que otros muchos medios de comunicación.

En Silicon Valley se convirtió en la comidilla. Algunos capitalistas de riesgo saltaron sin pensar en defensa de Holmes. Uno de ellos fue el antiguo cofundador de Netscape, Marc Andreessen, cuya esposa acababa de describir a Holmes en un artículo de portada de la revista de estilo para el *New York Times* titulada «Cinco emprendedores tecnológicos visionarios que están cambiando el mundo». Pero otros fueron menos caritativos, pues tenían sus propias dudas desde hacía tiempo. ¿Por qué Holmes se mostraba siempre tan reservada sobre su tecnología? ¿Por qué nunca había contratado para el consejo de administración a nadie con conocimientos básicos de ciencias biológicas de la sangre? ¿Y por qué ni una sola empresa de capital riesgo con experiencia en el cuidado de la salud invertía dinero en la compañía? Para esos observadores, la historia confirmaba lo que ya sospechaban en su fuero interno.

Hubo un tercer grupo de personas que no sabían qué creer debido a los enérgicos desmentidos que realizó Theranos. En un comunicado de prensa publicado en su página web, la empresa calificaba el artículo como «objetiva y científicamente erróneo y basado en afirmaciones sin fundamento realizadas por antiguos empleados descontentos e inexpertos y por otros propietarios de la industria». También hacía saber que Holmes aparecería en el programa *Mad Money* de Jim Cramer esa noche para refutar las acusaciones.

Sabíamos que la batalla estaba lejos de terminar y que Theranos y Boies nos atacarían duramente en los días y semanas siguientes. Que mis informaciones aguantaran frente a sus ataques dependería en gran medida de qué acciones, si las hubiera, tomaran los reguladores. Circulaban rumores entre los antiguos empleados de Theranos de que había habido una inspección de la FDA, pero yo no había podido confirmarlo cuando publicamos en prensa. Había llamado a mi fuente en la agencia varias veces, pero no pude localizarlo.

Decidí intentarlo de nuevo aquel día antes del almuerzo. Esa vez cogió el teléfono. En resumidas cuentas, me confirmó que la FDA había realizado recientemente una inspección sorpresa de las instalaciones de Theranos en Newark y Palo Alto. Dando un duro golpe a la compañía, la agencia había declarado su *nanotainer* un dispositivo médico no aprobado y les había prohibido seguir usándolo, dijo.

Me explicó que la FDA se había centrado en el tubito porque, como dispositivo médico, estaba claramente bajo su jurisdicción y le daba una cobertura legal más sólida para tomar medidas contra la compañía. Pero la razón subyacente de la inspección fueron los escasos datos clínicos que Theranos había presentado a la agencia cuando deseaba que la agencia gubernamental aprobara sus pruebas. Cuando los inspectores no pudieron encontrar mejores datos *in situ*, se tomó la decisión de cancelar las pruebas de punción digital de la empresa quitándoles el *nanotainer*, dijo. Eso no era todo: dijo que los Centros de Servicios de Medicare y Medicaid también habían lanzado su propia inspección de Theranos. No sabía si aún estaba en curso, pero estaba seguro de que aquello representaba más problemas para Theranos. Mike y yo hablamos sobre esas revelaciones y rápidamente nos pusimos a trabajar en un artículo de seguimiento para el periódico del día siguiente.

Unas horas más tarde, yo estaba de pie sobre el hombro del editor de primera página que se estaba encargando de mi nuevo artículo, cuando apareció la cara de Holmes en un televisor cercano sintonizado en la CNBC. Hicimos un descanso en la edición y subimos el volumen. Vestida con su habitual atuendo de color negro y luciendo una tensa sonrisa, interpretaba el papel de la innovadora visionaria de Silicon Valley que estaba siendo atacada por intereses que intentaban impedir el progreso. «Esto es lo que sucede cuando trabajas para cambiar las cosas —dijo—. Primero piensan que estás loca, luego luchan contra ti y, de repente, cambias el mundo». Pero, cuando Jim Cramer le preguntó sobre algunos puntos específicos del artículo, como el uso de analizadores de terceros por parte de la compañía durante la mayor parte de sus pruebas, se puso a la defensiva y dio respuestas evasivas y engañosas.

Yo había enviado un correo electrónico a Heather King aquel mismo día para hacerle saber que estaba trabajando en un segundo artículo y para solicitar un comentario por parte de Theranos sobre los puntos de los que iba a informar. King no contestó. Ya sabía por qué: hacia el final de su entrevista con Cramer, Holmes mencionó la retirada de los *nanotainers* y lo contó como si hubiera sido una decisión voluntaria de Theranos. Ella intentaba adelantarse a mi primicia.

Rápidamente publicamos *online* mi artículo de seguimiento. Para dejar las cosas claras, revelaba que la FDA había obligado a la compañía a dejar de analizar la sangre extraída de los dedos de los pacientes y declarado su *nanotainer* un «dispositivo médico no aprobado». La historia llegó a la

portada del periódico en papel de la mañana siguiente, lo que proporcionó más combustible para lo que ya era un escándalo en toda regla.

Holmes no estaba en Palo Alto el día en que se publicó nuestro primer artículo. Asistía a una reunión de la junta de becarios de la Facultad de Medicina de Harvard. Ella hizo su entrevista en la CNBC aquella noche desde Boston. No fue hasta el día siguiente cuando voló de regreso a California para abordar la creciente crisis.

Theranos había emitido un segundo comunicado de prensa aquella mañana que equivalía a lo que llamamos en el mundo del periodismo una «negación sin negación». Continuó admitiendo que la compañía había retirado «temporalmente» sus tubitos de sangre en lo que describía como un movimiento proactivo para buscar que la FDA autorizara su uso.

A última hora de la tarde, se envió un correo electrónico a todos los empleados de la empresa para que se concentraran en la cafetería del edificio de Page Mill Road con el fin de celebrar una reunión. Holmes no mostraba su aspecto habitual de persona arreglada. Tenía el cabello despeinado por sus viajes y llevaba gafas en lugar de lentes de contacto. Junto a ella se encontraban Balwani y Heather King. Con un tono desafiante, le dijo al personal reunido allí que los dos artículos que el *Wall Street Journal* había publicado estaban llenos de falsedades sembradas por antiguos empleados descontentos y por competidores. Este tipo de cosas tenían que suceder cuando se trabajaba para cambiar una gran industria con poderosos propietarios que querían verte fracasar, dijo. Llamando al *Wall Street Journal* «prensa sensacionalista», prometió llevar la lucha al terreno del periódico.

Cuando abrió el turno de preguntas, Patrick O'Neill, el antiguo ejecutivo de la industria publicitaria que había ayudado a crear su imagen pionera, fue uno de los primeros en levantar la mano.

—¿Realmente queremos enfrentarnos al *Wall Street Journal*? —preguntó incrédulo.

—No al *periódico*, al periodista —respondió Holmes.

Después de que ella respondiera algunas preguntas más, uno de los ingenieros superiores de *hardware* le preguntó a Balwani si él los dirigiría en un cántico. Todos supieron al instante qué cántico tenía en mente el ingeniero. Tres meses antes, cuando la compañía recibió la aprobación de la FDA para la prueba del herpes, Balwani había exhortado a los empleados a que gritaran «Que os jodan» al unísono durante una reunión similar que había tenido lugar

en la cafetería. En aquel momento, los gritos habían estado dirigidos a Quest y LabCorp.

Balwani se mostró más que feliz de satisfacer la petición del ingeniero de hacer un bis.

—Tenemos un mensaje para Carreyrou —dijo.

A una señal suya, él y muchos de los cientos de empleados que asistían a la reunión, corearon: «¡Que te jodan, Carrey-rou! ¡Que te jodan, Carreyrou!».

Cuando Holmes dijo que pensaba llevar la pelea al *Wall Street Journal*, lo decía en serio.

Mucha gente había asumido que se retiraría del congreso WSJ D. Live del periódico que iba a tener lugar la semana siguiente, pero el día señalado y a la hora acordada apareció en el hotel y *resort* Montage, que está frente a la playa en Laguna Beach, con su pelotón de guardias, y se unió a Jonathan Krim, editor de tecnología del *Wall Street Journal*, en el escenario. La audiencia de más de cien personas —una mezcla de capitalistas de riesgo, fundadores de *startups*, banqueros y ejecutivos de relaciones públicas, que habían pagado cinco mil dólares cada uno por asistir al congreso de tres días— murmuraba expectante.

Mike Siconolfi quería que yo liderara la entrevista, pero al periódico no le gustó la idea de hacer cambios de última hora en un evento que había llevado meses planificar. Además, yo no podía irme de Nueva York. Mi mujer formaba parte de un jurado en un juicio federal en Islip (Long Island), a dos horas en coche de Brooklyn, y me tocaba a mí cuidar de nuestros hijos.

Había tanto interés en la evolución de la historia de Theranos que el *Wall Street Journal* decidió retransmitir la entrevista en directo en su página web. Varios de nosotros la vimos en la oficina de Neal Lipschutz.

Holmes salió dando caña casi desde el principio. Aquello no fue ninguna sorpresa: habíamos esperado que se mostrara combativa. Lo que no habíamos anticipado para nada era su disposición a decir descaradas mentiras en un foro público. No solo una vez, sino una detrás de otra en la media hora que duró la entrevista. Además de seguir insistiendo en que la retirada de los *nanotainers* había sido voluntaria, dijo que los dispositivos Edison a los que se hacía referencia en mis artículos eran una tecnología antigua que Theranos no había usado en años. También negó que la empresa hubiera usado alguna vez un equipo de laboratorio comercial en pruebas de punción digital. Y afirmó que la forma en que Theranos realizaba las pruebas de aptitud no solo era

perfectamente legal, sino que contaba con la bendición expresa de los reguladores.

En mi opinión, la mayor mentira fue su negación categórica de que Theranos diluía muestras extraídas por punción digital antes de ejecutarlas en máquinas comerciales. «Lo que describió el *Wall Street Journal* —que cogíamos una muestra, la diluíamos y la colocábamos en un analizador comercial— es inexacto, pues no es eso lo que hacemos —le dijo a Krim—. De hecho, apuesto a que si lo intentara, no funcionaría, porque sencillamente no es posible diluir una muestra y colocarla en un analizador comercial. Quiero decir, hay muchas cosas que van mal en ese planteamiento». Mientras yo sacudía la cabeza con indignación, apareció un texto en la pantalla de mi teléfono. Era de Alan Beam: «¡No puedo creer lo que acaba de decir!», escribió.

A partir de ahí, Holmes centró su atención en los antiguos empleados que habían hablado conmigo, llamándolos «confundidos» y alegando que aprovechaban su anonimato para desacreditar a la empresa. Afirmó que uno de ellos había trabajado en Theranos durante solo dos meses en 2005, lo cual era una mentira total. Todas nuestras fuentes confidenciales habían trabajado en la empresa en los últimos tiempos. En respuesta a una pregunta sobre Rochelle Gibbons, repitió el mismo estribillo que había usado con sus empleados cinco días antes, comparando al *Wall Street Journal* con «una revista de prensa sensacionalista». Y se refirió a mí como «un tipo» que había informado de «cosas falsas sobre nosotros».

Un problema al que se enfrentó fue que ya no éramos los únicos que hacíamos preguntas sobre Theranos. Varias figuras prominentes de Silicon Valley habían comenzado a criticar a la empresa públicamente. Uno de ellos era un conocido ejecutivo de Apple llamado Jean-Louis Gassée. Unos días antes, Gassée había publicado un artículo en su blog que describía algunos resultados de analíticas muy discordantes que él había recibido de Theranos y del Hospital de Stanford durante el verano. Gassée había escrito a Holmes para preguntar sobre aquellas discrepancias, pero nunca recibió respuesta. Cuando Krim planteó el caso de Gassée, Holmes afirmó que nunca le había llegado su correo electrónico. Ahora que sabía de su queja, Theranos le contactaría para tratar de entender lo que había sucedido, dijo.

En cuanto a los otros casos de resultados inexactos de pruebas descritos en nuestro primer artículo, los descartó como si se trataran de unos pocos casos aislados de los que no se debían extraer conclusiones generales.

Poco después de finalizar la entrevista, Theranos publicó un largo documento en su página web que pretendía refutar mi informe punto por punto. Mike y yo lo examinamos con los editores de normas y con los abogados y llegamos a la conclusión de que no contenía nada que desautorizara lo que habíamos publicado. Era otra cortina de humo. El periódico publicó una declaración en la que decía que estaba de acuerdo con mis artículos.

Después de la aparición de Holmes en el congreso del *Wall Street Journal*, Theranos anunció que iba a realizar cambios en su junta directiva, a la que se había satirizado desde la publicación de mi primer artículo. George Shultz, Henry Kissinger, Sam Nunn y los otros exestadistas de edad avanzada se fueron para unirse a un nuevo cuerpo ceremonial llamado consejo de asesores. En su lugar, Theranos nombró a un nuevo director, lo que marcó una escalada de las hostilidades: David Boies.

Efectivamente, en unos días, el periódico recibió cartas de Heather King exigiéndole que se retractara de los puntos centrales de mis primeros dos artículos, a los que calificaba de «aseveraciones difamatorias». Siguió una tercera carta que exigía que el periódico retuviera todos los documentos que se hallaban en su poder respecto a Theranos, «incluidos correos electrónicos, mensajes instantáneos, borradores, archivos informales, notas manuscritas, faxes, memorandos, entradas de calendario, correo de voz y cualquier otro registro almacenado en papel o cualquier otro soporte electrónico (incluidos teléfonos móviles personales) o en cualquier otro medio».

En una entrevista con *Wired*, Boies advirtió que era probable que presentaran una demanda por difamación. «Creo que ya se ha hecho público lo suficiente para que la gente tenga la responsabilidad de saber lo que son los hechos», declaró a la revista. Confiando en las palabras de King y Boies, el departamento legal del *Wall Street Journal* envió a un técnico para copiar el contenido de mi ordenador portátil y de mi teléfono con vistas a enfrentarnos a una posible demanda.

Pero si Theranos pensaba que ese ruido de sables nos haría abandonar, se equivocaba. Durante las siguientes tres semanas, publicamos cuatro artículos más. Revelaron que Walgreens había detenido una expansión nacional de los centros del bienestar de Theranos que tenía planificada; que Theranos había intentado vender más acciones a una valoración mayor días antes de que se publicara mi primer artículo; que su laboratorio funcionaba sin tener un director real, y que Safeway se había marchado de su asociación previamente

no revelada por la preocupación sobre sus pruebas. Con cada nuevo artículo, llegó una nueva demanda de retractación por parte de Heather King.

En una sala de guerra sin ventanas, instalada en el segundo piso del edificio de Page Mill Road en Palo Alto, Holmes y sus asesores de comunicación discutían estrategias sobre cómo contraatacar mis informaciones. La estrategia que ella prefería era retratarme como un misógino. Para generar más simpatías, sugirió que se revelara públicamente que había sido agredida sexualmente cuando era estudiante en la universidad. Sus asesores aconsejaron no ir por ese camino, pero ella no lo abandonó por completo. En una entrevista con *Bloomberg Businessweek* sugirió que era una víctima del sexismo.

«Hasta lo sucedido en las últimas cuatro semanas, no entendía lo que significa ser una mujer en este espacio —dijo a la revista—. Todos los artículos comienzan con “Una muchacha...”, ¿verdad? Alguien se me acercó el otro día y me dijo: “Nunca he leído un artículo sobre Mark Zuckerberg que comience con ‘Un muchacho...’”».

En el mismo artículo, su antiguo profesor de Stanford, Channing Robertson, rechazó las preguntas sobre la precisión de las pruebas de Theranos como absurdas, diciendo que la compañía tendría que estar «loca de atar» para salir al mercado con un producto del que la gente dependía sabiendo que no era fiable. También sostuvo que Holmes era un genio de los que solo aparecen una vez por generación, comparándola con Newton, Einstein, Mozart y Leonardo da Vinci.

Holmes también continuó adoptando una imagen exaltada de sí misma. En su discurso de aceptación en los Premios Mujeres del Año de la revista *Glamour* en el Carnegie Hall, se presentó como un modelo para las jóvenes. «Haced todo lo que podáis para ser las mejores en ciencias, matemáticas e ingeniería —las alentó—. Es lo que nuestras niñas verán cuando empiecen a pensar en quién quieren ser cuando crezcan».

Solo había una forma de que terminara la farsa y era si los CMS, el principal regulador de los laboratorios clínicos, tomaban medidas firmes contra la compañía. Yo tenía que averiguar cuál había sido el resultado de esa segunda inspección de los reguladores.

La emperatriz no lleva traje

Un sábado por la noche, a finales de septiembre, aproximadamente tres semanas antes de que el *Wall Street Journal* publicara mi primer artículo, llegó un correo electrónico al buzón de entrada de Gary Yamamoto, el veterano inspector de campo de los CMS que se había presentado sin anunciarse en el antiguo edificio de Facebook en 2012 y que había sermoneado a Sunny Balwani acerca de las normativas de los laboratorios. Bajo la línea de asunto «Queja a los CMS: Theranos Inc.», comenzaba:

Estimado Gary:

Me pone muy nerviosa enviar o incluso escribir esta carta. Theranos lleva la confidencialidad y el secretismo a tales extremos que siempre me ha dado miedo decir nada... Me avergüenzo de mí misma por no haber presentado esta queja antes^[315].

El correo electrónico era de Erika Cheung y contenía una serie de denuncias, que iban desde falta de ética científica hasta prácticas de laboratorio descuidadas. También decía que los dispositivos patentados de Theranos no eran fiables, que la compañía hacía trampas en las pruebas de competencia y que engañó a la inspectora del estado que examinó su laboratorio a finales de 2013. Erika concluía el correo electrónico diciendo que había dimitido de la empresa porque no podía vivir consigo misma sabiendo que podía «potencialmente destrozar la vida de algunos [sic] al darles un resultado falso y engañoso».

Yamamoto y sus superiores en los CMS se tomaron la queja tan en serio que la agencia inició una inspección sorpresa en el laboratorio de Theranos menos de tres días después. La mañana del martes 22 de septiembre, Yamamoto y otra inspectora de campo de la oficina regional de los CMS de San Francisco llamada Sarah Bennett llegaron a las instalaciones de Newark y explicaron que estaban allí para inspeccionar el laboratorio. Los hombres con

trajes oscuros y auriculares les negaron la entrada y les dijeron que esperaran en una pequeña sala de recepción.

Al cabo de un rato, llegaron Sunny Balwani, Daniel Young, Heather King y Meredith Dearborn del bufete Boies Schiller. Llevaron a los dos inspectores de los CMS a una sala de conferencias e insistieron en hacerles una presentación en PowerPoint. Aunque les pareció una táctica de distracción, Yamamoto y Bennett se sentaron educadamente. En cuanto terminó la presentación, pidieron visitar el laboratorio.

Cuando salieron de la sala de conferencias, iban escoltados por más hombres de traje oscuro con el dedo pegado a la oreja. King y Dearborn los seguían de cerca, sosteniendo ordenadores portátiles y tomando notas. Cuando llegaron a las salas del laboratorio, notaron que las puertas estaban equipadas con escáneres de huella digital y que al entrar se escuchaba un zumbido. A Yamamoto le recordó a los timbres de las puertas de las licorerías.

Yamamoto y Bennett habían reservado inicialmente dos días para la inspección, pero encontraron tantos problemas y a Theranos le faltaba tanta documentación básica de laboratorio que concluyeron que tendrían que regresar. Balwani pidió una prórroga de dos meses. Afirmó que iba a comenzar el nuevo año fiscal de la empresa y que estaba en mitad de una nueva iniciativa para obtener más financiación. Acordaron volver a mediados de noviembre.

Cuando regresaron, se había publicado la investigación del *Wall Street Journal*, lo que aumentó la presión sobre la agencia para que tomara medidas. Yamamoto notó que la seguridad era un poco más liviana y que Holmes se encontraba allí para saludarlos. Balwani y King también se hallaban presentes nuevamente, junto con un grupo diferente de abogados externos y algunos consultores de laboratorio. Los inspectores se separaron: Yamamoto recorrió las salas del laboratorio y acribilló a preguntas a su personal, seguido allá donde iba por Balwani, mientras que Bennett se instaló en una sala de conferencias donde King y los otros abogados la vigilaban.

Esa vez se quedaron cuatro días. En un momento dado, Bennett solicitó realizar una entrevista confidencial con uno de los asociados del laboratorio que trabajara en Normandía y que tuviera experiencia directa con los Edison. La obligaron a esperar en un cuarto sin ventanas durante mucho tiempo hasta que finalmente apareció una joven. En cuanto se sentó, la mujer pidió un abogado. Parecía que la habían aleccionado y que estaba asustada.

Erika Cheung y yo nos habíamos mantenido en contacto esporádico después del susto en su aparcamiento a finales de junio, pero yo no sabía que había reunido el valor para contactar con un regulador federal. Cuando me enteré por vez primera de la inspección de los CMS, no tenía ni idea de que había sido ella quien la había desencadenado.

A lo largo del otoño de 2015 y en el invierno de 2016, traté de averiguar qué había descubierto la inspección. Después de que Yamamoto y Bennett completaran su segunda visita en noviembre, hubo rumores procedentes de antiguos empleados de Theranos que estaban en contacto con los que todavía trabajaban allí, de que no había ido bien, pero resultaba difícil obtener detalles. A finales de enero, finalmente pudimos publicar un artículo que informaba de que los inspectores de los CMS habían encontrado deficiencias «serias» en el laboratorio de Newark, citando fuentes familiarizadas con el asunto^[316]. La gravedad se puso de manifiesto unos días después, cuando la agencia emitió una carta que envió a la compañía manifestando que esta representaba «un peligro inminente para la salud y la seguridad de los pacientes»^[317]. La carta daba a la empresa diez días para elaborar un plan de corrección creíble y advertía que fallar en el cumplimiento del plan podría hacer que el laboratorio perdiera su certificación federal rápidamente.

Aquello era importante. La agencia supervisora de los laboratorios clínicos en los Estados Unidos no solo había confirmado que existían problemas significativos con los análisis de sangre de Theranos, sino que había considerado que los problemas eran lo suficientemente graves como para poner a los pacientes en un peligro inminente. De repente, las demandas de retractación por escrito de Heather King^[318], que habían llegado como un reloj después de cada artículo que publicamos, cesaron.

Sin embargo, Theranos continuó minimizando la gravedad de la situación^[319]. En una declaración pública, aseguraron que ya habían abordado muchas de las deficiencias y que los hallazgos de la inspección no reflejaban el estado actual del laboratorio de Newark. También afirmaron que los problemas se limitaban a la forma en la que se gestionaba el laboratorio y que no tenían relación con la solidez de la tecnología patentada por la empresa. Resultaba imposible refutar esas declaraciones sin tener acceso al informe de la inspección. Por lo general, los CMS hacen públicos dichos documentos unas semanas después de enviarlos al laboratorio transgresor, pero Theranos invocaba secretos comerciales para exigir que siguieran siendo confidenciales. Se hizo imprescindible que aquel informe llegara a mis manos.

Llamé a una antigua fuente del Gobierno federal que tenía acceso a él. Lo más que estaba dispuesto a hacer era leerme algunos pasajes por teléfono. Aquello fue suficiente para que nosotros informáramos de uno de los hallazgos más graves de la inspección: el laboratorio había continuado realizando una prueba de coagulación sanguínea durante meses, a pesar de los repetidos fallos en el control de calidad, que indicaban que era defectuosa^[320]. El «tiempo de protrombina», como se conoce el test, es una prueba en la que es peligroso equivocarse porque los médicos confían en ella para determinar la dosis de medicamento anticoagulante que recetan a pacientes con riesgo de sufrir un accidente cerebrovascular. Prescribir demasiado anticoagulante puede hacer que los pacientes se desangren, mientras que prescribir muy poco podría exponerlos a coágulos mortales. Theranos no pudo refutar nuestro artículo, pero argumentó una vez más que su tecnología patentada no era un problema^[321]. La prueba de tiempo de protrombina se realizaba en muestras venosas regulares con equipo comercial, dijo. Cuando se encontraba entre la espada y la pared, la compañía estaba dispuesta a admitir que usaba analizadores convencionales, si hacerlo podía ayudar a mantener la ilusión de que sus dispositivos propios funcionaban.

Para intentar forzar a los CMS a publicar el informe de la inspección, presenté una solicitud al amparo de la Ley de Libertad de Información para todos y cada uno de los documentos relacionados con la inspección del laboratorio de Newark y pedí que se agilizará. Pero Heather King continuó instando a la agencia a no hacer público el informe sin una edición extensa, alegando que hacerlo expondría valiosos secretos comerciales^[322]. Era la primera vez que el propietario de un laboratorio bajo amenaza de ser sancionado exigía la edición de un informe de la inspección y los CMS no parecían estar seguros de cómo proceder. Con cada día que pasaba, me preocupaba que los resultados de la inspección completa nunca vieran la luz del día.

Mientras el juego de tira y afloja^[323] con Heather King por el informe de la inspección se prolongaba hasta el infinito, apareció la noticia de que Holmes actuaría como anfitriona de una recaudación de fondos para la campaña presidencial de Hillary Clinton en la sede de Theranos en Palo Alto. Ella había cultivado durante mucho tiempo la relación con los Clinton, apareciendo en varios eventos de su fundación y forjando una amistad con su hija. La recaudación de fondos^[324] se trasladó más tarde a la casa de un empresario tecnológico en San Francisco, pero una foto del evento mostraba a Holmes sosteniendo un micrófono y hablando con los invitados reunidos, con

Chelsea Clinton a su lado. Con las elecciones a ocho meses vista y Hillary considerada la favorita, fue un recordatorio de lo políticamente bien relacionada que estaba Holmes. ¿Suficiente para que sus problemas regulatorios desaparecieran? Cualquier cosa parecía posible.

Volví a ponerme en contacto con mi fuente y, esta vez, le convencí de que me filtrara todo el informe de la inspección. Con ciento veintiuna páginas de extensión, el documento era tan condenatorio como cabía esperar. Por un lado, demostraba que Holmes había mentido en el congreso técnico del *Wall Street Journal* celebrado el otoño anterior: los dispositivos patentados que Theranos había utilizado en el laboratorio realmente se llamaban Edison, y el informe mostraba que los había usado solo en 12 de las 250 pruebas que tenía en su menú. El resto de las pruebas se habían hecho en analizadores comerciales.

Más importante aún, el informe de la inspección mostraba, citando los propios datos del laboratorio, que los Edison producían resultados extremadamente erráticos. Durante un mes, habían fallado los controles de calidad casi un tercio del tiempo. Una de las analíticas realizada en los Edison, una prueba para medir una hormona que afecta a los niveles de testosterona, había fallado el control de calidad en un asombroso 87 por ciento de las veces. Otro test, para ayudar a detectar el cáncer de próstata, había fallado el 22 por ciento de sus controles de calidad. En comparación, en pruebas con las mismas muestras de sangre, los Edison produjeron resultados que diferían de los de las máquinas convencionales hasta en un 146 por ciento. Y tal como Tyler Shultz sostenía, los dispositivos no podían reproducir sus propios resultados. Una prueba del Edison para medir la vitamina B12 tenía un coeficiente de variación que oscilaba entre el 34 y el 48 por ciento, superando con creces el 2 o el 3 por ciento habitual para la prueba en la mayor parte de los laboratorios.

En cuanto al laboratorio de Theranos en sí, era un desastre: la empresa había permitido que personal no cualificado manipulara muestras de pacientes, almacenara sangre a temperaturas equivocadas, dejara que los reactivos caducaran, y no informaran a los pacientes sobre resultados de pruebas defectuosos, entre otros muchos fallos.

Heather King intentó impedir que publicáramos el informe, pero ya era demasiado tarde^[325]. Lo sacamos en la página web del *Wall Street Journal*^[326] y el artículo que lo acompañaba citaba a un experto de laboratorio que dijo que los hallazgos del informe sugerían que los resultados de los Edison no eran mejores que las conjeturas.

El golpe de gracia llegó unos días después, cuando obtuvimos una nueva carta que los CMS habían enviado a Theranos^[327]. Decía que la empresa no había corregido cuarenta y tres de las cuarenta y cinco deficiencias que los inspectores habían citado, y amenazaba con prohibir a Holmes dedicarse al negocio de los análisis de sangre durante dos años. Al igual que con el informe de la inspección, Theranos estaba tratando desesperadamente de evitar que la carta se hiciera pública, pero una nueva fuente me contactó de repente y me la filtró.

Cuando informamos sobre la prohibición con la que la amenazaban, Holmes ya no pudo minimizar la gravedad de la situación^[328]. Tenía que salir y decir algo, así que concedió una entrevista a Maria Shriver en el programa *Today* de la NBC, en el que declaró que se sentía «desolada»^[329], pero parecía que no lo suficiente como para disculparse con los pacientes a los que había puesto en peligro. Al mirarla, tuve la clara impresión de que sus muestras de arrepentimiento eran una actuación. Yo seguía sin estar convencido de que ella sintiera ningún remordimiento o empatía reales.

Después de todo, los empleados de Theranos, sus inversores y su socio minorista, Walgreens, se habían enterado todos de los hallazgos de la inspección y de la amenaza de prohibición al leer el *Wall Street Journal*. Si Holmes era sincera acerca de hacer las cosas bien, ¿por qué se había esforzado tanto por ocultar su divulgación?

En mayo de 2016, regresé al Área de la Bahía de San Francisco para intentar averiguar qué le había sucedido a Tyler Shultz. Hacía casi exactamente un año desde que nos conocimos en la cervecería al aire libre en Mountain View. Erika me había dicho que Tyler estaba trabajando en un proyecto de investigación con un profesor de Nanotecnología en Stanford, así que fui en mi coche de alquiler a Palo Alto y lo busqué en la Facultad de Ingeniería. Después de preguntar, finalmente lo localicé en una sala del edificio de Ciencia de los Materiales.

Tyler no se sorprendió al verme. Erika me había dado su dirección de correo electrónico verdadera y le había escrito para decirle que yo iba a pasar por la ciudad. Se había mostrado evasivo en cuanto a lo de reunirse conmigo. Sin embargo, ahora que yo ya estaba allí, cedió. Fuimos andando hasta una cafetería cercana para almorzar algo y caímos en bromas fáciles.

Tyler parecía estar de buen humor. Me dijo que formaba parte de un pequeño grupo de investigadores de la universidad que se había asociado con una compañía canadiense para competir en el concurso de Qualcomm

Tricorder XPRIZE, de varios millones de dólares. Intentaban construir un dispositivo portátil capaz de diagnosticar una docena de enfermedades de la sangre, la saliva y los signos vitales de una persona.

Cuando nuestra conversación giró hacia Theranos, frunció el ceño y se puso tenso. No quería hablar del tema en un lugar abierto en el que otras personas pudieran oírnos, dijo. Sugirió que volviéramos al edificio de Ciencia de los Materiales. Encontramos un aula vacía y nos sentamos allí. La actitud relajada que había mantenido en la cafetería dio paso a una ansiedad palpable.

—Mis abogados me han prohibido hablar contigo, pero ya no puedo contenerme más —dijo.

Acordé mantener la confidencialidad de lo que estaba a punto de decirme y escribir sobre ello en un futuro solo si me daba permiso para hacerlo.

Durante los siguientes cuarenta y cinco minutos, escuché consternado cómo Tyler me relataba la emboscada en la casa de su abuelo y los meses de amenazas legales que había soportado. A pesar de todo, nunca se rindió. Se negó rotundamente a firmar cualquier tipo de documento de los que Boies Schiller le había presentado. Me di cuenta de que de no haber sido por su valor y los más de cuatrocientos mil dólares que sus padres se habían gastado en abogados, tal vez yo nunca habría podido publicar mi primer artículo. Sentí remordimientos por haberlo sometido a una experiencia tan dura.

La parte más desgarradora de todo fue el distanciamiento de Tyler con su abuelo. George Shultz siguió apoyando a Holmes a pesar de todo lo que mi informe había revelado. Tyler y él no se habían visto en casi un año y se comunicaban solo a través de abogados. El mes de diciembre anterior, los Shultz organizaron una fiesta en un ático que tenían en San Francisco para celebrar el nonagésimo quinto cumpleaños de George. Holmes había asistido, pero Tyler no.

Tyler se había enterado a través de sus padres de que su abuelo seguía creyendo en la promesa de Theranos. Después de años de intenso secretismo, Holmes, en un giro de ciento ochenta grados, hizo saber que revelaría el funcionamiento interno de su tecnología en la reunión anual de la Asociación Americana de Química Clínica (AACC, por sus siglas en inglés) el 1 de agosto de 2016^[330]. George creyó que su presentación silenciaría a los que dudaban. Tyler no entendía por qué no podía darse cuenta de sus mentiras. ¿Qué hacía falta para que él por fin aceptase la verdad?

Cuando nos separamos, Tyler me dio las gracias por rastrear la historia empecinadamente. Señaló que Theranos había consumido los últimos cuatro años de su vida, desde sus prácticas de verano en la empresa, entre su primer

y su último año en la universidad. Yo le di las gracias por ayudarme a difundir la historia y por soportar la inmensa presión a la que había estado sometido.

No mucho después, Theranos contactó con los abogados de Tyler y les dijo que sabía de nuestra reunión. Como ninguno de los dos habíamos dicho nada a nadie, dedujimos que Holmes nos estaba siguiendo a uno o a ambos de nosotros. Afortunadamente, Tyler no parecía muy preocupado por ello. «La próxima vez, puede que me haga un *selfie* contigo y se lo envíe a ella para evitarle el problema de contratar a investigadores privados», bromeó en un correo electrónico.

En ese momento yo sospechaba que Theranos nos había tenido a ambos bajo vigilancia continua durante un año. Y era más que probable que a Erika Cheung y Alan Beam también.

Holmes había dicho a Maria Shriver en el programa *Today* que ella era la responsable de los fallos del laboratorio de Newark, pero fue Balwani quien sufrió las consecuencias. En lugar de ser ella misma la cabeza de turco, sacrificó a su novio. Rompió con él y lo despidió^[331]. En un comunicado de prensa, Theranos disfrazó su marcha como un retiro voluntario.

Una semana más tarde, informamos de que Theranos había invalidado decenas de miles de resultados de sus analíticas, incluidos los test de dos años de actividad del Edison, en un esfuerzo por volver a cumplir y evitar la prohibición de los CMS^[332]. En otras palabras, había admitido efectivamente a la agencia que no se podía confiar en ninguno de los análisis de sangre realizados en los dispositivos patentados por ellos. Una vez más, Holmes esperaba mantener en secreto las pruebas anuladas, pero supe de ellas por mi nueva fuente, la que me había filtrado la carta de los CMS que amenazaba con inhabilitar a Holmes para la industria de los laboratorios. En Chicago, los ejecutivos de Walgreens se sorprendieron al enterarse de la magnitud de las anulaciones de pruebas. La cadena de farmacias llevaba meses tratando de obtener respuestas de Theranos sobre el efecto que todo aquello tenía en sus clientes. El 12 de junio de 2016 puso fin a la asociación con Theranos y cerró todos los centros del bienestar ubicados en sus tiendas^[333].

En otro golpe abrumador, a principios de julio los CMS continuaron con su amenaza de inhabilitar a Holmes y a su empresa para el negocio de los laboratorios^[334]. De modo más inquietante, Theranos era ya objeto de una investigación criminal por parte de la Oficina del Fiscal de los Estados Unidos en San Francisco y de una investigación civil paralela de la Comisión

de Bolsa y Valores^[335]. A pesar de todos estos contratiempos, Holmes sintió que todavía tenía un as en la manga para dar un giro a la opinión pública: sorprender al mundo con una muestra de su tecnología.

En un bochornoso día de verano, a primeros de agosto, más de 2.500 personas se reunieron en el gran salón de baile del Centro de Convenciones de Pensilvania, en Filadelfia. La mayoría eran científicos de laboratorio que habían acudido para escuchar a Holmes hablar en la reunión anual de la Asociación Americana de Química Clínica (AACC). Por el sistema de megafonía sonaba *Sympathy for the Devil* de los Rolling Stones, una elección de música que no parecía ser una coincidencia.

La invitación que la asociación había extendido a Holmes fue muy controvertida entre sus miembros. Algunos habían sostenido enérgicamente que le debía ser retirada, dados los acontecimientos de los últimos meses. Pero la directiva de la asociación había visto la oportunidad de generar publicidad y alboroto para lo que normalmente sería un serio congreso científico. En eso tenían razón: varias decenas de periodistas hicieron un largo viaje hasta Filadelfia para ver el espectáculo.

Tras algunos comentarios introductorios de la presidenta de la AACC, Patricia Jones, Holmes se acercó al atril. Llevaba una blusa blanca debajo de una chaqueta oscura. Se acabó el jersey negro de cuello alto, que desde el otoño anterior se había convertido en objeto de ridículo.

Lo que siguió no fue tanto una presentación científica como una exhibición de un nuevo producto. Durante la hora siguiente, Holmes procedió a desvelar la máquina que había sido un prototipo que no funcionaba correctamente cuando Theranos lo lanzó al mercado con sus análisis de sangre casi tres años antes: el miniLab^[336]. Los ingenieros y químicos de Theranos habían mejorado el dispositivo desde aquel modelo inicial, pero la empresa todavía no había realizado un estudio clínico completo para demostrar que funcionaba de manera fiable en una amplia gama de ensayos con sangre extraída de la yema de los dedos. Si bien la presentación de Holmes incluyó algunos datos, gran parte de aquello requería sangre venosa extraída del brazo^[337]. La escasa información procedente de la yema del dedo cubría solo once análisis de sangre y no estaba verificada ni revisada por pares de forma independiente. Los CMS acababan de prohibirle a Holmes dirigir laboratorios clínicos, pero no importaba: ella explicó que el miniLab se conectaba de forma inalámbrica a los servidores de la sede de Theranos y

podía utilizarse directamente en los hogares de los pacientes, consultorios médicos u hospitales, lo que eliminaba la necesidad de un laboratorio central.

En efecto, estaba volviendo a su visión original de las máquinas portátiles de análisis de sangre operadas de forma remota a través de wifi o redes móviles. Por supuesto, después de todo lo que había sucedido, la comercialización de un sistema como aquel, sin la aprobación de la FDA, estaba fuera de toda discusión. Y reunir los estudios completos que la agencia querría ver llevaría años. Por eso era por lo que había tratado de saltarse a la FDA desde un principio.

Las probabilidades de que Holmes pudiera llevar a cabo aquel último acto de Houdini, con una investigación criminal en curso, eran escasas, pero verla segura de sí misma conducir al público por su elegante presentación de diapositivas me ayudó a comprender cómo había llegado tan lejos: era una vendedora increíble. En ningún momento se trabó, ni perdió la concentración. Manejaba la jerga de ingeniería y de laboratorio sin esfuerzo y mostraba una emoción aparentemente sincera cuando hablaba de los bebés que se habían salvado en las unidades de cuidados intensivos neonatales por transfusiones de sangre. Al igual que su ídolo, Steve Jobs, creaba un campo de distorsión de la realidad que obligaba a la gente a creer por un momento algo inverosímil.

Sin embargo, el hechizo se rompió durante el turno de preguntas y respuestas, cuando Stephen Master, profesor asociado de Patología en el Centro Médico Weill Cornell, en Nueva York, y uno de los tres panelistas invitados al escenario para hacer preguntas a Holmes, señaló que las capacidades del miniLab estaban muy por debajo de las afirmaciones originales que ella había formulado. Su comentario provocó un estallido de aplausos entre el público. Volviendo a la faceta de persona escarmentada que había mostrado en su entrevista en el programa *Today*, Holmes reconoció que a Theranos le quedaba mucho trabajo por hacer para, según dijo, «comprometerse» con la comunidad de laboratorios, pero, de nuevo, no llegó a disculparse o admitir ninguna culpa.

Cuando Dennis Lo, profesor de Patología en la Universidad China de Hong Kong, le preguntó más tarde cómo difería el miniLab de la tecnología que la compañía había usado en su laboratorio con muestras de pacientes, ella esquivó la pregunta. Eso suponía eludir un problema gigantesco; sin embargo, los cientos de patólogos reunidos siguieron mostrándose educados y respetuosos a pesar de sus evasivas. No hubo abucheos, ni silbidos. El decoro se rompió solo brevemente cuando Holmes se giró para abandonar el

escenario al final del turno de preguntas y respuestas. «¡Has hecho daño a la gente!», gritó una voz de entre la multitud que se dispersaba.

Si Holmes había esperado rehabilitar su imagen y cambiar el discurso de los medios al revelar el miniLab, esas esperanzas se vieron frustradas por la avalancha de artículos críticos que se publicaron tras el evento. Un titular de *Wired* fue el que mejor plasmó la reacción: «Theranos tuvo la oportunidad de limpiar su nombre. En lugar de eso, trató de dar un giro y volver a lanzar»^[338].

En una entrevista con el *Financial Times*, Geoffrey Baird, profesor de Patología en la Universidad de Washington, dijo que la presentación de Holmes incluía «una cantidad irrisoria de datos» y que tuvo «la sensación de que se trataba de alguien que prepara un trabajo de final de semestre a altas horas la noche anterior»^[339]. Otros expertos de laboratorio se dieron cuenta rápidamente de que ninguno de los diversos componentes del miniLab eran nuevos. Todo lo que Theranos había hecho era reducir su tamaño y meterlos en una caja, dijeron.

Una de las pruebas del miniLab que Holmes había presentado en el congreso era para el zika, el virus transmitido por mosquitos que dañaba el cerebro de miles de recién nacidos en todo el mundo. Theranos solicitó a la FDA la autorización para el uso de emergencia de la prueba y lo calificó como la primera analítica por punción digital de su tipo. Pero en otro embarazoso revés^[340], los inspectores de la FDA descubrieron enseguida que la compañía no había incluido en su estudio las garantías básicas para los pacientes, lo que les obligó a retirar la solicitud.

La posibilidad de que Holmes pudiera sacar un conejo de la proverbial chistera en la reunión de la AACC había evitado que los inquietos inversores de Theranos iniciaran un motín. Después de que su aparición fuera criticada y de que el fiasco del zika llegara a los titulares, uno de ellos decidió que ya había tenido suficiente: Partner Fund, el fondo de cobertura de San Francisco que había invertido cerca de cien millones de dólares en la compañía a principios de 2014, demandó a Holmes, a Balwani y a la empresa ante el Tribunal de Equidad de Delaware, alegando que les habían engañado con «una serie de mentiras, afirmaciones materiales erróneas y omisiones»^[341]. Otro grupo de inversores, liderados por el banquero retirado Robert Coleman, presentó una demanda por separado ante un tribunal federal de San Francisco^[342]. También alegaron fraude de seguridad y buscaron el estatus de demanda colectiva.

La mayor parte del resto de inversores optaron por no denunciar a la empresa a cambio de una concesión de acciones adicionales, comprometiéndose a no iniciar acciones legales contra la compañía^[343]. Una excepción destacable fue Rupert Murdoch. El magnate de los medios vendió sus acciones a Theranos por un dólar para poder reclamar una gran desgravación de impuestos sobre sus otras ganancias^[344]. Con una fortuna estimada en 12.000 millones de dólares, Murdoch podía darse el lujo de perder 125 millones de dólares en una mala inversión.

David Boies y su bufete de abogados, Boies, Schiller & Flexner, dejaron de hacer trabajo legal para Theranos tras pelearse con Holmes sobre cómo manejar las investigaciones federales^[345]. Otro gran bufete de abogados, Wilmer-Hale, ocupó su lugar. Un mes después de la aparición de Holmes en la AACCC^[346], Heather King regresó a Boies Schiller como socia trabajando en su sucursal de Palo Alto. Boies abandonó el consejo de administración de Theranos unos meses después^[347].

Walgreens, que había invertido un total de 140 millones de dólares en Theranos, presentó su propia demanda contra la compañía, acusándola de no cumplir los «estándares de calidad y requisitos legales más básicos» del contrato de las compañías^[348]. «La premisa fundamental del contrato entre las partes, como cualquier esfuerzo relacionado con la salud humana, es ayudar a las personas y no perjudicarlas», afirmó la cadena de farmacias en su querrela.

Después de intentar inicialmente presentar una apelación contra la prohibición de los CMS, Holmes se resignó a lo inevitable y cerró el laboratorio de California y el segundo laboratorio que la compañía poseía en Arizona, en el que solo se usaban analizadores comerciales^[349]. Durante una inspección de las instalaciones de Arizona días antes de que se cerraran, los CMS también encontraron un montón de problemas allí^[350].

Mediante un acuerdo con el fiscal general de Arizona, Theranos acordó posteriormente pagar 4,65 millones de dólares a un fondo estatal que resarciera a los 76.217 arizonenses que solicitaron análisis de sangre de la compañía^[351].

El número de resultados de las pruebas que Theranos anuló o corrigió en California y Arizona finalmente alcanzó casi el millón^[352]. Resulta difícil de determinar el daño hecho a los pacientes por todas esas pruebas defectuosas. Diez pacientes han presentado demandas por fraude al consumidor y agresión médica. Uno de ellos alega que los análisis de sangre de Theranos no pudieron detectar su enfermedad cardíaca, lo que le llevó a sufrir un ataque al corazón que se podría haber prevenido. Las demandas se han unificado en una

demanda colectiva ante un tribunal federal de Arizona. Queda por ver si los demandantes pueden demostrar ante el tribunal los daños sufridos.

Una cosa es segura: las posibilidades de que hubiera muerto gente por diagnósticos que no se detectaron o tratamientos médicos incorrectos se habrían incrementado de manera exponencial si la compañía hubiera ampliado sus servicios de análisis de sangre a las otras 8.134 tiendas de Walgreens en los Estados Unidos, tal y como estaba a punto de hacer cuando me contactó Adam Clapper del *Pathology Blawg*.

Epílogo

En los días posteriores a la aparición de mi primer artículo en el *Wall Street Journal*, Holmes aseveró de forma desafiante que publicaría datos clínicos sobre su sistema de análisis de sangre para desmentir mis informes. «Los datos son algo poderoso porque hablan por sí solos», aseveró el 26 de octubre de 2015 en una conferencia organizada por la Clínica Cleveland. Dos años y tres meses después, finalmente cumplió su promesa: en enero de 2018, Theranos publicó un artículo sobre el miniLab en la revista científica arbitrada *Bioengineering and Translational Medicine*. El artículo describía los componentes y el funcionamiento interno del dispositivo e incluía algunos datos que pretendían demostrar que se defendían por sí mismos en comparación con los de las máquinas aprobadas por la FDA. Pero había un truco importante: la sangre que Theranos había utilizado en su estudio se extraía a la antigua usanza, introduciendo una aguja en el brazo. La premisa original de Holmes —resultados de las pruebas rápidos y precisos obtenidos con tan solo una o dos gotas extraídas de la yema de un dedo— no se encontraba en ninguna parte del texto.

Una lectura más atenta revelaba otras deficiencias significativas. Por un lado, el documento incluía datos de solo unos pocos análisis de sangre, y los resultados de dos de esas pruebas, el colesterol HDL y el colesterol LDL, diferían de los de las máquinas aprobadas por la FDA por un margen que, según reconoció la propia Theranos, «excede los límites recomendados». La empresa también admitía que había realizado los análisis uno por uno, contradiciendo la anterior afirmación de Holmes de que su tecnología podía llevar a cabo decenas de pruebas simultáneamente con tan solo una pequeña muestra de sangre. Por último, pero no menos importante, las pruebas realizadas requerían diferentes configuraciones del miniLab porque Theranos aún no había descubierto cómo encajar todos los componentes en una caja. Todo eso estaba muy lejos del revolucionario descubrimiento que Holmes

había promocionado cuando Theranos lanzó al mercado sus pruebas en las tiendas Walgreens en otoño de 2013.

El nombre de Holmes figuraba entre los coautores del artículo, pero el de Balwani no. Tras la separación y su salida de la compañía en la primavera de 2016, Balwani parecía haber desaparecido de la faz de la Tierra. Holmes se había mudado de la casa de seiscientos diez metros cuadrados que poseía en Atherton (adquirida por nueve millones de dólares en 2013 a través de una sociedad de responsabilidad limitada), y no estaba claro si él continuaba viviendo allí. Durante un tiempo, antiguos empleados de Theranos se preguntaron si habría huido del país para eludir a los investigadores federales.

Esos rumores terminaron la mañana del 6 de marzo de 2017, cuando Tyler Shultz entró en una sala de conferencias en las oficinas de Gibson, Dunn & Crutcher en Mission Street, en San Francisco. Entre la media docena de abogados presentes para tomarle declaración para la demanda presentada por Partner Fund se hallaba la familiar figura diminuta, con el ceño fruncido, que había aterrorizado a los empleados de Theranos. Como encausado, la presencia de Balwani era inusual y parecía tener un solo propósito: intimidar al testigo. Si ese era el objetivo, no funcionó. Durante las siguientes ocho horas y media, Tyler se centró en dar respuestas sinceras a las preguntas que le hicieron y no prestó atención a la presencia silenciosa de su irascible jefe, sentado al otro extremo de la mesa. Siete semanas después, Theranos llegó a un acuerdo por 43 millones de dólares el día antes de que declarara Balwani. (Poco después, se resolvió la demanda presentada por Walgreens por más de 25 millones de dólares).

A finales de 2017, Theranos se estaba quedando sin gas, habiendo consumido la mayor parte de los novecientos millones de dólares que había recaudado de los inversores, gastados muchos de ellos en costas legales. Varias rondas de despidos redujeron el tamaño de su fuerza de trabajo a menos de ciento treinta empleados, cuando en 2015 había llegado a tener un máximo de ochocientos. Para ahorrar en el alquiler de los locales, la empresa trasladó a todo el personal restante a las instalaciones de Newark en la bahía de San Francisco. El espectro de una declaración de bancarrota se cernía sobre ellos, pero unos días antes de Navidad, Holmes anunció que había obtenido un préstamo de cien millones de dólares de una empresa de capital privado. La tabla de salvación financiera llegó con condiciones estrictas: el mencionado préstamo estaba avalado por la cartera de patentes de Theranos y la compañía tendría que alcanzar ciertos objetivos operativos y de producción para obtener el dinero.

Menos de tres meses después, los muros comenzaron nuevamente a cerrarse sobre ellos: el 14 de marzo de 2018, la Comisión de Bolsa y Valores acusó a Theranos, Holmes y Balwani de llevar a cabo «un complejo fraude durante años». Para hacer frente a los cargos civiles presentados por la agencia, Holmes se vio obligada a renunciar a su control de voto sobre la compañía, a devolver una buena parte de sus acciones y a pagar una multa de quinientos mil dólares. También aceptó que se le prohibiera ser funcionaria o directiva en una empresa pública durante diez años. Incapaz de llegar a un acuerdo con Balwani, la Comisión de Bolsa y Valores presentó una demanda contra él en un tribunal federal de California. Mientras tanto, la investigación criminal siguió cobrando fuerza. En una nota confidencial fechada el 24 de agosto de 2017, el Departamento de Justicia ordenó a los CMS y a la FDA conservar todas y cada una de las comunicaciones relacionadas con Theranos a partir de 2003, indicando que «los Estados Unidos prevén razonablemente demandarlos».

El término *vaporware* se acuñó a principios de los años ochenta para describir el nuevo *software* o *hardware* de ordenador que se anunciaba a bombo y platillo y que tardaría años en materializarse, si es que alguna vez se materializaba. Reflejaba la tendencia de la industria a tomarse las cosas a la ligera cuando se trataba de *marketing*. Microsoft, Apple y Oracle fueron acusados de practicarlo en un momento u otro. Esas promesas excesivas se convirtieron en una de las características que definían a Silicon Valley. El daño hecho a los consumidores era menor, pues se medía en frustración y expectativas desinfladas.

Al posicionar a Theranos como una empresa tecnológica en el corazón del Valle, Holmes canalizó esa cultura del «fingirlo hasta lograrlo», e hizo todo lo posible por ocultar la farsa. Muchas empresas en Silicon Valley hacen que sus empleados firmen acuerdos de confidencialidad, pero en Theranos la obsesión por el secretismo alcanzó un nivel completamente diferente. Se prohibió a los empleados poner «Theranos» en sus perfiles de LinkedIn. Por el contrario, se les dijo que escribieran que trabajaban para una «empresa privada de biotecnología». Algunos antiguos empleados recibieron cartas de requerimiento del equipo legal de Theranos por publicar descripciones de sus trabajos en la empresa que consideraban demasiado detalladas. Balwani vigilaba de manera sistemática los correos electrónicos de los empleados y el historial del navegador de Internet. También prohibió el uso de Google Chrome porque Google podría usar el navegador web para espiar el I+D de

Theranos. Se disuadió de usar el gimnasio a los empleados que trabajaban en el complejo de oficinas en Newark, porque eso podría llevarlos a confraternizar con trabajadores de otras empresas que alquilaban espacio en aquel lugar.

En la parte del laboratorio clínico apodada Normandía, se construyeron particiones alrededor de los Edison para que los técnicos de Siemens no pudieran verlos cuando acudían a revisar las máquinas del fabricante alemán. Esas particiones convertían la sala en un laberinto y bloqueaban la salida. Las ventanas del laboratorio estaban tintadas, lo que hacía que fuera casi imposible ver desde el exterior, pero, aun con eso, la empresa pegaba láminas de plástico opaco en el interior. Las puertas del pasillo que conducía a las salas de laboratorio y las propias salas de laboratorio estaban equipadas con escáneres de huella digital. Si entraba más de una persona a la vez, los sensores activaban una alarma y se ponía en marcha una cámara que enviaba una foto al mostrador de seguridad. En cuanto a las cámaras de vigilancia, se encontraban por todas partes. Eran del tipo con cubierta de cúpula azul oscuro, que no permite saber la dirección del objetivo. Todo eso se hacía, aparentemente, para proteger los secretos comerciales, pero ahora queda claro que también era una manera de que Holmes ocultara sus mentiras sobre el estado de la tecnología de Theranos.

Publicitar tu producto para obtener financiación mientras ocultas su verdadero progreso, con la esperanza de que la realidad eventualmente se ponga al día con la exageración, continúa siendo tolerado en la industria tecnológica. Pero es esencial tener en cuenta que Theranos no era una empresa tecnológica en el sentido tradicional del término. Era ante todo una empresa de atención sanitaria. Su producto no era un tipo de *software*, sino un dispositivo médico que analizaba la sangre de las personas. Como a la propia Holmes le gustaba señalar en sus entrevistas con los medios y en las apariciones públicas que hacía en el apogeo de su fama, los médicos basan el 70 por ciento de sus decisiones sobre tratamientos en los resultados obtenidos en el laboratorio. Ellos confían en que el equipo de ese laboratorio funcione tal y como se anuncia. De lo contrario, se pone en peligro la salud del paciente.

Entonces, ¿cómo pudo Elizabeth Holmes racionalizar el hecho de que estaba jugando con la vida de la gente? Una corriente de pensamiento mantiene que se convirtió en cautiva de la influencia nefasta de Balwani. Según esa teoría, Balwani era el Svengali de Holmes y la amoldó, del papel de la ingenua inocente con grandes sueños, a la precoz joven fundadora de

startup que el Valle anhelaba, papel para el que él era demasiado viejo y masculino^[353]. No hay duda de que Balwani fue una mala influencia, pero echarle a él toda la culpa no solo resulta muy fácil, sino que es incorrecto. Los empleados que los vieron interactuar de cerca describen una asociación en la que Holmes, aunque casi veinte años más joven, tenía la última palabra. Además, Balwani no se unió a Theranos hasta finales de 2009. Para entonces, Holmes ya llevaba años engañando a las compañías farmacéuticas sobre la disponibilidad de su tecnología. Y con medidas que iban desde chantajear a su director financiero hasta demandar a antiguos empleados, había mostrado un patrón de crueldad que no concuerda con la imagen de una joven bien intencionada manipulada por un hombre mayor.

Holmes sabía exactamente lo que estaba haciendo y se hallaba decididamente al mando. Cuando un antiguo empleado fue entrevistado para cubrir un puesto en Theranos en el verano de 2011, le preguntó a Holmes por el papel de la junta directiva de la empresa. Ella se ofendió con la pregunta. «La junta es solo un comodín —recuerda que dijo la joven—. Yo aquí tomo todas las decisiones». Su enfado era tan palpable que el candidato pensó que había fastidiado la entrevista. Dos años después, Holmes se aseguró de que la junta directiva nunca fuera más que un comodín. En diciembre de 2013, forzó una resolución que asignaba cien votos a cada acción que ella poseía, lo que le otorgó el 99,7 por ciento de los derechos de voto. A partir de aquel momento, la junta directiva de Theranos ni siquiera podía alcanzar el *quorum* sin contar con ella. Cuando más tarde George Shultz fue interrogado en una deposición sobre las deliberaciones de la junta, dijo: «En Theranos nunca hacíamos votación alguna. Era inútil. Elizabeth decidía siempre lo que ella considerara mejor». Esto ayuda a explicar por qué la junta directiva nunca contrató a un bufete de abogados para realizar una investigación independiente de lo que sucedía. En una empresa que cotiza en bolsa, se habría encargado una investigación de ese tipo a los pocos días o semanas de que aparecieran en los medios las primeras revelaciones, pero en Theranos nada podía decidirse o hacerse sin el consentimiento de Holmes.

En todo caso, fue Holmes la manipuladora. Se iba metiendo a la gente en el bolsillo, persuadiéndoles para que hicieran lo que les pedía. El primero en caer bajo su hechizo fue Channing Robertson, profesor de Ingeniería en la Universidad de Stanford, cuya reputación la ayudó a darle credibilidad cuando era tan solo una adolescente. Luego llegó Donald L. Lucas, el anciano capitalista de riesgo cuyo respaldo y conexiones le permitieron seguir recaudando dinero. El Doctor J y Wade Miquelon en Walgreens y el director

ejecutivo de Safeway, Steve Burd, fueron los siguientes, seguidos por James Mattis, George Shultz y Henry Kissinger (el lío de Mattis con Theranos no supuso ningún obstáculo para que le nombraran secretario de Defensa del presidente Donald Trump). David Boies y Rupert Murdoch completan la lista, aunque he omitido a muchos otros que estaban obnubilados por la mezcla de encanto, inteligencia y carisma de Holmes.

A menudo se describe a un sociópata como alguien con poca o ninguna conciencia. Dejaré a los psicólogos decidir si Holmes encaja con el perfil clínico, pero no hay duda de que su brújula moral estaba bastante torcida. Estoy bastante seguro de que inicialmente no se propuso defraudar a los inversores y poner en peligro a los pacientes cuando abandonó la universidad, hace quince años. Según todos los testigos, tenía una visión en la que creía de verdad y se dedicó a hacerla realidad. Pero en su arduo afán por ser el segundo advenimiento de Steve Jobs en medio de la fiebre del oro del *boom* de los «unicornios», llegó un momento en que dejó de escuchar los buenos consejos y comenzó a coger atajos. Su ambición era voraz y no admitía ninguna interferencia. Si había daños colaterales en su camino hacia la riqueza y la fama, que así fuera.

El 14 de junio de 2018, tres semanas después de la publicación de la edición de este libro en tapa dura, Holmes y Balwani fueron acusados de dos cargos de conspiración para cometer fraude electrónico y nueve cargos de fraude electrónico. Se entregaron a los agentes de la Oficina Federal de Investigación (FBI) y fueron procesados en un tribunal federal de San José. Para obtener su libertad en espera de juicio, cada uno tuvo que pagar una fianza de quinientos mil dólares. También tuvieron que entregar su pasaporte. Cuando Holmes salió del juzgado con su abogado tras la comparecencia, logró sonreír frente a las cámaras de la prensa, pero parecía pálida y temblorosa mientras caminaba hacia un automóvil que la esperaba junto a la acera.

En la acusación, el Gobierno alegó que Balwani y ella habían defraudado no solo a los inversores, sino también a médicos y pacientes al supervisar la transferencia electrónica de los resultados de los análisis de sangre, que sabían que tenían una precisión cuestionable, en todos los estados.

«Esta conspiración engañó a médicos y pacientes sobre la fiabilidad de las pruebas médicas que ponían en peligro la salud y la vida», afirmó John F. Bennett, el agente del FBI a cargo de la investigación, en un comunicado de prensa en el que se anunció la acusación.

Al presentar cargos penales contra los dos ejecutivos de Theranos, los fiscales federales enviaron un mensaje a todos los empresarios de Silicon Valley: ya no se tolerarían faltas de conducta graves so pretexto de innovar. Detrás del espíritu empresarial, «hay normas legales que requieren honestidad, juego limpio y transparencia», dijo Alex G. Tse, abogado en funciones de los Estados Unidos en San Francisco. «Esta oficina, junto con otros socios de las fuerzas del orden público en el Área de la Bahía, investigará enérgicamente y procesará a quienes no cumplan con las reglas que hacen que Silicon Valley funcione».

De ser declarados culpables, Holmes y Balwani se enfrentan a penas de prisión de hasta veinte años. Ambos se han declarado inocentes. En el momento de redactar este documento, aún no se había fijado una fecha para el juicio debido a retrasos en el proceso de investigación. Hasta ahora, los fiscales federales han entregado a la defensa los discos duros de unos dieciséis millones de páginas de pruebas.

En cuanto a Theranos, la compañía se quedó sin dinero en septiembre de 2018 y se disolvió. Fortress Investment Group, la empresa de capital privado que le concedió un préstamo a finales de 2017, tomó posesión de sus patentes. Mientras tanto, los documentos judiciales de una de las demandas de los inversores revelaron que la secretaria de Educación, Betsy DeVos, se encontraba entre los mayores inversores de la compañía. La familia de la señora DeVos perdió 100 millones de dólares, la misma suma que la familia Cox. Sus pérdidas fueron superadas solo por las de Rupert Murdoch, que perdió 121 millones de dólares (recuperó 4 millones por medio de un acuerdo legal) y dos herederos de Walton, que habían invertido un total de 150 millones de dólares. Otras víctimas del presunto fraude son el mexicano Carlos Slim (30 millones), el heredero de una naviera griega (25 millones), la familia sudafricana que antes controlaba la empresa de diamantes De Beers (20 millones) y muchos inversores más pequeños que aportaron un total de aproximadamente 70 millones de dólares a la empresa de análisis de sangre a través de fondos de riesgo.

En total, aquellos que invirtieron en Theranos han perdido casi 1.000 millones de dólares.



Notas

[1] Correo electrónico con el asunto «Mensaje de Elizabeth» enviado por Tim Kemp a su equipo a las 10:46 a. m. (hora del Pacífico) el 17 de noviembre de 2006. <<

[2] Simon Firth, «The Not-So-Retiring Retirement of Channing Robertson»,
página web de la Facultad de Ingeniería de Stanford, 28 de febrero de 2012.
<<

[3] Informe de expertos en capital riesgo sobre Theranos Inc. creado el 28 de diciembre de 2015. <<

[4] PowerPoint titulado «Theranos: Una presentación para los inversores»,
fechado el 1 de junio de 2006. <<

[5] Ken Auletta, «Blood, Simpler», *New Yorker*, 15 de diciembre de 2014. <<

[6] P. Christiaan Klieger, *The Fleischmann Yeast Family*, Charleston: Arcadia Publishing, 2004, p. 9. <<

[7] *Ibid.*, p. 49. <<

[8] Sally Smith Hughes, entrevista de Donald L. Lucas para un artículo oral titulado «Early Bay Area Venture Capitalists: Shaping the Economic and Business Landscape», Bancroft Library, Universidad de California en Berkeley, 2010. <<

[9] Obituario de George Arlington Daoust Jr., *The Washington Post*, 8 de octubre de 2004. <<

[10] Auletta, «Blood, Simpler». <<

[11] *Ibid.* <<

[12] Roger Parloff, «This CEO Is Out for Blood», *Fortune*, 12 de junio de 2014. <<

[13] Rachel Crane, «She's America's Youngest Female Billionaire-and a Dropout», página web de Money en la CNN, 16 de octubre de 2014. <<

[14] Parloff, «This CEO Is Out for Blood». <<

[15] *Ibid.* <<

[16] Theranos Inc. y Elizabeth Holmes c. Fuisz Pharma LLC, Richard C. Fuisz y Joseph M. Fuisz, n.º 5:11-cv-05236-PSG, Tribunal de Distrito de los Estados Unidos en San José, transcripción del juicio, 13 de marzo de 2014, pp. 122-123. <<

[17] Sheelah Kolhatkar y Caroline Chen, «Can Elizabeth Holmes Save Her Unicorn?», *Bloomberg Businessweek*, 10 de diciembre de 2015. <<

[18] Danielle Sacks, «Can VCs Be Bred? Meet the New Generation in Silicon Valley's Draper Dynasty», *Fast Company*, 14 de junio de 2012. <<

[19] Theranos Inc., resumen confidencial fechado en diciembre de 2004. <<

[20] John Carreyrou, «At Theranos, Many Strategies and Snags», *Wall Street Journal*, 27 de diciembre de 2015. <<

[21] Informe de expertos capitalistas de riesgo sobre Theranos Inc. <<

[22] «Theranos: Una presentación para los inversores», 1 de junio de 2006. <<

[23] «Stopping Bad Reactions», *Red Herring*, 26 de diciembre de 2005. <<

[24] Correo electrónico con el asunto «Felices felices fiestas» enviado por Elizabeth Holmes a los empleados de Theranos a las 9:57 a. m. (hora del Pacífico) el 25 de diciembre de 2005. <<

[25] Informe de capitalistas de riesgo expertos sobre Theranos Inc., creado el 28 de diciembre de 2015. <<

[26] Rachel Barron, «Drug Diva», *Red Herring*, 15 de diciembre de 2006. <<

[27] «Theranos: A Presentation for Investors», 1 de junio de 2006. <<

[28] Mike Wilson, *The Difference Between God and Larry Ellison*, Nueva York: William Morrow, 1997, pp. 94-103. <<

[29] Correo electrónico con el asunto «Enhorabuena» enviado por Elizabeth Holmes a los empleados de Theranos a las 11:35 a. m. (hora del Pacífico) el 8 de agosto de 2007. <<

[30] Theranos Inc. c. Avidnostics Inc., n.º 1-07-cv-093-047, Corte Suprema de California en Santa Clara, denuncia presentada el 27 de agosto de 2007, pp. 12-14. <<

[31] Anthony K. Campbell, «Rainbow Makers», *Chemistry World*, 1 de junio de 2003. <<

[32] John Markoff, «Apple Introduces Innovative Cellphone», *New York Times*, 9 de enero de 2007. <<

[33] Ana era antes un hombre llamado George. Hizo el cambio de género de hombre a mujer después de trabajar en Theranos. <<

[34] Correo electrónico con el asunto «Informática» enviado por Justin Maxwell a Ana Arriola en la madrugada del 20 de septiembre de 2007. <<

[35] Walter Isaacson, *Steve Jobs*, Nueva York: Simon & Schuster, 2011, pp. 259, 300, 308 [trad. cast.: *Steve Jobs*, Barcelona: Debolsillo, 2013]. <<

[36] Correo electrónico enviado por Ana Arriola a Elizabeth Holmes y Tara Lencioni a las 2:57 p. m. (hora del Pacífico) del 15 de noviembre de 2007. <<

[37] Correo electrónico enviado por Elizabeth Holmes a Ana Arriola a las 3:27 p. m. (hora del Pacífico) el 15 de noviembre de 2007. <<

[38] Correo electrónico con el asunto «RE: Renuncia y carta de dimisión», enviado por Michael Esquivel a Avie Tevanian a las 12:41 a. m. (hora del Pacífico) el 23 de diciembre de 2007. <<

[39] Correo electrónico con el asunto «RE: Renuncia y carta de dimisión», enviado por Michael Esquivel a Avie Tevanian a las 11:17 p. m. (hora del Pacífico) el 24 de diciembre de 2007. <<

[40] Carta de Avie Tevanian a Don Lucas con fecha de 27 de diciembre de 2007. <<

[41] Página web de anuncios clasificados. (*N. de la T.*). <<

[42] Confidencial «Informe del estudio de angiogénesis de Theranos». <<

[43] John Carreyrou, «At Theranos, Many Strategies and Snags», *Wall Street Journal*, 27 de diciembre de 2015. <<

[44] La regla de sin gilipollas: construir un lugar de trabajo civilizado y sobrevivir a uno que no lo es y Más allá de las sandeces: hablar claro en el trabajo. (*N. de la T.*). <<

[45] Correo electrónico con el asunto «Material de lectura» enviado por Justin Maxwell a Elizabeth Holmes a las 7:54 p. m. (hora del Pacífico) el 7 de mayo de 2008. <<

[46] Correo electrónico con el asunto «dimisión oficial» enviado por Justin Maxwell a Elizabeth Holmes a las 5:19 p. m. (hora del Pacífico) el 9 de mayo de 2008. <<

[47] Theranos Inc. *et al.* c. Fuisz Pharma LLC *et al.*, declaración jurada de Lorraine Fuisz tomada el 11 de junio de 2013, en Los Ángeles, pp. 18-19. <<

[48] *Ibid.*, pp. 19-20. <<

[49] *Ibid.*, p. 54. <<

[50] P. Christiaan Klieger, *Moku o Lo'e: A History of Coconut Island*, Honolulu: Bishop Museum Press, 2007, pp. 54-121. <<

[51] Declaración jurada de Lorraine Fuisz, p. 52. <<

[52] *Ibid.*, p. 22. <<

[53] *Ibid.*, p. 35. <<

[54] *Ibid.*, pp. 23-24. <<

[55] *Ibid.*, pp. 55-56, 100-101. <<

[56] Theranos Inc. *et al.* c. Fuisz Pharma LLC *et al.*, declaración jurada de Richard Fuisz tomada el 9 de junio de 2013, en Los Ángeles, pp. 92-93. <<

[57] Theranos Inc. *et al.* c. Fuisz Pharma LLC *et al.*, declaración jurada de Christian R. Holmes IV tomada en Washington D. C. el 7 de abril de 2013, p. 30. <<

[58] Declaración jurada de Lorraine Fuisz, p. 34. <<

[59] *Ibid.*, pp. 65-68. <<

[60] *Ibid.* <<

[61] Correo electrónico sin asunto que Richard Fuisz me envió a las 10:57 a. m. (hora de la Costa Este) el 2 de febrero de 2017. <<

[62] Thomas M. Burton, «On the Defensive: Baxter Fails to Quell Questions on Its Role in the Israeli Boycott», *Wall Street Journal*, 25 de abril de 1991.
<<

[63] Sue Shellenbarger, «Off the Blacklist: Did Hospital Supplier Dump Its Israel Plant to Win Arabs' Favor?», *Wall Street Journal*, 1 de mayo de 1990.
<<

[64] *Ibid.* <<

[65] *Ibid.* <<

[66] Burton, «On the Defensive». <<

[67] Thomas M. Burton, «Caught in the Act: How Baxter Got off the Arab Blacklist, and How It Got Nailed», *Wall Street Journal*, 26 de marzo de 1993.
<<

[68] Thomas M. Burton, «Premier to Reduce Business with Baxter to Protest Hospital Supplier's 'Ethics», *Wall Street Journal*, 26 de mayo de 1993. <<

[69] «At Yale, Honors for an Acting Chief», *New York Times*, 25 de mayo de 1993. <<

[70] Thomas J. Lueck, «A Yale Trustee Who Was Criticized Resigns», *New York Times*, 28 de agosto de 1993. <<

[71] «Biovail to Buy Fuisz Technologies for \$154 Million», *Dow Jones*, 27 de julio de 1999. <<

[72] Entrevista a Elizabeth Holmes de Moira Gunn en «BioTech Nation», 3 de mayo de 2005. <<

[73] Declaración jurada de Richard Fuisz, p. 302. <<

[74] Correo electrónico con el asunto «Análisis de sangre: desviación de la norma (individualizada)» enviado por Richard Fuisz a Alan Schiavelli a las 7:30 p. m. (hora de la Costa Este) el 3 de septiembre de 2005. <<

[75] Correo electrónico sin asunto enviado por Richard Fuisz a Alan Schiavelli a las 11:23 p. m. (hora de la Costa Este) el 11 de enero de 2006. <<

[76] Carta fechada el 24 de abril de 2006, enviada por correo electrónico por Alan Schiavelli a Richard Fuisz, en que le notificaba que la solicitud de patente había sido presentada, y le adjuntaba una copia de la solicitud y una factura por los servicios prestados. <<

[77] Solicitud de patente n.º 60794117 titulada «Bodily fluid analyzer, and system including same and method for programming same» (Analizador de fluidos corporales, y sistema que incluye al mismo para programar el mismo), presentada el 24 de abril de 2006, y publicada el 3 de enero de 2008. <<

[78] Declaración jurada de Lorraine Fuisz, p. 32. <<

[79] *Ibid.*, p. 33. <<

[80] Jasmine D. Adkins, «The Young and the Restless», *Inc.*, julio de 2006. <<

[81] Declaración jurada de Richard Fuisz, p. 298. <<

[82] Declaración jurada de Lorraine Fuisz, p. 33. <<

[83] *Ibid.*, pp. 33-34. <<

[84] *Ibid.*, pp. 45-46. <<

[85] *Ibid.*, p. 42. <<

[86] *Ibid.*, pp. 40-41. <<

[87] *Ibid.*, pp. 108-110. <<

[88] Correo electrónico con el asunto «¿Es esto algo novedoso?» enviado por Gary Frenzel a Elizabeth Holmes, Ian Gibbons y Tony Nugent a las 11:53 p. m. (hora del Pacífico) el 14 de mayo de 2008. <<

[89] Theranos Inc. *et al.* c. Fuisz Pharma LLC *et al.*, declaración de Charles R. Work efectuada en Stevensville (Maryland) el 22 de julio de 2013. <<

[90] *Ibid.* <<

[91] *Ibid.* <<

[92] Ken Auletta, «Blood, Simpler», *New Yorker*, 15 de diciembre de 2014. <<

[93] Theranos Inc. *et al.* c. Fuisz Pharma LLC *et al.*, declaración jurada de Lorraine Fuisz, pp. 85-86. <<

[94] Perfil en LinkedIn de Sunny Balwani; página web de Theranos. <<

[95] «Online Extra: From Hot to Scorched at Commerce One», *Bloomberg Businessweek*, 3 de febrero de 2003. <<

[96] *Ibid.* <<

[97] «Commerce One Buys CommerceBid for Stock and Cash», *New York Times*, 6 de noviembre de 1999. <<

[98] «Commerce One to Buy CommerceBid», página web de CNET, 6 de noviembre de 1999. <<

[99] Eric Lai, «Commerce One Rises from Dot-Ashes», *San Francisco Business Times*, 3 de marzo de 2005. <<

[100] Escritura de una propiedad en la esquina de Marina Boulevard y Scott Street en San Francisco, con fecha de 2 de marzo de 2001, que menciona a Sunny Balwani y Keiko Fujimoto como cónyuges. <<

[101] Escritura del 325 de Channing Avenue #118, Palo Alto, California 94301, con fecha de 29 de octubre de 2004. <<

[102] El servicio de búsqueda de registros de TLO menciona a Elizabeth Holmes como residente en el 325 de Channing Avenue #118 en Palo Alto desde julio de 2005. En su formulario para el censo electoral, con fecha de 10 de octubre de 2006, también registró esa dirección como su residencia. <<

[103] Perfil en LinkedIn de Sunny Balwani; página web de Theranos. <<

[104] Ramesh Balwani c. BDO Seidman LLP y François Hechinger, n.º CGC-04-433732, Corte Superior de California en San Francisco, demanda interpuesta el 11 de agosto de 2004, p. 10. <<

[105] Ramesh Balwani c. BDO Seidman *et al.*, pp. 4, 6-7. <<

[106] «Theranos Angiogenesis Study Report» (Informe del estudio sobre angiogénesis de Theranos), confidencial. <<

[107] Alexei Oreskovic, «Elevation Partners Buys \$120 million in Facebook Shares», *Reuters*, 28 de junio de 2010. <<

[108] Susanne Craig y Andrew Ross Sorkin, «Goldman Offering Clients a Chance to Invest in Facebook», *New York Times*, 2 de enero de 2011. <<

[109] Michael Arrington, «Twitter Closing New Venture Round at \$1 Billion Valuation», página web de TechCrunch, 16 de septiembre de 2009. <<

[110] Christine Lagorio-Chafkin, «How Uber Is Going to Hire 1,000 People This Year», *Inc.*, 15 de enero de 2014. <<

[111] Perfil de LinkedIn de Jay Rosan; Jessica Wohl, «Walgreen to Buy Clinic Operator Take Care Health», *Reuters*, 16 de mayo de 2007. <<

[112] Walgreen Co. c. Theranos Inc., n.º 1:16-cv-01040-SLR, Tribunal de Distrito de los Estados Unidos en Wilmington, demanda presentada el 8 de noviembre de 2016, pp. 4-5. <<

[113] *Ibid.*, pp. 5-6. <<

[114] Actas del 24 de agosto de 2010, entre Walgreens y Theranos. <<

[115] *Ibid.* <<

[116] Anexo F del «Contrato maestro de compra de Theranos», con fecha de 30 de julio de 2010, archivado como anexo C en la demanda de Walgreen Co. c. Theranos Inc. <<

[117] Anexos B, F y H del 1 de julio de 2010 del «Contrato maestro de compra de Theranos». <<

[118] Documento con un logotipo de Theranos titulado «Theranos Base Assay Library» (Biblioteca de ensayos base de Theranos). <<

[119] Memorando confidencial titulado «WAG/Theranos página web visita pensamientos y recomendaciones» dirigido por Kevin Hunter a los ejecutivos de Walgreens el 26 de agosto de 2010. <<

[120] PowerPoint titulado «Proyecto Beta. Rompiendo con la industria de los laboratorios. Revisión de inicio», con fecha de 28 de septiembre de 2010. <<

[121] Memorando de Hunter del 26 de agosto de 2010 para los ejecutivos de Walgreens. <<

[122] Actas de la videoconferencia entre Theranos y Walgreens mantenida entre la 1:00 p. m. y las 2:00 p. m. (hora europea) el 6 de octubre de 2010. <<

[123] Actas de la videoconferencia entre Theranos y Walgreens mantenida entre la 1:00 p. m. y las 2:00 p. m. (hora europea) el 10 de noviembre de 2010. <<

[124] Apéndice B de julio de 2010 del «Contrato maestro de compra de Theranos». <<

[125] «Proyecto Beta. Rompiendo con la industria de los laboratorios. Revisión de inicio», p. 5. <<

[126] Carta marcada como confidencial con membrete de la Facultad de Medicina de la Johns Hopkins titulada «Resumen de la reunión de Hopkins/Walgreens/Theranos». <<

[127] Richard S. Dunham y Keith Epstein, «One CEO's Health-Care Crusade», *Bloomberg Businessweek*, 3 de julio de 2007. <<

[128] Jaime Fuller, «Barack Obama and Safeway: A Love Story», *Washington Post*, 18 de febrero de 2014. <<

[129] Dunham y Epstein, «One CEO's Health-Care Crusade». <<

[130] Melissa Harris y Brian Cox, «2nd DUI Arrest for Walgreen Co. CFO Wade Miquelon», *Chicago Tribune*, 18 de octubre de 2010. <<

[131] Juego de palabras entre *Miquelon* y *slob* («dejado, holgazán»). (*N. de la T.*). <<

[132] Jerry Gallwas, «Arnold Orville Beckman (1900-2004)», *Analytical Chemistry*, 1 de agosto de 2004, pp. 264A-65A. <<

[133] M. L. Verso, «The Evolution of Blood-Counting Techniques», *Medical History* 8, n.º 2 (abril de 1964), pp. 149-158. <<

[134] Folleto de Abaxis para el «Piccolo Xpress chemistry analyzer» disponible en la página web de Abaxis. <<

[135] Entertainment Sports Network (un canal de television por cable). (*N. de la T.*). <<

[136] *Frat Pack* es un término usado por los medios —principalmente estadounidenses— para referirse a un conjunto de actores que han aparecido juntos en varias de las comedias de mayor recaudación de finales de los noventa y la primera década del nuevo milenio. El término proviene de la combinación de *Rat Pack*, otro grupo de actores de los cincuenta y sesenta caracterizados por sus numerosas colaboraciones en películas y espectáculos, con *frat*, la abreviatura habitualmente usada para designar a las fraternidades universitarias en los Estados Unidos. En español, *Frat Pack* podría traducirse como «Pandilla de la Fraternidad». (*N. de la T.*). <<

[137] Kickstarter es la plataforma de financiación más grande del mundo para proyectos creativos. *(N. de la T.)*. <<

[138] «Safeway Inc. Announces Fourth Quarter 2011 Results», comunicado de prensa, 23 de febrero de 2012. <<

[139] Conferencia sobre los resultados del cuarto trimestre de 2011 de Safeway mantenida a las 11:00 a. m. (hora de la Costa Este) el 23 de febrero de 2012, disponible en Earningscast.com. <<

[140] *Ibid.* <<

[141] Impreso de los CMS 2567 que indica que se llevó a cabo una inspección del laboratorio de Theranos en el 3200 de Hillview Avenue en Palo Alto el 9 de enero de 2012, en la que no se encontraron deficiencias. <<

[142] California Bureau of State Audits, «Department of Public Health: Laboratory Field Services' Lack of Clinical Laboratory Oversight Places the Public at Risk», septiembre de 2008. <<

[143] Carta fechada el 25 de junio de 2012, enviada por el abogado Jacob Sider a Elizabeth Holmes en nombre de Diana Dupuy. <<

[144] *Ibid.* <<

[145] Correo electrónico con el asunto «Acontecimientos» enviado por Diana Dupuy a Sunny Balwani, con copia a Elizabeth Holmes, a las 11:13 a. m. (hora del Pacífico) el 27 de mayo de 2012. <<

[146] Correo electrónico con el asunto «RE: Observaciones» enviado por Sunny Balwani a Diana Dupuy, con copia a Elizabeth Holmes, a las 2:16 p. m. (hora del Pacífico) el 27 de mayo de 2012. <<

[147] Correos electrónicos con los asuntos «Aviso importante de Theranos» y «RE: Aviso importante de Theranos» enviados por David Doyle a Diana Dupuy el 29 de mayo, 30 de mayo y 1 de junio de 2012. <<

[148] Carta del 25 de junio de 2012 de Sider a Holmes. <<

[149] Conferencia telefónica sobre los resultados del primer trimestre de 2012 de Safeway, mantenida a las 11:00 a. m. (hora de la Costa Este) el 26 de abril de 2012, disponible en Earningscast.com. <<

[150] Conferencia telefónica sobre los resultados del primer trimestre de 2012 de Safeway, mantenida a las 11:00 a. m. (hora de la Costa Este) el 19 de julio de 2012, disponible en Earningscast.com. <<

[151] Safeway, «Safeway Announces Retirement of Chairman and CEO Steve Burd», comunicado de prensa, 2 de enero de 2013. <<

[152] *Ibid.* <<

[153] «Letter from Steve Burd, Founder and CEO» en Burdhealth.com. <<

[154] Carolyn Y. Johnson, «Trump's Pick for Defense Secretary Went to the Mat for the Troubled Blood-Testing Company Theranos», *Washington Post*, 1 de diciembre de 2016. <<

[155] Correo electrónico con el asunto «FW: En busca de asesoramiento regulatorio sobre Theranos (NO CLASIFICADO)» enviado por David Shoemaker a Sally Hojvat a las 10:16 a. m. (hora de la Costa Este) el 14 de junio de 2012. <<

[156] Correo electrónico con el asunto «FW: En busca de asesoramiento regulatorio sobre Theranos (NO CLASIFICADO)» enviado por Sally Hojvat a Elizabeth Mansfield, Katherine Serrano, Courtney Lias, Alberto Gutiérrez, Don St. Pierre y David Shoemaker a las 11:43 a. m. (hora de la Costa Este) el 15 de junio de 2012. <<

[157] Ensayos que tienen lugar en un laboratorio para uso interno con fines médicos o de diagnóstico. (*N. de la T.*). <<

[158] Office of Public Health Strategy and Analysis, Office of the Commissioner, Food and Drug Administration, «The Public Health Evidence for FDA Oversight of Laboratory Developed Tests: 20 Case Studies», 16 de noviembre de 2015. <<

[159] *Ibid.* <<

[160] Correo electrónico con el asunto «FW: En busca de asesoramiento regulatorio sobre Theranos (NO CLASIFICADO)» enviado por Alberto Gutiérrez a Judith Yost, Penny Keller y Elizabeth Mansfield a las 4:36 p. m. (hora de la Costa Este) el 15 de julio de 2012. <<

[161] Correo electrónico con el asunto «RE: En busca de asesoramiento regulatorio sobre Theranos (NO CLASIFICADO)» enviado por Judith Yost a Penny Keller y a Sarah Bennett a las 11:46 a. m. (hora de la Costa Este) el 18 de junio de 2012. <<

[162] Correo electrónico con el asunto «FW: En busca de asesoramiento regulatorio sobre Theranos (NO CLASIFICADO)» enviado por Penny Keller a Gary Yamamoto a las 5:48 p. m. (hora de la Costa Este) el 18 de junio de 2012. <<

[163] Correo electrónico con el asunto «RE: ¿Puesta al día de Theranos?» enviado por Gary Yamamoto a Penny Keller y a Karen Fuller a las 2:03 p. m. (hora de la Costa Este) el 15 de agosto de 2012. <<

[164] Correo electrónico con el asunto «RE: Theranos (NO CLASIFICADO)» enviado por Penny Keller a David Shoemaker, con copia a Erin Edgar, a las 1:36 p. m. (hora de la Costa Este) el 16 de agosto de 2012. <<

[165] Correo electrónico con el asunto «RE: Seguimiento» enviado por Elizabeth Holmes a James Mattis, con copia a Jorn Pung y Karl Horst, a las 3:14 p. m. (hora de la Costa Este) el 9 de agosto de 2012. <<

[166] Correo electrónico con el asunto «RE: Seguimiento» enviado por James Mattis a Erin Edgar, con copia a Karl Horst, Carl Mundy y Jorn Pung, a las 10:52 p. m. (hora de la Costa Este) el 9 de agosto de 2012. <<

[167] Correo electrónico con el asunto «RE: Seguimiento» enviado por Erin Edgar a David Shoemaker a las 1:35 p. m. (hora de la Costa Este) el 14 de agosto de 2012. <<

[168] Thomas E. Ricks, *Fiasco*, Nueva York: The Penguin Press, 2006, p. 313.

<<

[169] Correo electrónico con el asunto «Theranos (NO CLASIFICADO)» enviado por David Shoemaker a Penny Keller y Judith Yost, con copia a Erin Edgar y Robert Miller, a las 3:34 p. m. (hora de la Costa Este) el 15 de agosto de 2012. <<

[170] Correo electrónico con el asunto «Theranos (NO CLASIFICADO)» enviado por Penny Keller a David Shoemaker, con copia a Erin Edgar, a las 1:36 p. m. (hora de la Costa Este) el 16 de agosto de 2012. <<

[171] Correo electrónico con el asunto «Theranos (NO CLASIFICADO)» enviado por Erin Edgar a David Shoemaker a las 7:23 p. m. (hora de la Costa Este) el 16 de agosto de 2012. <<

[172] Correo electrónico con el asunto «RE: Seguimiento de Theranos (NO CLASIFICADO)» enviado por David Shoemaker a Alberto Gutiérrez a las 10:58 a. m. (hora de la Costa Este) el 20 de agosto de 2012. <<

[173] Declaración jurada del servicio de citaciones notariadas, el 31 de octubre de 2011. <<

[174] Theranos Inc. *et al.* c. Fuisz Pharma LLC *et al.*, declaración jurada de Lorraine Fuisz, 11 de junio de 2013, p. 111; Realtor.com. <<

[175] «Biovail to Buy Fuisz Technologies for \$154 Million», *Dow Jones*, 27 de julio de 1999. <<

[176] «Biovail to Merge with Valeant», *New York Times*, 21 de junio de 2010.

<<

[177] Theranos Inc. *et al.* c. Fuisz Pharma LLC *et al.*, demanda presentada el 26 de octubre de 2011, pp. 7-10. <<

[178] Correo electrónico con la línea de asunto «<http://www.fresh-patents.com/Medical-device-for-analyte-monitoring-and-drug-delivery-dt20060323ptan20060062852.php>» enviado por Richard Fuisz a John Fuisz, con copia a Joe Fuisz, a las 8:31 a. m. (hora de la Costa Este) el 3 de julio de 2006. <<

[179] Correo electrónico con el asunto «Re: <http://www.Freshpatents.com/Medical-device-for-analyte-monitoring-and-drug-delivery-dt20060323ptan20060062852.php>» enviado por John Fuisz a Richard Fuisz, con copia a Joe Fuisz, a las 9:34 a. m. (hora de la Costa Este) el 3 de julio de 2006. <<

[180] Theranos Inc. *et al.* c. Fuisz Pharma LLC *et al.*, declaración jurada de Lorraine Fuisz, pp. 80-81, 83. <<

[181] Theranos Inc. *et al.* c. Fuisz Pharma LLC *et al.*, declaración jurada de John Fuisz tomada el 29 de mayo de 2013, en Washington D. C., p. 38. <<

[182] Correo electrónico con el asunto «Gen Dis» enviado por Richard Fuisz a info@theranos.com a las 7:29 a. m. (hora del Pacífico) el 8 de noviembre de 2010. <<

[183] David Margolick, «The Man Who Ate Microsoft», *Vanity Fair*, 1 de marzo de 2000. <<

[184] Theranos Inc. *et al.* c. Fuisz Pharma LLC *et al.*, declaración jurada de John Fuisz tomada el 29 de mayo de 2013, en Washington D. C., p. 38. <<

[185] John R. Wilke, «Boies Will Be Boies, as Another Legal Saga in Florida Shows», *Wall Street Journal*, 6 de diciembre de 2000. <<

[186] *Ibid.* <<

[187] Theranos Inc. *et al.* c. Fuisz Pharma LLC *et al.*, declaración de Brian B. McCauley realizada en Washington D. C., el 12 de enero de 2012. <<

[188] Carta fechada el 17 de enero de 2012, enviada por David Boies a Elliot Peters. <<

[189] Carta fechada el 7 de junio de 2012, enviada por Richard Fuisz a Donald L. Lucas, Channing Robertson, T. Peter Thomas, Robert Shapiro y George Shultz. <<

[190] Carta fechada el 5 de julio de 2012, enviada por David Boies a Jennifer Ishimoto. <<

[191] Terex Corporation *et al.* c. Richard Fuisz *et al.*, n.º 1:1992-cv-0941, Tribunal de Distrito de los Estados Unidos para el Distrito de Columbia, declaración jurada de John Fuisz tomada el 17 de febrero de 1993, en Washington D. C., pp. 118-154. <<

[192] «Manufacturer Sues Seymour Hersh over Scud Launcher Report»,
Associated Press, 17 de abril de 1992. <<

[193] Terex Corporation *et al.* c. Richard Fuisz *et al.*, disposición archivada el 2 de diciembre de 1996, por el juez Royce C. Lamberth desestimando el caso con perjuicio. <<

[194] Theranos Inc. *et al.* v Fuisz Pharma LLC *et al.*, orden presentada el 6 de junio de 2012, concediendo la moción del acusado John R. Fuisz para desestimar en parte y negando en parte a Fuisz Pharma LLC, Richard C. Fuisz, y la moción de despedir a Joseph M. Fuisz. <<

[195] Theranos Inc. *et al.* c. McDermott, Will & Emery LLP, n.º 2012-CA-009617-M, Tribunal Superior del Distrito de Columbia, denuncia presentada el 29 de diciembre de 2012. <<

[196] Theranos Inc. *et al.* c. McDermott, Will & Emery LLP, orden archivada el 2 de agosto de 2013, concediendo la moción del acusado de McDermott por despido con perjuicio. <<

[197] Theranos Inc. *et al.* c. Fuisz Pharma LLC *et al.*, declaración jurada de John Fuisz, p. 238. <<

[198] Vanessa O'Connell, «Big Law's \$1,000-Plus an Hour Club», *Wall Street Journal*, 23 de febrero de 2011; David A. Kaplan, «David Boies: Corporate America's No. 1 Hired Gun», *Fortune*, 20 de octubre de 2010. <<

[199] Theranos Inc. *et al.* c. Fuisz Pharma LLC *et al.*, transcripción de la conferencia previa al juicio y a la audiencia sobre las mociones, 5 de marzo de 2014, p. 42. <<

[200] Patente de los Estados Unidos n.º 4.946.795, publicada el 7 de agosto de 1990. <<

[201] Theranos Inc. *et al.* c. Fuisz Pharma LLC *et al.*, transcripción de la conferencia previa al juicio y audiencia sobre las mociones, 5 de marzo de 2014, pp. 47-48. <<

[202] Theranos Inc. *et al.* c. Fuisz Pharma LLC *et al.*, notificación de declaración para Ian Gibbons por parte de los demandados, presentada el 6 de mayo de 2013. <<

[203] Correo electrónico con el asunto «Declaración. Confidencial abogado-cliente» enviado por David Doyle a Ian Gibbons, con copia a Mona Ramamurthy, a las 7:32 p. m. (hora del Pacífico) el 15 de mayo de 2013. <<

[204] Correo electrónico con el asunto «Fwd: FW: Declaración. Confidencial abogado-cliente» enviado por Ian Gibbons a Rochelle Gibbons a las 7:49 p. m. (hora del Pacífico) el 15 de mayo de 2013. <<

[205] Walter Isaacson, *Steve Jobs*, Nueva York: Simon & Schuster, 2011, pp. 162, 327. <<

[206] April Holloway, «What Ancient Secrets Lie Within the Flower of Life?», *Ancient Origins*, 1 de diciembre de 2013. <<

[207] Correo electrónico con el asunto «Legal» enviado por Mike Peditto a Kate Wolff a las 4:27 p. m. (hora del Pacífico) el 4 enero de 2013. <<

[208] Juego de palabras con Theranos y *brothers* («hermanos»). (*N. de la T.*).

<<

[209] Contrato de agencia entre TBWA\CHIAT\DAY, Los Ángeles, y Theranos Inc. con fecha de 12 de octubre de 2012. <<

[210] Correo electrónico con el asunto «Fwd: Contrato» enviado por Mike Peditto a Joseph Sena a las 6:23 p. m. (hora del Pacífico) el 19 de marzo de 2013. <<

[211] Correo electrónico con el asunto «RE: Contacto» enviado por Joseph Sena a Mike Peditto a las 6:51 p. m. (hora del Pacífico) el 20 de marzo de 2013. <<

[212] Juego de palabras con el término *board*, que significa tanto «junta directiva» como «tabla». (*N. de la T.*). <<

[213] Muchos de los cambios de última hora en la página web de Theranos están capturados en un documento de Microsoft Word marcado como «Confidencial Theranos» que Jeff Blickman envió por correo electrónico a Kate Wolff y a Mike Peditto momentos antes de la teleconferencia. <<

[214] *Wit* en inglés significa «inteligencia, ingenio». (*N. de la T.*). <<

[215] Walter Isaacson, *Steve Jobs*. <<

[216] Perfil de LinkedIn de Chinmay Pangarkar. <<

[217] Perfil de LinkedIn de Suraj Saksena. <<

[218] Tipo de visado que permite emplear a trabajadores extranjeros temporalmente en ciertas ocupaciones. (*N. de la T.*). <<

[219] Microfisuras, cuarteo. (*N. de la T.*). <<

[220] La version original del libro remite a la enciclopedia de la revista *PC* disponible en PCMag.com para consultar la definición de «servidor *blade*». (N. de la T.). <<

[221] Acuerdo de servicios maestro de Theranos enmendado y reafirmado con fecha de 5 de junio de 2012, presentado como anexo A en la demanda de Walgreen Co. c. Theranos Inc. <<

[222] Véase la pestaña de «Especificaciones técnicas» en la página dedicada al Sistema de Química ADVIA 1800 en la página web de Siemens Healthineers en los Estados Unidos. <<

[223] Marlies Oostendorp, Wouter W. van Solinge y Hans Kemperman, «Potassium but Not Lactate Dehydrogenase Elevation Due to In Vitro Hemolysis Is Higher in Capillary Than in Venous Blood Samples», *Archives of Pathology & Laboratory Medicine* 136 (octubre de 2012), pp. 1262-1265.
<<

[224] Joseph Rago, «Elizabeth Holmes: The Breakthrough of Instant Diagnosis», *Wall Street Journal*, 7 de septiembre de 2013. <<

[225] Theranos, «Theranos Selects Walgreens as a Long-Term Partner Through Which to Offer Its New Clinical Laboratory Service», comunicado de prensa, 9 de septiembre de 2013, página web de Theranos. <<

[226] Theranos Inc. *et al.* c. Fuisz Pharma LLC *et al.*, transcripción del juicio, 13 de marzo de 2014, p. 92. <<

[227] «WSJ's Rago Wins Pulitzer Prize», *Wall Street Journal*, 19 de abril de 2011. <<

[228] Correo electrónico con el asunto «Tiempo de Theranos sensible» enviado por Donald A. Lucas a Mike Barsanti y a otros clientes del Lucas Venture Group a las 2:47 p. m. (hora del Pacífico) el 9 de septiembre de 2013. <<

[229] Robert Colman y Hilary Taubman-Dye, individualmente y en representación de otras personas en una situación similar, c. Theranos Inc., Elizabeth Holmes y Ramesh Balwani, n.º 5:16-cv-06822, Tribunal de Distrito de los Estados Unidos en San Francisco, denuncia presentada el 28 de noviembre de 2016, p. 4. <<

[230] Aileen Lee, «Welcome to the Unicorn Club: Learning from Billion-Dollar Startups», página web de TechCrunch, 2 de noviembre de 2013. <<

[231] Tomio Geron, «Uber Confirms \$258 Million from Google Ventures, TPG, Looks to On-Demand Future», Forbes.com, 23 de agosto de 2013. <<

[232] John D. Stoll, Evelyn Rusli y Sven Grundberg, «Spotify Hits a High Note: Valuation Tops \$4 Billion», *Wall Street Journal*, 21 de noviembre de 2013. <<

[233] Cliffwater LLC, «Hedge Fund Investment Due Diligence Report: Partner Fund Management LP», 2 de diciembre de 2011, p. 2. <<

[234] Partner Investments LP, PFM Healthcare Master Fund LP, PFM Healthcare Principals Fund LP c. Theranos Inc., Elizabeth Holmes, Ramesh Balwani y Does 1-10, n.º 12816-VCL, Tribunal de Equidad de Delaware, denuncia presentada el 10 de octubre de 2016, p. 10. <<

[235] *Ibid.*, p. 11. <<

[236] *Ibid.*, pp. 15-16. <<

[237] Partner Investments LP *et al.* c. Theranos Inc. *et al.*, declaración jurada de Pranav Patel tomada el 9 de marzo de 2017, en Palo Alto (California), pp. 95-97. <<

[238] Partner Investments LP *et al.* c. Theranos Inc. *et al.*, reclamación, pp. 16-17. <<

[239] *Ibid.*, pp. 12-13. <<

[240] Partner Investments LP *et al.* c. Theranos Inc. *et al.*, declaración jurada de Danise Yam tomada el 16 de marzo de 2017, en Palo Alto (California), pp. 154-158. <<

[241] *Ibid.*, pp. 140-158. <<

[242] Christopher Weaver, «Theranos Had \$200 Million in Cash Left at Year-End», *Wall Street Journal*, 16 de febrero de 2017. <<

[243] Partner Investments LP *et al.* c. Theranos Inc. *et al.*, reclamación, pp. 17-18. <<

[244] Partner Investments LP, PFM Healthcare Master Fund LP, PFM Healthcare Principals Fund LP c. Theranos Inc., Elizabeth Holmes, Ramesh Balwani y Does 1-10, n.º 12816-VCL, Tribunal de Equidad de Delaware, declaración jurada de Tyler Shultz tomada el 6 de marzo de 2017, en San Francisco (California), p. 138. <<

[245] Correo electrónico con el asunto «RE: Seguimiento de la conversación previa» enviado por Tyler Shultz a Elizabeth Holmes a las 3:38 p. m. (hora del Pacífico) el 11 de abril de 2014. <<

[246] Partner Investments LP *et al.* c. Theranos Inc. *et al.*, declaración jurada de Erika Cheung tomada el 7 de marzo de 2017 en Los Ángeles (California), pp. 45-47. <<

[247] El formulario 2567 de los CMS indica que se encontraron deficiencias relativamente menores durante la inspección del laboratorio de Theranos el 3 de diciembre de 2013. <<

[248] Correo electrónico de Tyler Shultz del 11 de abril de 2014 a Elizabeth Holmes. <<

[249] Joseph Rago, «Elizabeth Holmes: The Breakthrough of Instant Diagnosis», *Wall Street Journal*, 7 de septiembre de 2013. <<

[250] Título 42 del Código de Reglamentos Federales, parte 493, subparte H, sección 801. <<

[251] Correo electrónico con el asunto «RE: Pregunta sobre prueba de aptitud» enviado por Stephanie Shulman a Colin Ramírez, alias de Tyler Shultz, a las 12:16 p. m. (hora de la Costa Este) el 31 de marzo de 2014. <<

[252] Correo electrónico con el asunto «RE: Pregunta sobre prueba de aptitud» enviado por Stephanie Shulman a Colin Ramírez, alias de Tyler Shultz, a las 4:46 p. m. (hora de la Costa Este) el 2 de abril de 2014. <<

[253] Correo electrónico de Tyler Shultz del 11 de abril de 2014 a Elizabeth Holmes. <<

[254] Correo electrónico enviado por Sunny Balwani a Tyler Shultz el 15 de abril de 2014. <<

[255] Carta de dimisión escrita por Erika Cheung con fecha de 16 de abril de 2014. <<

[256] Theranos Inc. *et al.* c. Fuisz Pharma LLC *et al.*, transcripción de la conferencia previa al juicio y audiencia sobre mociones, 5 de marzo de 2014, p. 48. <<

[257] Theranos Inc. *et al.* c. Fuisz Pharma LLC *et al.*, transcripción del juicio, 14 de marzo de 2014, pp. 118-121. <<

[258] Theranos Inc. *et al.* c. Fuisz Pharma LLC *et al.*, transcripción del juicio, 13 de marzo de 2014, p. 54. <<

[259] Theranos Inc. *et al.* c. Fuisz Pharma LLC *et al.*, declaración jurada de John Fuisz, pp. 165-166. <<

[260] Nota escrita a mano con fecha de 17 de marzo de 2014, en papel de los Hoteles y Resorts Fairmont. <<

[261] Correo electrónico con el asunto «Theranos» enviado por John Fuisz a Julia Love a las 7:15 a. m. (hora de la Costa Este) el 17 de marzo de 2014. <<

[262] Correo electrónico con el asunto «Fwd: Theranos» enviado por John Fuisz a Richard Fuisz, Joe Fuisz, Michael Underhill y Rhonda Anderson a las 7:17 a. m. (hora de la Costa Este) el 17 de marzo de 2014. <<

[263] Correo electrónico con el asunto «RE: Theranos» enviado por Michael Underhill a John Fuisz, con copia a David Boies, Richard Fuisz, Joe Fuisz y Rhonda Anderson, a las 3:59 p. m. (hora de la Costa Este) el 17 de marzo de 2014. <<

[264] Correo electrónico con el asunto «Re: Theranos» enviado por David Boies a John Fuisz, con copia a Julia Love, Michael Underhill, Richard Fuisz y Joe Fuisz, a las 4:16 p. m. (hora de la Costa Este) el 17 de marzo de 2014.
<<

[265] Julia Love, «Family Gives Up Disputed Patent, Ending Trial with Boies' Client», *Litigation Daily*, 17 de marzo de 2014. <<

[266] Roger Parloff, «This CEO Is Out for Blood», *Fortune*, 12 junio de 2014.

<<

[267] Theranos Inc. *et al.* c. Fuisz Pharma LLC *et al.*, transcripción del juicio, 14 de marzo de 2014, p. 202. <<

[268] Matthew Herper, «Bloody Amazing», Forbes.com, 2 de julio de 2014.

<<

[269] «The Forbes 400», *Forbes*, 20 de octubre de 2014. <<

[270] Comunicado de prensa de la Asociación Horatio Alger en PRNewswire, 9 de marzo de 2015. <<

[271] *Time*, «The 100 Most Influential People», 16 de abril de 2015. <<

[272] Theranos, «Elizabeth Holmes on Joining the Presidential Ambassadors for Global Entrepreneurship (PAGE) Initiative», comunicado de prensa, 11 de mayo de 2015, página web de Theranos. <<

[273] Ken Auletta, «Blood, Simpler», *New Yorker*, 15 de diciembre de 2014.
<<

[274] El discurso de Holmes en TEDMED se puede ver en YouTube, <https://www.youtube.com/watch?v=kZTfgXYjj-A>. <<

[275] Correo electrónico con el asunto «Re: Grupo de derecho laboral: consulta de información» enviado a DeWayne Scott a las 9:18 p. m. (hora de la Costa Este) el 29 de octubre de 2014. <<

[276] Phyllis Gardner figura como asesora científica y estratégica en el resumen confidencial de Theranos Inc. con fecha de diciembre de 2004 que Holmes solía dar a los inversores durante la ronda de financiación de la serie A de la empresa. <<

[277] Ken Auletta, «Blood, Simpler», *New Yorker*, 15 de diciembre de 2014.
<<

[278] Steven M. Chan, John Chadwick, Daniel L. Young, Elizabeth Holmes y Jason Gotlib, «Intensive Serial Biomarker Profiling for the Prediction of Neutropenic Fever in Patients with Hematologic Malignancies Undergoing Chemotherapy: A Pilot Study», *Hematology Reports* 6, 2014, p. 5466. <<

[279] El *post* en el blog de Clapper se puede ver poniendo «Pathology-Blawg.com» en la base de datos de la página web de Wayback Machine. <<

[280] John Carreyrou y Janet Adamy, «How Medicare ‘Self-Referral’ Thrives on Loophole», *Wall Street Journal*, 22 de octubre de 2014. <<

[281] Ken Auletta, «Blood, Simpler», *New Yorker*, 15 de diciembre de 2014.

<<

[282] Jose Antonio Vargas, «The Face of Facebook», *New Yorker*, 20 de septiembre de 2010. <<

[283] «Average Age for Nobel Laureates in Physiology or Medicine»,
Nobelprize.org. <<

[284] Joseph Rago, «Elizabeth Holmes: The Breakthrough of Instant Diagnosis», *Wall Street Journal*, 7 de septiembre de 2013. <<

[285] N. R. Kleinfield, «With White-Knuckle Grip, February's Cold Clings to New York», *New York Times*, 27 de febrero de 2015. <<

[286] Carta escrita por la doctora Sundene con fecha de 20 de enero de 2015, y enviada a «Control de Calidad de Theranos». <<

[287] Correo electrónico con el asunto «Theranos» enviado por Matthew Traub a John Carreyrou a la 1:11 p. m. (hora de la Costa Este) el 21 de abril de 2015. <<

[288] Correo electrónico con el asunto «Re: Theranos» enviado por John Carreyrou a Matthew Traub a las 7:08 p. m. (hora de la Costa Este) el 21 de abril de 2015. <<

[289] Correo electrónico con el asunto «Re: Theranos» enviado por Matthew Traub a John Carreyrou a las 12:02 a. m. (hora de la Costa Este) el 22 de abril de 2015. <<

[290] Los resultados de mi prueba de Theranos y LabCorp fueron enviados por fax a la doctora Sundene el 24 de abril de 2015. Me sacaron sangre en un centro del bienestar de Theranos en Phoenix el 23 de abril de 2015, cuarenta y cuatro minutos antes de que me sacaran sangre una segunda vez en un establecimiento de LabCorp. <<

[291] La doctora Sundene recibió sus resultados de LabCorp el 28 de abril de 2015, y sus resultados de Theranos el 30 de abril de 2015. Le sacaron sangre en un establecimiento de LabCorp el 24 de abril de 2015, cincuenta y tres minutos antes de que le sacaran una segunda vez en un centro del bienestar de Theranos. <<

[292] John Carreyrou, «Theranos Whistleblower Shook the Company-and His Family», *Wall Street Journal*, 18 de noviembre de 2016. <<

[293] Correo electrónico con el asunto «Testimonio. Confidencial cliente-abogado» enviado por David Doyle a Ian Gibbons, con copia a Mona Ramamurthy, a las 7:32 p. m. (hora del Pacífico) el 15 de mayo de 2013. <<

[294] Correo electrónico con el asunto «Lista de preguntas para Theranos» enviado por John Carreyrou a Matthew Traub a las 6:33 p. m. (hora de la Costa Este) el 9 de junio de 2015. <<

[295] Un relato abreviado del calvario de Tyler Shultz se publicó en John Carreyrou, «Theranos Whistleblower Shook the Company-and His Family», *Wall Street Journal*, 18 de noviembre de 2016. <<

[296] Las entrevistas de Holmes en *This Morning* de la CBS (16 de abril de 2015), *Mad Money* de la CNBC (27 de abril de 2015), Fareed Zakaria *GPS* de la CNN (18 de mayo de 2015) y *Charlie Rose* de la PBS (3 de junio de 2015) se pueden ver en YouTube. <<

[297] La empresa de Fritsch, Fusion GPS, más tarde ganaría notoriedad por encarar el infame expediente sobre el presidente Donald Trump a un exespía británico que afirmaba que Trump era vulnerable al chantaje ruso. <<

[298] Yo también grabé la reunión. Las notas están transcritas textualmente de esa grabación. <<

[299] Correo electrónico con el asunto «Lista de preguntas para Theranos» enviado por John Carreyrou a Matthew Traub a las 6:33 p. m. (hora de la Costa Este) el 9 de junio de 2015. <<

[300] Carta de David Boies a Erika Cheung con fecha de 26 de junio de 2015.

<<

[301] Carta de David Boies a Jason P. Conti, con copia a John Carreyrou y Mike Siconolfi, con fecha de 26 de junio de 2015. <<

[302] Correo electrónico con el asunto «Re: Exención HIPAA de Theranos» enviado por Nicole Sundene a John Carreyrou a las 7:04 p. m. (hora de la Costa Este) el 30 de junio de 2015. <<

[303] Correo electrónico con el asunto «Eric Nelson» enviado por John Carreyrou a Heather King a las 1:07 p. m. (hora de la Costa Este) el 1 de julio de 2015. <<

[304] Carta de David Boies a Jason P. Conti, con copia a Mark H. Jackson, John Carreyrou y Mike Siconolfi, con fecha de 3 de julio de 2015. <<

[305] Las declaraciones firmadas por los doctores Rezaie y Beardsley tienen fecha de 1 de julio de 2015. <<

[306] Correo electrónico con el asunto «Theranos» enviado por la doctora Stewart a John Carreyrou a las 8:26 p. m. (hora de la Costa Este) el 8 de julio de 2015. <<

[307] Theranos, «Theranos Receives FDA Clearance and Review and Validation of Revolutionary Finger Stick Technology, Test, and Associated System», comunicado de prensa, 2 de julio de 2015, página web de Theranos.
<<

[308] Ken Alltucker, «Do-It-Yourself Lab Testing Without Doc's Orders Begins», *Arizona Republic*, 7 de julio de 2015. <<

[309] Helena Andrews-Dyer y Emily Heil, «Japan State Dinner: The Toasts; Michelle Obama's Dress; Russell Wilson and Ciara Make a Public Appearance», *Washington Post*, 28 de abril de 2015. <<

[310] Roger Parloff, «Disruptive Diagnostics Firm Theranos Gets Boost from FDA», Fortune.com, 2 de julio de 2015. <<

[311] Crítica anónima de Theranos publicada en Glassdoor.com el 11 de mayo de 2015. <<

[312] Theranos, «Theranos Hosts Vice President Biden for Summit on a New Era of Preventive Health Care», comunicado de prensa, 23 de julio de 2015, página web de Theranos. <<

[313] *Ibid.* <<

[314] Elizabeth Holmes, «How to Usher in a New Era of Preventive Health Care», *Wall Street Journal*, 28 de julio de 2015. <<

[315] Correo electrónico con el asunto «Queja a los CMS: Theranos Inc.» enviado por Erika Cheung a Gary Yamamoto a las 6:13 p. m. (hora del Pacífico) el 19 de septiembre de 2015. <<

[316] John Carreyrou, Christopher Weaver y Mike Siconolfi, «Deficiencies Found at Theranos Lab», *Wall Street Journal*, 24 de enero de 2016. <<

[317] 25 de enero de 2016, carta de la funcionaria Karen Fuller de los Centros de Servicios de Medicare y Medicaid al director de laboratorio de Theranos, Sunil Dhawan. <<

[318] La última carta de Theranos exigiendo retractaciones recibida por el *Wall Street Journal* data del 11 de enero de 2016. <<

[319] Correo electrónico con el asunto «Declaración de Theranos sobre los resultados de la auditoría de los CMS» enviado por la portavoz de Theranos, Brooke Buchanan, a los periodistas a la 1:49 p. m. (hora de la Costa Este) el 27 de enero de 2016. <<

[320] John Carreyrou y Christopher Weaver, «Theranos Ran Tests Despite Quality Problems», *Wall Street Journal*, 8 de marzo de 2016. <<

[321] Correo electrónico con el asunto «declaraciones de Theranos» enviado por Brooke Buchanan a John Carreyrou y Mike Siconolfi a las 3:35 p. m. (hora de la Costa Este) el 7 de marzo de 2016. <<

[322] King envió varias cartas a los CMS en marzo y a comienzos de abril de 2016 exigiendo que la agencia editara el texto antes de entregar el informe de la inspección a la prensa. <<

[323] Noah Kulwin, «Theranos CEO Elizabeth Holmes Is Holding a Hillary Fundraiser with Chelsea Clinton», *Recode*, 14 de marzo de 2016. <<

[324] Ed Silverman, «Avoiding ‘Teapot Tempest,’ Clinton Campaign Distances Itself from Theranos», *STAT*, 21 de marzo de 2016. <<

[325] Carta de Heather King a Jason Conti, con copia para John Carreyrou, Mike Siconolfi y Gerard Baker, con fecha de 30 de marzo de 2016. <<

[326] John Carreyrou y Christopher Weaver, «Theranos Devices Often Failed Accuracy Requirements», *Wall Street Journal*, 31 de marzo de 2016. <<

[327] Carta de Karen Fuller de los CMS a Sunil Dhawan, Elizabeth Holmes y Ramesh Balwani con fecha de 18 de marzo de 2016. <<

[328] John Carreyrou y Christopher Weaver, «Regulators Propose Banning Theranos Founder Elizabeth Holmes for at Least Two Years», *Wall Street Journal*, 13 de abril de 2016. <<

[329] La entrevista de Holmes con Maria Shriver se retransmitió el 18 de abril de 2016 y se puede ver en YouTube. <<

[330] La AACC publicó un comunicado de prensa el 18 de abril de 2016, diciendo que Holmes presentaría su tecnología en su sexagésima octava reunión anual. <<

[331] John Carreyrou, «Theranos Executive Sunny Balwani to Depart Amid Regulatory Probes», *Wall Street Journal*, 12 de mayo de 2016. <<

[332] John Carreyrou, «Theranos Voids Two Years of Edison Blood-Test Results», *Wall Street Journal*, 18 de mayo de 2016. <<

[333] Michael Siconolfi, Christopher Weaver y John Carreyrou, «Walgreen Terminates Partnership with Blood-Testing Firm Theranos», *Wall Street Journal*, 13 de junio de 2016. <<

[334] John Carreyrou, Michael Siconolfi y Christopher Weaver, «Theranos Dealt Sharp Blow as Elizabeth Holmes Is Banned from Operating Labs», *Wall Street Journal*, 8 de julio de 2016. <<

[335] Christopher Weaver, John Carreyrou y Michael Siconolfi, «Theranos Is Subject of Criminal Probe by U. S.», *Wall Street Journal*, 18 de abril de 2016.
<<

[336] La presentación de Holmes en la AACCC se puede ver en la página web de la asociación, AACCC.org. <<

[337] Las diapositivas de la presentación de Holmes en la AACCC están disponibles en AACCC.org. <<

[338] Nick Stockton, «Theranos Had a Chance to Clear Its Name. Instead, It Tried to Pivot», Wired.com, 2 de agosto de 2016. <<

[339] David Crow, «Theranos Founder's Conference Invitation Sparks Row Among Scientists», *Financial Times*, 4 de agosto de 2016. <<

[340] John Carreyrou y Christopher Weaver, «Theranos Halts New Zika Test After FDA Inspection», *Wall Street Journal*, 30 de agosto de 2016. <<

[341] Christopher Weaver, «Major Investor Sues Theranos», *Wall Street Journal*, 10 de octubre de 2016. <<

[³⁴²] Christopher Weaver, «Theranos Sued for Alleged Fraud by Robertson Stephens Co-Founder Colman», *Wall Street Journal*, 28 de noviembre de 2016. <<

[343] Christopher Weaver y John Carreyrou, «Theranos Offers Shares for Promise Not to Sue», *Wall Street Journal*, 23 de marzo de 2017. <<

[344] *Ibid.* <<

[345] John Carreyrou, «Theranos and David Boies Cut Legal Ties», *Wall Street Journal*, 20 de noviembre de 2016. <<

[346] Carreyrou y Weaver, «Theranos Halts New Zika Test After FDA Inspection». <<

[347] Weaver y Carreyrou, «Theranos Offers Shares for Promise Not to Sue».
<<

[348] Christopher Weaver, John Carreyrou y Michael Siconolfi, «Walgreen Sues Theranos, Seeks \$140 Million in Damages», *Wall Street Journal*, 8 de noviembre de 2016. <<

[349] John Carreyrou y Christopher Weaver, «Theranos Retreats from Blood Tests», *Wall Street Journal*, 6 de octubre de 2016. <<

[350] Christopher Weaver y John Carreyrou, «Second Theranos Lab Failed U. S. Inspection», *Wall Street Journal*, 17 de enero de 2017. <<

[351] Christopher Weaver, «Arizona Attorney General Reaches Settlement with Theranos», *Wall Street Journal*, 18 de abril de 2017. <<

[352] *Ibid.* <<

[353] Svengali es un personaje de *Trilby*, novela de George du Maurier, de 1895. (N. del E.). <<