



---

LOS

# FUNDADORES

---



LA HISTORIA DE **PAYPAL**  
Y LOS EMPRENDEDORES  
QUE DIERON ORIGEN  
A SILICON VALLEY



---

**JIMMY  
SONI**

---





---

LOS

---

# FUNDADORES

---

LA HISTORIA DE PAYPAL Y LOS EMPRENDEDORES  
QUE DIERON ORIGEN A SILICON VALLEY

**JIMMY SONI**



**REM**

REVERTÉ MANAGEMENT

**The Founders**  
**Los fundadores**

Copyright © 2022 Jimmy Soni

*Todos los derechos reservados, incluido el derecho de reproducción total o parcial en cualquier forma.*

© Editorial Reverté, S. A., 2023

Loreto 13-15, Local B. 08029 Barcelona – España  
revertemanagement.com

Edición en papel

ISBN: 978-84-17963-64-4 (rústica)

ISBN: 978-84-17963-65-1 (tapa dura)

Edición en ebook

ISBN: 978-84-291-9719-8 (ePub)

ISBN: 978-84-291-9720-4 (PDF)

Editores: Ariela Rodríguez / Ramón Reverté

Coordinación editorial y maquetación: Patricia Reverté

Traducción: Genís Monrabà Bueno

Revisión de textos: M.ª del Carmen García Fernández

Estimado lector, con la compra de ediciones autorizadas de este libro estás promoviendo la creatividad y favoreciendo el desarrollo cultural, la diversidad de ideas y la difusión del conocimiento. Al no reproducir, escanear ni distribuir ninguna parte de esta obra por ningún medio sin permiso estás respetando la protección del *copyright* y actuando como salvaguarda de las creaciones literarias y artísticas, así como de sus autores, permitiendo que Reverté Management continúe publicando libros para todos los lectores. En el caso que necesites fotocopiar o escanear algún fragmento de este libro, dirígete a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, <http://www.cedro.or>). Gracias por tu colaboración.

# 93 (rústica)

# 94 (tapa dura)

*A mi hija, Venice, que llegó justo al empezar este proyecto,  
y a mi difunta editora, Alice, que nos dejó justo al terminar.*



# Contenidos

<i>Introducción</i>	xi
<b>PARTE 1: LA DEFENSA SICILIANA</b>	<b>1</b>
1. Los cimientos	3
2. Presentaciones	22
3. Las preguntas correctas	38
4. «Lo único que me importa es ganar»	53
5. Los vigilantes	70
6. En el barro	92
7. El poder del dinero	113
<b>PARTE 2: MALA JUGADA</b>	<b>131</b>
8. Si tú lo construyes	133
9. Guerra de widgets	158
10. Accidentes	173
11. El «motín del Nut House»	188
12. Cambio de signo	210
13. La espada	235
14. El coste de la ambición	254
<b>PARTE 3: TORRES DOBLADAS</b>	<b>271</b>
15. Igor	273
16. Usa la fuerza	296
17. Crimen en directo	311
18. Guerrillas	325

19. El dominio del mundo	345
20. Pillados por sorpresa	363
21. Proscritos	383
22. Y solo conseguí una camiseta	405
Conclusión: El mercado	427
<i>Epílogo</i>	453
<i>Agradecimientos</i>	465
<i>Nota sobre las fuentes y los métodos</i>	471
<i>Notas</i>	475
<i>Sobre el autor</i>	533

Debe notarse bien que no hay cosa más difícil de manejar, ni cuyo acierto sea más dudoso, ni se haga con más peligro, que el obrar como jefe para introducir nuevos estatutos. Tiene el introductor por enemigos activísimos a cuantos sacaron provecho de los antiguos estatutos, mientras que los que pudieran sacar el suyo de los nuevos no los defienden más que con tibieza. Semejante tibieza proviene en parte de que ellos temen a sus adversarios que se aprovecharon de las antiguas leyes, y en parte de la poca confianza que los hombres tienen en la bondad de las cosas nuevas, hasta que se haya hecho una sólida experiencia de ellas.

Nicolás Maquiavelo, *El príncipe*

Aquellos que han aprendido a caminar en el umbral de los mundos desconocidos, por medio de lo que comúnmente se llama por excelencia las ciencias exactas, pueden entonces, con las hermosas alas blancas de la imaginación, esperar remontarse más hacia lo inexplorado en medio del cual vivimos.

Ada Lovelace



## *Introducción*

—Joder, tendré que abrir el baúl de los recuerdos —dijo Elon Musk.

Estábamos en una habitación sin apenas muebles, pero la metáfora era válida: Musk se disponía a contarme la historia de PayPal.

Cuando nos conocimos, en enero de 2019, PayPal (empresa que Musk había fundado dos décadas antes junto con otros tres socios) era una cuestión muy secundaria para él. El día anterior había hecho público que Tesla Motors, la empresa de automóviles eléctricos que dirige desde 2003, iba a hacer grandes recortes de personal. Y la semana previa había reducido en una décima parte la plantilla de SpaceX, la compañía de fabricación y transporte aeroespacial que fundó en 2002. En medio de esa vorágine, yo no sabía hasta qué punto Musk estaría dispuesto a ahondar en el pasado, y sospechaba que me despacharía con una rápida charla informal.

Pero a medida que hablaba sobre los orígenes de Internet y PayPal, la conversación empezó a ramificarse y me relató sus prácticas en un banco canadiense, la creación de su primera empresa, de la segunda, y su fracaso como CEO.

Al final de la tarde, casi tres horas después, le sugerí que nos tomáramos un descanso. Habíamos acordado una entrevista de una hora, y aunque Musk había sido muy generoso con su tiempo no quería aprovecharme. Sin embargo, cuando se levantaba para acompañarme a la salida me regaló otra historia de PayPal. Con 47 años, Musk hablaba con el entusiasmo de un veterano recordando sus buenos tiempos:

—¡No puedo creer que hayan pasado 20 años!



*Era* difícil de creer, no solo por el tiempo transcurrido, sino por todo lo que habían logrado en ese periodo los extrabajadores de la empresa. Si has usado Internet en los últimos 20 años, seguro que has entrado en contacto con algún producto, servicio o web relacionado con los creadores de PayPal. Los fundadores de muchas de las empresas más relevantes de nuestro tiempo (YouTube, Yelp, Tesla, SpaceX, LinkedIn o Palantir) trabajaron antes en PayPal, y muchos otros de los antiguos empleados de esta marca ostentan ahora cargos de responsabilidad en Google, Facebook o las principales sociedades de capital riesgo de Silicon Valley.

En las dos últimas décadas, exmiembros de PayPal, tanto los que daban la cara como los que se movían entre bastidores, han participado de alguna forma en todas las empresas de éxito de Silicon Valley. En conjunto, constituyen una de las redes más poderosas y triunfadoras del planeta (la controvertida expresión «la Mafia de PayPal» capta a la perfección el grado de poder e influencia que han alcanzado). De sus filas han surgido varios multimillonarios, y la suma de su patrimonio neto es superior al PIB de Nueva Zelanda.

Pero fijarse solo en el poder y la influencia que ejercen en el mundo tecnológico hace olvidar el alcance real de su impronta: también han fundado organizaciones sin ánimo de lucro, producido películas galardonadas, escrito libros de gran éxito y asesorado a políticos de toda índole. Y su labor no acaba ahí: en la actualidad, se han propuesto retos como la catalogación de los registros genealógicos mundiales o la recuperación de los ecosistemas forestales.

Además, han sido el epicentro de las mayores controversias sociales, políticas y culturales de nuestra era, que incluyen reñidos debates sobre la libertad de expresión, la normativa financiera, la privacidad, la desigualdad económica, la eficacia de las criptomonedas y la discriminación en Silicon Valley. Para sus admiradores, son todo un ejemplo; pero para sus detractores representan lo peor de la tecnología: un pequeño grupo de idealistas que acumula más poder que nadie en la

historia de la humanidad. Los fundadores de PayPal no dejan a nadie indiferente: son héroes o villanos.



Sin embargo, aquellos días de PayPal suelen pasarse por alto. Y si, por casualidad, alguien lo menciona, lo habitual es que solo le dedique un breve párrafo reconociéndolo como origen de los increíbles hitos alcanzados más adelante. Porque esos éxitos y sus controversias son de tal envergadura que restan importancia a los orígenes. Al fin y al cabo, los viajes espaciales son más atractivos que un simple servicio de pago online.

Pero a mí me resulta extraño. Es como si todos ellos se hubieran criado en el mismo pueblo y nadie se preguntara qué tenía de especial ese lugar. También me parece injusto: ignorar la fundación de PayPal supone olvidarse de lo esencial de sus creadores, es decir, dejar de lado la experiencia crucial de sus orígenes profesionales, esa que ha determinado lo que lograron más adelante.

Solo cuando empecé a indagar y hacer preguntas sobre los orígenes de PayPal pude darme cuenta de cuántas historias cayeron en el olvido y cuántos de sus protagonistas han desaparecido de los relatos posteriores. Varias personas a las que entrevisté me aseguraron que nunca les habían preguntado sobre su paso por PayPal. Y gran parte de sus historias eran tan jugosas y reveladoras como las de los nombres más conocidos.

De hecho, es en los recuerdos de decenas de ingenieros, diseñadores de UX, arquitectos de redes, especialistas en producto, agentes antifraude y personal de apoyo donde la historia de PayPal recupera su esplendor. Como declaró un antiguo trabajador: «Había gente como Peter Thiel, Max Levchin y Reid Hoffman. Pero cuando llegué a la empresa las auténticas estrellas eran los administradores de bases de datos».

Conocidos o no, los cientos de personas que trabajaron en PayPal entre 1998 y 2002 creen que la experiencia fue trascendental: influyó

en su manera de entender el liderazgo, la capacidad estratégica y la tecnología. Varios extrabajadores me comentaron que han pasado el resto de su vida profesional pretendiendo hallar un equipo con la misma intensidad, idéntico potencial y similares conocimientos. «Era algo muy especial, y creo que no todo el mundo se dio cuenta en ese momento —me comentó un miembro del departamento de producto—. Por eso, ahora, cuando analizo a un equipo busco esa magia que surgió en los primeros tiempos de PayPal. Es extraño, pero es lo que seguimos buscando».

Otro trabajador destacó la reacción en cadena que había provocado PayPal, no solo en la vida de gente como Musk, Levchin y Hoffman —cuyas creaciones han causado un gran impacto en millones de personas—, sino en la de los cientos que estuvieron presentes en el momento de su fundación. «Es algo que me marcó y que tal vez lo haga el resto de mi vida», confesó.

Comprender esa época permite desvelar un periodo extraordinario de la historia tecnológica y de las vidas de quienes lo hicieron posible. Y, cuanto más sabía sobre ello, más convencido estaba de que abrir ese «baúl de los recuerdos» valía la pena.



La fundación de PayPal es una de las mayores y más increíbles historias de los inicios de Internet. Dos décadas después, cuando ya la «e» de «e-commerce» resulta redundante, es fácil dar por sentado un servicio como PayPal. Ahora que con un par de clics te traen un coche a la puerta de tu casa, enviar dinero por Internet no parece gran cosa. Sin embargo, asumir que el desarrollo tecnológico necesario para hacerlo fue pan comido o que el éxito de PayPal era previsible es un tremendo error.

La PayPal que conocemos en la actualidad es el resultado de la fusión de dos empresas. Una de ellas (que primero se llamó Fieldlink y más adelante rebautizaron como Confinity) la fundaron dos auténticos desconocidos en 1998: Max Levchin y Peter Thiel. Y, en la búsqueda de un producto rentable, crearon una herramienta que vinculaba el dinero

con el correo electrónico: un servicio conocido como PayPal que se topó con un público entusiasta en el portal de subastas eBay.

Pero Confinity no era la única compañía que trabajaba en el desarrollo de un sistema de pagos online. Justo después de vender su primera empresa, Elon Musk fundó X.com, que también se dedicó a enviar dinero por correo electrónico. Sin embargo, esa no era ni por asomo su intención original: él estaba convencido de que los negocios digitales debían cambiar de forma drástica y de que X.com sería la plataforma que lo haría posible. *A priori*, la nueva empresa iba a ser un portal con un completo catálogo de productos y servicios financieros. No obstante, una serie de cambios estratégicos la llevaron al mismo mercado de pagos online que Confinity, y ello le dio acceso a un mercado de servicios financieros mucho mayor.

Confinity y X.com lucharon de un modo feroz para repartirse el mercado de eBay, una disputa que incentivó su de por sí airada competitividad y acabó en una conflictiva fusión. Durante muchos años, la supervivencia de la compañía fue una incógnita: hubo demandas, fraudes y estafas externas. Sus fundadores se enfrentaron a gigantes financieros, a la crítica periodística, a un público escéptico, a legisladores hostiles e incluso a estafadores extranjeros. En apenas cuatro años, sobrevivieron al estallido de la burbuja de las puntocom, a las investigaciones de la fiscalía y a una réplica de la empresa que creó uno de sus inversores.

Además, PayPal tuvo que hacer frente a un mercado muy competitivo. En sus inicios vio llegar al sector una docena de nuevos rivales, al tiempo que se defendía de la competencia ya existente, como Visa, MasterCard o los grandes bancos. Y, como era la principal plataforma de pagos de eBay, también se topó con la resistencia de los ejecutivos de dicha compañía, que la veían como una empresa externa que los despojaba de las comisiones que les correspondían. Por eso, para quitarse de en medio a PayPal, eBay adquirió y puso en marcha su propia plataforma de pagos; todo aquello generó una rivalidad que, sin duda, marcó esos primeros años.



Como era de esperar, la aparición de enemigos externos no apaciguó las disputas internas. «Llamarnos mafia es un insulto para las mafias —bromeó John Malloy, miembro inicial de la junta—. Están mucho más organizadas que nosotros». En sus dos primeros años de recorrido, PayPal tuvo tres CEO, y su directiva amenazó con dimitir al completo en dos ocasiones.

A decir verdad, los directivos de PayPal no tenían mucha experiencia. Tanto gran parte de sus fundadores como de la plantilla inicial se incorporaron a la empresa con apenas 20 años, recién salidos de la universidad: aquel fue su primer contacto con el mundo profesional. Un fenómeno bastante común en un Silicon Valley que, a finales de los noventa, estaba repleto de jóvenes tecnólogos queriendo hacer fortuna. Pero, incluso para los estándares de Silicon Valley, su cultura empresarial rompía moldes. Entre su equipo inicial había gente que dejó los estudios, jugadores de ajedrez o campeones de resolución de puzzles; todos ellos fueron elegidos por sus excentricidades.

En la oficina central de la compañía había un contador de nuevos usuarios: «The World Domination Index», así como la inscripción «*Memento Mori*», que en latín significa «recuerda que morirás». Al parecer, aquel extraño equipo de PayPal quería dominar el mundo... o morir en el intento.

Muchos analistas pronosticaron más bien la segunda posibilidad. A finales de los noventa, solo un 10% de los negocios virtuales era digital, y aún la mayor parte de las transacciones monetarias se hacían enviando cheques por correo ordinario. Mucha gente no se atrevía a facilitar sus datos bancarios porque relacionaba portales como PayPal con actividades ilícitas, como el blanqueo de capitales o la venta de droga. En vísperas de su salida a bolsa, una destacada revista especializada aseguró que el país necesitaba PayPal «tanto como una epidemia de ántrax».

Bueno, puedes obviar la mala prensa. Pero nadie es inmune a los grandes cataclismos que afectan a la humanidad. Y justo cuando los fundadores de PayPal se preparaban para sacar su empresa a bolsa,

dos aviones aparecieron en el cielo de Nueva York y se estrellaron contra las Torres Gemelas. PayPal fue la primera compañía en solicitar su salida a bolsa después del 11 de septiembre de 2001, cuando el país y los mercados financieros apenas empezaban a recuperarse del ataque.

Entremedias, sus responsables se enfrentaron a innumerables demandas, a las inspecciones de la Comisión de Bolsa y Valores, así como a varios escándalos contables de otras empresas. Al final, tras múltiples contratiempos (una fusión conflictiva, decenas de millones de dólares perdidos por fraude y un contexto complicado para las acciones de las empresas tecnológicas), logró algo insólito: una asombrosa salida a bolsa y su adquisición, ese mismo año, por eBay, que pagó 1500 millones de dólares.



Tiempo después, Musk corrigió a un periodista que insinuó al entrevistarle que PayPal había sido una empresa de difícil creación. «Abrirla no fue complicado —le respondió—, lo complicado fue mantenerla a flote». 20 años más tarde, PayPal puede atribuirse un raro logro para sus contemporáneas: todavía existe. Con el tiempo, eBay se desvinculó de PayPal, que hoy tiene un valor aproximado de 300.000 millones de dólares, lo que la convierte en una de las mayores empresas del mundo.

Solo pasaron dos años entre la fusión de X.com y Confinity y la salida a bolsa de PayPal. Sin embargo, para muchos trabajadores fue como toda una vida laboral. Muchos recuerdan aquella empresa como un hervidero de ideas salvaje, creativo e intenso. Un miembro del equipo se dio cuenta de ello nada más incorporarse: cuando se dirigía hacia su cubículo, vio un frasco de analgésicos de tamaño industrial a su derecha, y a su izquierda, en el siguiente cubículo, oyó a una colega discutir con su esposo: «Recuerdo que le dijo: “Mira, no volveré a casa esta noche. No hay más que hablar”».

Así que todo el mundo recuerda esa época como un borrón en sus vidas, una nebulosa de ansiedad, adrenalina y extenuación. Un ingeniero dormía tan poco que se estrelló dos veces con el coche de

camino a casa. Y el director tecnológico (CTO) describió a su personal como «un grupo de veteranos de guerra en medio de una intensa campaña militar».

Aun así, la totalidad de los antiguos trabajadores de PayPal sienten cierta nostalgia. «Fue una locura muy emocionante —señaló Amy Rowe Klement—. Creo que ni siquiera nos dábamos cuenta de a qué barco nos habíamos subido». Otros me explicaron que fue entonces cuando alcanzaron su máximo potencial profesional. «Sentía que formaba parte de algo grande. Nunca lo había experimentado antes», me confesó Oxana Wootton, analista de control de calidad. «Hoy en día —apuntó, por su parte, Jeremy Roybal—, todavía echo de menos aquellos tiempos».



Muchas de las personas que acabaron en PayPal llegaron allí de una forma inusual. Y este libro, este proyecto, surgió de un modo parecido. Mientras preparaba mi último libro, una biografía del difunto Dr. Claude Shannon (ideólogo de la teoría de la información y uno de los grandes genios olvidados del siglo xx), investigué la empresa en la que trabajaba, Bell Laboratories; era la división de investigación de la compañía telefónica Bell, y entre sus científicos e ingenieros habían ganado seis premios Nobel y habían inventado, entre otras cosas, la marcación por tonos, el láser, las redes celulares, los satélites de comunicaciones, las células solares y el transistor.

Entonces empecé a pensar en otras concentraciones de talento similares, incluyendo compañías tecnológicas como PayPal, General Magic y Fairchild Semiconductor, pero también en grupos ajenos a ese mundo, como los Fugitivos (poetas), el círculo de Bloomsbury y los *soulquarians*. En una ocasión, Brian Eno, músico y productor británico, contó que cuando estudiaba artes visuales le enseñaron que las revoluciones artísticas surgen a partir de figuras solitarias como Picasso, Kandinsky o Rembrandt. Sin embargo, al estudiar en profundidad a estos revolucionarios descubrió que habían sido el resultado de «un

escenario muy fértil que involucraba a muchas más personas, desde artistas a coleccionistas, curadores, pensadores, teóricos... Todo tipo de gente que había generado un contexto que fomentaba el talento».

Eno lo llamó «escenario». «El escenario —dijo aquella vez— es la inteligencia de un conjunto de personas. Y, en realidad, creo que es la mejor forma de pensar en el mundo de la cultura». También es una buena manera de concebir la historia de PayPal; es decir, entenderla como un relato de las vidas, relaciones e interacciones de miles de individuos que formaron parte del nacimiento de Internet.

En la actualidad, la narrativa sobre el mundo tecnológico suele ser una historia de logros individuales, donde el «genio» ensombrece el «escenario». Así, Jobs es la piedra angular de Apple, como Bezos lo es de Amazon, Gates de Microsoft o Zuckerberg de Facebook. Pero el éxito de PayPal es otro tipo de relato: en él no existe un único héroe o heroína. A lo largo de la historia de la empresa, distintos miembros del equipo llevaron a cabo innovaciones cruciales que la salvaron, y si se hubiera prescindido de cualquiera de ellos es posible que todo hubiera fracasado.

Es más, gran parte de los mayores éxitos de PayPal surgieron de roces entre equipos; esa tensión entre los departamentos de producto, diseño y marketing promovió grandes innovaciones. Los pasos iniciales de la empresa estuvieron marcados por profundas disputas, y, como señala uno de sus primeros ingenieros, James Hogan, «hallamos una forma de colaborar que nos permitía trabajar sin pisarnos, profesional ni personalmente, pero que al mismo tiempo generaba problemas y desafíos». Y esa falta de armonía daba lugar a las innovaciones.

Ese era mi objetivo, captar ese «escenario»: esa fértil mezcla de personas que se enfrentaron a una serie de retos en un momento concreto de la historia tecnológica.



Para cualquier escritor, empezar a trabajar con el relato original de PayPal, aunque no sea sencillo, resulta apasionante. Yo comencé analizando al detalle todo aquello que se había dicho y publicado sobre el tema. Por

fortuna, muchos de los fundadores de la empresa poseen un generoso perfil público: han publicado libros, creado podcasts y hablado sobre PayPal en conferencias, por televisión o radio. De modo que analicé cientos de horas de sus declaraciones y todos los artículos publicados sobre los años iniciales de PayPal, así como algunos libros y trabajos académicos que habían usado como caso de estudio a esta empresa.

También traté de contactar con muchos trabajadores de PayPal anteriores a la OPA, y entrevisté a cientos de ellos durante el proyecto. Llegado a este punto, estoy muy satisfecho, porque he podido hablar con todos los fundadores de la empresa y con la mayor parte de los miembros iniciales de su junta y los primitivos inversores. También he estado en contacto con colaboradores externos que me han aportado perspectivas muy valiosas: ciertos asesores técnicos, la persona cuya firma dio origen al nombre de «PayPal», los inversores que estuvieron a punto de apostar por la empresa y los líderes de la competencia. Me gustaría dar las gracias a todas las personas que me permitieron husmear en sus notas, documentos, fotos, recuerdos y decenas de miles de emails de esa época.

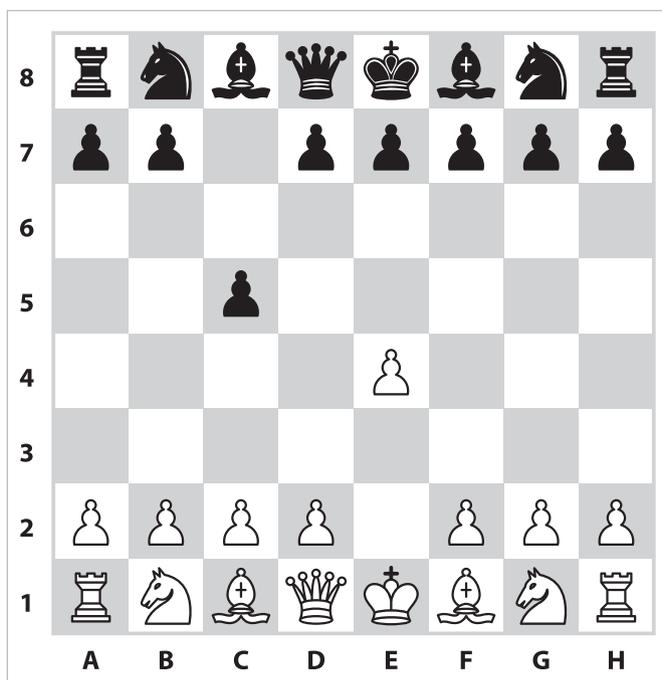
En muchos casos, he descubierto historias de PayPal que nunca habían visto la luz, como los desgarradores relatos sobre el más que probable fracaso de la fusión entre X.com y Confinity, y lo cerca que estuvo de irse a pique la empresa en varios momentos. Por otro lado intenté entender cómo, gracias al caos, surgieron las grandes innovaciones de PayPal y llegaron a formar parte de lo que hoy en día es Internet.

El resultado de estos años de investigación es una historia de ambición, innovación... e improvisación. De la incertidumbre surgió una generación de empresarios cuyos éxitos posteriores llevan el sello de PayPal. Sin embargo, el primer triunfo de esta compañía —su propia supervivencia— fue el resultado de un intenso esfuerzo. Bien entendido, su relato es una odisea de cuatro años, navegando de fracaso en fracaso.

Por eso es lógico que el origen de PayPal fuera un desastre tecnológico que ocurrió a miles de kilómetros de Silicon Valley y que descubrió a uno de sus futuros fundadores el mundo de la tecnología.

## PARTE 1

# LA DEFENSA SICILIANA





---

# LOS CIMIENTOS

El número de febrero de la revista *Soviet Life* de 1986 incluía un folleto de diez páginas: «Paz y Prosperidad en Pripjat». Según rezaba, Pripjat era una ciudad idílica y cosmopolita. «En la actualidad, residen en ella personas de más de 30 nacionalidades de la Unión Soviética», escribieron sus autores. «Las calles están repletas de flores. Bloques de apartamentos se alzan entre los pinares. Cada zona residencial cuenta con una escuela, una biblioteca, tiendas, instalaciones deportivas y parques. Por la mañana hay menos ajetreo; solo se ven mujeres jóvenes empujando los cochecitos de sus bebés, de paseo por los alrededores».

Si acaso la ciudad tenía algún problema, este era la falta de espacio para los recién llegados. «Pripjat está viviendo un *baby boom*», declaraba el alcalde. «Hemos abierto decenas de guarderías. Hay más en construcción, pero todavía no podemos hacer frente a la demanda».

Y la demanda era comprensible, porque aquel lugar albergaba una de las maravillas tecnológicas de la Unión Soviética: la planta nuclear de Chernóbil; un gran centro económico que, según el artículo, proporcionaba empleos bien remunerados y una energía «mucho más limpia que la de las centrales térmicas, que queman grandes cantidades de combustible fósil».

Pero ¿era segura? A un ministro soviético le preguntaron a bocajarro sobre esta cuestión, y contestó con la confianza y seguridad de

un responsable político: «Las probabilidades de que ocurra un desastre nuclear son de una entre un millón», afirmó.

Unos meses más tarde de que *Soviet Life* alabara el estilo de vida de Pripjat, la ciudad se convirtió en una escombrera radiactiva. A la 1:23 del 26 de abril de 1986, la fusión del núcleo del reactor número cuatro de la central causó una explosión que arrancó de cuajo las más de mil toneladas de revestimiento de la instalación. Pronto, en el cielo de Pripjat flotó 400 veces más material radioactivo que en el de Hiroshima.

Cuando la central saltó por los aires, Maksymilian «Max» Rafailovych Levchin tenía diez años y dormía a unos 150 km de allí. Al despertar, su vida había cambiado por completo. En esos instantes iniciales de angustia, sus padres lo metieron en un tren junto a su hermano. Durante el viaje, lo examinaron con un contador Geiger en busca de radiación y saltaron las alarmas del aparato. Pero era una falsa alarma: la espina de una rosa que tenía clavada en el pie estaba contaminada. No obstante, por un momento pensó en la posibilidad de que le tuvieran que amputar ese pie.



El desastre de Chernóbil afectó a toda la familia Levchin, incluida su madre, Elvina Zeltsman. Ella era física y trabajaba en el laboratorio radiológico del Instituto de Ciencias de la Alimentación.

Antes de la explosión, era un puesto de trabajo tranquilo. Según su hijo, se pasaba los días comprobando la seguridad de las reservas de alimentos en Ucrania. Sin embargo, tras el desastre, cuando los alimentos radioactivos empezaron a proliferar en el norte del país, sus responsabilidades se incrementaron tanto como su dedicación.

Para ayudarla en su labor, el Gobierno soviético envió dos ordenadores a su oficina: un Soviet DVK-2 y un East German Robotron PC 1715. De vez en cuando, Levchin acompañaba a su madre al trabajo y, al principio, consideró que esos ordenadores eran dos máquinas inútiles y aburridas. Y así fue hasta que llegó un juego para el DVK-2: el *Stakan* (otro nombre para el *Tetris*, el juego que crearon en 1984 los

ingenieros de la Academia de Ciencias de la Unión Soviética). A partir de entonces se quedó enganchado.

Sin embargo, la curiosidad de Levchin pronto se centró en el Robotron. Venía con un compilador *Pascal*, un programa que convertía el código escrito en lenguaje de programación. En la caja también había un manual pirata de *Turbo Pascal* versión 3.0, que explicaba el funcionamiento del compilador. Este tipo de manuales eran muy escasos en la Unión Soviética, y para Levchin se convirtió en una suerte de biblia.

Poco después, ya era capaz de programar software rudimentario. Estaba fascinado. «La posibilidad de decirle a una máquina que hiciera algo que solo podías saber en el futuro fue un descubrimiento extraordinario —declaró años más tarde—. A partir de ahora, para abordar una tarea ya no es necesario saberlo todo. Puedo programarlo, y se llevará a cabo más adelante». Antes, Levchin aspiraba a ser profesor de matemáticas; ahora decía con orgullo que de mayor sería programador.

El chaval disfrutaba escribiendo código y programando juegos, pero los ordenadores no estaban ahí para su deleite personal; en principio, eran una herramienta para que Elvina detectara radiación en los alimentos. Sin embargo, cuando se percató de los asombrosos conocimientos técnicos de su hijo le propuso un trato: si la ayudaba con su trabajo, le dejaría usar los ordenadores.

No obstante, eso le limitaba para programar lo que se le antojara. Así que, con el fin de aprovechar al máximo el tiempo que podía usarlos, ideó un nuevo método: escribiría el código con papel y lápiz. Así, en un parque cercano a la casa familiar, escribía y corregía a mano sus programas, y cuando terminaba las tareas de su madre transfería el contenido de su cuaderno al ordenador. Entonces, la máquina dictaba sentencia: «Si copio exactamente los códigos de mi cuaderno, ¿el programa se ejecutará o tendré que corregirlo?».

Este proceso de aprendizaje le imponía un alto nivel de exigencia. «Siempre me describo como un programador que empezó con

ordenadores rudimentarios —señaló Levchin una vez—. Era una forma de actuar compleja, con diferentes lenguajes de programación. Es probable que eso me convirtiera en una persona muy meticulosa, pero, desde luego, también fomentó en mí la perseverancia. Supongo que nunca tuve la opción de tomar el camino más fácil».



Y esa era una característica familiar: los Levchin nunca elegían el camino cómodo. Eran judíos en un Estado antisemita; sabían, pues, que tenían que trabajar el doble que los demás y afrontar muchos más obstáculos que la mayoría de la gente. Una mañana, el padre de Levchin se levantó y descubrió una estrella de David pintada en la puerta de casa. Le dijeron a su hijo que, dada su religión, su única oportunidad de entrar en una buena universidad era ser el mejor en secundaria.

No obstante, a pesar de las dificultades la familia Levchin siempre había logrado salir adelante. La abuela materna era buen ejemplo de ello: la doctora Frima Iosifovna Lukatskaya era una fuerza de la naturaleza de metro y medio, doctorada en Astrofísica, que trabajaba en el Observatorio Astronómico Principal de la Academia de Ciencias de Kiev. Contribuyó muchísimo al desarrollo de la espectroscopia astronómica, y sus extensos artículos sobre el «Análisis autocorrelativo del brillo de las estrellas variables irregulares y semirregulares» y las «Propiedades de la radiación óptica de las variables y los cuásares» se publicaron en las revistas más prestigiosas.

Para Levchin era el epítome de la fortaleza: una mujer que había triunfado en una disciplina dominada por hombres, y una judía que había alcanzado el éxito en un país antisemita. Su coraje era sobrenatural. Cuando nació Max, le diagnosticaron un extraño y agresivo cáncer de mama. «Dijo que no podía morir, que su nieto acababa de nacer. Así que se propuso vivir otros 25 años —me contó Levchin—. Tengo la suerte de disponer del ejemplo cercano de alguien que nunca se rindió, bajo ninguna circunstancia».

A finales de los ochenta, cuando Levchin casi era adolescente, la economía soviética entró en barrena y en el Politburó (el máximo órgano de poder) cundió el pánico. Lukatskaya comenzó a oír los inquietantes ecos de la Segunda Guerra Mundial, cuyos horrores había vivido en primera persona. Según la familia, el KGB vigilaba de cerca al padre de Levchin, y existía la posibilidad de que lo borrarán del mapa.

Lukatskaya solicitó financiación a una organización judía de refugiados y se ocupó de todo para que la familia emigrara a Estados Unidos. Aquella huida fue un secreto muy bien guardado. «Fue un año disparatado: durante meses supe que íbamos a dejar el país, pero no podía decírselo a nadie», recuerda Levchin.

La familia partió hacia el aeropuerto dejando atrás muchas de sus posesiones. A pesar de viajar en pleno mes de julio, los Levchin llegaron a la terminal embutidos en abrigos de invierno para evitar declararlos. Tras la última entrevista con el agente de aduanas, que les advirtió que no habría vuelta atrás, tomaron el vuelo hacia los Estados Unidos.



Así, envueltos en sus abrigos, la familia aterrizó en el aeropuerto de Chicago el 18 de julio de 1991, un día antes de que comenzase la mortal ola de calor que azotó la ciudad aquel verano. Vendieron los abrigos a un marchante por unos pocos dólares, pero esa pequeña cantidad de dinero fue de gran ayuda. Justo antes de abandonar Ucrania, el rublo se había devaluado y había convertido los escasos miles de dólares que habían ahorrado en apenas unos cientos.

Para la familia, emigrar a Estados Unidos fue arriesgado; pero para Levchin, de casi 16 años, fue el primer paso de una aventura épica. Había sido un buen estudiante en el instituto, y quería que la Junta de Educación de Chicago convalidara su expediente académico. Sin embargo, en vez de pedir ayuda a sus padres, tomó un autobús con la intención de alcanzar por su cuenta ese objetivo.

De camino, se equivocó de parada y bajó en las viviendas de Cabrini-Green, una de las zonas más peligrosas de la ciudad. «Nada más echar a andar, pensé que nadie se parecía a mí —recuerda Levchin—. Estaba fuera de lugar... Era un chico flaco, judío, con mucho pelo, que parecía vestir el uniforme de una fábrica de Lenin en San Petersburgo, lo cual era cierto».

Levchin intentó integrarse como pudo. Poco después de llegar, encontró en la basura un televisor que su familia reparó sin problemas. Ahora ya podía ver *Arnold* (la famosa serie de televisión); y, como años más tarde le contó a la periodista Sarah Lacy, aprendió el idioma imitando el inglés de su protagonista, Arnold (Gary Coleman), que se había criado en Harlem.

—¿Dónde aprendiste inglés? —le preguntó a Levchin uno de sus profesores, sorprendido por la mezcla de acento neoyorquino y ucraniano.

—*Watchu talkin' 'bout, Mr. Harris?* —respondió Levchin, imitando al personaje de la serie.

Al final, el profesor le aconsejó que ampliara su repertorio de series de televisión.

Para Levchin, el idioma y la cultura eran nuevos, pero algo permanecía intacto: su amor por los ordenadores. Y en Estados Unidos tuvo por fin la oportunidad de usar uno a su antojo. Fue un regalo de un familiar, y era capaz de hacer algo que los viejos equipos que había manejado en Ucrania no podían: conectarse a Internet. Pronto se prendó de la red informática mundial, y encontró portales y foros repletos de espíritus afines.

También hizo buenas amistades en el instituto. En el Stephen Tyng Mather High School, al norte de Chicago, se inscribió en el club de ajedrez, creó el de informática y empezó a tocar el clarinete en la banda del centro, junto con un amigo que más tarde sería su socio en PayPal, Erik Klein, que tocaba el trombón. En aquella época, Levchin daba ya muestras de su característica meticulosidad. Un amigo suyo, Jim Kellas, que más adelante trabajaría también en PayPal, recuerda que una vez

se quedaron solos en la parte de atrás de la clase de arte. Como estaban aburridos, decidieron lanzar cuchillos contra la pared como si fueran dardos. «Max es muy perfeccionista. Siempre quiere ser el mejor en todo lo que hace. Por eso, pasó el dedo por el filo del cuchillo, estimó el peso y calculó la mejor forma de arrojarlo —recuerda Kellas—. Yo le dije que se dejara de historias, que solo tenía que lanzarlo con fuerza».

Levchin destacaba en matemáticas y ciencias, por eso cuando llegó la hora de matricularse en la universidad acudió a la consejera del instituto lleno de ambición: quería estudiar en el «MTI». «Quiero entrar en el MTI —le dijo—. Tienes que meterme allí». La consejera lo escuchó con atención, pero lo más seguro es que se preguntase qué diablos era el «MTI».

Desde luego, se refería al MIT, el prestigioso Instituto Tecnológico de Massachusetts. Pero la consejera le recomendó solicitar plaza en la cercana Universidad de Illinois (UIUC). No obstante, había un problema: el plazo de solicitud había vencido. Por suerte, al revisar los requisitos se dio cuenta de que para los estudiantes internacionales seguía vigente, y entrevió una oportunidad: «Soy un estudiante internacional —alegó—. No tengo la nacionalidad, llegué a EE. UU. hace menos de dos años, ¿quién se va a dar cuenta?». Y, con esa excusa, la UIUC lo admitió.



Cansado de vivir en la casa familiar, Levchin se mudó al campus dos semanas antes de empezar las clases. Los comedores todavía estaban cerrados, así que su primera comida universitaria fue en el McDonald's de Green Street. Intentó pasar desapercibido. Antes de llegar, había recibido una carta de invitación a un acto de bienvenida para los nuevos estudiantes internacionales, en el cercano aeropuerto Willard; no parecía que pudiera escaquearse.

«Tenía miedo de que descubrieran mi artimaña», recuerda Levchin. Por eso, aquel día salió del campus y fue al aeropuerto con una maleta en cada mano. Se mostró sorprendido en todo momento,

como si acabara de pisar por primera vez suelo estadounidense. «Todo aquel paripé estaba muy bien montado», reconoció.

Aun así, su admisión en la UIUC forjó una afortunada relación entre aquel joven y enérgico experto en tecnología y uno de los epicentros mundiales de la informática. Durante décadas, los investigadores de la UIUC fueron pioneros en el mundo digital y crearon algunas de las primeras redes sociales. Mientras Levchin fingía que acababa de llegar del extranjero, el Centro Nacional de Aplicaciones de Supercomputación (NCSA) de la UIUC anunciaba un nuevo navegador web, el Mosaic. Entre otras mejoras, Mosaic añadió gráficos a la web y simplificó su instalación, lo cual mejoró la accesibilidad a Internet y aceleró su crecimiento. Y todo eso con la UIUC como centro de operaciones.

Para un novato como Max Levchin, los éxitos de su universidad eran trascendentales, pero también es cierto que en esa época buscaba lo mismo que cualquier recién llegado: amigos y diversión; ambos los halló en el Quad Day, el día en que las asociaciones estudiantiles se presentan ante los novatos. Levchin divisó a un grupo de jóvenes con pinta de empollones que estaban de pie junto a un ordenador cubierto por una caja de cartón que protegía el monitor de los reflejos del sol. Para los que acabarían siendo los futuros miembros de la Association for Computing Machinery (ACM), estaba claro que los rayos de sol no iban a ser un impedimento para pasar tiempo frente a una pantalla. «Esta es mi gente», concluyó Levchin.

Y estaba en lo cierto. Fundada a mediados de los sesenta, la ACM de la UIUC pronto se convirtió en el centro de cualquier asunto relacionado con la informática en el campus y en un auténtico hogar para generaciones de estudiantes de ciencias de la computación. Cuando Levchin llegó al campus, los diversos Grupos de Interés Especial (SIG) de la ACM hacían de todo, desde redes avanzadas hasta realidad virtual inmersiva. Uno de sus miembros de aquella época declaró: «He visto departamentos de informática con menos potencia de cálculo que el que teníamos en nuestra oficina de la ACM».