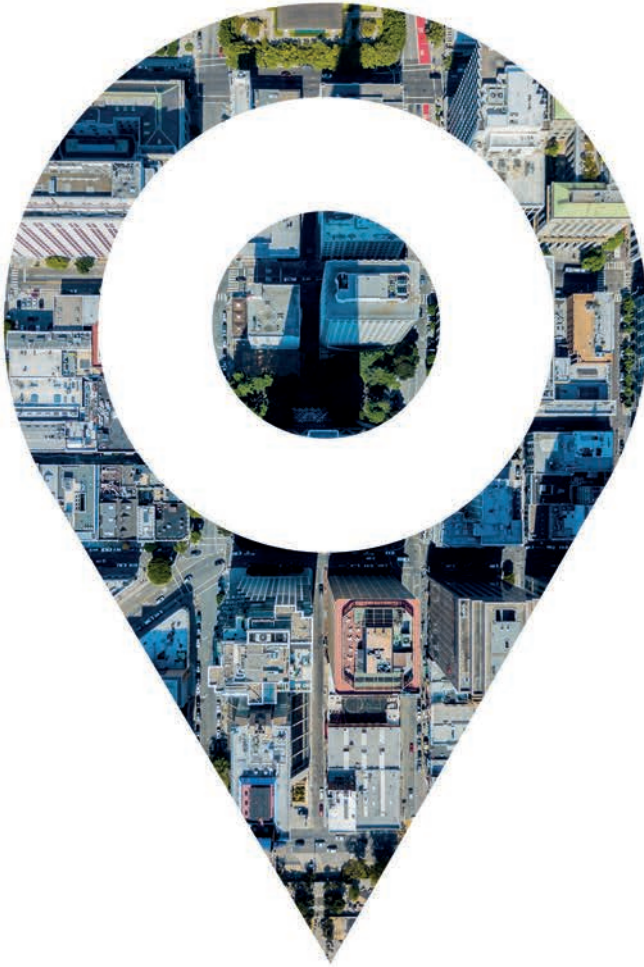


Lo que viene

Cómo **Uber**, **Airbnb** y las nuevas empresas de **Silicon Valley** están cambiando el mundo

Brad Stone



«Una crónica ágilmente narrada... La investigación del señor Stone es excelente. Lo que viene no es el final de la historia sino un extraordinario relato del inicio.»

—The Wall Street Journal

DEUSTO

Lo que viene

Cómo Uber, Airbnb y las nuevas empresas de Silicon Valley están cambiando el mundo

BRAD STONE

Traducido por Scheherezade Surià



EDICIONES DEUSTO

Título original: *The Upstarts*

Publicado por Little, Brown and Company, división de Hachette Book Group, Inc., 2017

© 2017 Brad Stone

© de la traducción Scheherezade Surià, 2018

© Centro Libros PAPP, S.L.U., 2018

Deusto es un sello editorial de Centro Libros PAPP, S. L. U.

Grupo Planeta

Av. Diagonal, 662-664

08034 Barcelona

www.planetadelibros.com

ISBN: 978-84-234-2906-6

Depósito legal: B. 28.760-2017

Primera edición: enero de 2018

Preimpresión: gama, sl

Impreso por Artes Gráficas Huertas, S.A.

Impreso en España - *Printed in Spain*

No se permite la reproducción total o parcial de este libro, ni su incorporación a un sistema informático, ni su transmisión en cualquier forma o por cualquier medio, sea éste electrónico, mecánico, por fotocopia, por grabación u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito del editor. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual (Art. 270 y siguientes del Código Penal).

Dirijase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra. Puede contactar con CEDRO a través de la web www.conlicencia.com o por teléfono en el 91 702 19 70 / 93 272 04 47.

Sumario

Introducción	11
PRIMERA PARTE: Proyectos secundarios	25
1. El valle de las lamentaciones	27
2. Sesiones improvisadas	53
3. Las que no emergieron	81
4. El estrategia del posicionamiento	107
5. Sangre, sudor y ramen	129
SEGUNDA PARTE: la construcción de un imperio	155
6. El presidente de los tiempos de guerra	157
7. El manual de estrategia	183
8. La ley de Travis	215
9. Demasiado grande para ser regulado	253
TERCERA PARTE: Las startups a juicio	285
10. God View	287
11. Velocidad de escape	323
12. ¡Combate global a muerte de los megaunicornios! ...	357
Epílogo	397
Agradecimientos	407

El valle de las lamentaciones

Los primeros años de Airbnb

Toda empresa emergente comienza como un proyecto secundario que no es prioritario para nadie. AirBed & Breakfast no era más que una forma de pagar el alquiler. Eso, y ganar tiempo para llegar hasta la gran idea.

BRIAN CHESKY

El primer huésped que tuvimos con Airbedandbreakfast.com fue Amol Surve y era un recién graduado del Instituto de Biotecnología de la Universidad de Arizona.³ Llegó al cuarto que había alquilado la tarde del 16 de octubre de 2007, martes, quince meses antes de la histórica investidura de Barack Obama. Lo recibió Joe Gebbia, cocreador de la página a sus veintiséis años, y le pidió amablemente que se quitara los zapatos.

Gebbia le mostró la unidad C de la última planta del 19 de la calle Rausch. Era la típica vía secundaria de San Francisco, llena de adosados, del caótico vecindario de South of Market. Un sitio espacioso, con tres habitaciones, dos baños y, al final de la escalera, una terraza con vistas a la ciudad del oro, también inmersa en su propia reinención trascendental. Por aquel entonces ninguno de los dos sabía que en apenas unos años ese apartamento se convertiría en el inicio de un movimiento social de dimensiones planetarias: un negocio global que sería conocido como la economía colaborativa.

3. *The First Guest Ever on Airbnb Tells His Story*, vídeo de YouTube, 20 de septiembre, 2012, <<https://youtu.be/jpxInV9es6M>>.

Surve, nativo de la ciudad de Bombay en la India, había utilizado internet para alquilar un colchón inflable por ochenta dólares la noche durante el Congreso Internacional de Diseño, una conferencia bienal organizada por el Consejo Internacional de Sociedades de Diseño Industrial (conocido por sus siglas en inglés, ICSID). Todos los hoteles de la ciudad estaban completos o eran demasiado caros para Surve, por lo que no esperaba conseguir gran cosa. Pero lo que encontró en este alojamiento temporal era prometedor. Había una estantería llena de libros de diseño y un buen sofá en el salón. Le indicaron que podía servirse cereales y leche en la cocina para desayunar, y que había un pequeño cuarto para él con la cama hinchable, mantas y sábanas. Para su sorpresa, fueron muy detallistas con él y le dieron una pequeña bolsa que contenía las normas de la casa, la contraseña del wifi, un mapa de la ciudad y algunas monedas para los sin hogar de la zona.

Pero lo más impactante que vio Surve esa misma tarde fue una foto suya en el portátil de Gebbia. Tanto Gebbia como su compañero de piso y socio, Brian Chesky, estaban preparando una presentación sobre su nuevo servicio para compartir vivienda. Lo habían creado para un *PechaKucha* («parlotear» en japonés), una reunión en la que una serie de diseñadores presentarían sus nuevas ideas de producto mostrando veinte diapositivas cada uno y comentando cada una durante veinte segundos.

Como era el primer cliente de este nuevo servicio, habían incluido a Surve en la presentación. Apenas había iniciado su estancia y allí estaba, inscrito en el capítulo 1 de lo que sus anfitriones esperaban que fuese una larga historia.

—Fue muy extraño —dijo Surve unos años después.

A Surve le bastaba con tener un lugar agradable para dormir, pero acabó consiguiendo una charla completa sobre el ambiente de las empresas emergentes de Silicon Valley. Y pasó gran parte de la semana en el sofá con Gebbia y Chesky mientras hablaban de diseño y examinaban el nuevo dispositivo de Apple; el primer iPhone. Surve nunca había oído hablar de Steve Jobs, y mucho menos del iPhone, y desconocía la letanía de citas motivacionales de Jobs que Gebbia y Chesky no dejaban de repetir,

tales como: «Estamos aquí para dejar nuestra huella en el universo».

Surve asistió al *PechaKucha* con otro huésped de la calle Rausch, llamado Kat Jurick. Y más tarde Gebbia lo llevó de visita por la ciudad. Le mostró los lugares más famosos, tales como la serpenteante calle Lombard y el mercado en la Terminal de Ferris. A Gebbia le gustaba mostrar su faceta de diseñador con curiosos accesorios de moda como deportivas coloridas, inmensas gafas o un gorro de aviador con orejeras para protegerse del frío del otoño.

Después de la conferencia, Surve se quedó un día más en la ciudad. Quería ver el famoso Instituto de Diseño de la Universidad de Stanford. Chesky también, así que se ofreció a llevarle. Ambos se sentaron en primera fila en una clase gratuita impartida por el diseñador italiano Ezio Manzini y después se presentaron a Bill Moggridge, moderador de la conferencia de diseño de aquella semana y cofundador de Ideo, la icónica empresa de diseño.

Sin duda fue un curioso espectáculo. Moggridge, que moriría en 2012, medía casi dos metros: veintidós centímetros más que Chesky, que tenía el fornido porte de un jugador de hockey y era un fanático del gimnasio. Mirando hacia arriba, Chesky le describió rápidamente AirBed & Breakfast y propuso que fuera el alojamiento oficial de la Sociedad de Diseño Industrial de América. Como parte de su espontáneo discurso, le presentó a Surve, su primer cliente, y una vez más éste se vio inmerso en la historia. Surve recuerda que Moggridge asintió callado, con aire escéptico.

Más tarde el propio Chesky admitiría que AirBed & Breakfast era una mezcla entre una broma y un proyecto secundario, pero Surve recuerda que su nuevo amigo vibraba de emoción con la idea durante los cuarenta y cinco minutos que les llevó regresar a la ciudad.

—Amol —le dijo en el coche—. Tenemos que dejar huella en el universo con este nuevo concepto.

Brian Chesky creció en un suburbio de Schenectady, al este de Nueva York, en un pueblo llamado Niskayuna, del que nadie ha oído hablar, a las afueras de una ciudad que nadie encontraría en un mapa. Su familia era de clase media y vivían en una casa de estilo colonial de cinco habitaciones, con un perro y un gran jardín en la parte trasera. Su madre y su padre, descendientes de inmigrantes italianos y polacos, respectivamente, eran trabajadores sociales que criaron entre algodones a Chesky y a su hermana menor, Allison. Cuando no estaban en el trabajo (donde de vez en cuando se saltaban los protocolos invitando a su casa a las familias a las que asesoraban), estaban con sus hijos.

—No teníamos vida —cuenta Deb, la vivaz madre de Bryan.

—Algunos invierten en su carrera, nosotros lo hicimos en nuestros hijos —añade su padre, Bob.

Ya desde joven, el mundo de Chesky giraba alrededor del dibujo; y realizaba numerosas visitas al museo Norman Rockwell, a una hora en coche. Sus padres se sorprendían de su capacidad para sentarse y dibujar durante horas y horas, y sus profesores comparaban su estilo con el de Rockwell mientras hacían arrebataadoras predicciones sobre su futuro.

—Tu hijo va a ser famoso —aseguraba uno de ellos.

También jugaba al hockey y se imaginaba a sí mismo como el próximo Wayne Gretzky. Era rápido y ágil y obtuvo cierto reconocimiento por la zona, pero después de romperse la clavícula dos veces, los entrenadores del instituto decidieron que no tenía ni estatura ni musculatura suficientes para aspirar a un futuro sobre el hielo. Sus padres estaban de acuerdo.

—Era demasiado pequeño para llegar a ser una estrella —explicó Deb.

Chesky no aceptó la derrota y comenzó a hacer ejercicio, a levantar pesas y a beber batidos de creatina y clara de huevo para aumentar masa muscular.

Durante sus años de universidad participó en varios concursos nacionales de culturismo, cubriéndose de aceite y mostrando músculo frente a multitudes y cámaras.

—Lo hice antes de ser consciente de las consecuencias de in-

ternet —explicó más tarde, avergonzado de los testimonios fotográficos de ese período de su vida.⁴

Joe Gebbia, amigo de Chesky y cofundador del negocio, nació en Atlanta, en el estado de Georgia. Era el hijo menor de dos representantes de ventas autónomos que trabajaban con supermercados de productos ecológicos independientes por todo el sur. Él y su hermana mayor acompañaban a su padre en largos viajes a lo largo de Alabama, Tennessee y Carolina del Sur para vender fruta y zumos orgánicos. Después de las reuniones, se quedaban para ayudar a los dueños de las tiendas a reponer las estanterías. Al igual que Chesky, Gebbia tocó diferentes palos en sus años mozos. Practicaba tenis, baloncesto y atletismo, pero también estudiaba violín; hasta que decidió que todo lo que quería hacer en la vida era ser pianista de jazz como su ídolo Dave Brubeck.

Un verano a mediados del instituto, Gebbia comenzó a recibir clases de arte en la Universidad Estatal de Georgia y se planteó que lo que realmente quería era ser pintor.

—Tienes cualidades —le dijo uno de sus profesores, que admiraba su trabajo. Y le sugirió que solicitara la admisión en una de las principales escuelas del país: la Escuela de Diseño de Rhode Island (conocida por sus siglas en inglés, RISD). Gebbia se pasó el verano siguiente en los cursos estivales de la RISD y quedó cautivado con los majestuosos edificios de estilo francés y neocolonial agrupados a orillas del río Providence. Finalmente, Gebbia se inscribió en la RISD en el 2000, un año después que Chesky.

Coincidieron en varias clases y en las reuniones de estudiantes, y vieron que podían trabajar juntos fácilmente. Chesky dirigía el equipo de hockey, los Nads («¡Adelante, Nads!»), mientras que Gebbia hacía lo mismo con el equipo de baloncesto, los Balls («Ante la presión, los Balls permanecen unidos»). Llevar un club deportivo en la RISD era más un desafío de marketing

4. Nathaniel Mott, *Watch Our PandoMonthly Interview with Airbnb's Brian Chesky*, Pando, 11 de enero de 2013, <<https://pando.com/2013/01/11/watch-our-pandomonthly-interview-with-airbnbs-brian-chesky/>>.

que uno competitivo; y los equipos se preocupaban menos por el hecho de ganar que por utilizar los partidos como excusa para una buena juerga en el campus. Al menos, eso es lo que ellos decían.

Ambos se plantearon la posibilidad de estudiar diseño industrial y se creían capaces de crear algo tan icónico y asequible como el clásico sillón Eames con reposapiés.

—Es posible vivir en un mundo diseñado por ti —insistían los profesores—. Podéis cambiar el mundo y rediseñarlo.⁵

El departamento inculcaba a los estudiantes un idealismo práctico. Durante una de las excursiones los llevaron en autobuses al vertedero de la ciudad y les mostraron las cuevas de basura para que vieran dónde acababa el esfuerzo desperdiciado.

Chesky y Gebbia unieron fuerzas un verano para trabajar en un proyecto para el fabricante de secadores de pelo Conair y en otra idea que Chesky, el aficionado al culturismo, apodó la «Solución Chesky». Se le ocurrió utilizar dispositivos PalmPilot y otros aparatos móviles junto con sensores corporales para hacer un seguimiento de la salud de las personas. Ninguno de estos proyectos llegó a ninguna parte, pero su amistad se solidificó durante las largas sesiones de intercambio de ideas.

—Para mí todo surgió porque nos divertimos mucho trabajando en ese proyecto —comentaba Gebbia, que llevaba un tiempo buscando socio—. Nuestras ideas eran originales y muy diferentes de las de los demás.

Sus compañeros de clase seleccionaron a Chesky para que diera el discurso de graduación en 2004. En un vídeo del discurso, se le puede ver subiendo a la tribuna con el *Billie Jean* de Michael Jackson como música de fondo. Lleno de carisma y confianza, se quitó su túnica de graduación, mostrando una chaqueta informal blanca con una corbata a juego. Hizo un par de pasos de baile y flexionó sus músculos. Después, pasó los siguientes 12 minutos haciendo que el público se desternillara de risa.

—Padres, quiero que sepáis que invertir en nosotros es me-

5. *Ibidem*.

que invertir en acciones —aseguraba con clarividencia—. Que sí, que os habéis gastado ciento cuarenta mil dólares o más para que pintáramos con gelatina Jell-O y jugáramos con boligoma. Pero, sobre todo, sabíais que necesitábamos inspirarnos y hemos encontrado inspiración de sobra en la RISD.

Antes de que Chesky dejara la ciudad para regresar a Niskayuna, Gebbia lo invitó a una pizza y predijo que un día fundarían una firma juntos y alguien escribiría un libro sobre ello.

—Vi ese don que tiene, la capacidad de emocionar a la gente —nos contó Gebbia—. Me habría sentido incompleto si no hubiese compartido con él lo que sentía.

Después de graduarse, Chesky pasó unos pocos meses en su ciudad natal y luego se mudó a Los Ángeles con antiguos compañeros de clase. Compartían un apartamento en Hollywood entre turistas y vagabundos a apenas unas pocas manzanas del Teatro Chino Grauman. Sus padres todavía le mimaban. Le compraron un Honda Civic a un vendedor de Los Ángeles e hicieron que le llevara a Chesky al aeropuerto.

Su sueño como universitario se hizo realidad. Tenía un verdadero trabajo con el que ganaba cuarenta mil dólares al año como diseñador para la consultoría de productos 3DID en Marina del Rey. Trabajaba con juguetes de Mattel, guitarras para Henman, equipamiento médico, calzado, juguetes para perros y bolsos.

—Cuando estás aprendiendo a ser diseñador, sobre todo si eres ingeniero industrial, sólo sueñas con crear algo que se vaya a producir —decía Chesky.

Pero de alguna forma ese primer trabajo nunca cumplió sus expectativas. Todos los días conducía tres horas entre ida y vuelta por los sofocantes atascos de la I-405. Y la mayor parte de los proyectos en los que trabajó no llegaron a las tiendas o, si lo hicieron, acabaron en el vertedero.

En 2006 la firma en la que trabajaba Chesky fue invitada a participar en un *reality show* producido por Simon Cowell, *American Inventor*. Su equipo tenía que ayudar a un matrimonio

con su concepto de un asiento de inodoro libre de bacterias, al que llamaron *Pureflush*. La pareja competía contra muchos otros inventores por un premio de un millón de dólares. Chesky y sus colegas de 3DID estaban allí para ayudarles a conceptualizar el producto y crear un prototipo.

El episodio salió en antena el 4 de mayo de 2006. La presencia de Chesky fue editada hasta el punto en el que casi no aparecía en el programa, pero todavía se ve al futuro multimillonario sentado tranquilamente junto a sus colegas revisando diseños. En retrospectiva, es fácil ver por qué la experiencia desilusionó aún más al joven Chesky. El marido, un mago a tiempo parcial con un temperamento explosivo, comenzó a gritar cuando 3DID les mostró los bocetos del inodoro.

—¡Este es demasiado pequeño! ¡Y éste es claramente demasiado grande! ¡No hay más que decir, esta bazofia se acaba aquí! —gritó en el episodio, para sorpresa de los diseñadores, y, sin duda, deleite de los productores—. ¡No estáis aquí para hacerlo mejor! ¡Estáis aquí para materializar nuestros sueños!⁶

Para Chesky, esa crítica desquiciada fue hiriente. Por aquel entonces seguía obsesivamente la historia de los exitosos fundadores de YouTube, el sitio web para compartir vídeos; y se pasaba horas en él mientras veía las presentaciones clave de Steve Jobs y el telefilm *Los piratas de Silicon Valley*. Éste era un universo en el que las novedades llegaban a cambiar la realidad.

—Estaba un poco obsesionado —contó—. Vivía a través de otros, tratando de huir a un mundo donde cualquiera podía construir algo y cambiar algo de verdad. Yo no estaba haciéndolo. Trabajaba en una oscura oficina haciendo cosas que iban a acabar en el armario o en la basura.

A principios de 2007, Chesky estaba inquieto. Se había trasladado a un apartamento de dos habitaciones en West Hollywood con cuatro amigos, y había reducido el número de horas que trabajaba en la firma para concentrarse en crear muebles propios. Diseñó una silla de fibra de vidrio con curvas inspiradas por el coche Corvette Stingray, así como un plato con control de

6. Episodio 109, *American Inventor*, ABC, 4 de mayo de 2006.

porciones. Este último era un disco con un centro elevado que sólo podía contener una porción de carne de tamaño moderado,⁷ de unos ochenta y cinco gramos. Desesperado por iniciar algo propio y ver su nombre en luces de neón, barajó la idea de crear su propia compañía de diseño, llamada Brian Chesky Inc.

Pero no podía librarse de la sensación de que todo era inútil y poco inspirado, y que no llegaría a la tierra prometida que había encontrado tan seductora en la RISD, o en la película *Los piratas de Silicon Valley*, o en las páginas de la biografía de Walt Disney que leía con avidez.

—Me dijeron que podía cambiar el mundo en el que vivía —explicaba—. Y entonces llegó la realidad, que no tenía nada que ver. La realidad era que sólo estaba haciendo cosas.

Entonces, un día de verano de 2007, Chesky recibió un paquete de su antiguo colega y amigo Joe Gebbia, que vivía en San Francisco. El paquete le ayudó a escapar de su creciente malestar.

La vida tras la RISD de Gebbia sólo era un poco mejor que la de Chesky. Durante su primer año en la universidad creyó haber encontrado una idea brillante. En el RISD, durante las maratones de críticas, los estudiantes a menudo se sentaban durante horas en bancos de metal y duros taburetes de madera cubiertos de polvo de carboncillo y pintura. Cuando volvían a ponerse de pie con dificultades después de estas sesiones, la parte trasera de sus pantalones siempre estaba manchada. Para resolver este problema, Gebbia diseñó un colorido cojín de gomaespuma con un mango y la forma de unas posaderas. Llamó a su invención CritBuns.

Tras la graduación, Gebbia financió la manufactura de los almohadones con los beneficios de un premio en diseño de la RISD y almacenó ochocientos ejemplares en el sótano de su apartamento en Providence. Con toda su inocencia, trató de venderlos por 19,99 dólares cada uno. Su primera parada fue la librería de la Universidad de Brown. Gebbia llevaba su mejor

7. Brian Chesky, *View Work by Brian Chesky at Coroflot.com*, Coroflot, 16 de julio de 2006, <<http://www.coroflot.com/brianchesky/view-work>>.

traje e hizo una presentación apasionada al comprador del almacén, que le dejó hablar durante un minuto.

—No, gracias —le dijo cuando acabó, y se fue.

Los compradores en la segunda y tercera tienda le dieron la misma respuesta.

—Me enfrenté al rechazo —me contó Gebbia más tarde—. Se puede decir que me golpeó en la cara.

Finalmente, una tienda en el centro de Providence accedió a almacenar cuatro cojines. Gebbia se fue a casa corriendo, los trajo de vuelta y, esa noche, presionó la cara contra el escaparate mientras los miraba con admiración.

CritBuns no se agotó en las tiendas ni cambió el mundo (según él, sólo vendió unos pocos). Pero ocupó una posición privilegiada en su porfolio y ayudó a conseguirle unas codiciadas prácticas en Chronicle Books, una gran editorial independiente de San Francisco. Se mudó allí en 2006 para diseñar libros y paquetes de regalo. Tras establecerse en su ciudad adoptiva, envió un paquete a su viejo amigo Brian Chesky con un cojín CritBun.

Para Chesky, ese ridículo asiento de gomaespuma representaba algo profundo. Gebbia había iniciado algo, ¡una verdadera compañía con un verdadero producto! Había dejado una huella. Ese verano, Chesky visitó a Gebbia por su cumpleaños y le gustó mucho San Francisco. Cuando Chesky se levantó a la mañana siguiente en el sofá, vio que uno de los compañeros de piso de Gebbia, un programador alto y desgarbado, estaba encorvado sobre el portátil. Las manos volaban sobre el teclado mientras escribía códigos. Alguien trataba de cambiar el mundo y estaba realmente haciendo cosas.

Ese mismo otoño, el alto compañero de piso se trasladó a un apartamento en la calle Rausch. Gebbia necesitaba alguien que contribuyera al alquiler cuanto antes, y le preguntó a Chesky si quería mudarse con ellos.

Chesky se planteó la idea de vivir en San Francisco los fines de semana, pero sin cambiar su vida. Había conseguido un nuevo trabajo a tiempo parcial como profesor en Los Ángeles. Le preguntó a Gebbia si podía alquilar el sofá del cuarto de estar por quinientos dólares al mes en lugar de pagar por todo el cuar-

to. Gebbia le dijo sin miramientos que, si él no venía, tendrían que abandonar el apartamento.

Entonces, un día a principios de septiembre, Chesky se levantó con una decisión tomada. El mismo Walt Disney había corrido un tremendo riesgo al mudarse de Kansas a Hollywood en 1923, y su vida había cambiado. Decidió arriesgarse.

Como es obvio, al trasladarse a la calle Rausch, Chesky no estaba resolviendo el problema de cómo pagar el alquiler. Todavía no tenía ningún empleo estable; los dos licenciados de RISD estaban básicamente en la bancarrota. Por eso, unas pocas semanas después, el 22 de septiembre de 2007, con el Congreso Internacional de Diseño a punto de llegar a San Francisco y los hoteles de la ciudad o bien llenos o bien con los precios por las nubes, Gebbia envió a Chesky el correo electrónico que cambiaría sus vidas:

Asunto: subarrendar

Brian:

He pensado en cómo conseguir unos pavos: podemos convertir nuestro apartamento en un hostel de diseño con desayuno. Se lo ofreceremos a jóvenes diseñadores que vengan a la ciudad durante los cuatro días de la conferencia y les pondremos wifi, un pequeño escritorio, un colchón y desayuno todas las mañanas.

¡Ja!

Joe

Les llevó tres días preparar la primera versión de Airbedandbreakfast.com con las herramientas gratuitas de WordPress, la página para blogs. Su sitio web era muy básico, y mostraba el nombre del servicio con letra cursiva en azul y rosa junto a una breve descripción del concepto que incluía breves pero importantes normas: «AirBed & Breakfast es un sistema de alojamiento económico, red social, y guía actualizada de la conferencia. Los diseñadores pueden escoger con quién encontrarse, quedarse y a qué precio. ¡Tú pones las condiciones!».

Los fundadores contactaron con los blogs de diseño de la ciudad y supieron por primera vez lo que era la publicidad de

manos de escritores que estaban encantados con el concepto. Uno de ellos escribió sobre la conferencia: «Si vas a ir y todavía no has encontrado alojamiento, ¿qué tal hacer contactos en pijama?». ⁸

Mucho más tarde, Chesky crearía toda una útil mitología alrededor de la estancia de Amol Surve y dos inquilinos más en su apartamento de la calle Rausch durante la conferencia de diseño. Según reza la historia, cuando los tres viajeros se despidieron, los cofundadores no sólo consiguieron pagar el alquiler, sino que quedaron sorprendidos por la profundidad de los lazos que habían establecido con sus invitados y se dieron cuenta de que aquella absurda idea era la semilla de un negocio mucho mayor. Pero esta historia, como toda mitología en una empresa emergente, no es del todo cierta. Los cofundadores necesitaban pagar su alquiler, pero lo que buscaban desesperadamente era una idea de negocio que validara su potencial y cumpliera las promesas de su educación en la RISD. Cuando Surve y los demás se fueron, Chesky y Gebbia volvieron a la rutina habitual y a sus intentos de encontrar un significado en su mundana realidad pos-RISD.

Parte de este proceso incluía verse con frecuencia con uno de los antiguos compañeros de piso de Gebbia, aquel alto programador que tecleaba a toda pastilla. Su nombre era Nathan Blecharczyk, un informático formado en Harvard de tan sólo veinticinco años, pero con una colorida experiencia empresarial que unos pocos años después sería de gran valor.

Blecharczyk había dejado el apartamento de la calle Rausch, pero había mantenido el contacto con Gebbia. Habían trabajado juntos en varios proyectos al ver que sus habilidades se complementaban. Durante varios meses los tres jóvenes se encontraron con frecuencia y compartieron ideas para nuevas compañías. Una de las primeras ideas era un servicio para emparejar compañeros de piso que combinaría elementos de Facebook y la pá-

8. Squirrelbait, *AirBed & Breakfast for Connecting '07*, Core77, 10 de octubre de 2007, <<http://www.core77.com/posts/7715/airbed-breakfast-for-connecting-07-7715>>.

gina web de anuncios clasificados Craigslist. A las pocas semanas de desarrollar la idea se dieron cuenta de que el sitio ya existía y se llamaba Roommates.com.

Aunque los tres se encontraban a menudo, Blecharczyk no supo de AirBed & Breakfast hasta enero de 2008, cuando Gebbia y Chesky lo visitaron en su nuevo apartamento y le pidieron unirse.

—Teníais muchas ganas de contarme algo, pero no me dijisteis de qué se trataba. Ibais en plan misterioso —le contó Blecharczyk a los cofundadores durante una entrevista conjunta años más tarde.

Fueron a beber algo y tanto Chesky como Gebbia relataron la experiencia con la conferencia de diseño y su idea: permitir a la gente compartir sus viviendas durante conferencias y grandes eventos en las principales ciudades. Describieron una larga lista de características que querían crear, incluyendo perfiles para miembros y alguna manera de que anfitriones y huéspedes pudieran puntuarse los unos a los otros. Blecharczyk, que estaba involucrado en una serie de proyectos a la vez, se mostró cauteloso. Parecía un montón de trabajo, y dado que era el único de los tres con conocimientos técnicos, le tocaría hacer la mayor parte del mismo. Tal y como diría más tarde:

—Me dejaron con la sensación de que no era un proyecto realista.

Una semana más tarde se encontraron en el Salt House, un restaurante nuevo en el centro. Gebbia y Chesky le presentaron una versión más modesta de su plan para que pudieran completarlo antes de la próxima conferencia South by Southwest, que tenía lugar en unas pocas semanas.

Blecharczyk había bebido un poco durante la cena e, impulsivamente, aceptó crear la página. Aunque todavía no lo consideraba una prioridad.

Ese mismo mes envió uno de sus correos semirregulares a su grupo de amigos y familiares para informarles de los proyectos en los que estaba trabajando. Habló de una red de anuncios para Facebook y otra herramienta para redes sociales que permitiría a sus miembros saber qué vecinos la estaban usando. Al final de

ese correo puso como posdata que había unos cuantos proyectos menores en los que también estaba trabajando, como un lugar llamado AirBedandBreakfast.com. «Creo que es una gran idea, pero probablemente no tenga mucha demanda», escribió. Chesky y Gebbia estaban en la lista de correo.

—Recibimos ese correo electrónico y fue como: ¿pero qué coño? —recordó Chesky.

—Fue como un puñetazo en el estómago —afirmó Gebbia.

Aun así, Blecharczyk creó una nueva versión de la página el 3 de marzo, una semana antes de la conferencia anual en Austin, en el estado de Texas. El nuevo eslogan era: «Un amigo, no un recepcionista».

Como es obvio, el nuevo AirBed & Breakfast no contaba con alojamientos. Así que escribieron a todo aquel que pudieron encontrar en Austin que mostrara habitaciones en Craigslist y les invitaron a compartirlas en su página. Acabaron teniendo dos reservas para la conferencia, una de ellas del propio Chesky. Se alojó con Tiendung Le, un vietnamita que vivía con su novia en Austin, en la zona de Riverside. Estaba estudiando un doctorado de Ingeniería de la Construcción en la Universidad de Texas.

Chesky se quedó allí dos noches en un colchón hinchable, que Tiendung Le y su novia decoraron con un caramelo en la almohada. También le hicieron un *espresso*, que ellos recuerdan que se tomó de un solo trago, y un bol de fideos vietnamitas. Pero Tiendung Le, que en la actualidad vive en Melbourne, recuerda a Chesky distraído y nervioso, mirando a menudo la ciudad desde el balcón con tristeza; como si todo estuviese ocurriendo allí y él no pudiese llegar.

—Era como si no estuviera allí, en el sentido de que parecía estar pensando en otra cosa —me contó Tiendung Le.

El segundo día, Chesky planeaba acudir a la conferencia de Mark Zuckerberg, y Tiendung Le se ofreció a llevarlo. Por el camino hablaron del joven y exitoso Zuckerberg, que ascendía a la fama a pasos agigantados. A Chesky le emocionaba la oportunidad de oírle hablar (la charla, que incluía a la bloguera Sarah Lacy, se consideró un famoso fracaso, ya que los asistentes co-

menzaron a tuitear con furia acerca de la falta de miga de la conversación). Por el camino, Chesky le agradeció a Tiendung Le ser tan abierto de miras y acceder a probar la web para compartir apartamento. Tiendung Le se sorprendió. Unos años más tarde diría de aquella conversación:

—No era consciente de estar siendo «abierto». Éramos estudiantes en Austin, solíamos probar cosas nuevas.

Al día siguiente, Chesky dejó el apartamento y decidió quedarse en Austin para encontrarse con uno de los antiguos compañeros de piso de Gebbia; un hombre que trabajaba para la página de vídeos Justin.tv y tenía una habitación en el Hilton. Hubo algún tipo de malentendido y Chesky no fue capaz de encontrarlo. Esa misma noche se preparó para dormir en la recepción del hotel.

Pero el amigo y su colega, un empresario con buenos contactos de nombre Michael Seibel, finalmente lo encontraron, y Seibel le invitó a su ostentosa suite. Fue allí, tras recuperarse de su corta experiencia como un «sin hogar», y con ganas de perseverar a pesar de no haber cerrado ningún trato en la conferencia, que Chesky vio que su suerte comenzaba a cambiar. Era tarde, y Chesky recordó después que Seibel estaba en ropa interior y que en la televisión había un programa sobre el asesino John Wilkes. Pero comenzó a hablar con renovado vigor del concepto de Air-Bed & Breakfast. Seibel lo escuchó con curiosidad y quizás con un poco de compasión. Se convirtió en el primer mentor del fundador, y le presentó a varios inversores que le aconsejaron cómo mejorar y pulir sus presentaciones.

—Conozco a gente que te puede firmar un cheque de veinte mil dólares en una cena —le aseguró Seibel, y le habló acerca de los *business angels*, el tipo de inversores que mantenían en marcha a las empresas de Silicon Valley. Chesky, que todavía era un novato en la industria, contaría más tarde que pensaba que Seibel hablaba de ángeles de verdad.⁹

9. Mott, *Watch Our PandoMonthly Interview*.

Chesky regresó a San Francisco lleno de ideas para mejorar la página web. No había llevado suficiente dinero a Austin, y las dificultades para pagar a Tiendung Le hicieron que pensara en alguna manera de introducir pagos con tarjeta de crédito.

Pero entonces, de pronto, Blecharczyk les informó de que regresaba a Boston con su novia Elizabeth, una estudiante de medicina en su cuarto año en Harvard.

—Me gustaba AirBed and Breakfast, pero para mí no era más que otro proyecto secundario más.

Entre abril y junio de 2008 el negocio no avanzó. Airbnb prácticamente estaba a punto de morir nada más nacer. Entonces se encendió una idea en las cabezas de Chesky y Gebbia: Barack Obama, candidato a la presidencia, iba a hablar a ochenta mil personas en la Convención Nacional Demócrata de Denver en agosto. La «Ciudad a una milla de altura» no tenía ni de casualidad suficientes habitaciones de hotel, y los ojos del mundo estarían puestos en la convención.

Desde Boston, Blecharczyk reconoció la oportunidad y aceptó trabajar en una nueva versión de la página web entre el resto de sus compromisos. En esta tercera versión, los fundadores se centraron en tratar de que reservar una habitación fuera tan fácil como en un hotel. Había una caja de búsqueda que preguntaba a los viajeros a dónde iban, un gran botón verde para reservar y fotos que podían expandirse de los anfitriones y sus residencias.

Todos los viernes de esa primavera, Gebbia y Chesky llevaron muestras del nuevo diseño a Michael Seibel en Justin.tv. Seibel y el cofundador de Justin.tv, Justin Kan, observaban su progreso, identificaban los problemas y se los indicaban para hacer mejoras (por ejemplo, el primer mecanismo de pagos que crearon era un desastre). Seibel y Kan no recibían ningún tipo de pago por su ayuda, ni siquiera un porcentaje de la pequeña empresa emergente. No era más que el modo en que todo funcionaba en la red de colegueo de los fundadores de Silicon Valley.

—En la Costa Este das dinero para obras caritativas —explicaba Seibel—. En la Costa Oeste, en el mundo de las empresas

emergentes, si quieres contribuir en algo con la comunidad, ayudas a jóvenes fundadores. El karma es muy importante en este juego.

Al estar en Justin.tv, los fundadores de Airbnb llegaron a ver cómo era una verdadera empresa emergente tecnológica. Una con verdaderas oficinas, empleados y capital riesgo en el banco (más tarde Justin.tv creó un servicio de videojuegos, Twitch.tv, que Amazon compró en 2014 por 970 millones de dólares). Y siguieron aprendiendo al acudir al evento de un día llamado Escuela de empresas emergentes, organizado por la incubadora de empresas Y Combinator y celebrado en la Universidad de Stanford. Los ponentes de aquel año incluían al consejero delegado de Amazon Jeff Bezos y al inversor Marc Andreessen, uno de los inventores del navegador web. Pero el discurso que los fundadores más recuerdan fue el de Greg McAdoo, un inversor de capital riesgo en la empresa de altas finanzas VC Sequoia Capital. Un hombre al que pronto conocerían a fondo.

McAdoo explicó por qué ser un gran empresario requería la precisión de un gran surfista.

Construir una gran firma es como cabalgar una gran ola. Y tienes que ser capaz de ver las olas del mercado y la tecnología de manera diferente que el resto y hacerlo más pronto que tarde; tienes que saber posicionarte. Prepárate, coge la tabla de surf adecuada. En otras palabras, consigue el equipo adecuado, construye la plataforma adecuada que te sostenga. Sólo entonces serás capaz de cabalgar una gran ola.

En definitiva, sin esa gran ola, aunque seas un gran empresario, no vas a levantar un gran negocio.¹⁰

A principios de ese verano, Seibel finalmente estuvo a la altura de su bravuconada y presentó siete inversores ángeles a los fundadores. Chesky les escribió, les contó quién era, presentó la

10. *Greg McAdoo, Partner at Sequoia Capital, at Startup School '08*, vídeo de YouTube, 29 de enero de 2009, <<https://www.youtube.com/watch?v=fZ5F2KhMLiE>>.

compañía y pidió ciento cincuenta mil dólares para darle un impulso. Recibió cinco rechazos de plano, que más tarde publicaría en línea.¹¹ Dos inversores ni se molestaron en responderle.

—Muy pocos llegaron a reunirse con nosotros —recordó Chesky—. Pensaban que estábamos locos.

Hubo varias reuniones personales, pero fueron igual de decepcionantes. Uno de los inversores, un antiguo ejecutivo de Google, se encontró con Chesky y Gebbia en un café en Palo Alto, ordenó un batido y comenzó a escuchar su presentación. Luego se fue a mitad de la misma, sin apenas tocar su bebida. Dejó a Chesky y Gebbia sentados, preguntándose si el inversor volvería.

A principios de agosto, Chesky y Gebbia fueron invitados a las oficinas de Floodgate en Palo Alto, la firma de inversores ángeles que había apoyado a Justin.tv. Aunque tan sólo lograban una decena de reservas a la semana en su página, Chesky se sentía confiado: AirBed & Breakfast había llamado la atención del influyente blog industrial *TechCrunch*.¹² En lugar de dar una presentación con diapositivas, Chesky planeaba hacer una demostración en vivo. Pero justo cuando iban a hablar, se dio cuenta con horror de que el tráfico que provenía del artículo de *TechCrunch* les había saturado la página. Chesky acabó hablando de cosas triviales mientras Gebbia trataba desesperadamente de contactar con Blecharczyk, que ya sabía de la caída de la página (el informático había creado un sistema automático que le enviaba un mensaje de texto en esos casos: *ColchóndeaireDeshinchado*). Pero era demasiado tarde. Chesky no consiguió mantenerlos entretenidos y Floodgate no cerró el trato.

Todos los inversores estaban preocupados por el tamaño del mercado y la falta de verdaderos usuarios, y por los propios fundadores, que no parecían el tipo de innovadores chiflados que

11. Brian Chesky, *7 Rejections*, Pulse, 13 de julio de 2015, <<https://www.linkedin.com/pulse/7-rejections-brian-chesky>>.

12. Erick Schonfeld, *AirBed and Breakfast Takes Pad Crashing to a Whole New Level*, TechCrunch, 11 de agosto de 2008, <<https://techcrunch.com/2008/08/11/airbed-and-breakfast-takes-pad-crashing-to-a-whole-new-level/>>.

crean grandes compañías en Silicon Valley; gente como Mark Zuckerberg y Steve Jobs. Los estudiantes de diseño resultaban un riesgo muy grande; los estudiantes de informática que abandonaban Stanford a mitad de carrera parecían una apuesta mucho más segura. Y, ciertamente, la idea en sí parecía pequeña. Fred Wilson, inversor en Twitter, escribió unos años más tarde:

«Cometimos el típico error de todos los inversores. Nos centramos mucho en lo que estaban haciendo y no en lo que habían hecho, podían o querían hacer.»¹³

Además, 2008 fue un año de ansiedad en Silicon Valley. La industria tecnológica se acababa de recuperar de la devastadora burbuja puntocom unos pocos años antes y se había reflatado gracias al salvavidas que fue la salida a bolsa de Google en 2004 y el floreciente éxito de Facebook. Y encima la economía global se tambaleaba, con problemas crecientes en el mercado de la vivienda y el colapso económico a sólo unos meses de producirse. Ese mismo año, en octubre, Sequoia distribuyó una presentación, conocida coloquialmente como «R.I.P. Buenos Tiempos», en el que aconsejaban a las empresas emergentes que redujeran drásticamente sus gastos y redujeran el riesgo y la deuda. Los inversores no creían en Airbnb, pero no era sólo eso, estaban preocupados en general.

Incluso cuando Airbnb parecía estar a punto de conseguir capital, las cosas se torcían. Paige Craig era un inversor de Los Ángeles y antiguo miembro del cuerpo de marines que estaba buscando oportunidades en el mercado del hospedaje. Descubrió Airbnb ese verano y le impresionó la diligente ética de trabajo de los fundadores, por lo que estaba dispuesto a invertir 250.000 dólares. Acordaron una valoración e incluso quedaron en cenar juntos en San Francisco para cerrar el trato a principios de otoño. Sin embargo, al día siguiente, Chesky se negó a firmar los papeles y no quiso decir por qué. Una persona cercana a las negociaciones asegura que mientras tomaban algo tras la cena, Craig le dio a Chesky la impresión de que sería un socio

13. Fred Wilson, *Airbnb*, AVC, 16 de marzo de 2011, <<http://avc.com/2011/03/airbnb/>>.

problemático.¹⁴ En Silicon Valley todos creían a pie juntillas que el inversor correcto podría hacer crecer la compañía, pero el que no lo fuera sólo causaría problemas.

Años más tarde, Paige Craig se enteró a través de otro inversor de que los fundadores lo consideraron un «marine loco» y eso los echó para atrás. Cuando le pregunté por la oportunidad perdida, me contestó por correo electrónico: «No estoy molesto y entiendo el porqué. Una búsqueda sobre mí en Google me habría calificado rápidamente como dinero tóxico. Me motivó para obtener más experiencia, crear una marca que los fundadores apreciaran y dejarme la piel para conseguir futuros negocios. Pero vaya que si fue una lección cara de aprender».

Tuvo que ser difícil para Chesky rechazar el dinero. Según él nunca se había sentido tan fracasado. Entre los cofundadores, Blecharczyk tenía sus propios proyectos personales y Gebbia trabajaba como consultor, además de haber creado CritBuns. Chesky no tenía nada salvo sus viejos diseños de muebles y la fe de que una gran ola de conectividad y colaboración estaba cogiendo fuerza, y que la gente estaba lista para esta extraña clase de intimidad creada gracias a internet.

Pero si Airbnb iba a despegar, más valía que lo hiciera rápido. Chesky había gastado todos sus ahorros y tanto él como Gebbia se estaban endeudando cada vez más. Seguros de que conseguirían dinero, habían acumulado tarjetas de crédito y superado sus límites. Chesky guardaba las tarjetas que ya estaban saturadas en una caja de zapatos, y Gebbia hacía lo mismo con un clasificador para cromos de béisbol.

Su situación era precaria y Chesky lo sabía.

—Me despertaba todas las mañanas con el corazón palpitando —dijo él—. Y luego empleaba el resto del día en convencerme de que todo saldría bien y me iba a la cama tranquilo. Y me le-

14. Paige Craig, *Airbnb, My \$1 Billion Lesson*, Arena Ventures, 22 de julio de 2015. En este artículo de un blog, Craig sugiere que fue la entrada de Airbnb en Y Combinator lo que le hizo perder el trato. Pero Airbnb entró en el programa en diciembre, por lo que los tiempos no coinciden. <<https://arenavc.com/2015/07/airbnb-my-1-billion-lesson/>>.

vantaba de nuevo con el corazón a cien, como si fuera *Atrapado en el tiempo*. Y mientras me preguntaba: «¿Cómo he llegado a esta situación? ¿Qué he hecho con mi vida?».

Las convenciones de ese verano sólo aliviaron temporalmente su ansiedad. Cerca de ochenta personas utilizaron su servicio para alojarse en Denver y hubo artículos sobre ello en el *U.S. News and World Report*¹⁵ y el *Chicago Sun-Times*.¹⁶ Tuvieron cerca de doscientas nuevas reservas a la semana en agosto, y Airbnb consiguió una comisión de alrededor de doce dólares por cada reserva de cien dólares la noche. Pero tras las convenciones, las cosas se calmaron, el número de reservas por semana se redujo a menos de diez, y una vez más Chesky se comenzó a levantar temprano, mirando al techo, mientras rumiaba aterrificado sobre ese potencial que no llegaba a realizarse.

Los expertos en empresas emergentes de Silicon Valley tienen un nombre para esta fase en los inicios de una compañía. Lo llaman el valle de las lamentaciones; cuando la novedad de la idea de negocio desaparece y los fundadores se quedan intentando impulsar una empresa de verdad. Gebbia y Chesky afrontaron grandes dificultades que habrían hundido a la mayor parte de los fundadores. Respondieron de una manera característica: tirando de su pasado en RISD y aprovechando su inclinación por la creatividad alocada y temeraria.

Una noche, durante los debates presidenciales, se pusieron a hablar de sus malas perspectivas de futuro. Estaban en la cocina del apartamento de la calle Rausch y empezaron a bromear con la idea de hacer cereales de desayuno para ofrecérselos a sus invitados. ¡Serían cereales presidenciales! Uno podría llamarse Obama O's: «¡Los cereales del cambio!». Y el otro Capitán McCain: «¡Un inconformista por cada mordisco!».

—Probablemente lo tendríamos que haber dejado ahí —contaba Gebbia.

15. Matthew Bandyk, «Republican and Democratic Conventions Still Have Room», *U.S. News and World Report*, 20 de agosto de 2008.

16. Lori Rackl, «Airbed & Breakfast, Anyone? New Web Site an Alternative to Pricey, Scarce Hotel Rooms», *Chicago Sun-Times*, 27 de agosto de 2008.

Pero por alguna razón, hundidos en pleno valle de las lamentaciones, no lo hicieron. Gebbia llamó a Kellogg's y a General Mills; y los empleados colgaron cuando describió con excitación el concepto. También llamó a los distribuidores locales de cereales con el mismo resultado.

Finalmente decidieron producirlos ellos mismos. Gebbia encontró a un viejo alumno de la RISD al otro lado de la bahía, en Berkeley. Poseía una copistería y, de alguna forma, le convenció para que imprimiera un millar de cajas a cambio de un porcentaje de las ventas. Las cajas se publicitaban como edición limitada y tenían algunos juegos en la parte de atrás junto con información sobre AirBed & Breakfast.

Luego, Gebbia y Chesky fueron a un supermercado local en un barrio humilde y, ante los atónitos ojos de los cajeros, compraron montones de cajas de cereales: Cheerios para Obama y cuadrados de fibra y miel para McCain. De nuevo en la cocina, prepararon las cajas y, tras escaldarse las manos con una pistola de pegamento caliente, metieron en ellas las bolsas de cereales selladas.

—Como si no fuera ya suficientemente ridículo —afirmó Gebbia, un día recibieron un correo electrónico de uno de los anfitriones, compositor profesional de sintonías publicitarias, que se ofreció a crear canciones para la página web. Todavía se pueden encontrar en YouTube:

Hay unos cereales de lo más guay que tienes que conocer.
 Todos hablan de los Obama O's,
 con un solo mordisco lo comprenderás,
 porque cada mordisco dice: *Yes, we can!*¹⁷

Sus colaboradores no vieron con buenos ojos la apuesta de los cereales.

—Nate no podía creerlo —aseguró Gebbia al hablar de cuando se lo contaron—. Y Michael Seibel estaba furioso.

17. *Obama O's*, Drunkily's Channel, vídeo de YouTube, 12 de enero de 2012, <<https://youtu.be/OQTWimfGfV8>>.

—Por primera vez me hicieron preocuparme —afirmó éste.

Pero de alguna forma, la jugada salió bien. Una vez más demostraron sus dotes teatrales y enviaron cajas a todos los medios que les vinieron a la cabeza, justo en medio del ciclo de noticias sobre las elecciones presidenciales. Los reporteros llamaron, intuyendo una historia fuera de lo habitual. Los pedidos de cereales subieron y acabaron con las existencias de los Obama O's en sólo tres días.

La operación de los cereales permitió a los fundadores pagar a la copistería de Berkeley y la mayor parte de las deudas de las tarjetas de crédito. No llevó a la firma al éxito inmediato ni generó ningún tipo de riqueza. De hecho, apenas llegaban a fin de mes y comenzaron a subsistir con lo que sobró de los Capitán McCain. Pero demostró un nivel extremo de implicación y una capacidad para pensar de forma creativa que, al final, les llevaría al largamente esperado éxito.

Unas semanas después, Chesky decidió que los fundadores de la compañía en apuros debían enviar una solicitud a la prestigiosa escuela para empresas emergentes Y Combinator. Ésta invertía 17.000 dólares en cada firma a cambio de un 7 por ciento de participación, y rodeaba a los fundadores de mentores y gurús de la tecnología durante un programa intensivo de tres meses. Era un intento desesperado y lo cierto es que a Chesky se le pasó por un día la fecha para enviar solicitudes. Michael Seibel, antiguo miembro del programa (y más tarde su consejero delegado), pidió a los organizadores que los admitiesen pese al retraso. Recibieron la autorización y los invitaron a una entrevista. Blecharczyk cogió un vuelo a San Francisco y se alojó en el sofá del salón de la calle Rausch: los tres cofundadores se reunieron para hacer un último intento.

—De no haber entrado, hoy no existiríamos —asegura Gebbia—. El negocio no estaba funcionando.

Antes de ir a la entrevista, Gebbia fue a coger algunas cajas de cereales. Blecharczyk se puso furioso.

—No, no. Deja los cereales en casa.

Gebby fingió hacerle caso y luego metió en secreto dos cajas en la bolsa.

La entrevista en las oficinas de Y Combinator en Mountain View fue prácticamente hostil.

—¿Realmente hay gente haciendo esto? —preguntó Paul Graham, legendario cofundador del programa, en cuanto los tres describieron el concepto de compartir una casa—. ¿Por qué? ¿Están mal de la cabeza? —Graham, que entonces tenía cuarenta y cuatro años, admite que no lo entendía—. No querría estar en el sofá de otra persona, y mucho menos que alguien se quedara en el mío.

Para consternación de Blecharczyk, cuando iban a irse Gebbia sacó las dos cajas de cereales y se las entregó a Graham, que, como es lógico, no entendía nada. Entonces brotó toda la enrevesada historia de ese año, desde la inspiración en la desastrosa conferencia South by Southwest hasta las convenciones para las presidenciales y la improbable jugada de los cereales.

—Guau, sois como las cucarachas —dijo Graham finalmente—. No hay forma de mataros.¹⁸

Cucaracha era la forma en la que Graham se refería a una empresa emergente imposible de matar, una que superaría todos los desafíos, y era el mayor cumplido en su vocabulario. Unas pocas semanas más tarde, después de que los fundadores supieran que los habían aceptado, y tras una visita a Washington DC para la histórica ceremonia de investidura de Barack Obama, llegaron a las oficinas de Y Combinator. Graham se encontraba allí, hablando con Greg McAdoo, el inversor de Sequoia que había realizado aquel memorable discurso sobre las olas el año anterior.

McAdoo y Graham estaban hablando sobre la característica esencial de un gran empresario: resistencia mental. La habilidad de superar los obstáculos y la negatividad que suele acompañar a lo nuevo. McAdoo y sus compañeros habían identificado este tipo de verdaderas agallas como el atributo más importante en los fundadores de su porfolio de compañías exitosas, como Google o Paypal.

Buscando nuevas oportunidades a pesar de la tormenta eco-

18. Mott, *Watch Our PandoMonthly Interview*.

nómica que barruntaba en el horizonte global, McAdoo le preguntó a Graham:

—Entonces, ¿de todos los de esta clase quién es el más duro mental y emocionalmente?

—Eso es fácil —respondió Paul Graham, y señaló a los dos diseñadores y el informático, todos ellos encorvados sobre el portátil—. Sin duda son esos chicos de ahí.