Sebastián Ceria

La ilusión nos persigue

Un viaje matemático por la academia, Wall Street y el fútbol español

PAIDÓS EMPRESA

SEBASTIÁN CERIA

La ilusión nos persigue

Un viaje matemático por la academia, Wall Street y el fútbol español

PAIDÓS EMPRESA

Índice

Agradecimientos 9

Introducción 11

1. El cubo mágico 23
2. Primaveras sobre ruinas y la ciencia más exacta 41
3. Suspender la incredulidad 61
4. Primera puerta al mundo: Carnegie Mellon y el doctorado 69
5. Cómo correr el arco en la Gran Manzana 95
6. Axioma, la montaña rusa de la vida 113
7. Lisa 131
8. 11 de Septiembre 145
9. Dos partidos, una crisis global: el azar y las luces bajas 159

10. Mejor ser inteligente cuando tuviste suerte 177
11. Una semilla en un verano en Mallorca 203
12. Solo un grupo de tipos 221
13. Una comunidad es mucho más que una inversión 249
14. Campeones y ascendidos: esto recién empieza 265
Epílogo 291

Introducción

En una misma semana de diciembre de 2022 mi vida cambió en un sentido radical. Lo supe en un lugar absolutamente ajeno y extraño, el estadio Lusail, a unos 20 kilómetros al norte de Doha, Qatar. Cuatro días antes había vendido las últimas acciones de mi empresa Axioma, a la que le entregué veinticinco años de trabajo y esfuerzo. En ese estado extraño, en el que conviven el alivio, la alegría, la extrañeza y la incertidumbre, asistí a uno de los partidos más importantes de la historia del fútbol argentino. Tenía 57 años.

En los más de 130 minutos entre tiempo reglamentario, alargue y penales, el Argentina-Francia replicó el estado de montaña rusa en el que yo mismo me encontraba. Desde el éxtasis inicial por el primer tiempo de Argentina, pasando por el sufrimiento absurdo por el empate de Francia, el momento preciso en que el corazón se detuvo con la atajada salvadora del «Dibu» Martínez, hasta la

emoción rotunda y final cuando Montiel selló la serie de penales. Quería estar en el Lusail, pero también con los cinco millones de argentinos que salieron a festejar a las calles. Comprendí entonces que lo que mi carrera de matemático y emprendedor no me había dado —la felicidad de los demás— podía dármelo el fútbol. Decidí que mi nueva aventura estuviera ahí, porque nada me hace sentir mejor que hacer feliz a la gente. A veces digo que me encanta la filantropía por egoísmo, porque es una de las mejores maneras de hacerme feliz a mí mismo.

Ese cambio radical —un nuevo punto de partida— es parte de la historia de mi vida que voy a contar acá. Empiezo por presentarme.

Soy un matemático formado en la Universidad de Buenos Aires. Un argentino emigrado a Estados Unidos, Inglaterra, España. Un profesor de la Universidad de Columbia con doctorado en Carnegie Mellon. Un emprendedor de tecnología financiera en Nueva York durante el auge de internet, que sobrevivió a los cimbronazos de las crisis de 2001 y de 2008. Un empresario que vendió su empresa a la Deutsche Börse, la bolsa más importante de Alemania. Un filántropo muy hincha de dos Racing, el de Avellaneda y el de Santander. Un hombre decidido a amalgamar su vida profesional con la de su familia.

No pretendo contar mi historia como una marcha triunfal ni segura hacia el éxito económico o espiritual, ni tengo secretos para alcanzar objetivos en tiempo récord ni para conquistar mercados hipercompetitivos. Puedo hablar, sí,

de los vaivenes —derrotas, sucesos, planicies— de una vida y de la imperiosa necesidad de tener siempre un propósito por delante. Sin propósito, no podría haber hecho nada de lo que hice.

Encontré el género de este libro en la biografía inspiracional. Voy a contar mi vida para acercarme a mí, a las personas que me importan y quiero, pero también a los desconocidos. Para que los demás encuentren una conexión, una posibilidad de pensarse y, si quieren, de hacer, de cambiar, aunque no sean matemáticos ni hinchas de los Racing. Todas las experiencias vitales en las que he participado desde mi adolescencia tienen un elemento en común que las distingue: la búsqueda de comunidad.

Este libro es una experiencia de la diáspora. El de un nacido y criado en la ciudad de Buenos Aires que vivió casi dos tercios de su vida fuera del país y aún se reconoce como irremediablemente argentino.

En los mundiales del 2022 y el 2026 también vi algo iluminador. La conjunción atípica de trabajo, dedicación y coherencia para llevar un proyecto en una cancha de fútbol. Después de ganar la final de Qatar pensé en esa diáspora exitosa, la de nuestra Selección, que se abrazaba en el campo de juego: todos habían hecho algo muy grande por el país, a pesar de haber emigrado. Son parte de ese grupo de argentinos —científicos, profesionales, intelectuales, deportistas, empresarios, buscavidas— que se fueron, les ha ido bien y agradecen, cada uno a su manera, a la Argentina por lo que recibieron.

Yo emigré en 1988, con 23 años, creyendo que volvería cuatro años más tarde. Esos cuatro años —el tiempo que pasa entre un mundial y otro— iban a convertirse en cuarenta, diez mundiales. Sin embargo, cada vez que regreso a la Argentina me siento como en casa, como si nunca me hubiera ido.

Soy un hijo de las clases medias porteñas profesionales de las décadas de 1970 y 1980. Fueron los tiempos de escuela pública, de gobiernos democráticos y regímenes militares, de los jeans de segunda mano y de la vida familiar en un departamento de dos dormitorios, de la vocación por la matemática y también por los idiomas, del club, de los amigos, del *skate*, de la devoción por la carrera de Exactas y el amor filial duradero.

Me crié en una burbuja con ventanas. Un padre ingeniero de profesión —un intelectual fantástico, un Google antes de la invención de Google—, una madre trabajadora social y un hermano presente y cercano. Cuando me hablan de meritocracia siempre respondo que uno de mis grandes méritos en la vida fue haber elegido bien a mis padres. Ellos operaban como cualquier persona: de acuerdo con sus posibilidades y sus emociones. Me dieron una libertad plena, casi como talibanes de la no intervención. Creo que hay que dar esa libertad a los hijos, y a los hijos de los hijos, para que puedan ser responsables.

Después de recibirme de matemático en la Universidad de Buenos Aires me mudé a Pittsburgh para hacer un doctorado en Carnegie Mellon, y mi primer trabajo fue como

profesor de la Universidad de Columbia de Nueva York. En 1998 dejé ese puesto, picado por el bicho del emprendedurismo que fue plaga durante la explosión de internet. Fundé Axioma, una empresa que desarrolla algoritmos de optimización y modelos de riesgo para finanzas. Nos fue muy bien y la vendí en 2019 a la Deutsche Börse. Fue mi batacazo.

¿Tuve suerte? Claro que tuve suerte. Como matemático, creo que el azar es importantísimo en todos los procesos. Como empresario, creo que hay que trabajar para mejorar las chances, para ganarse la suerte y aprovechar las oportunidades. Y de esa experiencia me quedó una frase que aplica a cualquier emprendimiento: mejor ser inteligente cuando tuviste suerte. La suelo decir en inglés: *Better be smart when you have been lucky*. Llevo casi cuatro décadas viviendo entre esos dos idiomas y ese bilingüismo se ha integrado inexorablemente a este libro.

Quiero demostrar que, detrás de todos los grandes nombres —empresarios líderes, presidentes poderosos, deportistas irrepetibles—, la mayoría de las personas son bastante normales con alguna excepción. Debemos volver a una idea de normalidad, ya que hay buenas personas en todos lados, que se toman las cosas en serio, que quieren estar con otras, relacionarse, compartir y formar comunidad. Recurro a otra frase en inglés cuando estoy con esa gente importante: son solo un grupo de tipos (o tipas). *It's just a bunch of guys.* Me senté con mucha gente importante, y muchos de ellos millonarios. ¿Qué son? Solo un grupo de tipos y tipas.

En la academia, en Wall Street, en el mundo de la política y el empresariado, se trata de mantener el misterio. Voy a contar lo que viví en esos lugares en los que estuve. Mi propósito es quitarles el velo, que se los conozca más, que se los comprenda mejor.

Mi cerebro es un ámbito de reproducción de métodos, o sea de reproducción de algoritmos. No importa de qué tema se trate: hacer cuentas mentales en la caja de un supermercado, en un aula de Ciencias Exactas, crear un algoritmo para adelantarme a los movimientos financieros, administrar un club de fútbol u optimizar el tránsito dentro de un aeropuerto. Siempre trabajé en cómo partir en pedacitos el problema que tengo enfrente, cómo hacerlo de manera metodológica, sistemática y, así, llegar a donde tenía que llegar: la solución.

Me considero un humanista y quiero hacer un aporte sobre un campo denostado por los progresistas: el de las finanzas. En las caricaturas se presenta como un universo compuesto por gente codiciosa, deshumanizada y cuya única virtud es la especulación. Después de más de veinte años en el corazón de Wall Street, puedo decir que hay mucha gente así —y mucha que no lo es—, pero de todas maneras se puede navegar ese universo evitando la mimesis. Tengo muy presente que las crisis de las hipotecas o las altas tasas de interés pueden afectar severamente la vida de millones y millones de personas. Si la economía real no acompaña al progreso financiero, termina explotando. Ese costo no lo pagan los financistas que generaron la crisis con sus actitu-

des irresponsables. Mi responsabilidad es contar lo que sé de ese mundo y cómo entré y salí de allí.

Voy a relatar en detalle la idea inicial de mi empresa, su financiación, el riesgo de quiebra, la caída de mi cabello por el estrés, la competencia furibunda y nuestros batacazos. Axioma nunca fue un fin en sí mismo. Yo quería, y todavía quiero, tener impacto en el mundo. Cambiarlo. La empresa fue una forma de hacerlo, en una escala microscópica.

Intenté mejorar el mundo de las finanzas mediante la utilización de modelos matemáticos para la optimización de portafolios y el control del riesgo. Quise crear el mejor producto del mundo financiero con las técnicas más avanzadas que había investigado en la tesis doctoral, y que después expandimos y mejoramos en la compañía. Muchos creen que todo el dinero de la venta quedó en mis manos —yo era un accionista importante— y por eso, erradamente, me llaman «billonario». Entiendo la percepción y el prejuicio, y convivo con ambos. Sucede lo mismo con los que piensan que la plata resuelve todos los problemas.

Me motiva marcar una época, cambiarle la vida a la gente que nació fuera del reparto equitativo de oportunidades, que no tuvo suerte con la cuna, o que por otras razones no encontró su camino.

Creo firmemente que, más allá de la idea de un propósito, siempre hay que tener ambición. He tenido de las pequeñas y de las muy grandes, como vender la empresa para conseguir plata suficiente para candidatearme a la pre-

sidencia de la Argentina. Está bien bajarse de algunas ambiciones; sobre todo de aquellas que no hacen bien a la salud.

En este libro voy a impugnar el elitismo intelectual y la idea de la meritocracia como motor de una sociedad mejor. Marcos Galperín, dueño de Mercado Libre y el empresario más rico de la Argentina, tiene un indudable mérito, pero no todo lo que ha logrado es por esfuerzo propio. Veo como un problema recurrente de la gente exitosa no saber hacer una evaluación honesta de sus propios logros. La pregunta es intentar responder por qué ocurrió, si hubo circunstancias propicias —como lugar de origen— que facilitaron, simplificaron o resultaron esenciales para alcanzar ese éxito.

Hay algo adicional que me preocupa en relación con el discurso proemprendedor de Galperín: la invitación a que todas las personas emprendan —de hecho, no todas pueden—, en especial si el fin es salvarse individualmente. Es posible un emprendedurismo distinto, con una mirada social y solidaria, sin desligarlo de las ambiciones legítimas de cada uno. Eso es en lo que yo creo.

Me atrevo a decir que el error habitual de los emprendedores es el *timing*. Dilapidan sus fondos demasiado rápido. La paciencia y la posibilidad de extender los plazos son decisivas. Deben asumir que, por un tiempo, venderán ilusión y sueños y eso no está mal, si lo que tienen para ofrecer es más que eso. En las crisis, deben mantener la calma porque los errores más grandes se cometen cuando se apresuran.

En Axioma aprendí a administrar la ansiedad de la mejor manera. Cuando vendí la empresa y tenía la posibilidad

de retirarme a una playa a surfear de día y ver la luna sobre el mar de noche, me embarqué en dos inversiones de impacto relegando la rentabilidad económica. En ambas, la creación de una comunidad está en el centro del proyecto, porque es una de las maneras de contrarrestar los discursos de odio y la exaltación de las salidas individuales que dominan nuestra época.

Primero, empecé a pensar más y mejor las soluciones posibles para la Argentina, una de mis obsesiones. Decidí crear Fundar, un *think tank* que diseña políticas públicas para el desarrollo. La agenda de Fundar es un camino —y una de mis contribuciones— para cambiar el país.

Segundo, aposté por el Racing de Santander. Nieto de abuelos maternos españoles, estoy casado con Alicia Zorrilla, a quien llamé «la Santanderina» cuando nos conocimos en Nueva York, y luego «Lisa» a secas. Por ella y sus lazos en una región de España, llegué al club con una inversión de más de 30 millones de euros. El club, pese a ser uno de los fundadores de la Liga y pionero en muchas áreas, estuvo al borde de la muerte (deportiva y societaria) luego de una administración fraudulenta. Las frustraciones, crisis recurrentes y la falta de resultados me recuerdan a la Argentina. Cuando estoy en mi país y pienso en el Racing —y viceversa—, vuelvo sobre su larga saga de oportunidades desperdiciadas.

En el manejo de las organizaciones —empresariales, deportivas, y me animo a decir que en cualquier organización— creo en la gestión, el control del riesgo, la idea de un

liderazgo optimista e inclusivo, la psicología como ayuda de contención y la tecnología como una manera de ensanchar el mundo. Todo eso está en el Racing. Su presente siempre tendrá tensión y suspenso, como todas las grandes gestas deportivas. Ese suspenso no solo debe resolverse con los resultados deportivos; el cómo es más importante que los azares del último partido, el tiro del final.

En Santander camino por la calle y me dicen: «Gracias, Sebas». Eso me hace sentir muy bien. Me reafirma en el proyecto de la comunidad, en la importancia de la representación y de la dicha de agradecer y que te den las gracias. En el club me ocupan los más variados temas. Cambiar el césped del estadio, presidir la fundación que se dedica a los temas sociales, desarrollar el *software* para seguir el rendimiento y estado físico de los jugadores desde su edad más temprana, hacer contrataciones, interactuar con los rivales, recuperar a los jugadores lesionados, ver qué hacer cuando nos azotan en las redes y muchas cosas más. El Racing es un foco de innovación, investigación, desarrollo y aprendizaje.

En mi vida profesional nunca tuve tanto estrés ni tantas satisfacciones por un trabajo. Durante los partidos, mis pulsaciones se disparan a límites insospechados; me lo indica el anillo que llevo para monitorear mi salud. En los buenos momentos la alegría es inconmensurable. Cuando perdemos partidos importantes recuerdo una frase de mi vieja:

—¿Para qué carajo te metiste en eso?

Tiene algo de razón, pero eso no hace que pierda el entusiasmo. Es una calesita que nunca frena. Cuando en-

contrás un propósito, todo se organiza para poder concretarlo, pero tengo la costumbre de no contentarme con eso y querer agrandarlo. Acá la frustración es nueva también; no tengo el control del momento definitorio porque no soy jugador, y además el azar a veces define. El Racing tiene la adrenalina de mi juventud, como cuando daba exámenes o cuando en Axioma estaba cerca de firmar un buen contrato. Es una inversión de alto riesgo, que celebro haber hecho.

Cuando llegué al club declaré que en tres años ascenderíamos a primera división, con el optimismo que suelo tener cuando estoy convencido de algo. No sé cuántos lo recordaban, pero yo tenía muy presente aquella promesa. Podía fallar, desde luego, pero se cumplió. El 16 de mayo de 2026 ascendimos a primera división, tres fechas antes de que terminara el campeonato. Fue una tarde en nuestro estadio, El Sardinero. La fiesta duró días, y pude ver mucho más nítidamente que el fútbol, en este caso, nuestro equipo, había hecho feliz en un sentido pleno a mucha gente, después de décadas de frustraciones. Y lo hizo jugando muy bien, con nobleza, con coherencia y con una organización detrás que creó las mejores condiciones para concretar el anhelo de retornar a la élite de la élite, para poder enfrentarnos al Real Madrid, al Barcelona y tantos otros. Todo el esfuerzo de tantos años, y de tantas personas, valió la pena al ver esos rostros desbordantes de alegría que salieron a festejar en cada rincón de Santander.

En medio de los festejos pensé, como siempre, en la Argentina. En estas páginas va a aparecer como recurrencia y como dificultad. Soy un extraño en mi tierra. Argentina me

atrae y me expulsa. En cuanto vuelvo a irme, aun golpeado, empiezo a extrañarla.

Cuando redacté las primeras ideas estaba aún conmocionado por «Debí tirar más fotos», un corto inspirado en la canción y álbum homónimo del cantante puertorriqueño Bad Bunny, que fue un gran furor a comienzos de 2025. Un hombre mayor se sienta a recorrer su vida mirando fotos que desentierra en una modesta finca de su lugar de pertenencia: Puerto Rico. En la evocación se arrepiente de no haber sacado más fotos, de no haber amado más y de no haber vivido más. El corto toca temas tan relevantes como la amistad, la memoria, la historia, la identidad y la dignidad nacional.

Debí sacar más fotos, me dije como una manera de recordarme la importancia de atesorar todo lo que pasó, de poder contarlo, de poder mostrarlo, y que ese ejercicio no sea pura melancolía. Que ayude a pensar hacia adelante mi vida, la vida de otros, la de las organizaciones en las que estoy y la Argentina. Este libro es, también, mis fotos.