

ENTRE TORMENTAS Y ÉXITOS

EM  
PRE  
SA  
RIOS

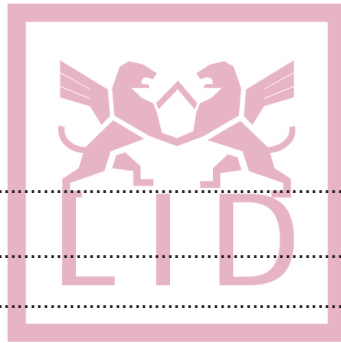


\* RELATOS  
DE LUCHA,  
LOGROS Y  
EMOCIONES

ANTONIO BONET



# Índice



Introducción.....	9
1. Angustia.....	13
2. Soledad .....	21
3. Valores.....	29
4. Cansancio.....	39
5. Apoyo .....	47
6. Vértigo.....	57
7. Desencuentro.....	67
8. Adversidad.....	79
9. El dilema .....	89
10. Satisfacción .....	95
11. Honestidad.....	105
12. La disculpa.....	121
13. Generosidad.....	129

14. Miedo ..... 137

15. Ansiedad..... 147

16. Frustración..... 159

17. Ruindad..... 159

18. Tenacidad..... 179



# Introducción



Me decidí a escribir estos relatos en verano de 2021, cansado de que en nuestro país se denostase a los empresarios. No solo a los grandes, sino también a pequeños y medianos. Hay una opinión bastante generalizada de que los empresarios somos explotadores sin escrúpulos que solo miramos por nuestro interés personal. Muchos piensan que nuestro único objetivo es maximizar nuestra riqueza, para lo cual abusamos de los que trabajan para nosotros. Es indudable que hay empresarios que son buenas personas y otros que no lo son. Como ocurre en cualquier otra profesión o actividad de la vida. También hay trabajadores que abusan de los derechos que tienen reconocidos por ley y no por eso pensamos que todos los empleados son unos zánganos, aunque algunos lo sean. Pero, en general, el

hacernos millonarios no es la principal motivación que nos mueve. Obviamente, si gestionamos bien obtendremos ganancias y aumentará nuestro patrimonio, pero hay muchos otros motivos que nos impulsan a crear y gestionar empresas. En este libro voy a repasar algunos de ellos, como la ilusión, superar un reto, mantener los valores y la tradición familiar, o poder desempeñar una actividad para la no se encuentra trabajo por cuenta ajena.

Con frecuencia se olvida que los empresarios arriesgamos nuestro patrimonio para crear y desarrollar empresas. Si nos va mal, podemos arruinarnos. Si nos sonríe el éxito, nuestra apuesta sirve para crear riqueza y empleo. Obviamente seremos uno de los principales beneficiarios, pero no necesariamente el mayor. No olvidemos que también gana la sociedad. Cuantos más bienes y servicios genera un país, mayor es su riqueza, lo que permite poder pagar más sueldos y retribuir al capital. Esos ingresos que obtenemos empresarios y trabajadores son la base de los impuestos con los que se alimentan las arcas públicas. Sirven para pagar a los funcionarios que proporcionan servicios públicos para todos (justicia, educación, seguridad, etc.) y para acometer inversiones (infraestructuras de transporte, educativas, sanitarias, etc.) que posibilitan que se presten dichos servicios públicos.

Es curioso que, si bien los empresarios no tenemos buena fama en nuestro país, sí lo tienen los emprendedores. Esto es una contradicción semántica difícil de explicar porque los emprendedores son también empresarios. La única diferencia es que la palabra *emprendedor* se suele asociar a personas jóvenes que crean un negocio desde cero, en general, en sectores novedosos, bien por su tecnología, bien por el tipo de bienes o servicios que producen. Pero no nos olvidemos de que, independientemente del tipo de emprendimiento o de las características del emprendedor, la actividad que desarrolla es la de un empresario. Compra insumos, adquiere medios de producción (máquinas, oficinas, almacenes, ordenadores...), contrata a trabajadores, produce bienes y servicios, y los vende. Y todo eso lo financia, al menos en parte, con su patrimonio. Si la empresa va mal, no solo se arriesga a perder lo que ha invertido, sino que además

soporta dos tipos de costes indirectos. Es lo que los economistas llamamos el coste marginal. Es decir, por una parte, lo que el empresario ha dejado de ingresar por renunciar a trabajar por cuenta ajena cobrando un sueldo. Por otra, la rentabilidad que ha dejado de obtener por haber dedicado parte de su patrimonio a esa empresa, en lugar de haberlo invertido en activos financieros o inmobiliarios.

Este libro se compone de dieciocho relatos, todos ellos casos reales de empresarios o empresarias. Conozco en persona a todos los protagonistas, aunque sean anónimos, como la inmensa mayoría de ellos. No nos olvidemos que en España hay casi tres millones de autónomos y pequeños empresarios. Los protagonistas de estos relatos son dueños de restaurantes, de academias de formación, comerciantes, fabricantes de muebles tapizados, de equipos para depurar agua, o prestan servicios de consultoría, por solo mencionar alguno de los sectores a los que se dedican. De ninguno de ellos se habla en la prensa ni se les cita como ejemplos que seguir o casos de éxito. No son los dueños de empresas grandes y conocidas ni altos directivos de multinacionales.

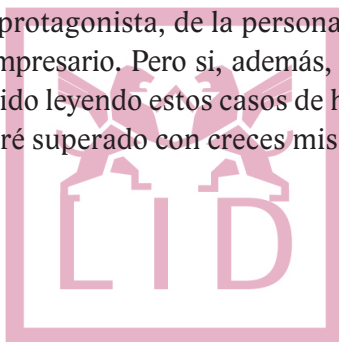
Cada una de estas historias se narra a través de una escena o tiene lugar en un período de tiempo muy acotado. Muchas de ellas discurren en nuestro país, pero otras tienen lugar fuera de nuestras fronteras. No olvidemos que el 42 % del producto interior bruto de España es exportación de bienes y servicios.

Todos estos relatos están novelados para facilitar su lectura. No pretendo mostrar al lector casos prácticos de gestión empresarial. Esto no es un manual de estudio, ni pretende serlo. Son ficción, aunque estén basados en hechos reales. Los personajes son inventados, aunque no lo son ni el conflicto ni la trama ni el desenlace. Lo que quiero mostrar es cómo son y de qué forma actúan. ¿Qué piensan? ¿Cómo gestionan las crisis? ¿Cómo disfrutan cuando consiguen alcanzar sus objetivos? ¿Qué apoyos buscan para alcanzarlos? Cada uno de los dieciocho relatos describe una situación real en la que el protagonista, el empresario, ha tenido que enfrentarse a la adversidad o ha acometido sus proyectos con ilusión. A veces sienten miedo o cansancio. Es decir, lo que quiero es centrarme en el aspecto humano. Los empresarios somos

personas como los demás mortales y, como tales, sentimos angustia, vértigo, agradecimiento, soledad o satisfacción.

Están escritos en tercera persona, aunque los hay también en primera. Los he redactado de una u otra forma en función de con cuál me resultaba más fácil transmitir el mensaje que quería trasladar al lector. Pero todos reflejan el punto de vista del empresario; lo que piensa, lo que siente, cómo se relaciona con trabajadores, con clientes o con socios y lo que busca de ellos. Algunos responden a la pregunta de cómo alcanzan sus objetivos o qué ocurre si no lo logran. No todos son casos de éxito, hay algunos en los que el desenlace es triste. También hago apuntes sobre cómo influye su actividad empresarial en su vida personal o familiar.

Mi objetivo al escribir estos breves relatos es que el lector se meta en la piel del protagonista, de la persona que crea y gestiona una empresa, del empresario. Pero si, además, consigo que pase un buen rato, entretenido leyendo estos casos de historias reales, aunque noveladas, habré superado con creces mis deseos.



# 1. Angustia

---

La reunión con Helmut, el CEO de Nord-cooperation Gmbh, era muy importante. Estábamos negociando con el alemán un acuerdo estable de cooperación para proyectos en el extranjero. Ambicionaba internacionalizar mi empresa y había dedicado a este menester considerables esfuerzos durante los últimos años, más de lo que cabía esperarse de mí. Sabía que Nord-cooperation estaba satisfecha con el trabajo que habíamos realizado en un par de proyectos en los que nos habían puesto a prueba, pero faltaba su decisión final. Por eso había venido a Madrid, para conocer de primera mano nuestras oficinas, a los directores de la empresa y, sobre todo, para entender nuestros procedimientos y cerciorarse de que teníamos sistemas eficientes de control de ejecución, de calidad y presupuestarios. El visto bueno de Helmut era importantísimo porque supondría un espaldarazo definitivo para mí y mi equipo que se había dejado la piel en el desarrollo de la actividad internacional de la empresa. Había preparado todo al milímetro para que el viaje del CEO alemán transcurriera como la seda.

Pero intuía que también había viajado a Madrid para mirarme a los ojos y decidir si esa buena sintonía que había entre nosotros se podía traducir en confiabilidad. A pesar de nuestra diferencia de edad,



pues el alemán estaba próximo a jubilarse y yo acababa de superar la cuarentena, nuestro aspecto físico era muy parecido. Ambos teníamos estatura media, espaldas anchas y cuerpo más bien fuerte, aunque en el alemán se apreciaba ya una cierta redondez y más flacidez. Nadie podría dudar, por su cabellera rubia y compacta (ya muy poblada de canas), ojos grises, nariz recta y labios finos apagados que provenía del norte de Europa. Yo también podría parecer de allí, por el color pálido de mi piel, como el de Helmut, pelo cobrizo también muy denso y ojos grises poco expresivos como los del alemán. Pero en lo que más podíamos parecernos, al menos es lo que yo creía, era en nuestra forma de trabajar. En otras reuniones que habíamos tenido, él siempre traía un índice detallado de temas que quería tratar. Si alguien le interrumpía le hacía callar con un suave pero firme: «Déjame que termine». Pero, sobre todo, reconducía sin contemplaciones las conversaciones si se alteraba el orden del guion que traía preparado.

Me había levantado temprano, como suelo hacer, para ir al edificio de oficinas en la calle Orense, donde estaba nuestra sede. El CEO de Nord-cooperation había insistido en empezar puntualmente a las ocho. Tras una rápida visita a nuestras instalaciones nos dirigimos a una amplia sala de reuniones, fría e impersonal, en la que cabía una docena de personas cómodamente sentados alrededor de una mesa rectangular de madera clara. Allí nos esperaban los jefes de departamento, de pie, que aguardaban cortésmente a que nos sentáramos el alemán y yo para ocupar un puesto alrededor de la mesa. Cada uno haría una presentación que habían preparado siguiendo escrupulosamente mis indicaciones. Tenían que explicarle el funcionamiento interno de la empresa y cómo gestionábamos el proyecto de Sudáfrica para el que nos habían subcontratado. Como colofón tenía previsto una videoconferencia con John, nuestro director en Sudáfrica, para quien este proyecto era muy importante.

Tras la segunda presentación, mi secretaria entró en la sala y me pasó un papel escrito a mano que decía: «Accidente grave en Sudáfrica, urgente hablar». Sentí como si se me encogiera el estómago. «Vaya contratiempo —pensé—. Esto no estaba previsto». Bastante

importante era la visita del socio alemán como para que tuviera distracciones inoportunas; si no firmaban el acuerdo, podía suponer el cierre de la División Internacional, lo que me obligaría a despedir a parte de mi equipo, con quienes había desarrollado una excelente relación. La empresa había invertido en crear y mantener actividad en el extranjero, pero aún no había dado los resultados esperados. Dudé qué hacer durante unos segundos y, al final, pedí a Helmut que me disculpara pues tenía que salir un momento, pero que podían continuar con las presentaciones.

Acompañado por mi secretaria fui al despacho de Roberto, el coordinador en Madrid del proyecto de Sudáfrica, para preguntarle qué era aquel accidente tan importante que había interrumpido la reunión con Helmut. «Parece que John, nuestro director en Sudáfrica, ayer noche tuvo un accidente y está muy mal», dijo escuetamente. Me quedé preocupado y le di instrucciones para que intentara averiguar algo más. Ese proyecto era uno de los dos que nos había subcontratado Nord-cooperation, en donde había descargado la responsabilidad del día a día de la ejecución sobre nuestra empresa. Tendríamos que informar a nuestro socio alemán si se presentaban dificultades imprevistas. Era consciente de que cualquier problema en la ejecución podría suponer dar al traste con nuestra ambición de firmar un acuerdo de colaboración de largo plazo. Sonó el teléfono de Roberto, lo descolgó y le oí decir: «¿Cómo está? —Tras una pausa en silencio continuó—: Vuelve a llamar cuando tengas confirmación o, al menos, más noticias». Nos miramos sin mediar palabra, mientras él encogió suavemente sus hombros e hizo un gesto mostrándome las palmas de las manos. Miré el reloj y le comenté que tenía que volver a la reunión con Helmut, pero que me mantuviera informado.

Ya dentro de la sala no podía concentrarme en la presentación que estaban haciendo en ese momento, aunque yo intervenía de vez en cuando aportando algún comentario. «¿Qué habrá pasado con ese accidente?», me preguntaba. Me descentraba no saber qué le había ocurrido pasar a John, nuestro director en Sudáfrica. Pero intentaba quitarme esos pensamientos de la cabeza, porque era esencial que me centrara en el plan que había trazado para

convencer al alemán. Era imprescindible causar una buena impresión; es decir, que la empresa era seria y estaba bien organizada. Me preocupaba que ese incidente pudiera tener efectos negativos en la predisposición de Nord-cooperation hacia nosotros. Yo tenía que evitar a toda costa causar una mala impresión, no solo por el futuro de la empresa, sino también por el de mi equipo y por el de John; se merecían que su esfuerzo y dedicación resultase exitoso. Helmut me miraba de reojo sin decir nada.

Al terminar la presentación salimos todos de la sala para un breve descanso. Mientras tomábamos un café con polvorones (la Navidad estaba cerca), Helmut me preguntó por algunas cuestiones técnicas sobre el funcionamiento de la empresa. Le respondí esforzándome mentalmente en concentrarme en mis explicaciones, pero al mismo tiempo observaba la puerta de la sala donde estábamos tomando el café por si mi secretaria o el coordinador del proyecto de Sudáfrica entraban. Ninguno apareció y yo, a cada instante, me ponía más nervioso, con una sensación de impotencia que me paralizaba para tomar decisiones porque el plan que había concebido se estaba alterando. Le pedí disculpas, casi dejándole con la palabra en la boca, para salir de la sala y me dirigí al despacho de Roberto. Allí había varias personas alrededor de su mesa que lo observaban en silencio y con cara de preocupación, mientras él miraba un email en su ordenador. «Todo confuso..., sin noticias concluyentes. —Me dijo casi susurrando—. Ayer por la tarde..., parece que ha sido muy grave..., un accidente en el coche de la empresa...», continuó con la voz entrecortada. Pregunté si estaba su mujer con él y me contestó que había ido con sus hijos a Dublín para el curso escolar. Noté una cierta opresión en el pecho, como si me faltara el aire. Me aflojé el nudo de la corbata de rayas azul y gris, a juego con mi traje, y me pasé un par de veces la mano por la cabeza despeinándome sin darme cuenta. Miré la hora y salí de su despacho pidiéndoles que me mantuvieran informado.

Cuando regresé a la sala de reuniones ya había empezado la penúltima de las presentaciones. Me senté al lado de Helmut y, en voz baja, inventé una excusa por haberme ausentado. Noté que el alemán me miraba con expresión seria, sin decir nada, fijándose

en mi corbata desabrochada y en mi pelo cobrizo despeinado. Intervine en alguna ocasión aportando aclaraciones a la presentación, pero notaba que estaba siendo menos convincente de lo que era habitual en mí. En una ocasión, el presentador me solicitó una aclaración y tuvo que repetir mi nombre dos veces, pues no respondí a la primera. Estaba absorto pensando en qué iba a hacer con mi gente si se cerraba el departamento. Y en John. «¿Qué le habría pasado?». E incluso en mi situación financiera personal, justo ahora que acababa de obtener una hipoteca para mi casa nueva. Helmut continuaba mirándome de reojo con cara de sorpresa por mi actitud. Siempre me había visto mucho más vivaz y despierto de lo que ese día me mostraba.

Mi secretaria volvió a entrar en la sala y me pasó una nota manuscrita que decía: «John muerto. Nuestro subdirector del proyecto detenido en comisaría». Noté como se aceleraba mi ritmo cardíaco y un leve temblor se apoderó de la mano con la que sostenía el pedazo de papel. Helmut atento a mi actitud, volvió a preguntarme, en voz baja, si estaba todo bien o había algún problema. Le miré unos instantes mientras notaba que en la sala hacía mucho calor. Me levanté para ir a abrir la ventana, lo que no conseguí tras varios intentos y regresé a mi asiento. Helmut repitió la pregunta. No contesté, sino que volví a excusarme en voz baja, esta vez sin siquiera mirarlo ni darle tiempo a que dijera nada, indicando que tenía que **ausentarme un momento**.

El despacho de Roberto estaba lleno de empleados, todos consternados. John se había granjeado el respeto de todos durante sus viajes a Madrid, a pesar de su carácter seco y brusco. Yo le tenía aprecio porque era muy educado y un buen profesional. Me confirmaron las noticias de la muerte y del arresto, aunque no se conocían aún los detalles. «Vaya tragedia para él, para su mujer y para sus dos hijos», pensé notando un escalofrío. Todos me miraron en silencio como preguntándome que hacer. Respondí, porque no se me ocurrió otra cosa, con un lacónico: «De momento no hagáis nada. Voy a la sala de reuniones y ahora vuelvo».

Tenía que regresar a la sala para informar sobre lo acontecido y decidir qué hacer. De camino entré en el baño, que estaba vacío. Me apoyé en el lavabo con ambas manos mientras miraba alternativamente

al espejo y al lavabo. Me quité la chaqueta de mi traje gris y la colgué de una percha prestando especial cuidado a que la manga izquierda no se quedara dentro. Regresé al lavabo, abrí el grifo y con ambas manos me eché abundante agua en la cara, salpicando sin querer mi corbata de rayas azul y gris, así como el pecho y las mangas de mi camisa celeste. «¿Qué hacemos? —me preguntaba—. Pobre John. Habrá que informar a la viuda. ¿Y Helmut? ¿Cancelo la reunión?». El estómago se me encogía al tratar de imaginar cómo reaccionaría el alemán y si decidía no firmar el acuerdo. Me asustaba que esto supusiera el fin de mis ilusiones y esfuerzos en la empresa, cuando estaba tan cerca de alcanzarlos. Salí del baño sin acordarme de volver a ponerme la chaqueta.

Al entrar en la sala todos los presentes me miraron, extrañados por mis reiteradas ausencias y mi aspecto desaliñado, sin chaqueta, con las mangas remangadas y con machas de agua en la corbata y la camisa. El presentador interrumpió su intervención. «Tengo que daros una mala noticia», les dije. Explicué que John había tenido un accidente grave en Sudáfrica. Todos quedaron en silencio, perplejos y consternados, preguntándose qué había pasado. La situación era muy incómoda no solo por haberse paralizado la presentación, sino porque todos fijaban su mirada ora en Helmut, ora en mí. El dueño de Nord-cooperation pidió más información. Tras contarle lo que había ocurrido preguntó en voz alta qué acciones íbamos a adoptar. Silencio. Helmut insistió: «¿Tenéis algún plan?».

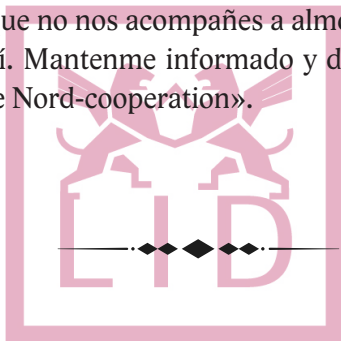
Se prolongaba el silencio y volvió a preguntar: «¿Habéis informado a la familia? ¿Va a ir alguien a Sudáfrica a hacerse cargo de la situación? ¿Se ha contactado con algún abogado? Ya sabéis que la policía trata de forma muy hosca a los detenidos, especialmente si son negros, como nuestro subdirector allí». Le respondí sin mucha convicción diciéndole que por supuesto que íbamos a hacerlo. No me atrevía a devolverle la mirada que tenía clavada en mí. «¿Tenéis algún protocolo interno de actuación ante situaciones como esta?», volvió a preguntar el alemán. Todos los presentes permanecían en silencio mirándome. Tuve la intuición de que tenía que ser transparente y no ocultar la verdad, por cruda y negativa que fuera, así que

le informé que era la primera vez que nos ocurría algo así y que no teníamos procedimientos internos para afrontar este tipo de situaciones. «Nuestra empresa es aún joven y pequeña. Estamos aprendiendo», me disculpé. Un murmullo generalizado se produjo entre los jefes de departamento.

Helmut levantó la mano para pedir silencio y anunció: «Ciertamente es una tragedia. Y una situación complicada de resolver». Noté que se me encogía el estómago y empezaba a tener sudoración en las axilas. Sentí miedo de que eso pudiera ser el fin de nuestras ambiciones de colaboración con Nord-cooperation. Me apené por mi equipo de colaboradores, que habían hecho un gran esfuerzo por sacar adelante la División Internacional, pero si continuábamos teniendo pérdidas tendría que adoptar medidas; es decir, despedir a casi todos o cerrar la división. El CEO alemán continuó explicándonos que su empresa también había sufrido problemas similares y que habían elaborado un procedimiento de actuación urgente que había demostrado ser muy eficiente para atender a las necesidades del accidentado y su familia, incluso para repatriar el cadáver y, además, para minimizar el posible daño reputacional para la empresa. «Ahora voy a dar instrucciones para que os envíen por email el manual que utilizamos», añadió. Nos explicó qué teníamos que hacer, en qué momento y cuál era el orden de prioridades. Nos pusimos a ello febrilmente siguiendo mis instrucciones que consistían en ratificar lo que Helmut indicaba y, a veces, alterar ligeramente alguna de sus sugerencias para adaptarlas a nuestros medios.

Me quedé contento y satisfecho con la decisión que había adoptado de ser transparente y priorizar las necesidades de la familia de John. Me esforcé, igual que mi equipo, en actuar de forma rápida y ser eficiente en las gestiones y disposiciones que adoptábamos. Teníamos la mente abierta a aprender con rapidez de la experiencia exitosa de otros, de Nord-cooperation. Estábamos haciendo lo correcto. Un rayo de optimismo me hizo sonreír. Pensé que quizás Helmut me tendría simpatía porque yo le podía recordar a él mismo, cuando hace muchos años creó el Departamento Internacional de su empresa que tan buenos resultados le había producido.

Un par de horas después, una vez identificado y organizado todo lo que había que hacer y tras haber asignado a cada miembro del equipo una tarea bien definida, Helmut dijo: «Ya hemos hecho todo lo necesario por ahora». Se levantó y se dirigió hacia mí. Creí que venía a darme un abrazo y yo, emocionado, abrí los míos para hacerlo. Pero no. Era alemán. Adelantó su mano derecha, que tomé azorado. El fuerte apretón que me dio duró varios segundos. Miró su reloj y, medio sonriendo, bromeó: «Vosotros los españoles tenéis unos horarios terribles. Estoy muerto de hambre. Vámonos a comer». Respiré aliviado. Crucé una mirada cómplice con los miembros de mi equipo. No hacía falta decir nada. Estaba convencido de que esta batalla la íbamos a ganar entre todos. Helmut me miró de nuevo con cara amable y me dijo al tiempo que entornaba sus apagados ojos azules: «Entiendo que no nos acompañes a almorzar; aún tienes trabajo que hacer aquí. Mantenme informado y dime si necesitas que hagamos algo desde Nord-cooperation».



## 2. Soledad

---

Esa noche, Cristóbal apenas pudo dormir. La situación de la tesorería de la empresa era crítica. En pocas semanas se acabaría la liquidez y no tendrían dinero para pagar las deudas. Parecía inevitable que tuvieran que suspender pagos, presentar un concurso de acreedores. Pero no quería tomar la decisión él solo con su abogado. Necesitaba consultarlo con otras personas, desahogarse contándole a alguien el problema al que se enfrentaba, pero no sabía a quién. Le abrumaba esa sensación de aislamiento.

Lo primero que le dijo Alfredo, su abogado, con quien estaba preparando el expediente para el concurso de acreedores y el plan de viabilidad de la empresa, fue que no debía hablar con nadie sobre eso. En la elección de este abogado de mediana edad influyó que su bufete era pequeño por lo que estaba acostumbrado a hacer de todo. No solo redactaba escritos, sino que negociaba con bancos o con delegados sindicales y preparaba planes de viabilidad. No en vano llevaba ya más de una docena de años haciéndolo. Alfredo insistía en que si se filtraba información a clientes o a proveedores sobre la delicada situación de la empresa se vería irremediabilmente abocada al cierre. Ningún proveedor querría suministrarle insumos para la fábrica de muebles tapizados, salvo que pagara al contado. Ningún



cliente le haría pedidos de sofás por riesgo a que no le sirvieran en plazo y con la calidad adecuada.

El origen fue la recesión en la que había entrado el país que provocó que muchos de los clientes de la empresa dejaran de pagar. Él, por el contrario, había seguido cumpliendo con puntualidad con proveedores y bancos. Inevitablemente la tesorería de la empresa se agotó. «¿Tenía que haberme dado cuenta de que la crisis económica estaba en ciernes? —se preguntaba—. ¿Debía haber hecho algo más por cobrar lo que me debían los clientes morosos?». No sabía cómo resolver el dilema que le atormentaba. Unos días se justificaba diciéndose que la recesión había pillado a todos por sorpresa; otros, se culpaba por no haber adoptado las medidas adecuadas. Pero nadie le ayudaba a salir de dudas. No tenía con quién consultarlo.

En casa no había dicho nada. Su mujer era muy amiga de varias clientas de la fábrica. Le preocupaba que fuera indiscreta y que alguna de ellas averiguara la delicada situación a la que se enfrentaba la empresa. Una noche le oyó levantarse, ir a la cocina y regresar al rato. Le preguntó:

—¿Ocurre algo? Últimamente te despiertas en mitad de la noche y tú siempre has dormido como un tronco —dijo ella.

—No, nada —respondió Cristóbal intentando disimular—. ¡Por cierto! ¡No queda té Twinings! —continuó como si estuviera molesto.

—Sí, pero hay Hornimans —respondió ella.

—Lo anoté en la libreta de la compra hace varios días —insistió él casi gritando.

—¡Qué más da! ¡No hace falta que te enfades por eso! Ambos son té negro... Últimamente estas muy quisquilloso... —dijo ella que intuía algún problema—¿Seguro que va todo bien en la fábrica?

—No..., nada... Las cosas normales —contestó el empresario lacónico, mientras apagaba la luz de su mesilla de noche y se tapaba.

La fábrica de muebles tapizados era propiedad de sus sobrinos, que la habían heredado siendo muy niños, tras el fatal accidente de sus padres. Cristóbal era su tutor legal y tanto él como su mujer los habían criado desde muy pequeños; eran como sus padres adoptivos.

Cristóbal estaba muy agradecido a su cuñado, el padre de los niños, que le ofreció trabajo en la fábrica cuando pasaba por una situación personal muy difícil. Había estado tres años sin trabajar dedicado a escribir su tesis doctoral. Llevaba años demostrando su gratitud trabajando leal y efectivamente, al principio, como empleado y luego como gerente al pasar la propiedad a sus sobrinos. Podía haber vendido la empresa para invertir en fondos de inversión o en algún instrumento financiero seguro o en unos pisos para alquilar, pero sabía que a su difunto cuñado le hubiera gustado que sus hijos continuaran con el negocio. Y ellos, sus sobrinos, que recién empezaban sus estudios universitarios de Administración de Empresas, ya empezaban a interesarse por la fábrica.

Quería mantenerla abierta a toda costa para proteger el patrimonio de sus sobrinos, que eran como sus hijos. Pero también por razones no altruistas, porque a su edad, cincuenta y tantos, difícilmente conseguiría otro trabajo.

Las dos personas de confianza de Cristóbal en la empresa, el ingeniero jefe de Producción y el director Comercial, también parecían inquietos. Aquel se quejaba de que algunos proveedores tardaban más de lo normal en enviar las materias primas que necesitaban. El comercial, por su parte, preguntaba a Cristóbal, a qué podían deberse los menores pedidos que estaban recibiendo. El empresario respondía a ambos echando las culpas a la crisis económica que estaba ralentizando la actividad. Hubiera querido discutir a fondo con cada uno de ellos el plan de viabilidad que estaba preparando, pero su abogado, que era experto en concursos de acreedores, le recomendó no hacerlo. Si descubría cualquiera de ellos la situación de la empresa, podrían buscar trabajo en otra y se filtraría la mala situación en la que estaban.

No era la primera vez que Cristóbal experimentaba el aislamiento o el silencio. Pero había sido distinto. En otras ocasiones lo había buscado expresamente y le había resultado gratificante. Recordaba cuando había pasado varios días de ejercicios espirituales con el padre Abascal, un sacerdote jesuita, que recomendaba a los participantes no hablar durante los tres días que duraba el retiro, sino

dedicar ese tiempo a meditar sobre las charlas que él impartía. Allí, al menos, podía desahogarse hablando sobre sus temas íntimos de conciencia con el cura.

Cristóbal había descubierto una forma de desahogarse algo, aunque poco, y que además le tranquilizaba. Se encerraba en el despacho de su casa y mientras paseaba mirando al suelo comentaba en voz alta los problemas que le abrumaban, como si estuviera hablándolo con alguien. Larrún, su perra, cuando le oía hablar rascaba con su pata la puerta para que le abriera y la dejara entrar. En alguna ocasión, sus sobrinos le oían hablar solo y comentaban entre ellos y con su tía, la mujer de Cristóbal, que se estaba volviendo loco.

El plan de viabilidad para salir del concurso que estaba preparando con su abogado contemplaba el despido de algunos empleados. Alfredo, que además de abogado era economista y se había especializado en empresas en crisis, decía que era inevitable. A Cristóbal esto le entristecía porque, salvo excepciones, la plantilla había sido leal y cumplidora. La situación sería tensa e incómoda dentro de la empresa, incluso entre los mismos trabajadores que, como eran pocos, se conocían bien. Estaba seguro de que no entenderían ni compartirían las soluciones incluidas en el plan de viabilidad. Puestos ante la disyuntiva de apoyar la supervivencia de la empresa o sus propios intereses, si ambos entraban en conflicto, se decantarían obviamente por los suyos personales. Sabía que apenas habría razones objetivas desde el punto de vista empresarial para elegir entre despedir a uno o a otro, pero intuía que, desde el punto de vista de las personas, a algunas les resultaría mucho más traumático que a otras. Carlos, el contable, le había anunciado que se casaría dentro de tres meses. «Vaya faena si tengo que echarle», se decía. Estuvo tentado de hablar con los jefes de los diferentes departamentos, quienes conocían mejor la situación personal de cada uno de los empleados. Pero no podía hacerlo. Se sentía solo, sin poder compartir la decisión.

En el despacho de su casa, se preguntaba en voz alta: «¿A quién despediré? ¿Encontrarán rápidamente empleo los que tenga que echar? ¿Cómo se lo voy a decir a los que despida?». Larrún, su perra adoptada, cruce de pastor alemán y labrador, sentada sobre sus patas

traseras le miraba con atención como si él fuera a darle instrucciones para algo. «Tendré que informarles, pero aún no es el momento», continuó su monólogo el empresario. Le angustiaba no poder compartir sus preocupaciones; no encontrar respuestas a sus preguntas.

Ya llevaba varias semanas de aislamiento. Pero no siempre había renegado de la soledad. Para escribir su tesis doctoral dejó su trabajo y se encerró durante tres años. No era lo mismo aquello que lo de ahora. Antes necesitaba pasar solo muchas horas para concentrarse y exprimir su creatividad. No hablaba con nadie sobre la influencia del pensamiento de Platón en las *Lecciones de Ética* de Kant, salvo con el director de su tesis. A su familia y a sus amigos les aburrían soberanamente esas disquisiciones filosóficas a las que dedicaba horas, semanas y meses. Cuando intentaba comentar algo sobre sus investigaciones, todos le rehuían. Y, además, no entendían que hubiera dejado su trabajo para dedicarse a estudiar filosofía. Pero aquella era una soledad buscada y deseada. No le importaba. Ahora, por el contrario, la soledad que sentía ni era querida ni demandada, aunque sí imprescindible; era inevitable que la sufriera. Poco a poco, lo estaba asumiendo, pero no veía el momento de que el juez aprobara el concurso de acreedores y él pudiera ponerlo en marcha. La espera se le hacía eterna.

La suspensión de pagos podía afectar negativamente a sus proveedores, con muchos de los cuales había desarrollado cierta amistad. El plan de viabilidad implicaba que no cobrarían parte de la deuda que la fábrica tenía con ellos. Una tarde del mes de mayo, Ramón, uno de sus proveedores con quien compartía abono de la Feria de San Isidro, le comentó:

—He oído que estáis teniendo problemas en la fábrica... —dijo el proveedor.

—¿Problemas? ¿Qué tipo de problemas? —preguntó Cristóbal intentando disimular.

—Dicen que varios de vuestros clientes han cerrado y que no os han pagado... —dijo Ramón.

—Bueno, no es para tanto —respondió Cristóbal cambiando rápidamente de conversación.

Al día siguiente, Cristóbal lo consultó con Alfredo.

—Tienes que elegir: o la fábrica o tus proveedores —le dijo tajante el abogado.

—Algunos son amigos. ¿Cómo puedo ocultarlo si me preguntan? —insistía Cristóbal.

—Si dices algo, corres el riesgo de que te pongan un pleito, por muy amigos que sean —dijo Alfredo remarcando esto último— para que les pagues. Podrían embargar la empresa. Entonces no tendrías más remedio que cerrar.

Dejó la reunión suspirando y cabizbajo. Se sentía como si fuera un viejecito viudo, que vivía solo en su piso y que necesitaba ver a su pequeña familia que residía a cientos de kilómetros.

De regreso a su casa, volvió a encerrarse en su despacho. «¿Tengo derecho a engañarles? —se decía en voz alta—. Pero si no me preguntan, ¿por qué tengo que darles información que me perjudicaría?», continuaba. Larrún, su perra, tumbada a sus pies con la mandíbula apoyada en el suelo y los ojos canela abiertos mirándole, gemía cuando lo escuchaba. «Lo que haré será no mentir si alguien me pregunta abiertamente, pero no proporcionaré información que no me hayan pedido expresamente», pensó que era lo que tenía que hacer, pero de nuevo necesitaba compartir con alguien sus dudas.

Cada vez con más frecuencia apagaba el despertador por la mañana y salía de la cama cansado, aunque se hubiera acostado temprano. Cristóbal notaba que iba perdiendo energía, cuando justo lo que necesitaba era cargar las pilas para utilizar toda su fuerza e intentar poner en marcha el plan de viabilidad una vez que el juez lo aprobara. Había asumido como su obligación reflotar la empresa, lo que no sería fácil. Se lo debía a sus trabajadores, a sus proveedores y, por supuesto, a sus sobrinos. Y también por amor propio, por demostrarse que era capaz de superar la adversidad. Además, estaba convencido de que la empresa era viable. Los sofás y butacas tapizadas que fabricaban eran buenos y había demanda, los costes de producción eran razonables y los clientes estaban contentos con la calidad, el servicio y los precios.

Cristóbal sabía que tenía que poner fin a su apatía y desidia. Su abogado le había anunciado que la resolución del juzgado sobre el concurso se dictaría en los próximos días. Necesitaba recuperar energías para poner en marcha, lo antes posible, el plan de viabilidad. Volvió a encerrarse a solas en el despacho de su casa y se dijo en voz alta: «Estoy haciendo lo correcto... Estoy solo y eso es inevitable. —Respiró profundamente y adoptó una resolución—: ¡Se acabó! ¡Tengo que sacar fuerzas!». Larrún, la perra, que escuchaba atentamente el soliloquio de su amo, lanzó unos suaves ladridos al tiempo que movía la cola. Cristóbal, sentado en su sillón favorito, la llamó. Ella se aproximó, le lamió las manos y emitió unos tenues gemidos mientras se tumbaba en el suelo sobre su espalda para que él le acariciara la garganta y el pecho. «Ya veo que has oído lo que he dicho y que te parece bien», le dijo a su perra. Larrún se incorporó de un salto y volvió a ladrar con suavidad mirándole con las orejas gachas. «Sí —le dijo Cristóbal—, tienes razón; no estoy solo, te tengo a ti».

