

Lo lógico hubiese sido comenzar a narrar esta historia varios años antes y quizás de otra manera, pero creo que tiene sentido contarla a partir de esa mañana de abril de 2015, cuando en menos de cinco minutos de reunión supe que mi empresa no solo se iba a la quiebra, sino que yo tenía, además, muchas posibilidades de acabar en la cárcel.

Mi empresa se había transformado en algo así como un divertido transatlántico, un buque que avanzaba surcando mares calmos y azules, impulsado por un viento que siempre soplaba a favor. No había rumbo preciso ni una misión ni una visión ni ninguno de esos inventos ridículos de *start-up*, pero era esa deriva lo que transformaba aquel viaje en una aventura extraordinaria. Hasta que un día, y por razones que intentaré explicar en este relato, algo había trastocado las cosas y la proa del cruce-ro pasó a apuntar hacia un sospechoso cúmulo gris que desdibujaba el horizonte. El instrumental emitía señales de alarma que yo, como responsable de aquella empresa, estaba obligado a advertir y, sin embargo, y puede que

deliberadamente, decidí que no debía prestarle atención. Las primeras maniobras evasivas habían sido ya con las olas encima, demasiado tarde para cambiar de rumbo. La fiesta en cubierta enseguida debió dispersarse y, con las fuertes sacudidas del mar, todos entramos en un pánico irreversible. El gris del cielo, que pronto oscureció todo, confirmaba que nos dirigíamos lenta pero inexorablemente hacia el centro de una horrible tormenta.

Bien podría narrarse la historia de mi empresa con metáforas patéticas como esta, pero esa mañana creí que era hora de empezar a ser más prudente y evitarle al abogado el mal momento. Quizás fuera el miedo de las últimas semanas, pero preferí describirle de forma sencilla y clara la colección de calamidades en la que se había transformado mi vida. Hasta ese entonces yo nunca había tenido un abogado. Eran seres que me producían verdadera curiosidad, como esas especies que no se sabe si descienden de los reptiles o de las aves. Ahora esperaba inquieto a que este especialista en derecho concursal y reestructuraciones acabara de leer toda la documentación que le había llevado.

Sentados frente a frente, en una mesa larga y con los extremos ligeramente ovalados, el abogado asistió en silencio al relato de mi formidable debacle empresarial. Cuando terminé hizo algunas preguntas.

—¿Las nóminas de los empleados están al día?

Era casi lo único que no teníamos atrasado. El resto, alquileres, créditos, proveedores, importaciones, seguros sociales e impuestos, estaba todo pendiente.

—¿La empresa tiene algún bien en propiedad o existen activos a nombre de la compañía?

Era todo alquilado o en *leasing* o en *renting*; nunca había entendido bien la diferencia. Tampoco parecía el momento adecuado para que me lo explicara.

—¿Los locales y las oficinas están también en régimen de alquiler?

—Sí. Todo. ¿Hay algún problema con eso?

—Mire —dijo el abogado mientras recolocaba los folios con la información que había estado estudiando, como si preparase un truco con una baraja—, en casos como este, donde la empresa no tiene activos ni nada que se le pueda reclamar, la banca intentará demostrar que el endeudamiento ha sido premeditado, que usted era consciente de la imposibilidad de devolver los préstamos y que, así y todo, decidió seguir adelante.

Desde luego, no había ninguna intención oculta y mucho menos premeditada. Era una idea absurda, casi ofensiva.

—Le entiendo —añadió enseguida—, pero a efectos de evitar una condena por estafa, es fundamental armar una buena defensa y probar que esto efectivamente no ha sido así, que la quiebra ha sido fortuita y que han existido agentes externos inherentes al negocio que son los verdaderos responsables.

—¿Qué quiebra?

Yo sabía que la gente se arruinaba, que en las crisis económicas las empresas se hundían, y que incluso las compañías más míticas un buen día implosionaban y desaparecían del mapa para siempre, pero no estaba preparado para que la desgracia me cayera encima.

—Con la documentación analizada —dijo finalmente el abogado—, me temo que no existe otra posibilidad

más que acogerse a lo que se conoce como concurso de acreedores. Sin activos ni bienes que puedan responder por las deudas, será usted, en última instancia, el responsable solidario ante la banca y cualquier otro acreedor. Por eso es que debemos preparar una propuesta y renegociar con los bancos. De no proceder así —dijo como si fuese un vendedor de alarmas—, recaería en usted, más allá del embargo, la correspondiente condena. Se trata, desafortunadamente, de una figura que en nuestro código está tipificada como penal.

—¿Cárcel?

El abogado guardó unos segundos de silencio mientras mi cara se descomponía.

—No deberíamos llegar a ese punto. Pero sí, en efecto, es una posibilidad.

Entre las varias llamadas y conversaciones de los días siguientes, el abogado había propuesto que organizásemos una reunión con los bancos para poder presentarles lo que en la jerga se conoce como un «plan de viabilidad». Aunque no alcancé a comprender lo que conllevaba aquello, tampoco tenía mucho que objetar. Así pues, siete días después de aquella primera reunión con mi abogado, la escenografía era la misma pero esta vez la mesa larga y ligeramente ovalada de su despacho estaba llena de banqueros.

El abogado pasó lista y fue nombrando, una a una, las entidades bancarias con las que mi empresa mantenía en esos momentos alguna deuda. Casi todos eran hombres algo mayores que yo, o que parecían mayores que yo,

ataviados con sus trajes reglamentarios del negocio del dinero y daban la impresión de estar poco dispuestos para la reunión que dictaría la suerte de mis empleados y proveedores; la que definiría si iba a pasar mi próximo verano en la playa o en una celda.

El abogado abrió su iPad y con una hoja de cálculo repasó en voz alta los importes de deuda con cada una de las entidades. Finalmente se anunció que la empresa había elaborado un plan de viabilidad, lo que en teoría debía servir para esquivar la quiebra. Era un plan, aclaró el abogado, que dependía de que las deudas fuesen refinanciadas y las líneas de crédito renovadas. Sin esa liquidez, la empresa no podría afrontar sus costes operativos ni sus nóminas, seguros sociales y alquileres, y su futuro estaba en el aire.

Uno de los banqueros tomó la palabra.

—¿El propietario, damos por descontado, está dispuesto a avalar personalmente toda la refinanciación de la deuda?

Se produjo un pequeño impasse. Los banqueros se volvieron y pude sentir encima el peso de sus miradas. También la de mi abogado, que permanecía en silencio observándome sin hacer el menor gesto, esperando mi respuesta. Fue la confirmación sobre lo impredecible de su especie.

Sentado en el extremo de la mesa ligeramente ovalada, casi agazapado, no supe realmente qué debía responder. Mi abogado no me había advertido sobre este detalle y me fue imposible saber en aquel momento qué implicación legal tenía el hecho de avalar personalmente la refinanciación. En cualquier caso, intuí que no debía ser nada

bueno. Sonaba a una especie de condena perpetua, a la aceptación personal de una deuda eterna, impagable. No sabía, incluso, si el hecho de aceptar y cargar esa cruz me eximiría de ir a la cárcel o si se trataba de un calvario adicional.

Mi silencio pareció extenderse más allá de lo tolerable y, enseguida, en el extremo opuesto de la mesa, pude ver cómo uno de los banqueros comenzaba a recoger sus papeles. La única mujer en la sala se levantó de su silla y, tras ella, todos, de forma perfectamente coreográfica, decidieron que la reunión había acabado. Pude incluso ver cómo el abogado, que había estado a mi lado inútilmente durante toda la reunión, se ponía a consultar su correo electrónico.

Recuerdo haber pensado: «Tengo que parar la estampida, hacer que esos hombres impacientes se detengan, rogarles que no se vayan aún, prometerles firmar todo aquello que me pidan, avalaré lo que tenga que avalar, confesaré lo que sea necesario y aceptaré felizmente el embargo total de por vida. Incluso, si alguna vez llegaba a salir de la cárcel, me comprometería por escrito a no comprar a plazos ni una bicicleta.

Por favor, es importante, necesito que todos vuelvan a sus asientos, que debo reparar esta desgracia. Tengo un niño pequeño que me necesita, a Mori con un embarazo de seis meses y quiero seguir viéndolos sin un cristal de por medio.

Se lo ruego, vuelvan a sus asientos, háganme este último favor».

El sol de media mañana entraba a través de las cortinas del despacho y dibujaba sobre las paredes las sombras de los árboles de la acera. Fuera, el corrillo ya había acabado y los banqueros parecían haberse marchado a la siguiente reunión. El silencio era tal que tuve la sensación de que se habían olvidado de mí. Minutos después, aún con la angustia de la fallida reunión y lo desalentador que parecía ser mi futuro, el abogado volvió a la sala donde lo aguardaba sin haber modificado siquiera mi posición corporal.

—No ha ido mal —dijo contra todo pronóstico—. Ahora habrá que hacerles una propuesta formal.

Me costó comprender lo que decía, pero enseguida me centré en el asunto de los plazos. En pocos días iba a tener que pagar las nóminas de cientos de empleados, había un número enorme de vencimientos pendientes, facturas de proveedores atrasadas y, sobre todo, mucha gente nerviosa a mi alrededor. Se había filtrado a la prensa información de que la empresa estaba pasando serios problemas y que de un momento a otro podría llegar a declarar el concurso de acreedores. La noticia había encendido todas las alarmas, mi equipo estaba angustiado y yo seguía perdido sin saber bien qué hacer.

Hacía semanas que los bancos habían comenzado a tomar precauciones y nuestras cuentas bancarias seguían totalmente bloqueadas. Sin ingresos y sin financiación, en pocos días mi vida se iba a transformar en un infierno.

—Dudo mucho que podamos resistir más allá de fin de mes —fue lo último que pude decirle a mi abogado.

—Lo comprendo. Intentaremos trasladar a los bancos la propuesta lo antes posible —respondió extendiéndome

un folio recién salido de la impresora—. Estos son nuestros honorarios.

Solo alcancé a ver un número de seis cifras en negrita, antes de que el folio desapareciese dentro de una pintoresca carpeta que me entregaba para mi consideración.



El 2008 iba a ser un año horrible.

A inicios del verano, la ola de nerviosismo global que ha comenzado a levantarse está lista para llevarse puesto medio planeta. En vísperas de la debacle, mi pequeña marca está, sorpresivamente, a punto de convertirse en un bombazo comercial. Hay un goteo constante de famosas que empiezan a llevar nuestros diseños y las prendas de ropa se multiplican de modo imparable por toda la ciudad. Es imposible identificar una razón por la cual esto sucede. Simplemente pasa. Muchas de estas *celebrities* son mujeres interesantes, con estilo y de una belleza particular y, a menudo, se las puede ver vestidas con nuestras prendas en las revistas de moda y en muchos programas de TV. Son presentadoras y actrices, pero también cantantes, modelos y escritoras. Estamos en plena explosión de las *bloggers*, un fenómeno que comienza a amplificar los mensajes de un modo nunca antes visto.

Pasan cosas extrañas: de golpe, una prenda desaparece de las tiendas, se agota en media mañana y las clientas escriben mails indignadas reclamando más *stock*. Natalie

Portman ha sido fotografiada paseando por Madrid con esa prenda. Alguien sube un post con su foto y una bolsa de la marca. Todo transcurre en dos horas. Es el nacimiento de la viralización, el momento en que el planeta está descubriendo cómo será vivir en la hiperconexión total e inmediata. Nos adentramos en un mundo nuevo, sin relatos ni narraciones posibles, uno donde los datos y la información pronto lo suplantarán todo.

Pero así como hay clientas indignadas por la falta de *stock*, pronto habrá pueblos enteros indignados y expulsados del sistema.

En septiembre de ese mismo año quiebra Lehman Brothers y la gran crisis financiera echa a andar tragándose todo como un gigantesco tsunami. Los periódicos trazan paralelismos entre la crisis de 1929 y de la del 2008 con el objetivo de cuantificar cuál de las dos acabará por ser la más dañina. Pronto los analistas se apresuran a bautizar esta como una crisis financiera sin precedentes en la historia económica moderna. Utilizan terminología bélica, ilustrando su poder destructor con ridículas analogías sobre bombas atómicas. Miden los desatinos de las élites financieras en kilotonos y se miran unos a otros en los programas de *primetime* preguntándose cómo es posible que nadie se hubiera dado cuenta de que se acercaba tal deflagración. Lo que nadie explica es por qué un problema en un banco en Manhattan afecta tanto al precio de un ático en Teruel.

Conozco personas que se han subido al efecto efervescente de los años de crédito fácil y se han comprado un piso hipotecándose hasta arriba; de repente no saben

cómo van a hacer para deshacerse del muerto. Quieren devolver el inmueble como si se hubiesen comprado una batidora. Algunos, con el agravante de que también han pedido prestado el dinero de la reforma, el de los gastos de escrituración y la comisión inmobiliaria. La clase media está siendo centrifugada en tiempo real. Hay millones de propietarios que deben más del doble de lo que vale su piso y, por todos lados, llueven noticias que muestran barrios fantasma con miles y miles de pisos que nadie va a comprar nunca. El mercado inmobiliario está roto, pero no es el único.

En el sector textil muchas medianas y grandes empresas comienzan a caer como moscas. A diario se suceden noticias de quiebras y desapariciones de marcas de moda históricas. En simultáneo con esta debacle se da un efecto curioso, como si de una especie de recambio se tratase. Las grandes compañías textiles, las que dependen de la financiación y los resultados de ventas para funcionar, comienzan a dejar su sitio en el mercado a otras pequeñas que venimos frescas, sin deudas, con unas plantillas ajustadas y estructuras muy limitadas. Son compañías grandes a las que les será imposible adaptarse a los nuevos tiempos. Son la vieja guardia, con su red comercial antigua y su desfasado sistema de aprovisionamiento a nivel local, mientras que las nuevas ya hemos echado a andar acostumbradas a fabricar nuestras colecciones en Asia a mitad de precio. O incluso más barato. Sucederá que nuestra marca, que no está destinada a ser una marca importante, comienza a ser percibida, junto a algunas otras marcas nuevas que emergen en esos momentos, como la nueva generación de la moda española.

Mientras se suceden los titulares catastrofistas a lo largo de todo el planeta, nuestras ventas baten récords de facturación todos los meses. Son aún cifras diminutas comparado con lo que vendrá, pero a mí me resultan estratosféricas.

En la Puerta del Sol aparecen los indignados, el movimiento conocido como 15M. Son miles de personas que acampan pidiendo justicia social. En todo el mundo se levantan movilizaciones similares: *Occupy Wall Street* en Estados Unidos, la Primavera Árabe, que estalla en Túnez y se extiende por el norte de África o el movimiento 132 en México. Los pueblos reclaman a sus dirigentes un mundo equitativo, sostenible y justo. Un mundo donde no sobre el 95 % de la población. A nadie le cabe la menor duda de que algo ha ido terriblemente mal, y que el reducidísimo porcentaje de la población que está a los mandos del destino del resto lo hace de un modo cada vez más desastroso.

Yo, sin embargo, me arrojo a vivir a toda velocidad, al compás de la aceleración tecnológica que experimenta el mundo. Viajo por Asia rebuscando entre centros comerciales, mercados callejeros y pequeñas tiendas de diseñadores. Voy a la caza de prendas de ropa con las cuales construir algo similar a una marca. Mi modo de hacer las colecciones se transforma en un sospechoso ejercicio de *collage*. Hay quien lo define como una reinterpretación. No es el caso. Yo copio. Compró toda la ropa que me gusta, lo que encuentro por ahí, lo que me parece original, lo que tiene aspecto de retro, lo que parece freak, punk, raro, y lo copio. Así de descarado, tal como le he copiado la camiseta a Sabrina.

Un día descubro que me atrae lo japonés. No sé por qué, siempre termino comprando cosas japonesas bastante ridículas, las prendas que nadie se pondría jamás, pero las compro. Y las copio. Fusilo, como se dice en el argot textil, todo lo que sea susceptible de ser copiado y reapropiado. Al final resulta que, como a mí y por motivos que aún desconozco, hay mujeres a las que les acaba pareciendo simpático. Vivo esperando que alguien descubra mi truco y aguardo en terror permanente a que llegue ese día, uno donde alguien levantará el dedo y dirá: «Es toda mentira».

Un *illuminati* acuña el término *fast fashion* y todo lo que antes era normal se vuelve primero rápido y luego extremadamente veloz. Ahora los consumidores ya no quieren dos colecciones por temporada, y el otoño-invierno y la primavera-verano tradicionales se vuelven tan anticuados como los desfiles de Victoria's Secret.

Otro *illuminati* que imparte un máster en alguna escuela de negocios afirma categórico que una marca textil, para ser tomada en serio, debe colgar en sus tiendas su colección de verano el 7 de enero. Lo hace desde el aula de una universidad de élite mientras el planeta comienza a preguntarse si es viable lograr el objetivo de no superar los dos grados de calentamiento global.

En medio de un temporal de frío siberiano las tiendas de ropa comienzan a llenarse de vestidos escotados junto a un lema que reza *New Collection*. Según El Corte Inglés, más o menos por las fechas en las que España está cubierta de nieve, «La primavera ya está aquí». Las madrugadas de los 6 de enero serán recordadas por ejércitos de empleados que pasan toda la noche reetiquetando ropa

que, por alguna razón, de un día para otro pasa a valer la mitad. Esto, conocido como rebajas, no es en absoluto novedoso, pero quedaba reservado para algunas prendas sobrantes dos veces al año. Cuando un tercer *illuminati* inventa las Mid-Season Sales, las rebajas pasan a ser la norma.

Miles de años de escasez llegan a su fin y la ansiada democratización del consumo aparece en todo su esplendor. Surge el *Low Cost*, la religión que más adeptos ha logrado en la historia en menos tiempo. Ropa, vuelos, sushi, ortodoncia. Todo es susceptible de ser bendecido por el bajo coste, un horrendo eufemismo por el cual se canaliza la voracidad del mercado. Los objetos son ahora baratos, transitorios y permanentemente reemplazables. El futuro, en adelante, no será más que una desenfrenada búsqueda por actualizar lo actual.

Los *illuminati* coinciden en que ya existen dos mundos, uno pre-crisis y el que nos toca vivir, el post-crisis. Elaboran informes sobre las transformaciones a las que debemos acostumbrarnos y bautizan a sus protagonistas, «los consumidores», con nombres tan vulgares como «generación X», «milenials» o «nativos digitales». Son los héroes del nuevo capitalismo de la caducidad, los que disparan la tensión entre lo que queremos y lo que creemos que tendríamos que querer.

Un cuarto *illuminati* recién aterrizado afirma que los nativos digitales quieren omnicanalidad, quieren elegir *online*, comprar en tienda y devolver la prenda en algún punto limpio de la ciudad. Y lo más importante: lo quieren todo ya, ahora y sin gastos de envío. Pareciera que ya no es nuestro producto lo más importante, sino la experiencia de su consumo.

Por esas fechas conozco a Jens Blasing, un simpático muchacho holandés que me contacta por correo electrónico y viene a verme a Madrid. Ha visto nuestra marca en una tienda de Amberes y está interesado en representarla en Bélgica, Holanda y Luxemburgo. Vuela desde Ámsterdam con su novia, una deliciosa holandesa de origen indio, con la intención de conocer Madrid y ver qué posibilidad de colaboración puede haber entre nosotros. Llegan justo el día en que celebro mi cumpleaños y luego de pasar el día en nuestras oficinas charlando animadamente, propongo que se unan esa misma noche a mi celebración.

Caminamos juntos por Lavapiés hasta llegar a un bar que ya no existe o existe y se llama diferente o se llama igual pero reformado como está, luce irreconocible. En el trayecto pasamos por la puerta de una librería en una esquina perdida del barrio. Está llena de gente dentro y también fuera en la calle, en lo que parece ser una especie de asamblea barrial. Jens me pregunta al respecto y no tengo la más remota idea de qué responderle.

Esa noche, en la que celebro a unas calles de ahí mi cumpleaños número 30 y brindo con quien se transformará en mi primer distribuidor internacional, el que contribuirá de forma definitiva a la expansión europea de la marca y con el que aún hoy sigo teniendo una bonita amistad, esa noche, en esa librería donde se agolpa la gente y yo no sé explicarle a Jens qué es lo que está sucediendo, intelectuales, activistas y universitarios redactan los estatutos de la fundación de ese partido político de postulados energizantes y egos desbocados. Ese partido con el que parte de nuestra generación creyó capaz de transformar ese mundo áspero e incómodo que estábamos

heredando. Uno azotado por la crisis y diametralmente diferente al que nos habíamos imaginado. Uno en el que yo, sin embargo, voy aprendiendo las reglas de ese fiero capitalismo y comienzo a moverme con soltura.