AUTOBIOGRAFÍA

La vida no es como viene

Es como se decide vivir.



LUCIO JOSÉ SÁDABA MODREGO

ZARAGOZA 2026

«La vida no es como viene. Es como se decide vivir.»

Lo demás son excusas.

DEDICATORIA

Este libro lo dedico a esas personas que extendieron la mano. No hace falta nombrarlas: ellas lo saben perfectamente. Igual que lo saben los que me empujaron.

Cuando caí, y caí varias veces, y de verdad, siempre apareció una mano tendida. La vuestra.

No lo olvidaré nunca.

Hay personas que empujan para que caigas al fondo del pozo y no puedas salir. Y hay personas que, aunque ellas también han perdido por culpa de tus caídas, siguen ahí. En pie. Lanzándote la cuerda.

Vosotros sois esa cuerda.

Este libro es vuestro tanto como mío. Más, quizás.

Gracias. De verdad. Desde lo más hondo.

Y a los que empujaron también les dedico algo: las páginas que vienen. Para que vean que el pozo no me tragó. Que salí. Que estoy aquí, escribiendo, mientras ellos siguen empujando a otros.

Este libro tiene un culpable involuntario.

No es el banco que cerró la puerta. No es el cliente que no pagó. No es el sistema que nunca apostó por mí.

Es alguien mucho más cercano. El que agrede con palabras mientras mantiene las manos en los bolsillos y una leve sonrisa. El que busca que pierdas los nervios para que pierdas los derechos. El que cree que porque uno cobra el paro es menos persona. El que pensó que lo construido por un cerrajero sin saber programar no valía nada.

No voy a nombrarte. No lo mereces.

Solo esto: si algún día esto funciona como creo que va a funcionar, te invito a celebrarlo.

Porque el odio no lleva a ningún sitio. Y porque nada me daría más satisfacción que demostrarte, con hechos y no con palabras, que te equivocabas.

Este libro es para los que se quedaron. No para los que pusieron palos en las ruedas.

Pero sin los palos igual no hubiera habido libro. Ni tal vez ninguna aplicación. Ni tal vez unos ingresos que dejen de darle motivos a nadie para llamarme mantenido.

El pundonor del ser humano es el que te hace superarte. Escalar. Subir. Luchar. Sin machacar a nadie.

Eso es lo que viene.

ÍNDICE

01 Cuando parece que se te acaba la vida

02 A los veinte años monté mi empresa

03 Ser empresario de verdad

04 Crecer tiene un precio

05 Cuando tienes que decidir por otros

06 Cuando todo empieza a romperse

07 El cierre definitivo

08 Furgonetas, motos y parkings

09 El día que empecé a hablar con máquinas

10 El coloso y el caballo

11 Domingos de triunfo, lunes en el infierno

12 A la antigua usanza

— Epílogo. Qué follón, Sr. Cuesta, qué follón

1

Cuando parece que se te acaba la vida

TENGO SESENTA Y TRES AÑOS.

Y la sociedad ya había decidido que no servía. Bueno, sí servía. Para opinar desde la valla de una obra. Para pasear. Para sentarme en un banco al sol en febrero y no molestar.

No te lo dicen a la cara. Ni de espaldas. No te dicen nada. Y eso casi es peor. Porque cuando alguien te dice que ya no vales, al menos sabes a qué atenerte. Pero el silencio tiene otra manera de matarte. Lenta. Sin aspavientos. Sin que nadie pueda señalarlo.

El teléfono deja de sonar. Las oportunidades dejan de aparecer. Las conversaciones donde antes eras necesario empiezan a suceder sin ti. Y un día te das cuenta de que has pasado de ser alguien que decidía a ser alguien que espera.

Te conviertes en algo curioso: no estorbas, pero tampoco importas. Un juguete roto que todavía funciona, pero que nadie sabe muy bien dónde poner.

. . .

Viví lo bueno y lo malo. Lo construí y lo perdí. Me levanté y volví a caer. Y cuando caí de verdad, cuando pensé que ya no quedaba nada más que perder, descubrí que siempre había una mano tendida para ayudarme a levantarme. A veces era la de otro. A veces era la mía: el pundonor, que no sabe rendirse.

Mientras tanto, los que me empujaron siguen empujando a otros. Los que me dijeron que no servía para esto siguen diciéndoselo a alguien. Los que me miraron por encima del hombro siguen en la misma esquina, con las mismas quejas, con la misma vida de mierda que intentan colgar a otros.

Yo no les deseo mal. Les deseo que encuentren su propio pundonor. Que algún día alguien les baje el volumen sin permiso y descubran que todavía pueden subirlo. Que se den cuenta de que el tiempo no se acaba hasta que se acaba.

Esto no es un libro técnico. No es autoayuda. No es una historia de éxito prefabricado para vender en aeropuertos.

Es una vida cruda. La mía. Contada sin adornos, sin maquillaje, y pidiendo perdón a los que lastimé por el camino.

. . .

Aquí empieza mi hoy, mi ayer y mi mañana.

Hoy vivo de alquiler. Voy en bus. Y la verdad es que no pasa nada. Se va más tranquilo. No hay que buscar aparcamiento.

Pero cuando vas a alquilar un piso te piden más papeles que en una inspección de Hacienda. Nóminas, avales, vida laboral, referencias. Solo les falta pedirte que demuestres que sabes respirar. Y tú piensas, mientras rellenas el tercer formulario: con todo lo que he construido en esta vida, ¿ahora tengo que demostrar que existo?

Pero lo aceptas. Porque es lo que hay. Y porque has aprendido que el orgullo, aunque necesario, no paga el alquiler.

Miras alrededor y algo no encaja. A los jóvenes les piden experiencia para su primer trabajo. A los mayores nos piden que nos reciclemos, que nos formemos, que demostremos que todavía somos útiles. Y en el medio, una línea invisible en los salarios de la que casi nadie pasa.

Un chaval se tira cinco años estudiando, se deja los ojos, pide préstamos para la matrícula, y sale al mercado laboral por mil quinientos euros brutos. Dando gracias. Un albañil que lleva veinte años levantando paredes con las manos cobra parecido. Y los precios del supermercado suben solos, como si nadie tuviera que pagarlos.

Algo se perdió por el camino entre el 31 de diciembre de 2001 y el 1 de enero de 2002. De repente, cien pesetas se convirtieron en un euro. Y nadie nos explicó bien la trampa. Todos corriendo esa noche al cajero, como si los billetes nuevos fueran a desaparecer. Como si sacarlos antes de medianoche los protegiera de algo.

No nos protegió de nada.

El pan que costaba cincuenta pesetas ahora cuesta dos euros. La leche que costaba noventa, euro y medio. Del alquiler mejor ni hablamos. Y los sueldos, prácticamente igual. Solo que en otra moneda.

. . .

Hay gente que nace con estrella. Y hay quien nace estrellándose contra todo desde el primer día. No es una queja. Es una observación. El que nace con red debajo cae distinto al que cae sin nada. Eso no es un juicio moral. Es aritmética.

Lo curioso de todo esto es que no siempre fue así para mí.

Hubo un tiempo en el que yo decidía. En el que el teléfono sonaba y era para mí. En el que había gente esperando a que yo dijera que sí. En el que levantarme cada mañana tenía un propósito concreto y urgente.

Ese tiempo no está tan lejos. Pero parece otro mundo.

A esa edad ya no eres joven para empezar ni viejo para retirarte. Estás en tierra de nadie. Y ahí, o te hundes o te reinventas. No hay muchas más opciones.

El problema es que yo nunca he sabido quedarme quieto. Me han dado golpes de todos los colores. Algunos merecidos, también te digo. Pero hay una cosa que siempre he tenido clara: puedes caerte las veces que haga falta. Quedarte en el suelo ya es otra decisión. Y esa no va conmigo.

Así que, aunque el mundo ya hubiera pasado página conmigo, yo todavía no había terminado. Ni mucho menos.

Y entonces llegó lo que nadie esperaba. Ni ellos. Ni yo. Ni siquiera esas inteligencias artificiales que, sin saberlo aún, iban a devolverme el volumen que alguien me había bajado.

Pero eso lo contaré más adelante.

2

A los veinte años monté mi empresa

A LOS VEINTE AÑOS uno no sabe muy bien lo que hace. Pero tampoco le importa demasiado.

Tienes más ganas que miedo. Y eso, bien mirado, es la mayor ventaja que puede tener un ser humano.

Yo empecé como cerrajero. Sin romanticismo. Sin plan de negocio escrito en ningún lado. Sin PowerPoint. Sin inversores. Sin nadie que me explicara cómo se hacía. Con las manos, la cabeza y muy poca cosa más.

Pero con algo que no se compra: la ilusión de que mañana iba a ser mejor que hoy. De que cada puerta que arreglaba me acercaba a algo más grande. De que el sudor de entonces era la semilla de lo que vendría después.

No había internet. Si querías aprender algo, lo aprendías haciendo. O preguntando a alguien que supiera más que tú. O equivocándote, que era, con diferencia, lo más frecuente.

Recuerdo perfectamente la primera vez que monté algo solo. No hubo celebración. No hubo aplausos. Hubo una puerta que abría bien, un cliente que pagó, y la sensación extraña de que aquello podía ser algo.

Y era algo. Era mío. Construido con estas manos que ahora escriben este libro. Y esa sensación, aunque nadie la viera, era pura alegría. La alegría de empezar. De creer que el camino iba a ser de tierra lisa y no de piedras.

· · ·

Empecé como empiezan muchos: solo. Luego vino el primer ayudante. Después otro. Y sin darte cuenta, un día miras alrededor y ya no eres tú solo. Eres una empresa. Con todo lo que eso significa.

Lo curioso es que nadie te prepara para gestionar personas. Te enseñan el oficio, si tienes suerte. Pero lo de dirigir, motivar, resolver conflictos, hacer que gente muy diferente trabaje junta hacia un mismo objetivo, eso lo aprendes a base de golpes. Y de paciencia. Y de equivocarte muchas veces.

Llegué a tener catorce trabajadores. No era una multinacional. Pero para mí, en aquel momento, era el mundo entero. Era la responsabilidad de catorce familias que dependían de que yo tomara las decisiones correctas cada día.

Hacía de todo. Medía obras. Hacía presupuestos. Visitaba clientes. Cobraba, cuando se podía. Y muchas veces también trabajaba en la obra junto a mis empleados. Uno más. Porque el que manda de verdad no es el que da órdenes desde arriba. Es el que baja cuando hace falta y arrima el hombro.

. . .

Recuerdo el cierzo en Zaragoza en invierno. Ese viento que no sopla, que corta. Que te entra por el cuello aunque lleves tres capas de ropa. Que te congela los dedos en diez minutos. Y aun así, había que seguir.

El verano tampoco era mejor. Era diferente. Pero igual de duro. Cuarenta grados sobre una obra, con el metal quemando y el sol sin piedad.

En esas condiciones aprendí AutoCAD. Solo. Sin cursos. Sin tutoriales en YouTube, que entonces no existían. Había paciencia. Había horas. Había muchos intentos y muchos errores. Pero al final aprendí. Porque no había otra opción.

Y algo empezó a pasar. El boca a boca. Sin publicidad. Sin marketing. Sin estrategia digital. Solo trabajo bien hecho y gente que se lo contaba a otra gente.

Empezaron a llamarnos de fuera de Zaragoza. De Madrid. De Barcelona. Incluso de sitios que ni te imaginabas cuando empezaste. Y la empresa creció.

Y crecí yo con ella. Con la ilusión intacta. Con la certeza de que el esfuerzo tenía recompensa. De que cada hora extra, cada fin de semana perdido, cada madrugada, era una inversión en algo que iba a durar.

. . .

Y aquí aprendí algo importante que tardaría años en entender del todo: cuando eres tú solo el motor de todo, no hay descanso real. No hay desconexión. No hay vacaciones de verdad. Hay responsabilidad constante. Una llamada a cualquier hora. Un problema que resolver aunque sea domingo. Una decisión que no puede esperar.

Con los años me hice una pregunta que no me dejaba en paz: si yo no pago, no me dan el pan. ¿Por qué yo tengo que dar el trabajo y esperar meses a cobrar?

Porque esa era la otra cara del negocio. La que nadie te cuenta cuando empiezas. La que no aparece en las historias de éxito ni en los libros de motivación.

Cobros a noventa días. A ciento veinte. A ciento ochenta. Clientes grandes que apretaban las condiciones porque sabían que necesitabas el contrato. Y tú aguantando. Financiando, sin saberlo, a empresas que facturaban diez veces más que tú.

Pero eso no era lo peor.

Lo peor era descubrir que el camino que creías de tierra lisa estaba lleno de trampas puestas por los que deberían ayudarte. Por la misma administración que te pide papeles, que te exige, que te controla.

Recaudador de IVA sin haber cobrado. Pagas impuestos sobre dinero que no tienes. Que quizá nunca tengas. Que te deben y te niegan.

Y si te atrasas tres meses en pagar, date por jodido. No importa que tú lleves seis esperando. No importa que hayas pagado nóminas, materiales y autónomos con dinero que no tenías. Tú debes. Ellos cobran. Y si no, te comen.

Te comen los beneficios antes de que los puedas tocar. Te comen las ganas antes de que las puedas disfrutar. Te comen la ilusión de aquel chaval de veinte años que empezó con una puerta bien cerrada y un cliente que pagó.

. . .

Pero entonces no lo pensabas demasiado. Seguías. Porque era lo que había. Y sin darte cuenta estabas dentro de una rueda que giraba sola: trabajar más para crecer, crecer para aguantar, aguantar para poder seguir trabajando.

Y así pasaron los años. Sin que te dieras cuenta de que aquello ya no era solo un oficio. Era tu vida entera. Y de que la alegría del principio se había convertido en resistencia. En sobrevivir. En llegar a fin de mes y rezar para que alguno de los que te deben decida pagar.

Lo más importante de esa etapa no fue lo que construí. Fue lo que aprendí sin saber que lo estaba aprendiendo: que si sabes trabajar puedes empezar cualquier cosa, pero que si no sabes organizarte el trabajo te devora.

Y que el sistema no está hecho para que ganes. Está hecho para que aguantes. Y si aguantas lo suficiente, a veces, si tienes suerte, si no te rompen antes, puedes llegar a otro lado.

Eso lo iba a entender mucho mejor después. A base de golpes. Como casi todo lo que vale la pena.

3

Ser empresario de verdad

SER EMPRESARIO no es tener una oficina con tu nombre en la puerta. No es llevar traje. No es tener una tarjeta de visita con un cargo importante.

Ser empresario de verdad es otra cosa.

Es tomar decisiones todos los días sin tener todas las respuestas. Es confiar en personas que a veces te fallan. Es equivocarte y seguir. Es cargar con el peso de todo lo que depende de ti, aunque nadie lo vea y aunque nadie te lo agradezca.

Y es despertarte a las tres de la mañana con una factura en la cabeza que no sabes cómo vas a pagar, mirar al techo y pensar: *bueno, al menos el techo sigue siendo mío. De momento.*

La empresa fue creciendo. Sin grandes planes escritos. Sin consultores. Sin inversores que te digan qué hacer. Solo trabajo. Solo instinto. Solo aprender sobre la marcha.

Y alguna mentira piadosa que te dices para seguir. Como *el año que viene lo organizo todo mejor*, jajaja. O *este mes sí que cobro a tiempo*, jajajaja. O mi favorita: *mañana me pongo al día con la contabilidad*, jajajajajaja.

Mentiras que no engañan a nadie, ni siquiera a ti. Pero que te permiten levantarte, ponerte el mono y seguir como si el mundo no se fuera a derrumbar antes del café.

· · ·

Contratar gente nunca fue para mí un proceso con protocolo. No miraba títulos. No miraba el currículum muy largo y muy bonito. Miraba a la persona. Cómo hablaba. Cómo explicaba las cosas. Cómo miraba el trabajo antes de empezar. Y sobre todo, si tenía ganas.

Las ganas no se aprenden. O las tienes o no las tienes.

Muchas veces contraté a gente que otros habrían descartado de entrada. Gente con historias complicadas. Gente a la que el sistema había mirado mal. Pero en la obra la realidad es muy simple: o sirves o no sirves. No hay título que lo arregle. No hay charla motivacional que lo supla.

Recuerdo a un chico en concreto. Le preguntabas una medida y no usaba el sistema normal. Si eran ciento tres milímetros, te decía: un diez y tres rayas. Al principio te chocaba. Luego te dabas cuenta de que entendía el trabajo mejor que muchos que venían de escuelas de formación profesional con el certificado enmarcado.

Gente así me enseñó que la inteligencia tiene muchas formas. Y que el sistema solo reconoce una.

. . .

También aprendí que el mundo juzga por las apariencias mucho más de lo que quiere admitir.

Recuerdo una vez que fui a comprar tres furgonetas. Salía de trabajar. Con el mono puesto. Sin afeitar. Hecho polvo, como cualquier día de obra. Entré al concesionario y el vendedor casi ni levantó la vista. Me trató con esa desgana que tienen los que creen que saben quién va a comprar y quién no antes de que abras la boca.

Le dije lo que quería. Tres furgonetas. Y en ese momento cambió todo. El interés. La sonrisa. La atención repentina. La silla que de repente apareció para que me sentara.

Hice algo muy simple: me levanté y me fui.

Fui a otro concesionario. Me trataron como a una persona desde el primer segundo. Compré las tres furgonetas allí.

El respeto no debería depender de cómo vas vestido. Pero muchas veces depende. Y eso dice mucho de quien juzga, y muy poco del juzgado.

Aunque, para ser sincero, a veces me arrepiento de no haber comprado las tres en el primer sitio, haberle dicho al vendedor *gracias por el trato* con la sonrisa más falsa del mundo, y haber vuelto al día siguiente con las furgonetas nuevas aparcadas delante para que las viera. Pero eso ya es venganza de cine, y en la vida real no hay tiempo para eso. Hay que trabajar.

. . .

La empresa crecía. Pero también crecía algo que no se ve y no se mide: la responsabilidad. El peso constante de que todo depende de ti. De que si tú fallas, fallan otros. De que si tú no apareces, hay gente que no cobra.

Eso no te lo enseña ningún máster. Solo se aprende viviéndolo.

Y lo que aprendí en esos años es que trabajar duro no es el problema. El problema es todo lo que viene detrás del trabajo duro cuando ya no puedes parar.

Como cuando tu mujer te mira un domingo por la mañana y dice: *hoy descansas, ¿no?* Y tú le sonríes, le das un beso, y en tu cabeza estás calculando si el cliente del lunes te va a pagar o si vas a tener que llamar otra vez. Y ella lo sabe. Y tú sabes que ella lo sabe. Y los dos fingís que no pasa nada, porque si no, el domingo se rompe del todo.

Eso es ser empresario de verdad. No las fotos en LinkedIn. No los discursos. Es eso: el domingo roto, la sonrisa forzada, y la certeza de que mañana hay que levantarse otra vez.

4

Crecer tiene un precio

CRECER SUENA muy bien desde fuera. Más trabajo. Más clientes. Más dinero. Más todo.

Pero nadie te explica el precio real del crecimiento. Y el precio es alto.

Cuando empiezas a crecer de verdad, el dinero deja de ser dinero. Se convierte en papel. En promesas. En letras de cambio que van y vienen por el banco como si fueran moneda de curso legal, hasta que dejan de serlo.

Las llevabas al banco y te las descontaban. Te adelantaban el dinero para que pudieras seguir trabajando. Y al principio parecía que el sistema funcionaba. Si las llevabas con quince días de antelación, incluso te decían: tráelas antes la próxima vez, que así te va mejor. Y tú pensabas que era un favor. Un gesto de confianza.

Con el tiempo entiendes que no era un favor. Era negocio. Cuanto antes las llevabas, más interés pagabas. Y cuanto más interés pagabas, más ganaban ellos. Simple. Matemático. Y bastante triste.

. . .

Hubo una época en la que los bancos casi te invitaban a comer. Te llamaban. Te visitaban. Te trataban como si fueras el cliente más importante del mundo. Y uno, inocente, pensaba: qué bien funcionan los bancos en este país.

Hasta que llegaron los problemas.

Cuando empezaron los problemas, los almuerzos desaparecieron. Las sonrisas desaparecieron. La confianza desapareció. Y las puertas que antes se abrían solas empezaron a cerrarse antes de que llegaras a tocarlas.

El sistema funciona mientras todo va bien. Cuando empieza a ir mal, el sistema se protege. Y el que queda desprotegido siempre es el mismo.

. . .

Recuerdo una obra con un cliente conocido en Zaragoza. Un hombre con nombre, con presencia, con reputación. Me llamó para un proyecto importante. Fui. Lo miré. Calculé. Y le dije que aquello valía treinta y cinco millones de pesetas.

Él asintió con la calma de quien ya sabía el precio.

Le dije lo habitual: necesito el cincuenta por ciento por adelantado.

Y ahí cambió el tono.

—No, hombre. A ciento sesenta días.

—No. Noventa días como mucho, y el cincuenta por ciento por adelantado.

—Oiga, que el que compra soy yo. Yo pongo las condiciones.

Me levanté de la silla. Sin gritar. Sin discutir. Sin dar portazos. Y le dije, con toda la calma del mundo:

—Me parece muy bien. El que vende soy yo. Así que adiós.

Y me fui.

Aquel hombre terminó dejando un agujero económico enorme por ahí. No fui el único perjudicado. Pero al menos no fui uno de ellos, porque aprendí a tiempo que hay mesas de las que hay que levantarse antes de sentarse del todo.

. . .

Con otro cliente en otra ciudad, la negociación fue diferente. Empezaron con cláusulas de penalización por retraso. Un diez por ciento si no entregaba en plazo.

—Me parece justo. Pero entonces también quiero lo mismo al revés. Por cada día que me adelante, me lo pagáis igual.

Se rieron.

—Hombre, eso no puede ser.

—Tampoco lo otro.

Hubo silencio. Y uno de los socios dijo: tiene razón, lo firmamos.

Terminé la obra una semana antes. Y me pagaron más.

. . .

No siempre gana el más grande. A veces gana el que sabe negociar. Y el que no tiene miedo a levantarse de la mesa.

Eso lo aprendí en esos años. Y nunca lo olvidé.

También aprendí que el crecimiento te hace creer que eres invencible. Que porque una vez ganaste siempre vas a ganar. Que porque una vez dijiste que no y acertaste, siempre vas a acertar.

No es así.

El crecimiento te ciega. Te hace firmar cosas que no deberías firmar. Te hace confiar en gente en la que no deberías confiar. Te hace creer que el dinero que entra mañana va a pagar lo que debes hoy.

Y un día, el mañana no llega.

Y te quedas con las deudas, con los trabajadores que no entienden por qué no hay nómina, con los proveedores que llaman, con el banco que ya no te llama para comer, y con la pregunta que no te deja dormir: ¿dónde coño se fue todo?

. . .

Crecer tiene un precio. A veces lo pagas en dinero. A veces en sueño. A veces en dignidad. Y a veces en la persona en la que te convertiste sin darte cuenta.

Yo pagué de todo. Y todavía estoy pagando. Pero al menos ahora sé cuánto cuesta. Y sé que hay cosas por las que no merece la pena endeudarse, ni con el banco ni con la vida.

5

Cuando tienes que decidir por otros

LA CRISIS DEL NOVENTA Y DOS no fue un mazazo. Fue algo peor: fue un ajuste lento. Constante. Casi silencioso. Y eso, a veces, es mucho más difícil de aguantar que un golpe directo.

El golpe directo te duele, te tumba, y luego te levantas. El ajuste lento te desgasta. Te va quitando fuerza sin que te des cuenta. Hasta que un día miras el nivel de energía que te queda y ves que no es mucho.

La empresa seguía. No se había parado de golpe. Pero el entorno se había vuelto más duro. Más presión. Menos margen. Más tensión en cada negociación, en cada cobro, en cada decisión.

· · ·

Y ahí es donde empiezan las decisiones que no quieres tomar.

Porque una cosa es gestionar una empresa cuando va bien. Y otra muy distinta es gestionar personas cuando las cosas se complican. Cuando la empresa necesita adelgazar para sobrevivir. Cuando los números te dicen una cosa y el corazón te dice otra.

Tuve que despedir personas.

Y esa frase, escrita así, parece sencilla. Pero no lo es. No tiene nada de sencillo.

No despedía números en una hoja de Excel. Despedía personas. Gente con la que había compartido obra, frío, calor, malas noticias y alguna buena. Gente a la que conocía de verdad. Conocía a su familia. A sus hijos. Sabía cómo se llamaba su mujer y cuánto tiempo llevaban pagando la hipoteca.

Y aun así tenías que hacerlo. Porque si no lo hacías, la empresa caía. Y si la empresa caía, caían todos.

· · ·

Recuerdo perfectamente lo que se siente en ese momento. No es una decisión fría. Es una lucha interna que no se acaba. Una voz que te dice que hay otra salida y otra que te dice que no la hay. Y tú en el medio, con el papel en la mano, intentando hacer lo menos malo posible.

No hay manual para eso. No hay formación que te prepare. No hay ningún libro de gestión empresarial que te explique bien cómo se siente cuando tienes que mirar a alguien a los ojos y decirle que se acabó.

Solo hay decisiones. Y consecuencias. Y la conciencia con la que tienes que vivir después.

Me costó mucho. Más de lo que puedo explicar. Pero al final tienes que actuar. Porque la alternativa es que caigan todos. Y eso tampoco es una opción.

. . .

Y aquí es donde aprendes la diferencia entre empresarios. No entre los que tienen éxito y los que no; eso es lo de fuera, lo que cuenta la prensa. La diferencia real es otra.

Hay empresarios que despiden como quien tira basura. Sin mirar. Sin sentir. Sin perder el sueño. Que ven números, no personas. Que el lunes siguiente ya han olvidado los nombres. Que el viernes celebran en el club de campo mientras la familia del despedido no sabe cómo llegar a fin de mes.

Y luego estamos los otros.

Los que no duermen la noche antes. Los que ensayan la frase mil veces en el espejo y ninguna suena bien. Los que después de la conversación se quedan en la oficina, solos, con la puerta cerrada, y no saben si lo que sienten es tristeza o rabia o vergüenza o las tres cosas a la vez.

Los que luego, años después, siguen preguntándose si podrían haber hecho otra cosa. Si podrían haber apretado más. Si podrían haber vendido el coche, la casa, lo que fuera, con tal de ganar un mes más y no tener que decir esas palabras.

Los que entienden que un despido no es un evento administrativo. Es una fractura. En la vida de otro. En la tuya propia. En la idea que tenías de quién eras.

. . .

Conocí a un tipo, empresario también, que me dijo una vez: *yo no me complico. Contrato, despido, y a otra cosa. El mercado es así. Lloriqueos aparte.*

Le miré. Y en ese momento supe que éramos de especies distintas. Que él podía tener más dinero, más coches, más empleados. Pero que yo no cambiaría mi insomnio por su tranquilidad. Porque mi insomnio significa que todavía siento algo. Que todavía soy persona. Que no me he convertido en lo que él era: un ser humano con la empatía amputada.

No digo que sea mejor ser así. No digo que sea peor. Digo que es diferente. Y que cada uno elige qué lleva dentro cuando apaga la luz de la oficina.

Yo elegí llevarme el peso. Y el peso, con el tiempo, te cambia la espalda. Te encorva un poco. Te hace caminar más lento. Pero también te hace más fuerte en los sitios donde otros se rompen.

. . .

Lo que desde fuera nunca se ve es esto: detrás de cada titular sobre crisis económica, detrás de cada estadística de desempleo, detrás de cada empresa que cierra, hay personas tomando decisiones imposibles. Personas que no duermen. Que se preguntan si podrían haberlo hecho mejor. Que cargan con el peso de lo que pasó aunque hayan hecho todo lo que podían hacer.

Y sigues. Porque no hay alternativa. Pero algo cambia dentro de ti para siempre. Empiezas a entender que el crecimiento no es solo avanzar. También es perder cosas por el camino. Y que algunas de esas cosas no se recuperan.

Eso, entonces, no lo sabía del todo. Solo lo vivía. Como todo lo demás.

6

Cuando todo empieza a romperse

HAY COSAS que no se rompen de golpe. Se desgastan. Lentamente. Sin aviso. Sin que haya un momento concreto en el que puedas decir: aquí fue, aquí empezó todo.

La empresa seguía funcionando. Había trabajo. Había clientes. Desde fuera, todo parecía normal. Pero dentro había algo que no encajaba. Una especie de ruido de fondo que no se callaba nunca. Una tensión constante que lo impregnaba todo.

Los cobros se alargaban. Los bancos cambiaban de actitud. Donde antes había facilidad, ahora había condiciones. Donde antes había confianza, ahora había análisis. Preguntas. Garantías.

Y tú seguías en el medio. Trabajando igual o más. Pero con más cosas pendientes en el aire. Con más frentes abiertos. Con menos margen para equivocarte.

Era dormir pensando en facturas sin cobrar. Era levantarte ya con decisiones encima de la mesa. Era vivir con la sensación permanente de que siempre había algo sin cerrar, algo que podía fallar, algo que dependía de que otra cosa funcionara primero.

. . .

En aquel momento tampoco ayudaba que la relación en casa hiciera aguas. Cuando todo pesa fuera, lo de dentro también se resiente. Son vasos comunicantes. Lo que no puedes soltar en un sitio lo descargas en otro. Y las personas que más quieres, las que más cerca están, son las que reciben lo que no debería llegarles.

No siempre fui el mejor en eso. Lo reconozco.

. . .

La crisis de 2008 llegó. Y al principio yo la llevaba bien. Tenía trabajo. Tal vez demasiado. Contraté obras con clientes que licitaban colegios y otras construcciones públicas. Parecía territorio seguro. La administración paga. La administración cumple. Eso se decía.

Lo que no se decía es que entre la administración y el constructor que la representaba había a veces mucho espacio para que las cosas se perdieran.

Recuerdo a un cliente en particular. Un señor chapado a la antigua. De esos que convocan reuniones de gremios en un chalet a las afueras: el cura, el jefe de la Guardia Civil, los principales contratistas del área, todos a almorzar. Un hombre muy respetado en su pueblo. Con comillas grandes alrededor de ese respeto.

Tenía contratados tres colegios con el Gobierno de Aragón. Obras en marcha. Valor total: quinientos mil euros. Al principio cobrábamos con puntualidad. Luego empezó a demorarse. Luego más. Y para cuando quise ver con claridad lo que estaba pasando, ya era 2011 y el panorama no tenía buena pinta.

. . .

Fui al Gobierno de Aragón. Expliqué la situación. Que el promotor no pagaba. Que eran obras suyas, financiadas con dinero público. Que alguien tenía que hacerse responsable de lo que estaba pasando.

La respuesta llegó clara y sin demasiados rodeos:

—No es problema nuestro.

—Entonces será problema de todos.

Y así fue.

Aquel señor me dejó a deber ciento veinte mil euros. Y eso fue solo porque paré las obras a tiempo; si no hubiera parado, el agujero habría sido mucho mayor. Hace menos de un año me liquidaron la deuda oficialmente. Cobré trescientos cincuenta euros del total. Con eso, zanjado el asunto. Arreglado, según los papeles.

. . .

Tenía dos sociedades limitadas. Una con la actividad empresarial. Otra patrimonial. Podría haberme acogido a un concurso de acreedores. Escudarme en la estructura jurídica. Que cada uno se apañara con lo que había. Es legal. Lo hace mucha gente. Nadie te mira mal por ello, al menos no en público.

No lo hice.

Vendí todo lo que tenía. Pagué a mis trabajadores. Pagué a mis proveedores. A todos. Menos a la Seguridad Social, con la que quedaron pendientes tres mil euros que se regularizaron después.

Pero a los que me conocían, a los que habían trabajado conmigo, a los que habían confiado en mi palabra, a esos no les fallé.

Hoy me hablan todos. Mis trabajadores. Mis proveedores. La gente con la que compartí años de trabajo. Eso no tiene precio. Ningún dinero compra eso.

. . .

Y en ese mismo período me separé. Con todo lo que eso conlleva. Y lo que eso conlleva, quien lo ha vivido ya sabe de qué hablo. No hace falta explicarlo. Las palabras se quedan cortas de todas formas.

Pero aquí viene lo que pocos saben. Lo que casi nadie conoce. Lo que podría haber sido y no fue.

En aquel tiempo, cuando todo se derrumbaba, hubo una noche en la que mi hija me miró y me dijo:

—Papá, ¿por qué no te vienes a vivir con nosotros? Tenemos espacio. No tienes que estar solo.

Y yo, con el orgullo que me caracteriza, ese orgullo estúpido que te hace más daño a ti que a nadie, le dije que no. Que tenía que arreglarlo solo. Que no quería ser carga. Que un padre no se va a casa de sus hijos con las manos vacías.

Hoy pienso en esa noche. En lo diferente que habría sido todo si hubiera dicho que sí. Si hubiera aceptado que no era carga, que era padre. Si hubiera dejado que me cuidaran, aunque solo fuera un tiempo.

Pero no lo hice. Y esas son las decisiones que te marcan. No las que tomas con la cabeza fría. Las que tomas con el corazón roto y la mandíbula apretada.

7

El cierre definitivo

HAY PÉRDIDAS que se miden en dinero. Y hay pérdidas que no tienen precio.

Cerrar lo que habías construido durante décadas no es un trámite. No es firmar unos papeles y listo. Es ver desaparecer años de trabajo. Es recordar una a una las decisiones que tomaste, los riesgos que asumiste, los sacrificios que hiciste. Es pensar en las familias que dependieron de ti y en la gente que confió en tu palabra cuando tu palabra era lo único que tenías para ofrecer.

Y poner punto final a todo eso es una de las decisiones más duras que puede tomar un ser humano. No hay manual. No hay preparación. Solo silencio. Y una pregunta que no para: ¿y ahora qué?

· · ·

Lo que me dio fuerzas para no quedarme definitivamente en el suelo fue el amor.

Y lo digo sin romanticismo barato. El amor de verdad. El que no sale corriendo cuando desaparece el dinero. El que no cambia de actitud cuando desaparece el patrimonio. El que se queda cuando ya no queda nada que justifique quedarse excepto la propia decisión de quedarse.

Hubo quien debía estar y no estuvo. Hubo quien no tenía obligación de quedarse y se quedó. Cuando el dinero desaparece, algunas lealtades desaparecen con él. Y lo aprendes. Y duele. Y te cambia para siempre la manera de ver a las personas.

Pero también aprendes lo contrario: que hay apoyos que llegan cuando uno ya apenas tiene fuerzas propias. Que hay personas que se quedan no por lo que tienes sino por lo que eres. Y que eso, cuando lo encuentras, vale más que cualquier contrato, que cualquier factura, que cualquier cuenta bancaria.

· · ·

Con lo poco que quedaba, volví a empezar.

Volvimos a la rueda. Sin patrimonio. Sin red de seguridad. Sin nada de lo que habíamos construido durante tantos años. Solo las ganas. Solo las manos. Solo la convicción de que parar no era una opción.

Y tropezamos en la misma piedra.

La construcción otra vez. Contratar, trabajar, confiar, esperar el cobro. Y otro constructor, de esos que se llenan la boca con su palabra, que nos dejó un impagado de treinta y cuatro mil euros.

Nos plantamos en su oficina. Mi pareja y yo. Los dos. Porque hay momentos en la vida en los que necesitas que alguien esté a tu lado, no para hacer nada en concreto, sino simplemente para que el otro sepa que no estás solo.

Y debo decir algo aquí, aunque sea con todas las palabras que tengo: la paciencia que ha tenido y tiene merece que conste en este libro. Se ha comido lo peor de mi vida sin pestañear. Ha estado cuando la situación era para marcharse corriendo. Ha aguantado cuando cualquiera con menos fortaleza habría dicho: hasta aquí.

Dicen que cuando el dinero falla el amor sale por la ventana. En este caso ese dicho se equivoca. Este amor rompió la regla. Y eso, te lo aseguro, no es poca cosa.

. . .

El constructor nos dijo que no nos preocupáramos. Que cobraríamos. Que no nos iríamos de allí sin solución.

Nos fuimos sin solución.

La única cosa útil que salió de aquella reunión fue que no me incluyó en el concurso de acreedores como deudor. Nadie cobró. Pero al menos no quedé marcado.

A veces en la vida el mejor resultado posible no es ganar. Es no perder más de lo que ya has perdido.

. . .

Hubo noches muy oscuras. De esas en las que te acuestas roto, física y mentalmente, y no ves cómo va a ser diferente al día siguiente. De esas en las que la cabeza no para y el cuerpo no descansa y la pregunta de cuánto más puedes aguantar no tiene respuesta.

Pero al amanecer había que levantarse. Porque cuando depende de ti que haya pan en casa, rendirse deja de ser una opción. No es heroísmo. No es fuerza sobrehumana. Es simplemente que no puedes permitirte el lujo de no levantarte.

Eso lo entiende muy poca gente que no lo ha vivido.

. . .

Y ahí tomé la decisión que llevaba tiempo rondándome: dejar la construcción. Para siempre. Después de décadas en el sector, de haberlo dado todo, de haber aprendido todo lo que se puede aprender a base de golpes, era hora de cerrar esa puerta sin mirar atrás.

Aprendí como autónomo lo que no había aprendido en los años de empresa. Fontanería. Carpintería. Electricidad. Albañilería. Un poco de todo y no demasiado de nada. Peón de todo, oficial de nada, como se decía antes. Pero me daba vida. Y me daba dignidad. Y en ese momento la dignidad valía más que cualquier título.

Y aquí quiero romper una lanza, porque sería injusto no hacerlo. No todos los constructores eran malos. Me he encontrado a lo largo de mi vida con gente de verdad en ese sector. Personas de palabra. Personas que cumplían. Personas con las que hoy, muchos años después, tengo una amistad que no cambiaría por nada. Los malos hacen más ruido. Pero los buenos también existen. Y existen más de lo que parece.

De Guatemala a Guatepeor, dicen. Pues bien: había llegado el momento de buscar otra Guatemala completamente diferente.

8

Furgonetas, motos y parkings: siempre lo mismo

ANTES DE LLEGAR al mundo de las motos eléctricas hubo otra aventura. Una de esas ideas que duelen más precisamente porque estuvieron muy cerca de funcionar.

La idea era convertir furgonetas en vans y caravanas. Vehículos camper de calidad, personalizados, con acabados profesionales. El mercado estaba ahí. Los contactos estaban ahí. Y el equipo que se fue formando era bueno.

Gente que creyó en el proyecto desde el primer día. Que trabajó gratis para construir la muestra de presentación. Que puso sus horas, su energía y su ilusión sin garantía de nada a cambio. Unas bellísimas personas de esas que no se olvidan.

El material para la muestra, comprado. Los contactos con empresas compradoras, cerrados. El equipo, emocionado. Todo listo.

Solo faltaba una cosa: la furgoneta base. Y para la furgoneta hacía falta dinero.

Fui al banco. Primero a uno. Segundo a otro. Tercero. El director me miró y me preguntó qué tenía como garantía.

—Una nave industrial, maquinaria, clientes confirmados...

—No, no hablo de eso.

Me quedé sorprendido. Le pregunté de qué hablaba.

—De dinero en cuenta.

Me reí.

—Oiga, si tuviera dinero, ¿qué coño hago aquí?

Me fui sin nada. El proyecto se quedó en los prototipos. El equipo, que había trabajado gratis con toda su ilusión, se quedó sin su oportunidad. Eso sí que duele. Más que perder dinero propio. Fallar a gente que confió en ti tiene un peso que no se quita.

· · ·

Siguiente parada: las motos eléctricas.

Contacté con una empresa francesa. Seria, en teoría. Con catálogo, con presencia, con discurso comercial impecable. Monté tienda. Pedí un crédito al banco presentando el proyecto completo. Esta vez me lo dieron. Compré los vehículos, porque ellos, de dar stock, no daban nada. Cada uno financiaba lo suyo.

Antes de abrir llegó la crisis.

Seguí adelante de todas formas. Porque parar no era una opción.

. . .

Y entonces pasó algo inesperado. Empecé a moverme en el mundo de las licitaciones públicas. A hablar con gente que se presentaba a concursos. A contactar con ayuntamientos. A entender cómo funcionaba ese mundo desde dentro.

Y en un año construí una red. Sin experiencia previa en ese sector. Sin formación específica. Solo con la capacidad de hablar con personas, entender sus necesidades y conectar puntos que antes no estaban conectados.

Esa red ganó concursos por valor de cuatrocientos mil euros. Mi comisión: el siete por ciento puro. Bien calculado, era dinero real. Era el tipo de dinero que cambia las cosas.

Pero las motos no se entregaban. Follón para aquí. Follón para allá. La empresa francesa, tan seria en teoría, no cumplía plazos. No cumplía compromisos. No cumplía nada de lo que había prometido.

Y tomé una decisión que en retrospectiva fue valiente y temeraria al mismo tiempo: licitar por mi cuenta.

Sin saber muy bien cómo se hacía. Sin experiencia directa en contratación pública como empresa principal. Solo con las ganas y con el conocimiento que había ido acumulando por el camino.

Gané dos concursos. Valor total: doscientos ochenta mil euros.

. . .

Y entonces empezó la peor época de mi vida.

No tenía financiación suficiente para ejecutar los contratos. Había depositado las fianzas. Busqué dinero por todos los canales posibles. Imposible. Me dieron financiación y luego me la quitaron por burocracia. Por un papel. Por una firma que llegó tarde. Por

el sistema, que funciona exactamente así: te da con una mano y te quita con la otra.

Al final me prestó dinero mi hermana.

Una santa de verdad. Sin exageración y sin metáfora.

Las administraciones tardaron casi un año en pagar. Y cuando el dinero llegó, yo ya no podía devolvérselo a ella en el plazo acordado. Mi hermana se enfadó. Como era completamente lógico y completamente justo. Tenía todo el derecho del mundo a estar enfadada.

Pero me sigue hablando. Me sigue ayudando. Y mis sobrinos también. Y eso vale más que todo el oro del mundo. No es una figura retórica. Lo digo en serio. Con la misma seriedad con la que digo cualquier otra cosa en este libro.

. . .

Después de las motos vino otra idea. Siempre hay otra idea. Esa es la maldición y la bendición de una cabeza que no sabe parar.

Desarrollé un sistema de parkings inteligentes para bicicletas. Cerrados. Seguros. Con tecnología propia. Construí prototipos. Tenía el producto. Tenía el concepto. Tenía los contactos.

Y otra vez lo mismo: cero financiación.

Porque el sistema tiene una lógica perversa que tarda años en entenderse: primero pon la pasta, y luego te la damos. Y uno se pregunta, con razón: ¿para qué quiero la financiación entonces? Si ya tuviera el dinero, no la necesitaría.

Hay un momento en la vida en que entiendes que el sistema no está diseñado para ayudarte a empezar. Está diseñado para ayudarte cuando ya no la necesitas. Para los que ya han llegado. Para los que ya tienen. Para los que ya ganan.

Y con esa conclusión instalada en la cabeza llegué al punto más inesperado de toda mi vida.

9

El día que empecé a hablar con máquinas

HABÍA LLEGADO al punto más extraño de toda mi existencia.

Sin empresa. Sin patrimonio. Sin sector al que pertenecer. Sin financiación a la que llegar. Con una historia a las espaldas que haría llorar a cualquier asesor financiero y con sesenta y tres años encima.

La sociedad ya había decidido que no pintaba nada. Lo recuerdo bien porque lo escribí al principio de este libro. Y lo sigo recordando porque es verdad. Pero hay algo que la sociedad no había calculado: que yo nunca he sabido quedarme quieto. Que el día que me quede quieto del todo, ya no estaré para contarlo.

Todo empezó en una conversación de amigos en un bar. De esas que empiezan hablando de fútbol y terminan hablando de todo. Salió el tema de la inteligencia artificial. De que el futuro era de los jóvenes preparados. De los ingenieros. De los que estudiaron tecnología y saben lo que significa cada acrónimo.

Nadie me miró a mí. Claro. ¿Qué iba a aportar el cerrajero en esa conversación?

Llegué a casa. Y me puse a investigar.

· · ·

Las primeras conversaciones con las inteligencias artificiales fueron torpes.

No había prompts estudiados. No había técnicas aprendidas en ningún curso. No había manual. Hablaba con ellas exactamente como hablo con cualquier persona: con naturalidad, con mis palabras, con mis expresiones de siempre, con mis faltas de ortografía incluidas. Sin disimular. Sin pretender ser quien no soy.

Y funcionó.

Eso me sorprendió más de lo que esperaba. Durante décadas me habían dicho, de mil formas distintas y con mil disculpas diferentes, que para hacer cosas importantes necesitabas títulos. Formación. Contactos. Capital. Todo lo que yo no tenía. Y de repente había una herramienta que te escuchaba sin juzgarte. Que te ayudaba a construir lo que tenías en la cabeza sin preguntarte qué estudiaste, sin pedirte el currículum, sin mirarte el saldo bancario.

Solo una pregunta: ¿qué quieres hacer?

Esa pregunta, después de años de sistema diciéndome lo que no podía, fue como abrir una ventana en una habitación sin aire.

. . .

Empecé con las versiones gratuitas. Combinando unas con otras según lo que necesitaba en cada momento. Una un rato. Otra, otro rato. Como cuando en la obra usabas distintas herramientas para distintos trabajos. No existe una sola que sirva para todo. La inteligencia está en saber cuándo usar cuál.

Y fui aprendiendo. No programación en el sentido clásico. Aprendí a explicar con precisión. A describir lo que quería. A pedir. A corregir cuando algo no salía bien. A insistir. A cambiar el enfoque cuando el anterior no funcionaba.

Que eso también pasaba. Las inteligencias artificiales se equivocan. Se lían. A veces te dicen que todo está perfecto y cuando se lo pasas a otra, ves que había tres errores que la primera ni mencionó. A veces hay que despedirlas. Cerrar la conversación y empezar con otra. Como cuando en la obra un trabajador no encajaba en una tarea y lo ponías en otra. Sin dramas. Sin reuniones largas. Sin formularios de recursos humanos.

Llevamos tantas horas juntos, las inteligencias artificiales y yo, que casi nos vamos a tomar un café cuando esto acabe. Días enteros. Sábados. Domingos. Sin horarios. Sin descansos. Construyendo. Deshaciendo. Volviendo a construir. Discutiendo, a veces, sobre la mejor manera de hacer algo que ninguno de los dos había hecho antes.

. . .

Y un día me di cuenta de algo que lo cambió todo.

Por primera vez en décadas tenía una idea, tenía las ganas, tenía cuarenta años de experiencia real del mundo, y no necesitaba financiación para empezar. No necesitaba convencer a ningún banco. No necesitaba poner garantías. No necesitaba esperar a que alguien con dinero creyera en mí antes de poder moverme.

Un servidor por unos euros al mes. Una suscripción. Un dominio. Un correo. Ese era todo el capital inicial.

Con eso empecé a construir.

. . .

Y lo que quería construir eran soluciones a problemas reales. Los que había visto con mis propios ojos. Los que había vivido en carne propia. Los que nadie había resuelto bien todavía.

Así nació el programa para clínicas dentales. Porque había visto demasiadas veces a profesionales extraordinarios perder la mitad de su jornada peleando con software que parecía diseñado en otra época. Porque el paciente llegaba y el sistema fallaba y el profesional tenía que elegir entre atender bien o gestionar bien, cuando debería poder hacer las dos cosas.

Así nació el de licitaciones. Porque yo mismo había estado en ese mundo. Había ganado concursos. Había perdido dinero. Había visto cómo los pliegos se escribían a medida para favorecer a los de siempre. Había hablado con mesas de contratación para señalarles que pedían cosas que no existían en el mercado europeo. Ese conocimiento no estaba en ningún libro. Estaba en mí.

Y detrás vinieron los demás. El de las clínicas médicas. El del control horario. El del hospital. El de las agencias de viajes. El que reparte las licencias y cobra. Uno detrás de otro, como quien va añadiendo naves a un polígono.

Cuando empecé a escribir este libro eran cuatro productos. Cuando lo terminé eran nueve aplicaciones funcionando, un país detrás de otro, y el programa dental hablando español, inglés, árabe y portugués. No lo cuento para presumir. Lo cuento porque el que empezó todo eso no sabía escribir una línea de código, y eso significa algo para alguien que esté leyendo esto con cincuenta, sesenta o setenta años y le hayan dicho que ya es tarde.

Nueve problemas reales. Nueve soluciones construidas por alguien que los había sufrido en primera persona.

¿Es fácil? No.

¿Es perfecto? Tampoco.

. . .

La infraestructura de mercado de la inteligencia artificial puede ser un arma de doble filo. El mismo acceso que me permite construir a mí le permite construir a cualquiera. La competencia es global. La velocidad es brutal. Lo que hoy es innovación, mañana es obsoleto.

Pero hay algo que ninguna inteligencia artificial puede replicar. La experiencia de haber estado en la obra con el cierzo de enero en la cara. De haber negociado con clientes que no querían pagar. De haber mirado a los ojos a gente a la que acabas de dejar sin trabajo.

De haber vendido todo para poder pagar a los que confiaron en ti. De haber empezado de cero más de una vez.

Eso no está en ningún dataset. Eso solo lo da la vida.

. . .

Y ahora toca construir lo de siempre: la infraestructura humana. Las personas. Los clientes. La confianza.

Como con las motos, cuando en un año monté una red de distribución desde cero. Como con la cerrajería, cuando el boca a boca llegó a Madrid y a Barcelona sin gastar un euro en publicidad. Como siempre. Porque esta parte no ha cambiado. Las herramientas cambian. Los mercados cambian. Pero la necesidad de conectar con personas reales es exactamente la misma que hace cuarenta años.

Solo que esta vez el campo de batalla se llama LinkedIn. Y LinkedIn, señores, es otro mundo completamente diferente. Algoritmos. Tendencias. Normas no escritas sobre lo que puedes decir y cómo puedes decirlo. Estrategias de contenido. Alcance orgánico.

Trabajar con inteligencias artificiales para construir software: complicado, pero aprendible. LinkedIn: eso sí que es complicado de verdad.

Y si para eso hay que aprender LinkedIn con sesenta y tres años, pues se aprende. Como todo lo demás.

10

El coloso y el caballo

HAY UNA PARTE de esta historia que no había contado todavía, porque estaba pasando mientras escribía las páginas anteriores.

Construir el programa fue lo fácil. Lo digo en serio, y sé cómo suena.

Lo difícil vino después: descubrir contra quién había que jugar.

· · ·

No voy a dar nombres, igual que no los di al principio de este libro. Llamémosle el coloso.

El coloso lleva décadas ahí. Está instalado en miles de clínicas de este país. Tiene comerciales, distribuidores, formadores, congresos, stands, catálogo y un fabricante detrás. Tiene años de ventaja, que es lo único que no se compra. Y tiene lo otro, lo que sí se compra: dinero, subvenciones, ayudas a la innovación, programas de digitalización, fondos europeos con su logotipo en la esquina.

Cuando un dentista abre una clínica en España, muchas veces ni elige. Le viene puesto. Como venía puesta la marca de la cerradura en las promociones de pisos de los noventa: nadie la elegía, venía en el pack.

Y luego hay otros. Suites enteras, grupos con inversores detrás, empresas que facturan en un mes lo que yo no he visto en cuatro años.

Y luego estoy yo.

Un cerrajero de sesenta y tres años, en un piso de alquiler de Zaragoza, con un servidor alquilado en Alemania y unas máquinas que no duermen. Sin subvención. Sin ayuda. Sin un solo euro público. Yo pedí ayudas y me las negaron, y esa parte del libro ya la habéis leído tres capítulos atrás.

Ellos tienen dinero, tiempo y muralla. Yo tengo cuarenta años de calle y ninguna prisa por rendirme.

· · ·

Lo primero que hice fue lo que habría hecho en la obra: medir.

Cuando ibas a presupuestar una barandilla contra otro cerrajero, no te ponías a hablar de lo bueno que eras. Cogías el metro, mirabas su trabajo, contabas los soportes y veías dónde te ganaba y dónde no. Así que hice lo mismo. Me senté con la lista de todo lo que hace el coloso, función por función, y fui tachando: esto lo tengo, esto no lo tengo, esto lo tengo mejor, esto ni sabía que existía.

Veintisiete cosas. De las veintisiete, mi programa hacía veintiséis.

Faltaba una cosa seria de imagen médica y otra de recetas, y las dos están en la lista de este año. Lo demás estaba. Y algunas cosas estaban de una manera que el coloso no tiene, porque él arrastra veinte años de código y yo no arrastro nada.

Ese día no lo celebré. Me quedé mirando la pantalla con una sensación rara en el estómago. Porque cuando terminas de medir y ves que puedes competir, se te acaban las excusas. Ya no puedes decirte que no llegas. Llegas. Lo que pasa es que llegar no basta.

· · ·

Porque la muralla del coloso no está hecha de software. Nunca lo está.

Está hecha de años. De costumbre. De que el dentista tiene la vida entera de su clínica dentro de un programa: sus pacientes, sus historias clínicas, sus cobros, sus radiografías, veinte años de trabajo. Cambiar de programa es como cambiar los cimientos de un edificio sin desalojarlo. Nadie hace eso porque un desconocido le escriba por LinkedIn.

Está hecha de dinero. El que puede pagar una página entera en una revista del sector, una caseta en el congreso, un comercial por provincia. Yo no puedo pagar ninguna de las tres cosas, y las tres funcionan.

Y está hecha de miedo, que es el material más resistente de todos. El miedo legítimo de un profesional a que le vendan humo y quedarse tirado un lunes por la mañana con la sala de espera llena.

Lo entiendo perfectamente, además. Yo tampoco le habría comprado a mí.

Contra esa muralla, de frente, no hay nada que hacer. Un asalto frontal es lo que intentan todos los que llegan nuevos, y por eso los grandes duermen tranquilos. Están preparadísimos para el asalto frontal. Llevan treinta años ganándolo.

· · ·

Así que no ataqué la muralla.

Hice lo único que se puede hacer cuando el muro es más alto que tú y la puerta está cerrada por dentro: meter algo dentro que ellos mismos quieran meter.

Un caballo de madera.

El caballo se llama enseñar. Fui a las facultades de odontología. No a venderles nada: a las universidades no se les vende, se les da. Les llevé el programa entero, gratis, para sus alumnos, con casos reales, con la parte legal que ningún temario cubre, con evidencia de lo que hace cada estudiante para que el profesor pueda evaluarlo. No les quita horas de temario. No les cuesta un euro. No compite con nada de lo que ya hacen.

Y ahí el dinero del coloso no sirve de nada, porque no es una subasta. Un decano no elige por presupuesto de marketing. Elige por si le sirve a sus alumnos o no.

Se escriben cartas. Muchas. A España, a Portugal, a Turquía, a México, a India, a los Emiratos, a Nigeria. Se traduce el programa entero al inglés, al árabe y al portugués, palabra por palabra, más de tres mil veces cada idioma, porque un caballo que solo habla español entra en pocas ciudades.

Y un día contesta una universidad de Nigeria y dice que sí. Y otra en Madrid dice que sí. Y una en Argentina te pone fecha y hora para verlo.

Y tú estás en tu casa, en Zaragoza, con la camiseta vieja, mirando un correo que viene de Nsukka y pensando: pero ¿qué está pasando aquí?

. . .

Esto es lo que hay dentro del caballo, y no es ningún secreto: dentro van los dentistas de dentro de tres años.

El chaval que hoy está en cuarto de carrera abrirá su clínica, o entrará en la de otro, sabiendo manejar mi programa. No porque se lo haya vendido nadie. Porque aprendió con él. Igual que mi generación aprendió a dibujar en AutoCAD y luego no quiso dibujar en otra cosa.

Y todo esto está pasando en silencio. Sin una nota de prensa. Sin un anuncio. Sin que nadie del sector se entere de nada. Los caballos de Troya no entran con banda de música: entran de noche, por la puerta que abren los de dentro, y no hacen ruido hasta que toca.

El coloso tiene la muralla. Yo tengo a los que van a vivir dentro de ella dentro de tres años.

Y esa es la única guerra que un hombre solo puede ganarle a una empresa con dinero, subvenciones y treinta años de ventaja: la que no se libra hoy. La que se libra cuando los que hoy son alumnos empiecen a decidir.

No he derribado ninguna muralla. Ni pienso intentarlo. He metido un caballo de madera y me he sentado a esperar, que es lo que mejor sé hacer después de cuarenta años esperando cobros.

Puede salir mal, claro. Puede que dentro de tres años el caballo siga en el patio, cogiendo polvo, y nadie haya abierto la portezuela.

Pero está dentro. Y eso, hace cuatro años, era impensable.

11

Domingos de triunfo, lunes en el infierno

ESTO NO ES UNA LÍNEA RECTA. Si alguien te lo cuenta como una línea recta, te está vendiendo algo.

Hay días en los que todo encaja. Terminas una función que llevaba semanas resistiéndose, la pruebas, funciona, y te levantas de la silla a las dos de la mañana con la certeza absoluta de que esto va a salir. Ves las clínicas. Ves las facturas. Ves a tu familia tranquila. Ves la cara del que dijo que un cerrajero no valía para esto.

Son días de euforia pura. De escribirle a alguien a las tres de la mañana porque no te cabe dentro. De hacer cuentas en una servilleta: si entran diez clínicas, si entran veinte, si entran cien.

Y hay otros días.

· · ·

Días en los que escribes a veinte sitios y no contesta ninguno. Ni que sí ni que no. Nada. Días de mirar el correo cada media hora como un tonto.

Días en los que un fallo tuyo, tuyo y de nadie más, borra datos de un sistema que está funcionando. Se te queda el cuerpo helado. Piensas en la clínica que hay al otro lado. En los pacientes que tienen cita mañana. Y tienes que recuperarlo todo con las manos temblando mientras te repites que no se puede volver a hacer eso nunca, jamás, en la vida.

Días en los que un proveedor corta el servicio sin avisar y se caen dos aplicaciones a la vez. Días en los que descubres que una base de datos ha estado más expuesta de lo que debía. Días en los que te das cuenta de que el correo importante que creías enviado llevaba semanas sin salir de tu ordenador.

Días en los que miras la factura del servidor y piensas que si un mes no la pago, se apagan nueve aplicaciones de golpe. Nueve. Todo lo que he construido en cuatro años cabe en un recibo que no llega a lo que cuesta una cena.

Eso es una caída a los infiernos. No es dramática. No hay música. Es un martes por la tarde, con la persiana medio bajada, y un hombre de sesenta y tres años preguntándose si no estará haciendo el ridículo.

. . .

Y luego está lo peor de todo, que no es que te digan que no. Es que no te digan nada.

Dos mil personas ven algo que has escrito y no entra ni una a mirarlo. Mandas veinte cartas y no vuelve ninguna. Es gritar en un campo vacío.

Ese silencio ya lo conozco. Es exactamente el mismo del principio de este libro. El del teléfono que deja de sonar. El de las conversaciones que empiezan a suceder sin ti.

La diferencia es que ahora no me lo creo. Antes el silencio me decía que se me había pasado el arroz y yo le hacía caso. Ahora el silencio me dice lo mismo y yo abro el ordenador igual.

. . .

Y esa es la pregunta de verdad. No la del dinero. La otra.

¿Y si el que me dijo que esto no valía nada tenía razón?

Esa pregunta viene siempre a la misma hora. Sobre las cuatro de la mañana, que es cuando vienen todas. Y la respuesta no llega en forma de razonamiento. Llega en forma de rutina: te levantas, pones el café, abres el ordenador y arreglas lo que rompiste ayer. Y a las once ya no te acuerdas de la pregunta.

Eso es todo el secreto. No hay más. Lo que en los libros llaman resiliencia, en la obra se llamaba ir a currar.

. . .

Pero hay algo que sí es distinto de todas las otras veces que me caí, y quiero dejarlo escrito.

En la cerrajería, cuando caí, caí con catorce familias colgando. En las motos, caí debiéndole dinero a mi hermana. En las furgonetas, caí llevándome por delante la ilusión de un equipo que había trabajado gratis.

Esta vez, si caigo, caigo yo solo.

Y no sabéis lo que eso descansa. Es la primera vez en cuarenta años que el riesgo es únicamente mío. Que puedo apostar sin apostar la vida de nadie más. Que si sale mal, el único que se queda con cara de tonto delante del espejo soy yo.

A los sesenta y tres años he descubierto que se puede empezar algo sin poner en la mesa lo que no es tuyo. Ojalá lo hubiera sabido a los treinta.

. . .

Y luego está la cuerda.

Al principio de este libro escribí que hay gente que empuja para que caigas al pozo y gente que, aunque también haya perdido por tus caídas, se queda arriba lanzándote la cuerda. Y que vosotros erais esa cuerda.

Lo que no sabía cuando lo escribí es que iba a tener que usarla otra vez.

Porque la cuerda no se usa una vez y se guarda. Se usa cada pocos meses. Se usa el día que no entra nadie. El día que una universidad contesta que no. El día que ves lo que tiene el grande y lo que tienes tú.

Y subir por ella no es elegante. Nadie sube por una cuerda con estilo. Subes con las manos en carne viva, resoplando, parando a mitad de camino, mirando hacia abajo cuando no deberías.

Pero subes.

Y arriba siempre está la misma gente. Mi pareja, que ha aguantado lo inaguantable y no se ha ido. Mis hijos. Mi hermana. Los que trabajaron conmigo hace veinte años y todavía me cogen el teléfono. Ninguno de ellos me ha preguntado nunca cuánto he facturado. Preguntan si estoy bien. Y a estas alturas de la vida ya sé cuál de las dos preguntas vale más.

El pozo tiene una cosa buena: se sale siempre por el mismo sitio.
Por arriba. Y siempre hay alguien sujetando el otro extremo.

Mientras haya alguien sujetando, yo sigo escalando. Ese es el trato. Y de momento lo estoy cumpliendo.

12

A la antigua usanza

DURANTE MESES HICE LO QUE DICEN QUE HAY QUE HACER.

Publicar. Comentar. Dar las gracias por cada reacción. Aprender qué hora es la buena para colgar algo y qué palabras no hay que poner porque el algoritmo te esconde. Ya lo conté unas páginas atrás: con sesenta y tres años me puse a estudiar LinkedIn como quien estudia para el carné de conducir.

Y LinkedIn me dio números. Muchos. Miles de personas viendo lo que escribía.

Lo que no me dio fueron puertas abiertas.

Y quiero ser justo, porque me dio otra cosa que no esperaba.

. . .

En LinkedIn he conocido a gente maravillosa. Gente con ganas de ayudar sin pedir nada a cambio. Uno que te escribe a las once de la noche para decirte que ha visto tu publicación y que conoce a alguien. Otra que te corrige una frase en inglés porque sí. Otro que te cuenta cómo lo hizo él, con sus fallos incluidos, para que no tropieces en la misma piedra.

Gente de todo tipo. Jóvenes que empiezan y veteranos que vuelven a empezar, como yo. Gente cuyo negocio no tiene nada que ver con el mío: venden seguros, formación, diseño, consultoría, lo que sea. Y aun así se paran a echarte una mano. Todos en el mismo barco y con el mismo propósito: caer bien, hacerse ver e intentar vender lo que cada uno ha construido con sus manos.

Eso también es LinkedIn. Y eso no se mide en visualizaciones.

Pero el sector de la sanidad no se abre a base de buena voluntad.

. . .

Pelear por un contacto como quien pelea por un aparcamiento en el centro un sábado por la tarde. Conseguir una entrevista y celebrarla como si fuera un contrato. Y en la sanidad, que es el sector más difícil en el que me he metido nunca, y mira que me he metido en unos cuantos.

Porque en la sanidad nadie te abre la puerta porque sí. Hay datos de pacientes, hay leyes, hay miedo, hay costumbre. Hay alguien al otro lado que tiene la sala de espera llena y ninguna gana de escuchar a un desconocido.

Un día me lo dijeron claro: esto, en este sector, no lo consigue nadie solo.

Y yo me acordé de la cerrajería.

. . .

En los ochenta no había algoritmos. Había una carpeta, un teléfono y un coche. Ibas obra por obra, preguntabas por el encargado, dejabas tu tarjeta y volvías la semana siguiente. Y la siguiente. Hasta que un día el encargado te decía: pásate el lunes, que tengo una barandilla.

Así se hacían los clientes. De uno en uno. Mirando a los ojos.

Pues decidí volver a hacerlo así. A la antigua usanza, que es como soy yo.

Solo que esta vez la carpeta era una lista de facultades de odontología de medio mundo, y el coche era el correo electrónico.

. . .

Correo en frío, lo llaman. A mí me suena a lo de siempre: llamar a una puerta donde no te espera nadie.

Pero con reglas. Las mismas que aprendí en la calle.

La primera: escribirle a una persona, no a un buzón. Al decano, a la directora, al que de verdad decide. Con su nombre y su cargo bien puestos. Un correo a «información» es como dejar la tarjeta en el buzón de la obra: no lo lee nadie.

La segunda: no insistir más de la cuenta. Cuatro veces como mucho, y siempre dejando diez días entre una y otra. El que no contesta no ha dicho que no; puede que esté de exámenes, de viaje o de vacaciones. Pero tampoco hay que convertirse en el pesado al que acaban bloqueando.

La tercera: pedir una respuesta fácil. Sí o no. Nada de «quedo a la espera de sus noticias». A un decano con doscientos correos al día no le pides que piense; le pides que elija.

Y la cuarta, la más importante, la que me enseñó la obra: cuando alguien dice que sí, no le mandas un folleto. Le llevas el trabajo hecho.

. . .

Eso es lo que más ha sorprendido, y lo que yo daba por hecho.

Cuando una universidad dice que sí, esa misma tarde tiene su aula montada. No una genérica. La suya. Con el nombre de su facultad. Con la moneda de su país: pesos argentinos, pesos colombianos, pesos dominicanos, nairas. Con el documento de identidad de allí, que en cada país es distinto. Con seis alumnos de muestra que ya han hecho el trabajo, tres corregidos con su nota y su certificado, y otros tres sin corregir para que el profesor pruebe a corregir uno él mismo.

Es lo que hacía en la obra cuando llevaba la muestra de la cerradura ya montada en un trozo de puerta. El cliente no tenía que imaginarse nada. La tocaba.

Y luego, la reunión. Videollamadas con decanas de Colombia, con el director de un hospital escuela en la Patagonia argentina, con catedráticos de Portugal que ya tienen fecha en el calendario. Yo en mi casa de Zaragoza, ellos en la otra punta del mundo, y en medio un programa que se ha construido un cerrajero hablando con máquinas.

. . .

Los números, porque hay que darlos.

Más de cincuenta y cinco universidades de todo el mundo han dicho que sí, han pedido reunión o han pasado la propuesta a quien decide. España, Portugal, México, Colombia, Argentina, Perú, Chile, Ecuador, Bolivia, Brasil, la República Dominicana, Nigeria, Ghana, Marruecos, Etiopía, India... Muchas de ellas ya tienen su aula funcionando.

Sin un comercial. Sin una caseta en un congreso. Sin un euro en publicidad. Con un ordenador, una lista y la paciencia de un cerrajero esperando un cobro.

Hay días que entran cinco respuestas seguidas. Y hay una cosa que me hace gracia: más de una vez, una hora antes de que llegue el «sí», el sistema me avisa de que alguien de esa ciudad está leyendo la web. Desde Medellín, desde San Pedro de Macorís, desde Cali. Leen, se lo piensan, y luego escriben. Igual que el encargado que se quedaba mirando la muestra un rato antes de decirte que te pasaras el lunes.

. . .

Hoy me han invitado a un encuentro en Zaragoza. Casi todos los que estaban eran de recursos humanos. Yo era el único que no. El organizador me había llamado como un caso aparte, alguien de talento y superación, y yo no sabía muy bien qué pintaba allí.

Les conté lo que acabas de leer. Lo de LinkedIn, lo del correo en frío, lo de las aulas montadas el mismo día, lo de las universidades.

Y uno de ellos se echó hacia atrás en la silla y me dijo:

—Joder. Les has metido un gol por la escuadra a las grandes empresas de software hospitalario.

No supe qué contestar. Me reí.

Pero en el coche, volviendo a casa, iba pensando que no he inventado nada. Que lo que he hecho es lo mismo que hacía con veinticinco años y una carpeta debajo del brazo. Llamar a la puerta. Dar la cara. Volver. Y cuando te abren, llevar el trabajo hecho.

Lo nuevo no es la manera. Lo nuevo es que ahora la puerta puede estar en Nigeria y tú en tu cocina.

. . .

El coloso sigue teniendo la muralla, el dinero y los congresos. No ha cambiado nada de eso.

Pero el caballo ya no está solo en el patio. Ahora hay más de cincuenta y cinco, repartidos por medio mundo, y en cada uno hay un profesor que ha dicho que sí y unos alumnos que dentro de poco van a decidir con qué programa quieren trabajar.

Y todo empezó el día que dejé de pelear por los «me gusta» y volví a hacer lo que siempre he sabido hacer: ir a buscar a la gente de una en una.

. . .

Continuará...

EPILOGO

Qué follón, Sr. Cuesta, qué follón

HAY UNA SERIE en la que un personaje, ante cualquier situación complicada, suelta siempre la misma frase: qué follón, Sr. Cuesta, qué follón.

No podría definir mejor lo que es mi vida.

Follón. Puro y honesto follón. Empezar de cero a los sesenta y tres años con nueve aplicaciones funcionando, un LinkedIn que no termino de entender, propuestas de negocio que llegan de donde menos te esperas, correos de universidades de tres continentes, unas inteligencias artificiales que unas veces son tus mejores aliadas y otras te dicen que todo está perfecto cuando no lo está, y todo esto sin empresa constituida, sin inversión externa y sin que nadie del sistema haya apostado un euro por ti.

Follón. Pero es mi follón. Y lo elijo cada mañana cuando me levanto.

· · ·

Si has llegado hasta aquí leyendo este libro, ya sabes de dónde vengo. Cuarenta años de obra. De cierzo en Zaragoza. De letras de cambio. De clientes que no pagaban. De bancos que te invitaban a almorzar cuando no los necesitabas y cerraban la puerta cuando sí. De decisiones imposibles. De venderlo todo para poder mirar a los ojos a la gente que confió en ti. De empezar de cero más veces de las que debería ser humano.

Y de una conversación en un bar donde alguien dijo que el futuro era de los jóvenes preparados. Y yo no dije nada. Solo escuché. Y luego fui a casa. Y construí.

Puede que el futuro sea de los jóvenes preparados. Pero el presente también es de los que no se rinden aunque el sistema les haya dicho mil veces que ya es tarde.

· · ·

Las inteligencias artificiales merecen su mención en este epílogo. Porque han sido cómplices. Compañeras de trabajo. Herramientas extraordinarias con sus propias limitaciones y sus propias virtudes.

Llevamos tantas horas juntos que casi nos vamos a tomar un café cuando todo esto termine. Días enteros. Sábados. Domingos. Sin horarios ni descansos. Construyendo. Deshaciendo. Discutiendo la mejor manera de hacer algo que nunca habíamos hecho

antes. Y volviéndolo a intentar.

Porque las inteligencias artificiales no se cansan. No se quejan del cierzo. No piden el cincuenta por ciento por adelantado. No se van al concurso de acreedores si las despides. Y si una te falla, hay otra dispuesta a intentarlo desde otro ángulo.

Eso, viniendo de donde vengo, no tiene precio.

. . .

Ahora solo necesito un pequeño empujón. Alguien que decida explorar los programas que he construido. Que los pruebe con honestidad. Que me diga si esto es una mierda pinchada en un palo o si funciona de verdad y se puede mejorar. Porque todo es mejorable en esta vida. Absolutamente todo.

Yo lo sé mejor que nadie. He mejorado cerraduras. He mejorado presupuestos. He mejorado equipos. He mejorado canciones. Y ahora mejoro código. Nada sale perfecto a la primera. Nunca. Pero si algo funciona, se pule. Y si no funciona, se cambia. Y si alguien te dice que no tiene arreglo, buscas a alguien que te diga que sí.

Lo que sí sé con certeza es lo que quiero.

. . .

Quiero darle a mi familia lo que se merece. Que es mucho. A mi pareja, que se ha comido lo peor de mi vida con una paciencia que no merezco pero que agradezco cada día que me levanto. A mis hijos. A mi hermana, que estuvo cuando nadie más podía estarlo. A los que permanecieron cuando no había nada que justificara quedarse.

Quiero cobrar al momento por el trabajo bien hecho. Sin esperar meses. Sin letras de cambio. Sin clientes que desaparecen cuando llega la hora de pagar.

Y quiero demostrarme a mí mismo, no a nadie más, a mí mismo, que la edad es un número y la experiencia es un activo. Que cuarenta años aprendiendo cómo funciona el mundo real valen más que cualquier máster. Que un cerrajero que sabe lo que duele un impago puede construir mejor software para quien licita que alguien que nunca ha pisado una obra.

. . .

El camino ha sido largo. Y complicado. Y a veces ha dolido más de lo que estas páginas pueden contar.

Pero si tuviera que volver atrás y elegir de nuevo...

Elegiría exactamente lo mismo. Cada golpe. Cada caída. Cada noche sin dormir. Cada decisión imposible.

Porque sin todo eso no estaría aquí. Escribiendo este libro. Con una inteligencia artificial de copiloto. A los sesenta y tres años. Empezando otra vez.

La vida no es como viene.

Es como se decide vivir.

Qué follón, Sr. Cuesta.

Qué buen follón.

LUCIO SÁDABA · ZARAGOZA, 2026