

# 1

## La oferta

Ben salió del aparcamiento y parpadeó ante la brillante luz del sol de septiembre.

«Es tuyo, Ben —murmuró mientras empezaba a caminar calle abajo—. Va a ser pan comido.»

Llegó a la dirección que le habían dado, un robusto y viejo edificio de ladrillo que ocupaba la mitad de la manzana. Entrecerró los ojos y miró hacia arriba. Allí estaba, grabado en una gran placa de bronce, clavado en la fachada de ladrillo por encima de la entrada:

ALLEN & AUGUSTINE  
FABRICANTES Y VENDEDORES DE SILLAS  
DE PRIMERA CALIDAD

«Será pan comido», repitió mientras cruzaba las enormes puertas de roble y entraba en el vestíbulo, donde lo recibió el perfume a virutas de madera, cuero y barniz.

Allen & Augustine estaban sufriendo una mala racha. Ésa era la razón de que Ben estuviera allí.

Tenía fama de ser alguien que hacía los deberes, se entregaba a fondo y sabía rematar una negociación. Había conseguido cuentas de empresas a docenas, de clien-

tes individuales a cientos. Se decía que quizá tuviera madera de ejecutivo.

Sin embargo, nunca se había enfrentado a una situación como ésta.

Un par de docenas de personas, que paseaban arriba y abajo, mientras hablaban en voz baja, llenaban la sala de conferencias. Ben era el único extraño a la empresa. Se movió entre el grupo, estrechando manos, conociendo a los miembros del equipo ejecutivo y el comité preparatorio de Allen & Augustine.

Cuando llegó a la cabecera de la mesa vio dos sillones y, de pie junto a ellos, a los dos copresidentes de Allen & Augustine.

Primero le presentaron a un caballero esbelto y de voz suave —Allen, cofundador de la compañía, que saludó a Ben con voz queda—, y luego al hombre fornido que estaba junto a él y que le dio una cálida bienvenida y le estrechó la mano con gran energía: era Augustine, el hermano de Allen.

A continuación, conoció a un hombre musculoso con unas manos como troncos de árbol: Frank, vicepresidente de producción. Frank no dijo palabra; se limitó a un seco gesto de saludo.

Finalmente, le presentaron a Karen, la vicepresidenta de Finanzas y Personal, una mujer menuda con inteligentes ojos oscuros. «Así que este es Ben», dijo. Ben no supo decidir si parecía hostil o sólo cauta.

Ben supo que, si lograba influir en estos cuatro ejecutivos, la empresa sería suya. Tenía que ganárselos. Conocerlos.

## La oferta

En una palabra, *conquistarlos*.

«No nos engañemos —había murmurado ante su reflejo en el espejo aquella mañana mientras se afeitaba—. Es un campo de batalla.»

En sus doce años con el Grupo Marden, Ben había pasado de ventas a gestión de ventas y a director de división. Ahora, a la temprana edad de 34 años, lo habían promocionado —a prueba— a un puesto en Fusiones y Adquisiciones, el departamento, muy competitivo, de la empresa.

Su tarea era conducir la transición con la empresa recién adquirida —«una transición *sin conflictos*», como había insistido el jefe al darle el trabajo a Ben sólo tres días antes— para ayudarles a que fueran una parte exitosa y productiva del Grupo Marden. Una gran familia feliz.

Excepto que, en realidad, la empresa recién adquirida todavía no había sido adquirida.

Y esa era la tarea de Ben: convencer a los propietarios de Allen & Augustine de que esta fusión les interesaba. Y como la totalidad de los alrededor de 500 empleados de la firma se habían beneficiado de unos planes generosos de propiedad de acciones, ellos eran los propietarios. Lo único que Ben tenía que hacer era convencer a 500 personas de que se rindieran, por así decir, y vieran las cosas como las veía él.

No, nunca antes se había enfrentado a una situación como ésta.

Las conversaciones se redujeron a murmullos mientras todos tomaban asiento. Después de una breve introducción, Allen cedió la palabra a Ben.

—Fabricantes y vendedores de sillas de calidad —empezó Ben lenta y deliberadamente, poniéndose en pie—. Todas hechas de madera de la máxima calidad, todas diseñadas a mano, todas exquisitas. «Cuando te sientas en una silla de Allen & Augustine —dijo citando los anuncios de la firma—, no sientes sólo que te sostienen: sientes que te *abrazan*.»

De hecho, ése era el eslogan de la compañía: *Te abrazamos*. Ben no podía menos de pensar que era un eslogan muy cursi.

—Sillas diminutas para los pequeñines, para los chavales y para la habitación de los niños —continuó—. Enormes, imponentes butacas para la sala de juntas. Clásicas sillas rústicas de cocina. Elegantes sillas de respaldo recto para el comedor; cómodos y muelles sillones para los abuelos, confortables mecedoras para las mamás que están criando a sus hijos. Sillas que han sostenido a una generación.

Ben observó el lenguaje corporal de la sala donde todos cambiaban rígidamente de postura. *Aquello no iba bien*.

—Por lo que me han dicho, a la mitad de los miembros del ayuntamiento los alimentaron, los hicieron eructar y los mecieron para que se durmieran en las sillas de Allen & Augustine. —Hizo una pausa de una fracción de segundo y luego añadió—: Y eso ha pasado justo este último fin de semana.

Esto consiguió unas risas alrededor de la mesa. *Bien*.

—Todas diseñadas a mano, todas exquisitas —repetió, aflojando el ritmo mientras hablaba—. Así es como el catálogo describe sus productos. ¿Y saben qué? Es también una buena descripción de su empresa.

»Son ustedes, como bien saben, una leyenda en esta ciudad.

»Toda la comunidad empresarial valora lo unida que está su compañía. Muchos de sus empleados están aquí desde el principio o, por lo menos, desde los primeros tiempos y, según creo, incluso hay un buen número de empleados de segunda generación.

»No es ningún secreto que Allen & Augustine ha sido una de las grandes historias de éxito de la ciudad.

»*Pero...*

Ben había aprendido a manejar la palabra *pero* como si fuera un machete, usándola para partir en dos las premisas y propuestas más potentes de sus oponentes. A veces la utilizaba con disimulo, como si fuera la portezuela de una trampa; otras, con la misma sutileza que una granada de mano.

Como ahora.

Miró alrededor de la sala para ver qué tal iba.

—*Pero* —repitió—, hagamos frente a los hechos. Han sido tiempos difíciles. La competencia de otros países es despiadada, los costes han subido, las ventas han bajado, y los beneficios son cada vez menores.

»Sus ejecutivos se han negado a despedir ni un solo empleado, y es algo que admiro. En cambio, se han visto obligados a hacer recortes salariales generales. Sé que les duele. —Hizo una pausa y añadió—: Estoy aquí para detener esa sangría.

Había practicado esta frase durante horas a lo largo del fin de semana. No quería parecer paternalista. Y además, lo pensaba sinceramente. Era doloroso ver de rodillas a esta compañía que una vez fue grande y, desde su punto de vista, su jefe era exactamente el caballero de la blanca armadura que esta gente necesitaba.

*Pero, ¿cómo convencerlos a ellos?*

»Quiero que sepan —continuó— que el Grupo Marden sabe lo que significa ser una empresa familiar. Nosotros lo *somos*.

»Probablemente conocen nuestra historia. Fue fundada en Nueva York en los años treinta por Andrew Marden, un comerciante inmigrado convertido en industrial y especulador de terrenos. El viejo Marden pasó el negocio a su hija, Elizabeth, que se casó con un miembro de la familia Bushnell y que, después de dirigir la compañía con éxito durante muchos años, pasó el cetro a su hijo y nieto del fundador, nuestro actual presidente y consejero delegado, Thomas J. Bushnell.

En realidad, Ben había visto a Thomas J., en carne y hueso, sólo dos veces en su vida. La primera, doce años atrás, en su primer año en Marden, cuando el jefe se había presentado en un retiro de su sección. La segunda vez fue el viernes pasado —sólo hacía tres cortos días de eso— cuando convocó a Ben a su despacho.

En aquella breve reunión, Mr. Bushnell había dejado claro lo interesado que estaba en que el acuerdo se cerrara. La competencia dentro de Fusiones y Adquisiciones era despiadada, y si Ben no tenía éxito, eran muchos los ejecutivos igualmente ambiciosos que le pisaban los talones.

El trabajo de Ben, y su futuro y el de Melanie, estaban en juego.

«En este momento —había afirmado el jefe—, en Allen & Augustine el viento puede soplar, con la misma facilidad, tanto en una dirección como en otra. Y la dirección en que acabe soplando va a ser cuestión de una sola cosa. —Miró directamente a Ben mientras ponía fin a su entrevista con una última palabra—. Tú.»

## La oferta

Ben respiró hondo. Había llegado el momento.

—Como saben —les dijo a los reunidos—, míster Bushnell y el Grupo Marden han presentado una oferta para comprar Allen & Augustine.

»En los próximos días me reuniré con sus fundadores y con los jefes de los principales departamentos para conocerlos, tanto a ustedes como a sus empleados.

»El próximo lunes, de hoy en una semana, tienen una reunión muy importante, posiblemente la reunión más importante de la historia de su compañía. En esa reunión, se les pedirá a ustedes y a todos sus empleados que contesten a una pregunta con una de estas dos palabras: *sí* o *no*.

Recorrió la mesa con la mirada.

Ben era bastante bueno para juzgar el sentir de una sala, y en aquel momento tenía la impresión de que aquellas personas se inclinaban hacia su postura. Si podía demostrar que aunque sólo fuera un tercio de los presentes se inclinaban a decir «sí», eso equivaldría a una gran victoria para él. Ocho *síes* serían un número amplio para que los demás dudaran de su postura de *no*. Vaya, incluso que *seis* se pusieran de su parte sería suficiente. Era una apuesta, pero sentía que estaba en terreno firme.

Se inclinó hacia delante, apoyó una mano en la mesa y adoptó una postura más relajada.

—Les propongo algo —dijo—. Sólo para tener idea de dónde estamos, hagamos una primera votación a mano alzada. Nada definitivo, sólo de manera informal... —Ben empezó a levantar la mano mientras hablaba—: ¿Cuántos de nosotros se inclinarían a votar «sí» en este momento?

No se levantó ni una sola mano.

Durante los diez minutos siguientes, mientras se des-  
hacía la reunión y Ben hablaba con todos cortésmente an-  
tes de abandonar la sala de conferencia, subir al ascensor  
y salir a la calle, sólo una idea le daba vueltas por la cabe-  
za: no iba a ser pan comido.



## 2

### La pregunta

Ben dejó atrás el viejo edificio de ladrillo y se encaminó a un pequeño restaurante a la vuelta de la esquina del que le había hablado una amiga. Le había dicho que era su lugar favorito y que, si alguna vez iba por aquella parte de la ciudad, *tenía* que probarlo.

Entró en el atestado café y, como no podía menos de ser, su amiga estaba allí, sentada a una mesa de un rincón. De alguna manera, había confiado en tropezarse con ella allí. De hecho, ése era su plan.

Claire era una experta en marketing muy solicitada que había hecho algún trabajo como *freelance* para Allen & Augustine unos años atrás, antes de conseguir la perita en dulce que era su actual puesto de directora de recaudación de fondos para una gran organización no lucrativa local, que tenía sus oficinas cerca. A Ben se le había ocurrido que quizá podría darle algo de información valiosa sobre la empresa, quizás iluminar la política interna; informarle de quién manejaba el cotarro y quién tenía el auténtico poder.

Nunca perjudicaba tener una visión desde dentro.

Ben estaba a punto de llamar la atención de Claire cuando vio, con pesar, que no estaba sola; al otro lado de

la mesa, frente a ella, había una mujer de edad, ocupada con una tetera caliente. Estaba dudando entre quedarse o marcharse cuando Claire levantó la mirada y lo vio junto a la puerta.

—¡Eh, Ben! —llamó, haciéndole un gesto para que se acercara—. Ben, quiero que conozcas a tía Elle. «Claro», se dijo Ben cuando Claire los presentó y mientras le estrechaba la mano. La cara le había parecido vagamente familiar y aquello lo explicaba. *Parecido familiar*.

En aquel momento se acercó un camarero con una bandeja: café para Claire y un postre succulento para su tía.

—Acompáñanos —dijo Claire—. Tenemos que marcharnos pronto, pero puedes quedarte en nuestra mesa.

Mientras su compañera se concentraba en su postre, Claire se volvió hacia Ben.

—¿Qué te trae por esta parte de la ciudad?

Ben se lo explicó brevemente, describiendo la situación con amplias pinceladas. No mencionó la empresa que había visitado, sólo dijo que era una fábrica bien establecida que estaba pasando una mala época y que el Grupo Marden le había hecho una oferta. No entró en muchos detalles. Según se dice, las paredes tienen oídos.

Tía Ellen intervino.

—¿Así que estás con el Grupo Marden?

Ben le dijo que así era.

—¿Los conoce?

Tía Elle asintió vagamente; luego volvió a prestar atención a su *zabaglione* y su té caliente.

Ben le contó a Claire, sucintamente, a qué se enfrentaba.

—Así que tengo una semana —concluyó—, para lograr que quinientas personas piensen como yo. —Hizo una pausa—. ¿Alguna idea?

## La pregunta

Claire se quedó pensativa unos momentos, luego —para sorpresa de Ben—, se volvió hacia su compañera y dijo:

—No sé. Tía Elle, ¿qué le aconsejarías?

Ben gimió para sus adentros.

Tía Elle miró a Ben.

—Estas personas a las que tienes que convencer: ¿cinco has dicho?

—En realidad, *quinientas* —corrigió Ben educadamente.

—Eso. ¿Estas personas no están de acuerdo con tu descripción de las cosas?

—Todavía no —respondió Ben—. Es por eso, exactamente, por lo que tengo que *convencerlas*.

Tía Elle frunció los labios y luego dijo:

—Bien. —Se inclinó hacia él para dar más énfasis a sus siguientes palabras:

»*Cuanto menos digas, más influencia tendrás.*

Ben asintió consideradamente, en un esfuerzo por ser educado.

—¿Sabes por qué es así? —añadió ella.

—No, no lo sé —respondió Ben—. ¿Por qué?

—Porque cuanto más cedes, más poder tienes.

Ben lanzó una mirada a Claire, con la esperanza de llevar la conversación de nuevo a su terreno, pero ella estaba concentrada en su café y, por lo que él podía ver, trataba de ahogar la risa.

Ben tenía que decir algo, o arriesgarse a parecer mal educado.

—Eso suena... muy zen.

A Claire se le escapó una carcajada.

—¡Tiene razón! —exclamó—. ¡Tendré que empezar a llamarte tía Zen!

Tía Elle los miró a los dos enarcando una ceja y luego volvió a su *zabaglione*.

—Oye, Claire... —empezó Ben—. ¿Puedo pedirte un favor?

—Claro, lo que quieras —dijo Claire.

—Mañana por la mañana y durante el resto de la semana, me voy a reunir con las personas clave de la empresa. Me iría muy bien la objetividad experta de una amiga. Si tienes un poco de tiempo, me gustaría que me dieras tu opinión sobre esas reuniones. Una especie de... informe. —*Un procesador. La información desde dentro.*

Claire dejó la taza de café en la mesa, miró a tía Elle, miró la taza y luego volvió a mirar a Ben. Parecía estar sopesando aspectos en conflicto en su mente. Finalmente, asintió.

—De acuerdo —dijo—. No puedo prometerte grandes revelaciones. Pero, de acuerdo. ¿Por qué no quedamos y almorzamos juntos aquí mañana?

El camarero trajo la cuenta de las dos mujeres y, mientras Claire la pagaba, tía Ellen intervino de nuevo.

—¿Puedo hacerte una pregunta?

—Claro.

—Estas cinco personas... ¿dices que les has hecho una oferta?

—*Quinientas* —aclaró Ben.

—Sí, eso, quinientas.

Levantó la vista y miró a Ben fijamente. Éste se sorprendió de no haberse dado cuenta antes de lo límpidos que eran sus ojos azules.

—*¿Qué puedes ofrecerles realmente?*

Pronunció las palabras con la serena autoridad de una

## La pregunta

bibliotecaria pidiendo silencio; Ben imaginó que probablemente así habría hecho callar a miles de alumnos revoltosos a lo largo de décadas—. *¡Eh, tú! Aquí no se habla.*

Por un momento sintió que lo estaban regañando.

—Bueno —tartamudeó—, ponemos unos recursos significativos encima de la mesa. —Y se lanzó a explicar las ventajas que acompañan a la economía de escala, los canales de distribución, la huella de mercado y así sucesivamente. Acabó su parrafada, consciente de que, por alguna razón, todo parecía bastante vacío y se dijo: «¿Por qué me siento a la defensiva, dando explicaciones a alguien a quien ni siquiera conozco?»

Tía Elle aguardó hasta que hubo acabado, luego asintió y dijo:

—¡Ah!

Ben se sintió como si volviera a estar de vuelta en la escuela primaria, hubiera hecho un examen... y hubiera suspendido.

Por la noche, cuando le contaba a Melanie cómo le había ido el día, describió la conversación con Claire y le dijo que había conocido a su tía bibliotecaria.

—Y luego va y me hace una pregunta de lo más demencial —le dijo—. Me dice: *¿Qué puedes ofrecerles realmente?* Así mismo. No me lo podía creer.

Melanie miró a Ben, pensativa. Al cabo de un momento dijo:

—Espera un momento —y salió de la habitación. Volvió con un pequeño paquete envuelto para regalo y se lo dio—. Tengo algo para ti. Es un regalo de yuju, cariño, enhorabuena-por-tu-promoción-a-Fusiones-y-Adquisiciones.

Ben lo cogió de sus manos y lo desenvolvió con cuidado. Era un cuaderno bellamente encuadernado. En la tapa, con letras caligrafiadas a mano, Melanie había escrito:

## Manifiesto de Ben

—Adelante, ábrelo —lo animó. Ben abrió el cuaderno. Aunque el resto estaba totalmente en blanco, Melanie había escrito un título de ocho palabras al principio de la primera página:

### Claves de Ben para un liderazgo de leyenda

—¿De verdad? ¿Un liderazgo de leyenda? ¿No te parece que eso es un poco exagerado, Mel? Sólo estoy a prueba en Fusiones y Adquisiciones. No es exactamente como ser el presidente de la plana mayor conjunta.

Melanie sonrió y le dio una palmada en el hombro.

—Sí, mi general. —Luego señaló al cuaderno con un gesto y dijo—: Lee la inscripción.

Ben miró en la parte interior de la cubierta y vio que había cinco palabras escritas:

*Para Ben. Creo en ti.*

Ben volvió a mirar a Mel. ¿Cómo había tenido la enorme suerte de encontrarla... y conseguir que lo aceptara, tantos años atrás?

—Bueno, sólo es la verdad —dijo ella.

Ben se metió las manos en los bolsillos y los volvió del revés.

## La pregunta

—Detesto decírtelo —informó—, pero no parece que tenga ninguna clave para abrir nada; lo único que tengo son las llaves del coche.

—Las tendrás —declaró ella. Se quedó callada; parecía estar rumiando algo.

—¿Mel? —dijo Ben.

—¿Eh? Ah, nada. Sólo estaba pensando.

—¿Y entonces...? —insistió Ben. Era algo que le encantaba de Mel. *Pensaba* de verdad en las cosas.

—Bueno —dijo Melanie—. Es sólo... lo que dijo la anciana. ¿Qué opinas?

—Me parece que está un poco chiflada —respondió Ben, con una sonrisa.

—No, me refiero a su pregunta. Sobre qué puedes ofrecerles. ¿Qué opinas?

Ben hizo un gesto negativo con la cabeza, no tanto para decir que no como para librarse de la pregunta.

—Vamos, Mel. ¿Qué clase de pregunta es esa?

Aquella noche, mucho después de que Melanie se hubiera dormido, Ben seguía despierto, con la mirada clavada en el techo.

¿Qué podía, de verdad, ofrecerles?