

“La tecnología impulsa el proceso, pero el factor humano impulsa los resultados.”

Este libro no es teoría. Es la historia real de cómo una empresa pasó del caos a la claridad, del esfuerzo sin dirección a un sistema comercial que genera resultados predecibles.

Descubre el método que transformará tu manera de vender, aprende a crear un sistema de ventas efectivo y a recuperar el control de tu tiempo y tu negocio.



MIGUEL ÁNGEL JIMÉNEZ ÁVALOS

www.majconsultoria.com

miguel@majconsultoria.com



MIGUEL ÁNGEL
JIMÉNEZ ÁVALOS

MÉTODO EJE COMERCIAL 360™ 8

MIGUEL ÁNGEL JIMÉNEZ ÁVALOS

MÉTODO EJE COMERCIAL 360™

DEL CAOS COMERCIAL
AL CONTROL ESTRATÉGICO



Construye un sistema de ventas...
y recupera tu vida.

**A Diego Alejandro, por recordarme lo que
realmente importa.**

**A mi familia, por estar incluso cuando no
estuve.**

**Y a quienes no creyeron en mí: gracias por
el impulso... y por enseñarme a no depender de
la aprobación.**

Agradecimientos

He decidido omitir nombres propios para evitar omisiones involuntarias, pero mi gratitud es absoluta. Gracias a cada jefe y a mis compañeros de trabajo, quienes al final se convirtieron en amigos y, en muchos casos, en familia. Gracias a los equipos que formamos y a todos aquellos con quienes compartí este camino.

Gracias por las risas interminables, por el estrés de un fin de mes, por las ventas que no logré, por esas juntas insufribles, por la confianza depositada y, sobre todo, por la invaluable experiencia que hoy me permite contar esta historia. Sin ustedes, este libro no existiría.

Con todo mi cariño, Miguel Á.

Introducción

El saldo de dos décadas

Este libro no nació en un escritorio cómodo ni en una sala de juntas con aire acondicionado. Empezó a escribirse en 2003, el día que puse un pie en el mundo de las ventas sin tener la menor idea de lo que me esperaba.

Está escrito con la tinta de mis propios errores. Está hecho de cientos de fracasos: de contratos que se cayeron en la línea de meta sin que yo entendiera por qué, y de empresas donde, siendo honesto, no vendí ni un susto.

Si tú sabes lo que es caminar bajo el rayo del sol hasta que te arden los pies; si conoces la sensación de buscar desesperadamente un refugio contra la lluvia mientras intentas mantener la dignidad; si has sentido ese vacío en el estómago cuando una venta que ya dabas por hecha se esfuma... bienvenido. Eres de los míos.

Durante más de dos décadas aprendí, a golpes, lo que nadie me enseñó en la escuela: que

vender no es un don divino ni una cuestión de suerte. Es arquitectura. Es ingeniería. Mi propósito con este libro es uno solo: que tú no tengas que pasar por todo lo que yo pasé para entenderlo.

No te pido que creas ciegamente en mis palabras. No busco seguidores, busco estrategias. Lo único que te pido es honestidad brutal contigo mismo: si estás cansado de "nadar de muertito" y estás harto de dejar que el tiempo pase sin que tus resultados se muevan, abre la mente.

Seguirás vendiendo. Quizás sigas facturando. Pero déjame preguntarte: ¿Es eso realmente lo que quieres? ¿O quieres dejar de ser un esclavo de la inercia para construir algo que trascienda?

Si al terminar este libro logras entender que necesitas un método —sea el mío o cualquier otro que te dé estructura—, entonces mi trabajo habrá valido la pena. No permitas que tu carrera dependa del azar. Vamos a convertir ese esfuerzo que hoy te agota en un sistema que te devuelva tu tiempo y tu libertad.

Bienvenido al Método EJE Comercial 360™.

(Cierro mi libreta, pero el silencio en la habitación no llega. Nunca llega).

“¿De verdad vas a contarles todo esto, Miguel?”, susurró Bastián.

No recuerdo exactamente cuándo apareció. Lo único que sé es que ha estado sentado en el asiento del copiloto durante más tiempo del que me gustaría admitir. Estaba ahí cuando firmé mi primer contrato, y estaba ahí, en la penumbra del coche, observando en silencio cuando perdí la última gran oportunidad.

No intentes buscarlo en el índice. No intentes silenciarlo. A partir de ahora, él también te acompañará en este viaje. Estará en cada margen de este libro, cuestionando la estructura, señalando las grietas y recordándote que, mientras aprendes a construir un sistema para ganar, también deberás aprender a vivir con el peso de lo que construyes.

Te lo advierto: Bastián no busca que el camino sea fácil. Busca que sea real. Si decides leer esto, tendrás que aprender a lidiar con él tanto

*como yo. Porque si alguien conoce el saldo real de
estos veinte años, no soy solo yo. Somos nosotros.*

Capítulo 1

Los veinte centavos para el peso

Martes, 10:00 de la mañana. Mario no estaba trabajando; estaba tratando de no perder el control.

Frente a él, la pantalla de su laptop no mostraba números, sino presión: facturas con sellos rojos de «vencido», cálculos de flujo de caja que no cuadraban y una realidad que ya no podía maquillar: el dinero no alcanzaba. Bastián, *recargado en el marco de la puerta como una sombra que solo Mario sentía, observaba la pantalla con una mueca de aburrimiento. «Ahí está la ilusión bien administrada —pensó—, jugando a ser dueño de negocio mientras el barco hace agua».*

En su correo destacaba un mensaje de Isabel: «Urgente: Autorización de bonos y comisiones». Mario lo abrió sin ganas. Sabía lo que significaba: pagar comisiones sin haber llegado a la meta era como intentar tapar un hoyo cavando otro más grande. Pero lo que realmente le pesaba no estaba en la pantalla. Hoy vencía la

colegiatura de los niños y el pago de la hipoteca. Tragó saliva. Por primera vez en mucho tiempo, la línea entre su empresa y su familia se sentía peligrosamente delgada.

El celular vibró sobre la madera del escritorio. Pensó que era el proveedor otra vez y apretó la mandíbula. Pero no, era un WhatsApp de su mejor amigo: «¡Qué onda, güey! El jueves vamos a margaritar... ¿jalas o te pandeas?». Mario soltó una pequeña sonrisa. Por un segundo, recordó lo que era vivir sin números persiguiéndolo. Tecleó rápido: «Sí, nos ponemos de acuerdo». Pero en cuanto bloqueó el teléfono, la sonrisa desapareció. Sabía que no iba a ir. No podía. No cuando el barco se hundía.

—Claro, el jueves a tomar margaritas —susurró Bastián, clavándole los ojos—. Porque nada arregla un flujo de efectivo como un buen tequila mientras esperas el embargo.

El celular volvió a vibrar. Era el proveedor. Ocho días de retraso. Mario lo miró en silencio, sintió esa presión en el pecho que ya se estaba volviendo costumbre y rechazó la llamada. No tenía nada que decir.

La oficina estaba llena de luz. El sol de la mañana iluminaba una fotografía sobre su escritorio: Tania y los niños sonriendo en la playa. Mario la miró unos segundos y volvió a la pantalla. Resultados del mes pasado: 67% de la meta. Se recargó en la silla y soltó el aire lentamente.

—Otra vez lo mismo...

Miró el calendario. Mayo. Diez meses sin alcanzar el objetivo. Diez meses trabajando. Diez meses intentando. Frunció el ceño. —¿Dónde carajos se están quedando esos veinte centavos para completar el peso?

Apunte de Bastián: "Un negocio no quiebra por falta de dinero, quiebra por exceso de esperanza. Si necesitas una junta para saber qué está pasando, es porque tu sistema está ciego. La estructura no es una jaula, Mario; es el mapa que evita que te pierdas en tus propias lagunas mentales".

La pregunta no era nueva, pero ahora dolía más. Abrió el calendario y escribió: *Junta urgente*. Agregó a todos:

- Pepe, gerente de ventas: Cincuenta y dos años, traje impecable, colmillo viejo. De los que confían más en la labia que en los números.

- Isabel, Recursos Humanos: Ordenada, estructurada, siempre tratando de que todo no se desmorone.

- Mónica, Administración: Precisa, analítica... experta en encontrar el problema antes que la solución.

- Paquito, veintitrés años: Redes sociales. Energía alta, presupuesto bajo. Siempre pidiendo más pauta.

- José Luis: El de todo. El que nunca dice que no. El que siempre está... pero nadie sabe exactamente en qué.

Treinta minutos después, todos estaban sentados en la sala de juntas. Mario los observó en silencio. Nadie hablaba.

—No estamos mal —dijo finalmente—. Pero tampoco somos lo que buscamos. Llevamos diez meses sin llegar a la meta. Nos quedamos en setenta, en ochenta, pero nunca en cien. ¿Dónde están esos veinte centavos para completar el peso?

Bastían soltó una carcajada seca desde el rincón. —¡La junta urgente! El último refugio del cobarde que quiere sentir que está haciendo algo cuando solo van a perder el tiempo. Aunque... —se detuvo, rascándose la barbilla con duda—, a veces, una reunión de pánico es el único desfibrilador que tiene un negocio muerto. Quizás hoy le salga bien. Aunque lo dudo.

Silencio. Mario apretó los labios y soltó la pregunta que llevaba días evitándose:

—¿Qué no estamos haciendo bien... o en qué estoy fallando yo?

Las respuestas llegaron rápido, como un guión ensayado. Isabel habló de la rotación; Mónica, de las facturas vencidas; Paquito pidió más presupuesto; José Luis se puso a la orden; y Pepe, con la calma de la experiencia, culpó al mercado y a la competencia. Lo mismo de siempre. Las mismas excusas. Mario sintió cómo algo se le rompía por dentro. Golpeó la mesa.

—¡Ya estoy harto de escuchar por qué no se puede! —el silencio se volvió pesado—. A partir de hoy, quiero escuchar el «cómo sí». Mañana a las doce quiero una idea concreta de cada uno. Algo

real. Porque así como estamos... no vamos a llegar a ningún lado.

Se levantó y salió sin esperar respuesta. Nadie lo siguió. El trayecto a casa fue en silencio, pero dentro de su cabeza el ruido no paraba. ¿Por qué el esfuerzo no se convertía en resultados? ¿Por qué trabajan tanto y el dinero no se queda? ¿En qué momento perdió el control? Y la peor de todas: ¿Estaba fallando él como líder?

Apunte de Bastián: "No confundas el esfuerzo con el resultado. El sol sale todos los días sin hacer un esfuerzo heroico, solo sigue su sistema. Tú, en cambio, te estás matando por empujar una piedra colina arriba porque te da miedo soltarla y ver si, por fin, rueda sola".

Al llegar, Tania lo recibió con una cerveza fría y un beso. Mario se dejó caer en el sillón y soltó todo: las facturas, el proveedor, la hipoteca, la junta.

—Lo peor —dijo al final— es que no sé qué estamos haciendo mal. Trabajamos mucho... pero el dinero no se queda.

Tania lo miró tranquila. —No te preocupes. Sé que vas a encontrar la solución. Aquí estoy contigo.

Mario asintió, pero no dijo nada. En el fondo ya lo sabía: el problema no era la falta de clientes, era que su sistema estaba roto. En algún lugar se estaban perdiendo esos veinte centavos que le estaban costando, literalmente, su paz.

—Sí, *sigue buscando la solución afuera,* Mario —murmuró Bastián, mirándolo desde la penumbra de la sala—. Aunque, *mirándolo bien... tal vez el problema es que te importa demasiado. Y el miedo a perder la paz es, irónicamente, lo que más rápido te la quita. A veces creo que no sé nada. Pero, maldita sea, qué difícil es dejar de intentar salvar lo que ya no quiere ser salvado.*

Capítulo 2

Las «grandes» ideas

Miércoles, 12:00 del mediodía. El aire en la sala de juntas era denso, viciado por el olor a café quemado y la tensión de cinco personas que se jugaban su lugar en el barco. Sobre la mesa, el resplandor azulado de las tablets y laptops proyectaba sombras duras en los rostros. Había cuadernos con apuntes y hojas sueltas que nadie se atrevía a tocar; cada uno parecía estar revisando algo, pero en realidad, solo evitaban mirarse a los ojos.

Bastián, sentado en la cabecera e inalcanzable para ellos, se cruzó de brazos. «Mira nada más, Mario —dijo con una voz que solo resonaba en la mente de su anfitrión—. Tienes un grupo de náufragos peleándose por ver quién va a organizar las sillas en el Titanic».

Todos esperaban a Mario. El silencio era casi físico. Supuestamente, ese día iban a presentar las ideas que cambiarían el rumbo de la empresa. La puerta se abrió con un golpe seco.

Mario entró; su caminar era pesado, el de un hombre que lleva el mundo sobre los hombros.

—Buenos días —dijo, dejando su celular sobre la madera. El sonido del dispositivo fue como un martillazo—. Vamos al grano. ¿Qué vamos a hacer a partir de hoy?

Como casi siempre, Mónica fue la primera. Se acomodó los lentes, ocultando sus ojos, y abrió un archivo.

—Mario, estuve revisando los números —su voz sonaba fría, como un informe de autopsia—. Tenemos cuentas por cobrar atrasadas. Creo que lo primero es cambiar la política de cobros y pagos para mejorar el flujo.

Mario escuchaba en silencio. Mónica continuó hablando de cifras que caían en el vacío. Al final, lo único claro era: había que cobrar más rápido. Mario asintió, cargado de una fatiga invisible.

—Ok... ¿qué más?

Paquito levantó la mano con un entusiasmo infantil. —Mario, necesitamos más presencia digital. Si aumentamos el presupuesto de

marketing un 35%, puedo meter más publicaciones en Facebook y TikTok. Eso nos daría alcance y likes.

Mario lo miró, buscando una sustancia que no encontraba.

—¿Likes? —Bastían soltó una carcajada que hizo que Mario apretara la mandíbula—. El muchacho quiere pagar la hipoteca con corazones de extraños. Qué noble estrategia para la bancarrota.

Isabel intervino con impotencia: —Honestamente, no sé qué hacer desde Recursos Humanos. El equipo trabaja bien, quizá revisar perfiles...

Mario suspiró. Un suspiro que pareció vaciar la habitación de oxígeno. Entonces habló José Luis. —Jefazo, una campaña en la calle. Edecanes, perifoneo... alguien me lo arma barato.

Paquito desvió la mirada con desprecio. Pepe, el colmillo viejo, aprovechó el instante: —Lo que en ventas necesitamos es otra cosa. Más leads calificados. Si mercadotecnia nos trae mejor calidad, el equipo cierra fácil.

Mario se recargó en la silla, sintiendo el crujido del cuero. Otra vez lo mismo. Cada área defendiendo su feudo, nadie viendo la ingeniería detrás del desastre.

Bastián: "El mayor error de un líder es dejar que sus subordinados definan la estrategia basándose en sus limitaciones personales. Si el de mercadotecnia te pide pauta y el de ventas te pide leads, no te están dando soluciones: te están pidiendo dinero para no hacer su trabajo de manera eficiente".

El segundero del reloj parecía latir en sus sienes. Su celular vibró. Una luz azul parpadeó en la penumbra. Lo tomó. Era un mensaje de Tania: *Estuve platicando con Nayeli. Me contó que su primo Miguel está ayudando a empresas con ventas y procesos. Dice que hace cosas interesantes. Llámale. No perdemos nada.* Después, una línea: *Te amo.*

Mario volvió a leer el mensaje, sintiendo cómo el nudo en su garganta se aflojaba apenas un milímetro. Tania también había añadido una nota: *Dicen que es bueno.*

Bastián, que leía sobre su hombro, soltó un bufido mientras caminaba hacia la ventana. —«Los consultores siempre son buenos, Mario... hasta que les toca demostrarlo. Todos tienen un método hasta que se enfrentan a una nómina vencida y a un cliente que no quiere pagar. Ten cuidado a quién dejas entrar en tu cabeza».

Bastián comenzó a caminar alrededor de la mesa, observando a cada uno con frialdad quirúrgica. —«Al fin, Mario. Deja de pedirle peras al olmo. Ellos no pueden darte más de lo que son. Y lo que son, claramente no alcanza para lo que necesitas».

Tal vez... solo tal vez... alguien de afuera podía ver algo que ellos no estaban viendo.

Bastián: "La mayoría de la gente contrata expertos esperando que les den la razón. Los buenos cobran por hacer exactamente lo contrario".

Capítulo 3

El gerente «Administración por Ocurencias»

El silencio en la oficina era casi doloroso. Mario tomó el celular; el número de Miguel brillaba en la pantalla como una última salida de emergencia. Marcó. El tono de llamada resonó, rítmico y frío.

—¿Bueno? —la voz al otro lado era seca, una interrupción absoluta en su jornada.

Mario dudó. El peso de su incertidumbre le cerraba la garganta. —¿Miguel? Habla Mario.

—Sí, dime. ¿Quién eres y en qué te puedo ayudar?

Mario sintió que el aire le faltaba. La frialdad de la pregunta lo descolocó. —Disculpa... me dio tu contacto Nayeli. Es amiga de mi esposa y me comentó que te dedicas a la consultoría comercial. Me dijo que haces cosas interesantes en procesos y ventas.

Hubo un silencio clínico. Miguel no intentó llenar el vacío con amabilidad. —Ajá. ¿Qué necesitas, Mario?

Mario soltó el aire, tratando de ignorar el tono cortante. Le explicó la situación: los números que no cuadran, las metas que se sentían como espejismos, las juntas circulares y las ideas vacías de su equipo.

Cuando terminó, Miguel no ofreció el habitual «entiendo perfectamente». Su respuesta fue un interrogatorio:

—Mario, ¿cada cuánto cambian de estrategia?

—¿Cómo?

—Sí... ¿Cada cuánto cambian lo que están haciendo?

Mario miró los reportes desordenados sobre su escritorio. —Depende. Cuando algo no funciona, tratamos otra cosa.

Bastián, recargado en el escritorio, soltó una carcajada sarcástica. —«Escucha ese tono, Mario. No le interesas tú, ni tus problemas. Le interesan

los datos. Te está midiendo para ver si eres un cliente que va a escuchar o un idiota que va a discutir».

Miguel sentenció: —Déjame preguntarte algo más. ¿Has escuchado hablar del gerente «Pasito Tun-Tun»?

—No. ¿Qué es eso?

—Es un tipo de gerente muy común. Hoy decide avanzar en una dirección, autoriza una campaña y pide disciplina, pero mañana, porque no vio resultados inmediatos, cambia todo: «No me gustó, apaguen la campaña», «no siento resultados». El problema es que el equipo aprende algo peligroso: que no vale la pena esforzarse porque todo es temporal.

Mario sintió un pinchazo de culpa. —Eso suena exactamente a lo que estamos viviendo.

—Mario, no tienes un problema de marketing. Tienes un problema de sistema. Cuando no hay estructura, el negocio depende de tu estado de ánimo. Si tú estás motivado, la empresa avanza; si estás cansado, todo se frena. Eso no es escalabilidad; es una jaula.

Bastián comenzó a caminar de un lado a otro. —«Vaya, vaya. Ya soltó la sentencia. ¿Te fijas, Mario? Te acaba de diagnosticar por teléfono, sin pisar tu empresa. O es un genio que huele el desastre, o es un tipo muy peligroso que está adivinando para ver si te tragas el anzuelo».

—Entonces... ¿qué se supone que debería hacer? —preguntó Mario.

—Diseñar un sistema —respondió Miguel con una calma que desarmaba—. Un sistema comercial que funcione incluso cuando tú no estás tomando decisiones cada hora. Las empresas no crecen porque tienen más ideas; crecen porque tienen mejores sistemas.

Si quieres, nos vemos y revisamos tu empresa. Pero lo que necesitas no es otra campaña; necesitas construir tu EJE Comercial.

Hubo un silencio breve. Miguel retomó el control:

—Nos vemos el lunes a las doce en el Starbucks de Plaza Citadina.

—¿No prefieres venir a la empresa?

—No. No quiero estar en tu oficina... todavía. Primero quiero entender tu negocio sin la presión de tu equipo y sin las opiniones de todos alrededor. Solo te pido un favor: llévame todos los datos resumidos. Lo que más me interesa son tus números reales: cuántos *leads* reciben, cuántas llamadas hacen, cómo dan seguimiento y cuántas ventas cierran. Muchas empresas creen que tienen un problema de ventas, pero en realidad tienen un problema de proceso.

—Lunes, doce del día —finalizó Miguel—. Y Mario... no llesves opiniones. Lleva números.

La llamada terminó con un clic definitivo. Al llegar a casa, Tania lo esperaba con una cerveza fría.

—¿Ya hablaste con él?

Mario se desplomó en el sillón. —Sí... Nos vemos el lunes. Fue una llamada rara. Ni una palabra sobre productos o clientes. Solo quiere los números... como si el resto no importara.

—Claro que le interesan los números, Mario —susurró Bastián, apoyado en el marco de la puerta—. Son el lenguaje de la verdad. Todo lo

demás, tus productos y tus planes, son solo cuentos que te cuentas para no aceptar que tu sistema está vacío.

Mario se quedó viendo cómo la luz del atardecer moría en la sala. «Solo números... nada más». Era un mantra. Por primera vez en meses, sintió que la niebla empezaba a disiparse. La ingeniería del *EJE Comercial* no se improvisaba con sentimientos; se construía con datos.

Capítulo 4

La servilleta

Mario sabía que Miguel no aceptaba excusas. Desde las nueve de la mañana, el aire en la oficina pesaba toneladas.

—Necesito los datos de los últimos seis meses —dijo, cortante.

Pepe y Paquito se miraron, confundidos. —¿Qué tipo de datos, jefe? ¿Reportes de ventas? ¿Gráficas de alcance? —preguntó Pepe mientras se ajustaba la corbata con nerviosismo.

Bastián: "¿Te suena familiar este momento? Seguramente te ha pasado. Muchos dueños de negocio creen que pedir 'datos' es pedir un reporte de Excel. Pero cuando Miguel pide datos, no quiere gráficas bonitas para decorar su escritorio. Miguel está pidiendo el mapa de su propia negligencia. Quiere saber dónde se les escapó el control."

—Todo.

Mario apenas pudo contener la frustración.

—Necesito saber qué ha pasado, cómo ha pasado y por qué estamos donde estamos.

Bastián: "Ellos ven una orden. Miguel está viendo el colapso de un sistema. Si ellos siguen entregando excusas, Miguel seguirá frustrado. La diferencia entre ser un dueño de negocio y ser un dueño de un sistema de crecimiento, es saber distinguir entre un dato y una verdad. ¿Tú qué entregas cuando te piden resultados: números o excusas?"

Cerró la laptop de golpe. El sonido cortó la conversación como una navaja. Sin esperar más preguntas, salió de la oficina. Ya en el coche, el motor rugía mientras el tráfico de la ciudad lo envolvía como una jaula de metal. Mario no estaba realmente al volante; su mente seguía atrapada en la oficina. En las deudas. En las metas incumplidas. En la cara de Isabel esperando una respuesta sobre los bonos.

Por las prisas, los nervios y una incertidumbre que le nublaba el juicio, intentó cambiar de carril de forma brusca. No vio el automóvil que avanzaba por su izquierda. El rechinado de las llantas fue ensordecedor. Mario

se cerró por completo, quedando a centímetros de un choque que no podía permitirse.

—¡Ta-ta-ta-ta-ta!

La mentada de madre convertida en claxon retumbó por toda la avenida. Mario corrigió el volante de golpe y regresó a su carril. La adrenalina le recorrió el cuerpo, las manos le temblaban y el corazón le golpeaba las costillas con una violencia salvaje.

—No mames... no mames... —susurró para sí mismo.

Se quedó mirando el asfalto. Aquel susto lo aterrizó de inmediato. Comprendió algo que llevaba meses negándose a aceptar: si no ordenaba el caos de su negocio, ese mismo caos terminaría estrellándolo a él.

Lunes, 12:00 del día. Mario llegó al Starbucks de Plaza Citadina. El lugar era un caos perfectamente organizado: conversaciones cruzadas, el sonido constante de la máquina de espresso y el ir y venir de personas que parecían tener siempre prisa.

Entró con una carpeta bajo el brazo; había pasado el fin de semana revisando reportes, pero algo le decía que seguía sin estar viendo lo importante.

Miguel estaba sentado junto a la ventana. La luz del mediodía resaltaba una tranquilidad que contrastaba con la ansiedad de Mario. Frente a él había un café americano y una libreta en blanco. Nada más. Mario se acercó.

—¿Mario? —preguntó Miguel.

—Sí. Mucho gusto.

Se dieron la mano. Un apretón breve. Profesional.

—Siéntate —dijo Miguel, señalando la silla—. Vamos a trabajar.

Mario abrió la carpeta como quien despliega un mapa de guerra. —Aquí están los números que me pediste.

Miguel revisó las hojas rápidamente. Ventas mensuales, comparativos, listas de clientes, indicadores aislados. Asintió y después dejó los

papeles a un lado, como si todavía no fueran lo importante.

Bastián: "Mira la cara de Mario. Está orgulloso de sus carpetas, de sus gráficas, de todo ese ruido que los dueños de negocio llaman 'gestión'. Creen que al traerle a Miguel un montón de papelitos, están demostrando control. Pobre. No tiene idea de que Miguel no está mirando las ventas; está buscando el agujero por donde se le está escapando el negocio."

—Perfecto —hizo una pausa—. Pero antes de ver todo esto, cuéntame algo: ¿cómo se genera un prospecto en tu empresa?

Mario dudó. —Pues... depende.

—Explícame.

Bastián: "Aquí viene la pregunta que separa a los empresarios de los autoempleados. Mario va a empezar a divagar. Va a decir 'bueno, hacemos de todo'. Y ese 'hacemos de todo' es el epitafio de cualquier sistema que muere antes de nacer. ¿Tú podrías responder eso en una frase, o también te pondrías nervioso si alguien te quitara tus papeles y te obligará a explicar el proceso?"

—A veces llega por redes sociales. A veces por recomendación. A veces alguien llama directamente.

Miguel asintió. —¿Y quién da seguimiento?

—Pepe. El gerente de ventas.

—¿Y cómo lo hace?

—Por teléfono, por correo... según el caso.

Miguel tomó una pluma. Miró la servilleta que descansaba junto a su café, la acomodó lentamente y comenzó a dibujar. Primero una línea, después otra. En segundos apareció un embudo sencillo. Lo giró hacia Mario.

—Esto es lo que quiero entender. ¿Cuántos prospectos entran aquí? ¿Cuántos se convierten en entrevistas? ¿Cuántos reciben una propuesta? ¿Y cuántos terminan firmando?

Mario observó la servilleta y luego a Miguel.
—No lo sé con precisión.

Miguel asintió, con la misma calma con la que un médico confirma un diagnóstico terminal.

—Ese es el primer problema. No puedes mejorar lo que no puedes medir.

Mario se cruzó de brazos, a la defensiva.
—Tenemos ventas, Miguel. Algo estamos haciendo bien.

Miguel sonrió apenas. —Claro que sí, pero vender no significa tener un sistema. ¿Sabes qué es lo que más me encuentro en empresas como la tuya? Un embudo invisible —golpeó suavemente la servilleta con la pluma—. Esto no es un dibujo, es el lugar donde desaparece tu dinero. ¿Cuántos prospectos entran? ¿Cuántos llegan al fondo?

Mario volvió a quedarse sin respuesta. —No lo sé.

Miguel mantuvo la mirada fija. —No tienes un problema de ventas, tienes un problema de percepción de la realidad. Crees que tu empresa se mueve por esfuerzo, cuando en realidad se mueve por inercia. Tienes un embudo invisible y estás administrando fugas, no un negocio.

Bastián, sentado en una mesa cercana, observaba la escena con una expresión difícil de descifrar. Hizo girar lentamente una cucharita entre los dedos. —El problema no era la vista,

Mario. *Era la seguridad. Nunca dudaste de lo que creías ver.*

—¿Y cómo se arregla? —preguntó Mario, con la voz apenas audible.

Miguel tomó la pluma y tachó dos palabras imaginarias sobre la mesa:

MOTIVACIÓN y DISCURSOS.

—Las ventas no son porras. Son ingeniería
—debajo del embudo escribió cinco palabras:

Atención, Confianza, Diagnóstico, Propuesta, Cierre.

—La mayoría mezcla todo. Hacen propuestas sin diagnóstico, intentan cerrar antes de entender y persiguen clientes antes de generar confianza. Es exactamente lo mismo que cambiar de carril sin revisar los puntos ciegos. Nos vemos el miércoles. No quiero opiniones. Quiero realidad.

Al llegar a casa, Mario dejó la servilleta sobre la mesa. Tania la observó durante unos segundos.

—¿Eso es todo? ¿Un dibujo hecho a mano?

—No es un dibujo.

—¿Ah, no?

—No. Hoy casi choco porque cambié de carril sin mirar. Esto es exactamente lo mismo. Si Miguel logra mostrarme dónde se pierden los noventa y cinco prospectos que nunca llegan a comprar, esta servilleta vale más que cualquier plan de negocios que haya tenido.

Tania lo observó en silencio, buscando alguna grieta en aquella nueva convicción. No la encontró.

—¿Estás seguro? Porque si esto falla, ya no quedan muchas cartas bajo la manga.

—No sé si esto va a funcionar —respondió Mario, levantando la vista—, pero sí sé algo: seguir como estamos ya no es una opción.

Tania soltó el aire lentamente. La honestidad de Mario había desarmado cualquier argumento.

—Entonces intentémoslo. Pero ten cuidado, Mario. Porque esto también puede salir mal. Muy mal.

Bastían: *Esto no es un diagnóstico. Es la prueba de que nunca tuviste un sistema.*

Esa noche, mientras el murmullo de los niños llegaba desde la otra habitación, Mario no podía dejar de repetir una sola frase: «Solo números... nada más». La ingeniería del Método EJE Comercial 360™ no se improvisaba con sentimientos; se construía con datos. Por primera vez, la incertidumbre ya no le parecía el enemigo; el verdadero enemigo era seguir caminando a ciegas.