

MÉTODO EJE COMERCIAL 360

CONSTRUYE UNA MÁQUINA DE VENTAS
CONSTANTE Y ESCALABLE QUE
FUNCIONE SIN TI

Menos improvisación. Más resultados.

Miguel A. Jiménez Ávalos

A Diego Alejandro y a mi familia.

***Y todos aquellos que no creyeron en mí,
gracias por el impulso***

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. Este libro 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 el cambaceo 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 segura se esfuma...

Entonces, bienvenido. Eres como yo. Eres un guerrero de las ventas.

Durante más de dos décadas aprendí a golpes lo que nadie me enseñó en la escuela. Aprendí 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 lo que yo pasé.

No te pido que creas ciegamente en mis palabras. No te pido que te conviertas en un seguidor más. Lo único que te pido es esto: si estás cansado de "nadar de muertito", si estás harto de dejar que el tiempo pase sin que tus resultados cambien, abre la mente.

Seguirás vendiendo. Seguirás facturando. Tal vez hasta te vaya bien. Pero déjame preguntarte algo: ¿Es eso realmente lo que quieres? ¿O quieres construir algo que trascienda la inercia del día a día?

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

Bienvenido al Método EJE Comercial 360.

Capítulo 1

Los veinte centavos para el peso

Martes, 10:00 de la mañana.

Mario estaba sentado en su oficina con la mirada fija en la pantalla de su laptop. Sobre el escritorio había varios folders abiertos con papeles desordenados: reportes de ventas, estados de cuenta y notas rápidas escritas a mano. Todo mezclado. Su celular comenzó a sonar; Mario lo miró por un segundo y rechazó la llamada.

La oficina estaba iluminada. El sol de la mañana entraba por la ventana y se reflejaba en una fotografía sobre su escritorio: Tania y los niños sonriendo en la playa. Volvió a mirar la pantalla. Estaba revisando los números del mes pasado. Los resultados no eran malos, pero tampoco eran lo que buscaba. Habían llegado al 67% de la meta.

Mario apoyó la espalda en la silla y suspiró.

—Otra vez lo mismo...

Pensó por un momento. Estamos en mayo, se dijo. En los últimos diez meses no habían llegado ni una sola vez

a la meta. El mejor mes había sido febrero, con un 85%, pero aun así no fue suficiente. Volvió a los reportes.

—¿Dónde se están quedando esos veinte centavos para completar el peso?

Abrió el calendario y, tras unos segundos de duda, redactó una convocatoria: **Junta urgente.**

Repasó la lista de asistentes. Primero, **Pepe**, el gerente de ventas: cincuenta y dos años, siempre impecable, el clásico vendedor de "colmillo" y agenda llena. Luego **Isabel**, de Recursos Humanos: treinta y seis años, profesional y ordenada, siempre intentando que la estructura interna no se desmorone. Después **Mónica**, de Administración: analítica, reservada y con una habilidad especial para encontrar el "no" antes que la solución. Agregó a **Paquito**, de veintitrés años, el sobrino encargado de redes sociales que nadie sabía bien qué hacía. Finalmente, sumó a **José Luis**: "el chile de todos los moles", el que siempre estaba dispuesto si algo se necesitaba.

Treinta minutos después, todos estaban en la sala de juntas. Mario los observó en silencio, uno por uno.

—No estamos mal —dijo finalmente—, pero tampoco somos lo que buscamos. Llevamos diez meses sin llegar a la

meta. Estamos en los setenta, en los ochenta... pero nunca en el cien. ¿Dónde están esos veinte centavos para completar el peso?

Nadie habló. Mario lanzó la pregunta que más le dolía: —¿Qué no estamos haciendo bien... o en qué estoy fallando yo?

El silencio duró poco. Isabel habló de la rotación; Mónica, del flujo de efectivo; Paquito pidió más presupuesto para campañas; José Luis se puso "a la orden"; y Pepe, con el peso de los años, culpó al mercado y a la competencia.

Las mismas respuestas. Las mismas excusas.

Mario dio un manotazo en la mesa que cortó el aire. —¡Ya estoy harto de escuchar por qué no se pueden hacer las cosas! A partir de ahora, quiero escuchar el *cómo* sí. Para mañana a las doce, quiero una idea concreta de cada uno para cambiar esto. Porque así como estamos... no vamos a llegar a ningún lado.

Salió de la sala dejando un silencio espeso. Durante el trayecto a casa, la duda lo carcomía. ¿Qué era lo que no estaban viendo?

Al llegar, Tania lo recibió con una cerveza y un beso. Mario se desplomó en el sillón y le soltó todo: los números, la junta, la frustración. —Y lo peor —confesó— es que no sé exactamente qué estamos haciendo mal.

Tania lo miró a los ojos con esa calma que a él le faltaba. —No te preocupes. Sé que vas a encontrar la solución. Y aquí estoy yo para platicar.

Mario guardó silencio. En el fondo, sabía que la empresa tenía potencial, pero también sabía que, en algún lugar del sistema, se estaban filtrando esos veinte centavos que le impedían alcanzar la plenitud.

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. Después de una tarde tensa y una mañana agitada, todos estaban nuevamente allí. Sobre la mesa, el resplandor azulado de las tablets y las laptops encendidas 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 en la pantalla, pero en realidad, solo evitaban mirarse a los ojos.

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 que resonó en el pasillo vacío. Mario entró a la sala. Su caminar era pesado, el de un hombre que lleva el mundo sobre los hombros.

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

Como casi siempre, **Mónica** fue la primera en hablar. Se acomodó los lentes con un gesto mecánico, ocultando sus ojos tras el reflejo de los cristales, y abrió un archivo en su laptop.

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

Mario escuchaba en un silencio sepulcral, con la mirada perdida en un punto de la mesa. Mónica continuó hablando algunos minutos más sobre cifras, porcentajes y fechas que caían en el vacío de la sala. Pero al final, lo único realmente claro era una cosa: había que cobrar más rápido.

Mario asintió levemente, un gesto cargado de una fatiga invisible. —Ok... ¿qué más?

Paquito levantó la mano con un entusiasmo que se sentía fuera de lugar, casi infantil frente a la crisis. —Mario, yo creo que lo que necesitamos es más presencia digital —abrió una presentación que inundó la sala de gráficas coloridas—. Si aumentamos el presupuesto de marketing en un 35%, puedo meter más publicaciones en Facebook y TikTok. Eso nos ayudaría a generar más alcance y más *likes*.

Mario lo miró unos segundos. Sus ojos recorrieron la cara del muchacho, buscando una sustancia que no encontraba. —Ajá...

Isabel intervino, rompiendo la incomodidad con una voz que denotaba su propia impotencia. —Mario... honestamente, no estoy segura de qué podríamos hacer desde Recursos Humanos. El equipo está trabajando bien, pero quizá podríamos revisar nuevamente algunos perfiles de contratación.

Mario suspiró. Un suspiro largo, profundo, que pareció vaciar la habitación de oxígeno. Entonces habló **José Luis**.

—Jefazo, se me ocurrió algo. Todos lo miraron. José Luis se inclinó hacia adelante, invadiendo el espacio de la mesa con la urgencia del que propone una solución

desesperada. —Podríamos hacer una campaña en la calle. Con edecanes, modelos, perifoneo... yo conozco a alguien que nos puede armar algo barato.

Paquito frunció el ceño y desvió la mirada con un gesto de asco intelectual. **Pepe** aprovechó ese instante de debilidad para golpear la mesa con la autoridad de la vieja escuela. —Mario, la verdad lo que el área de ventas necesita es otra cosa —se inclinó hacia adelante, cerrando el círculo sobre Mario—. Necesitamos más *leads* bien calificados.

Señaló discretamente a Paquito con un gesto que destilaba desprecio profesional. —Si marketing nos genera prospectos de mejor calidad, el equipo de ventas puede cerrar mucho más fácil.

El silencio regresó a la sala, más pesado y amargo que antes. Mario se recargó en la silla, sintiendo el crujido del cuero. Otra vez lo mismo. Cada área proponiendo algo distinto. Cada quien defendiendo su pequeño feudo. Cada quien cuidando su propio pellejo, pero nadie parecía ver el problema completo. Nadie veía la ingeniería detrás del desastre.

Mario se quedó pensativo. El segundero del reloj de pared parecía latir en sus sienes. En ese momento, su celular

vibró sobre la mesa. Una luz azul, pequeña y brillante, parpadeó en la penumbra. Lo tomó.

Era un mensaje de **Tania**. Lo abrió.

“Estuve platicando con Nayeli.” “Me contó que Miguel está ayudando a algunas empresas con temas de ventas. Dice que hace cosas interesantes.” “Tal vez podría servirte.” “Llámale. No pierdes nada.”

Después venía otra línea que hizo que el ruido del mundo se detuviera para Mario. *“Te amo.”*

Mario volvió a leer el mensaje, sintiendo cómo el nudo en su garganta se aflojaba apenas un milímetro. Levantó la mirada hacia su equipo, que seguía ahí, atrapado en sus propias excusas y limitaciones. Por primera vez en dos días, sintió algo diferente. Una chispa. Un cambio de marea.

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

Capítulo 3

El gerente “Administración por Ocurencias”

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

—¿Bueno? —la voz al otro lado era pausada, sin prisas. —Hola, ¿Miguel? Habla Mario. —Sí, dime.

Mario dudó un segundo, apretando el teléfono contra su oreja. El peso de su propia incertidumbre le cerraba la garganta. —Me comentaron que ayudas a empresas con temas de ventas... la verdad no sé exactamente a qué te dedicas, pero creo que podríamos necesitar ayuda.

Hubo un pequeño silencio. Un vacío en la línea que hizo que a Mario le sudaran las manos. —Cuéntame qué está pasando.

Mario soltó el aire acumulado. Le explicó rápidamente 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 consuelo. Hizo una pregunta que cortó como un rayo.

—Mario, ¿cada cuánto cambian de estrategia?
—¿Cómo? —Sí... ¿Cada cuánto cambian lo que están haciendo?

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

Miguel soltó una pequeña risa, una risa que no era de burla, sino de quien ya ha visto esa película mil veces. —Déjame preguntarte algo más. ¿Alguna vez has escuchado hablar del gerente “Pasito Tun-Tun”? —No... ¿Qué es eso? —Es un tipo de gerente muy común —la voz de Miguel se volvió más profunda, más narrativa—. Hoy decide avanzar en una dirección. Hace una pausa y luego sigue. Autoriza una campaña. Aprueba una estrategia. Le pide disciplina a su equipo. Pero mañana cambia todo. “No, mejor probemos otra cosa”. “No me gustó, apaguen la campaña”. “No siento resultados”.

Mario frunció el ceño, sintiendo un pinchazo de culpa en el pecho. Miguel continuó, implacable: —El problema es

que el equipo aprende algo muy peligroso: que no vale la pena moverse demasiado. Porque mañana todo puede cambiar. Y cuando un equipo deja de moverse, el negocio deja de crecer.

El silencio regresó, pero esta vez era distinto. Mario se sentía desnudo profesionalmente. —Mario, la mayoría de las empresas no tienen un problema de marketing. Tienen un problema de sistema. El mercado hoy exige adaptación, sí. Pero la adaptación no es improvisación. Existe una diferencia enorme entre ajustar con datos y reaccionar con emoción.

Mario recordó la junta del día anterior: los gritos, las opiniones, el caos. —Cuando no hay estructura, el negocio depende del estado de ánimo del dueño. Si el dueño está motivado, la empresa acelera. Si el dueño está cansado, todo se frena. Eso no es escalabilidad. Eso es fragilidad.

Mario se levantó de la silla y caminó hacia la ventana, observando el tráfico de la ciudad como si buscara una señal. —Entonces... ¿qué se supone que debería hacer? —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. Porque lo que necesitas no es otra campaña. Necesitas construir tu **EJE Comercial**.

Hubo un silencio de unos segundos. Mario esperaba una recomendación inmediata, pero Miguel fue directo a la logística. —Mario, vamos a hacer lo siguiente. Nos vemos el lunes a las doce del día. Mario tomó una pluma, sus dedos moviéndose por instinto sobre el papel. —¿Dónde? —En el Starbucks que está en Plaza Citadina. —¿No prefieres venir a la empresa? —No —la respuesta fue tajante—. No quiero estar en tu oficina... todavía. Eso será después. Primero quiero entender tu negocio sin la presión de tu equipo, sin la dinámica de la empresa y sin las opiniones de todos alrededor.

Mario asintió, aunque Miguel no pudiera verlo. —Perfecto. —Solo te voy a pedir un favor. Llévame todos los datos que tengas resumidos. Pero hay algo que me interesa más que todo lo demás: tus números reales. Quiero ver cuántos prospectos generan. Cuántas llamadas hacen. Cuántos leads reciben. Cómo dan seguimiento. Y cuántas ventas realmente cierran. Porque muchas empresas creen que tienen un problema de ventas... pero en realidad tienen un problema de proceso.

Mario volvió a mirar por la ventana. Las preguntas de Miguel no buscaban culpables, buscaban arquitectura. —Entonces nos vemos el lunes. —Lunes, doce del día —finalizó Miguel—. Y Mario... no lleves opiniones. Lleva números.

La llamada terminó con un *clic* definitivo. Mario dejó el teléfono. Miró los reportes. Tal vez la respuesta no estaba en hacer más, sino en entender lo que realmente pasaba.

Al llegar a casa, la atmósfera cambió. Tania lo esperaba con una sonrisa y una cerveza fría. —¿Ya hablaste con Miguel? Mario se desplomó en el sillón, el cansancio calando hasta los huesos. —Sí... Nos vemos el lunes a las 12, en un Starbucks. Tania arqueó las cejas. —¿Y qué te dijo? —Fue una llamada rápida —Mario frunció el ceño, tratando de procesar el impacto—. Me pidió que le llevara los números... solo los números, nada de opiniones. —¿Nada más? ¿Ni le contaste a qué se dedica la empresa? —No. Eso fue lo raro. Ni una palabra sobre productos o clientes. Solo quiere los números... como si el resto no importara.

Se quedó en silencio, viendo cómo la luz del atardecer moría en la sala. —Tal vez es cierto. Lo que necesitamos no son ideas nuevas, ni excusas. Lo que necesitamos es ver cómo está funcionando nuestro negocio.

Tania le dio un beso en la frente. —Confío en ti. Ya vas a encontrar la solución.

Esa noche, mientras el murmullo de los niños jugando llegaba desde la otra habitación, Mario no podía dejar de pensar. “Solo números... nada más”. Era un mantra. La ingeniería del **EJE Comercial** no se improvisaba con sentimientos. Se construía con datos. Por primera vez en meses, sintió que la niebla empezaba a disiparse.

Capítulo 4

La servilleta

Mario sabía que Miguel no aceptaría excusas, así que desde las 9:00 a. m., reunió a Pepe y a Paquito en su oficina. El aire se sentía pesado, una masa invisible de tensión que se instalaba siempre que Mario pedía resultados.

—Necesito datos —dijo Mario, tratando de sonar seguro, aunque por dentro la duda le quemaba—. Todo lo que tengamos de los últimos seis meses.

Pepe y Paquito se miraron, confundidos, como si les hablaran en un idioma extranjero. —¿Qué tipo de datos, jefe? ¿Reportes de ventas? ¿Gráficas de alcance? ¿Facturación? —preguntó Pepe, ajustándose la corbata con un gesto nervioso.

—Todo —respondió Mario, sintiendo una mezcla de urgencia y frustración—. Necesito saber qué ha pasado, cómo ha pasado y por qué estamos donde estamos. Tráiganme todo lo que tengan.

Mario cerró la laptop con un golpe seco que cortó el aire y salió de la oficina sin esperar más preguntas. En el camino al Starbucks, mientras el motor rugía y el tráfico de la ciudad lo rodeaba, sintió una punzada de duda: ¿Era eso lo que Miguel buscaba? ¿O simplemente estaba cargando con una montaña de papeles que, al final del día, no decían nada?

Lunes, 12:00 del día.

Mario llegó puntual al Starbucks de Plaza Citadina. El lugar era un caos controlado: conversaciones cruzadas, el brillo de docenas de laptops y el sonido constante, casi rítmico, de la máquina de espresso. Afuera, el tráfico de la hora de comida avanzaba lento, como si la ciudad estuviera tomando un respiro antes de la segunda mitad del día.

Mario entró con una carpeta bajo el brazo, su laptop y un cuaderno lleno de anotaciones. Había pasado todo el fin de semana revisando reportes. Ventas por mes. Clientes activos. Propuestas enviadas. Tenía números. Muchos números. Pero algo en su cabeza le decía que no estaba viendo lo importante.

Miró alrededor hasta encontrarlo. Miguel estaba sentado junto a la ventana, bañado por una luz dura que

resaltaba su calma. Tenía un café americano frente a él y una libreta completamente en blanco. Nada más. Mario se acercó, sintiendo el peso de su propia carpeta.

—¿Mario? —preguntó Miguel, sin levantar la voz.
—Sí. Mucho gusto.

Se dieron la mano. Un apretón breve, profesional. Miguel señaló la silla frente a él. —Siéntate. Vamos a trabajar.

Mario se acomodó y abrió su carpeta como quien despliega un mapa de guerra. Sacó varios reportes impresos. —Aquí están los números que me pediste.

Miguel los miró rápidamente. Pasó las hojas con una velocidad que a Mario le pareció casi insultante. Ventas mensuales. Comparativos anuales. Listas de clientes. Asintió. —Perfecto. —Dejó los papeles a un lado, como si fueran ruido de fondo—. Pero antes de ver eso... cuéntame algo.

Mario levantó la vista, alerta. —¿Qué cosa? Miguel se inclinó ligeramente hacia adelante, invadiendo el espacio personal con una intensidad tranquila. —¿Cómo se genera un prospecto en tu empresa?

Mario frunció el ceño. —Pues... depende. —Explícame. —A veces por redes sociales. A veces por recomendación. A veces porque alguien llama preguntando por nuestros servicios.

Miguel asintió, procesando la información. —Bien. ¿Y quién da seguimiento? —Pepe. El gerente de ventas. —¿Y cómo lo hace? —Por teléfono, por correo... según el caso.

Miguel tomó su pluma. Miró la servilleta que estaba junto a su café. La acomodó frente a él con una lentitud deliberada. Y empezó a dibujar. Primero una línea horizontal. Luego otra más corta debajo. Luego otra. En segundos había dibujado un embudo. Lo giró hacia Mario.

—Esto es lo que quiero entender —dijo. Señaló la parte superior—. ¿Cuántos prospectos entran aquí arriba? —Luego señaló el segundo nivel—. ¿Cuántos se convierten en entrevistas? —El tercero—. ¿Cuántos reciben una propuesta? —El último—. ¿Y cuántos terminan firmando?

Mario miró la servilleta. Luego miró a Miguel. Luego volvió a la servilleta. El dibujo era simple, pero la pregunta era devastadora. —No lo sé con precisión.

Miguel asintió con calma, como quien confirma un diagnóstico médico. —Ese es el primer problema. —Tomó

un sorbo de café—. No puedes mejorar lo que no puedes medir.

Mario cruzó los brazos, sintiendo el instinto de defensa despertar. —Tenemos ventas. Cada mes. —Sí. —Entonces algo estamos haciendo bien.

Miguel sonrió ligeramente, una sonrisa que no llegaba a los ojos. —Claro que sí. —Se inclinó hacia adelante—. Pero eso no significa que tengas un sistema. ¿Sabes qué es lo que más me encuentro en empresas como la tuya?

Mario negó con la cabeza. Miguel tocó la servilleta con la punta de la pluma. —Un embudo invisible. —Mario levantó una ceja—. Todos creen que están vendiendo... pero nadie sabe exactamente cómo. —Señaló la parte superior del dibujo—. Entran prospectos. —Señaló el centro—. Algunos reciben atención. —Señaló el fondo—. Algunos compran. —Se recargó en la silla—. Pero nadie sabe qué está pasando en medio.

Mario guardó silencio. Porque, por primera vez, lo estaba viendo con una claridad aterradora. En su empresa había clientes, había propuestas, había ventas. Pero no había proceso. Solo había azar maquillado de esfuerzo.

—¿Cómo se arregla eso? —preguntó finalmente, con la voz un poco más baja. Miguel sonrió. —Con ingeniería.

Mario lo miró, extrañado. —¿Ingeniería? —Sí. —Volvió a la servilleta—. Las empresas creen que las ventas se arreglan con motivación. —Escribió una palabra: *Motivación*. La tachó con un trazo grueso—. Con discursos. —Escribió otra palabra: *Discursos*. La tachó también—. O con más vendedores. —Otra palabra: *Vendedores*. Otra línea encima.

Miguel levantó la mirada, fijándose en los ojos de Mario. —pero las ventas no se arreglan así. —Golpeó suavemente la servilleta con la pluma—. Se arreglan con estructura.

Mario se inclinó hacia adelante. Ahora estaba completamente concentrado, el ruido del Starbucks había desaparecido. Miguel dibujó cinco divisiones dentro del embudo. —Vamos a construir tu EJE Comercial.

Mario frunció el ceño. —¿Qué es eso? Miguel escribió cinco palabras que cambiarían todo: **Atención, Confianza, Diagnóstico, Propuesta, Cierre**. Luego giró la servilleta.

—Este es el eje que mueve todas las ventas. Primero captas atención. Segundo, generas confianza. Tercero, entendemos el problema del cliente. Cuarto, le presentas una solución. Quinta, y finalmente cierras. —Hizo una pausa—. Pero la mayoría de las empresas mezcla todo. Hablan de precio antes de entender el problema. Hacen propuestas sin diagnóstico. Intentan cerrar antes de generar confianza.

Mario suspiró. —Eso suena... familiar. Miguel sonrió. —Claro. Porque eso es lo normal. —Tomó otro sorbo de café—. Pero nosotros no vamos a hacer lo normal. Vamos a diseñar un sistema que funcione incluso cuando tú no estás. Un sistema que convierta atención en confianza. Confianza en el diagnóstico. Diagnóstico en propuesta. Propuesta en cierre. Y cierre en fidelización.

Mario miró la servilleta otra vez, como si fuera un objeto sagrado. —¿Y eso se puede lograr? Miguel sonrió con una seguridad absoluta. —Claro. Pero no con ocurrencias. —Pausa—. Con ingeniería.

Dobló la servilleta con cuidado y se la entregó a Mario. —Aquí empieza tu nuevo sistema. Mario la tomó, sintiendo la textura del papel. —¿Y todo eso está en esta servilleta?

Miguel se levantó, dando por terminada la sesión. —Todo empieza ahí. —Miró su reloj—. Nos vemos el miércoles. Mario también se levantó, apresurado. —¿Dónde? Miguel caminó hacia la salida con paso firme. —En tu oficina. —Abrió la puerta del café y el ruido de la calle invadió el lugar—. Pero solo si me prometes una cosa. que no me vas a presentar ideas. —Señaló la laptop de Mario—. Me vas a mostrar datos.

Mario asintió, con una determinación que no sentía hacía años. —Hecho.

Salieron del café. El sol de la tarde iluminaba la plaza con un brillo casi triunfal. Y por primera vez en mucho tiempo, Mario sintió algo diferente. No estaba frente a un problema. Estaba frente a un sistema.

De regreso en la oficina, la energía de Mario era otra. Llamó a Pepe y a Paquito con una claridad que los dejó sorprendidos. El tono de su voz ya no pedía, ordenaba.

—Para el martes por la tarde —dijo Mario, marcando el ritmo con la mano sobre el escritorio—, necesito datos. Quiero hablar sobre clientes, leads, cierres, clientes nuevos y el desempeño individual de cada vendedor. Si consideran

que hay algo más importante que deba saber, incluyanlo. No quiero opiniones, quiero números.

Ambos asintieron, desconcertados pero contagiados por la urgencia de su jefe. Al terminar, el celular de Mario vibró sobre la mesa. Era un mensaje de Miguel: *“Mario, soy Miguel. Mándame tu ubicación para poder llegar el miércoles. Confírmame si nos vemos a las 11:00 am”*.

Mario sonrió. Tecleó rápidamente: *“Confirmado, te veo a las 11:00 am el miércoles”*. Le envió su ubicación y, casi al instante, recibió la respuesta: *“Vale, que tengas buena tarde”*.

Al llegar a casa, Tania lo recibió en la entrada. Lo observó detenidamente; algo en el semblante de Mario había cambiado. No era solo alivio, era convicción.

—¿Cómo te fue hoy? —preguntó ella. —Bien —respondió él, sacando la servilleta de su carpeta con una mezcla de orgullo y misterio—. Hablé con Miguel y me dio esto.

Tania tomó la servilleta. Sus ojos recorrieron el embudo dibujado con tinta azul, luego miró a Mario con una expresión que claramente decía: ¿Y esto qué es?

—Mario, ¿una servilleta? ¿En serio crees que un dibujo va a arreglar lo que llevas meses intentando descifrar? —dijo Tania, no con tono de burla, sino con esa firmeza que él tanto necesitaba para aterrizar.

Mario, en lugar de defenderse, suspiró y se sentó a su lado, buscando su mirada. —Mira, Tania. Imagina esto: si el lunes nos llegan 100 leads o prospectos interesados en lo que hacemos, y al final de la semana solo le vendemos a 5... ¿Dónde diablos están los otros 95? ¿Qué pasó con ellos? ¿Se enfriaron? ¿Se fueron con la competencia? ¿Pepe ni siquiera los llamó?

Tania lo miró fijamente, procesando la pregunta. El silencio en la sala se hizo denso. —Estás diciendo que no sabes si el problema es que el producto no gusta, si el vendedor es malo o si simplemente se pierden en el camino —sentenció ella.

—Exacto. Miguel me dijo que vamos a construir un EJE Comercial para saber exactamente en qué parte del camino se caen esos 95. Dejar de adivinar para empezar a medir.

Tania se quedó en silencio unos segundos, analizando el dibujo. Luego, levantó la mirada y le tomó la mano con

determinación. —Si ese tal Miguel puede ayudarte a que esos 95 no se pierdan en la basura, entonces cuenta con todo mi apoyo. Tienes que hacer esto.

Mario sonrió, levantó los hombros y, con una tranquilidad que no le conocía, le confesó: —No tengo idea de cómo lo vamos a lograr, pero sé que esto es el principio del cambio