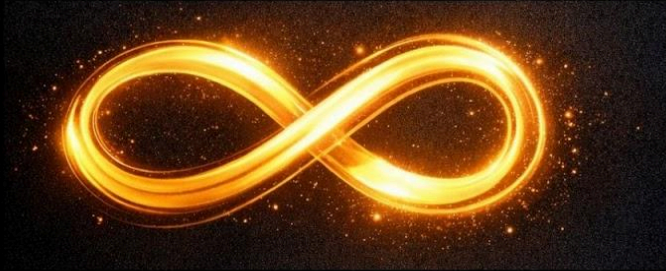


*“La tecnología impulsa el proceso, pero el factor humano impulsa los resultados.”*



*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*

- Domina cada etapa del proceso comercial
- Mide, mejora y multiplica tus resultados
- Liberate de la improvisación y recupera tu libertad

**Miguel A. Jiménez**

[www.mdjconsultoria.com](http://www.mdjconsultoria.com)  
[miguel@mdjconsultoria.com](mailto:miguel@mdjconsultoria.com)



MÉTODO EJE COMERCIAL 360

8

# Método

## EJE COMERCIAL 360



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



**Método**

**EJE Comercial 360**

***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 cada compañero de trabajo que se cruzó en mi camino. Con el tiempo, muchos dejaron de ser solo colegas y se convirtieron en amigos... y algunos, en familia.**

**Gracias a los equipos que construimos, a las metas que nos exigieron más de lo que creíamos posible y a todos aquellos con quienes compartí este proceso.**

**Gracias por las risas interminables, por el estrés de los fines de mes, por las ventas que no se lograron, por esas juntas que parecían eternas, por la confianza depositada y, sobre todo, por la experiencia que hoy me permite contar esta historia.**

**Porque al final... este libro no es mío.**

**Es de todos los que estuvieron ahí.**

**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 no estaba trabajando. Estaba tratando de no perder el control.

Frente a él, la pantalla de su laptop no mostraba números... mostraba presión. Facturas vencidas con sellos rojos de "vencido", cálculos de flujo de caja que no cuadraban y una realidad que ya no se podía maquillar: el dinero no alcanzaba.

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 mensaje de 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. Tecléo 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 estaba haciendo agua.

El celular volvió a vibrar. Esta vez sí 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 entraba por la ventana e iluminaba una fotografía sobre su escritorio: Tania y los niños sonriendo en la playa. Mario la miró unos segundos... y luego 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. Diez meses sin llegar. Frunció el ceño. —¿Dónde carajos se están quedando esos veinte centavos para completar el peso?

La pregunta no era nueva... pero ahora dolía más. Abrió el calendario y, después de unos segundos, 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.
- **Y 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. Hizo una pausa. —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?

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 guion ensayado. Isabel habló de la rotación. Mónica de las facturas vencidas. Paquito pidió más presupuesto para "que nos vean". 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 respuestas. 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. Algo que sirva. 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 trabajaban tanto y el dinero no se quedaba? ¿En qué momento perdió el control? Y la peor de todas: ¿Estaba fallando él como líder?

Al llegar, Tania lo recibió con una cerveza fría y un beso. Mario no dijo nada al principio. Se dejó

caer en el sillón... y soltó todo. Las facturas, el proveedor, la hipoteca, la colegiatura, la junta. —Y 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 —dijo—. Sé que vas a encontrar la solución. Y aquí estoy contigo.

Mario asintió... pero no dijo nada. Porque en el fondo ya lo sabía. El problema no era que faltaran clientes. El problema era que algo en su sistema estaba roto. Y en algún lugar se estaban perdiendo esos veinte centavos que le estaban costando, literalmente, su paz.



## 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 sienas. 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 su primo Miguel está ayudando a varias empresas con temas de ventas y procesos. 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 Ocurrencias”

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 laves 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. Desde las 9:00 a. m., reunió a Pepe y a Paquito en su oficina. El aire se sentía pesado, esa 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. —¿Qué tipo de datos, jefe? ¿Reportes de ventas? ¿Gráficas de alcance? —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.

Cerró la laptop con un golpe seco que cortó el aire y salió de la oficina sin esperar más preguntas.

Ya en el coche, el motor rugía y el tráfico de la ciudad lo rodeaba como una jaula de metal. Mario no estaba en el asiento del conductor; su mente

seguía en la oficina, en las deudas, en la cara de Isabel esperando los bonos. Por las prisas, los nervios y esa incertidumbre que le nublabla el juicio, Mario intentó cambiar de carril de forma brusca. No vio el auto que venía a su izquierda.

El rechinido de las llantas fue ensordecedor. Mario se le cerró por completo al otro carro, quedando a milímetros de un choque que no podía permitirse.

—¡Ta-ta-ta-ta-ta!

La mentada de madre sonora del claxon retumbó en toda la avenida. Mario dio un volantazo para regresar al carril correcto, sintiendo cómo la adrenalina le recorría el cuerpo y le hacía temblar las manos sobre el volante. El corazón le golpeaba las costillas con una violencia salvaje.

—No mames... no mames —susurró para sí mismo, apretando los dientes.

Se quedó mirando fijamente el asfalto. Ese susto lo regresó a la tierra. Se dio cuenta de que si no arreglaba el desorden de su negocio, el desorden lo iba a terminar estrellando a él.

Lunes, 12:00 del día. Mario llegó al Starbucks de Plaza Citadina. El lugar era un caos controlado: conversaciones cruzadas y el sonido constante de la máquina de espresso. Mario entró con una carpeta

bajo el brazo. Había pasado el fin de semana revisando reportes, pero algo en su cabeza le decía que no estaba viendo lo importante.

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 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.  
—Siéntate —dijo Miguel—. Vamos a trabajar.

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

Miguel los miró rápido. Pasó las hojas con una velocidad que a Mario le pareció casi insultante. Ventas mensuales, comparativos, listas de clientes. Asintió y dejó los papeles a un lado, como si fueran ruido de fondo.

—Perfecto. Pero antes de ver eso... cuéntame algo. ¿Cómo se genera un prospecto en tu empresa?

—Pues... depende —respondió Mario.  
—Explícame. —A veces por redes sociales. A veces por recomendación. A veces alguien llama.

Miguel asintió. —¿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 con lentitud deliberada. Y empezó a dibujar. Primero una línea horizontal. Luego otra más corta. En segundos había dibujado un embudo. Lo giró hacia Mario.

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

Mario miró la servilleta. Luego miró a Miguel.  
—No lo sé con precisión.

Miguel asintió con la calma de un médico confirmando un diagnóstico terminal. —Ese es el primer problema. No puedes mejorar lo que no puedes medir.

—Tenemos ventas, Miguel —replicó Mario, defendiéndose—. Algo estamos haciendo bien.

Miguel sonrió ligeramente. —Claro que sí. Pero eso no significa que tengas un sistema. ¿Sabes qué es lo que más me encuentro en empresas como la tuya? **Un embudo invisible.**

Tocó la servilleta con la punta de la pluma.  
—Todos creen que están vendiendo... pero nadie sabe exactamente cómo. Entran prospectos. Algunos reciben atención. Algunos compran. Pero nadie sabe qué está pasando en medio.

Mario guardó silencio. Por primera vez, lo estaba viendo con una claridad aterradora. Había clientes, pero no había proceso. Solo azar maquillado de esfuerzo.

—¿Cómo se arregla eso? —preguntó finalmente.  
—Con ingeniería.

Miguel escribió una palabra en la servilleta: **MOTIVACIÓN**. La tachó con un trazo grueso. Escribió: **DISCURSOS**. La tachó también. Escribió: **VENEDORES**. Otra línea encima.

—Las ventas no se arreglan con porras, Mario. Se arreglan con estructura.

Miguel dibujó cinco divisiones dentro del embudo y escribió cinco palabras: **Atención, Confianza, Diagnóstico, Propuesta, Cierre**.

—Este es el EJE que mueve todas las ventas. 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.

Dobló la servilleta y se la entregó a Mario. —Aquí empieza tu nuevo sistema. Nos vemos el miércoles a las 11:00 am en tu oficina. Pero solo si me prometes una cosa: **No me vas a presentar ideas. Me vas a mostrar datos.**

De regreso en la oficina, la energía de Mario era otra. Llamó a Pepe y a Paquito con una claridad que los dejó helados. Ya no pedía; ordenaba.

Al llegar a casa, Tania lo recibió en la entrada. Vio su semblante: ya no era solo alivio, era convicción. Mario sacó la servilleta. Tania la tomó y frunció el ceño.

—Mario, ¿una servilleta? ¿En serio crees que un dibujo va a arreglar esto?

Mario se sentó a su lado y le tomó la mano. —Mira, Tania. Si el lunes nos llegan 100 prospectos y al final de la semana solo le vendemos a 5... ¿Dónde diablos están los otros 95? ¿Qué pasó con ellos? ¿Se enfriaron? ¿Pepe ni siquiera los llamó?

Tania lo miró fijamente, procesando la lógica. —Estás diciendo que no sabes si el problema es el producto, el vendedor o si simplemente se pierden en la basura.

—Exacto. Miguel dice que vamos a construir un EJE Comercial para saber dónde se caen esos 95. Vamos a dejar de adivinar para empezar a medir.

Tania se quedó en silencio analizando el dibujo. Luego, levantó la mirada con determinación. —Si ese tal Miguel puede ayudarte a que esos 95 no se pierdan en la basura, cuenta con todo mi apoyo. Tienes que hacer esto.

Mario sonrió. No sabía cómo lo lograrían, pero sabía que ese era el principio del cambio.