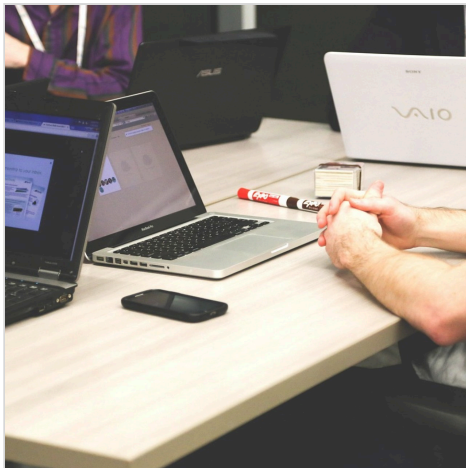


L U M B R E



Tu pipeline es un diagnóstico, no una esperanza

Materia: Ventas

03/10/2026

Antes de empezar

Un pipeline sin etapas definidas es una lista de deseos con formato: no diagnostica nada, no predice nada y no permite corregir nada. Este objeto enseña a diseñar las etapas del embudo comercial con criterios de salida medibles — no «en progreso», sino «qué tiene que pasar para que esto avance»—, calcular la conversión histórica por etapa y usar esa matemática para estimar cuántos leads nuevos necesitas para tu meta mensual.

QUÉ APRENDERÁS

- Definir etapas con criterios de salida, calcular conversión histórica y estimar cuántos leads necesitas para tu meta.

El pipeline que no diagnosticaba nada



El pipeline con etapas definidas no predice el futuro: diagnostica el presente y dice exactamente dónde estás parado hoy.

Arturo dirige un equipo de seis contadores-vendedores en una firma mediana de servicios contables en CDMX. Su pipeline — un Excel compartido con nombres de prospectos y una columna «estatus» — decía «nuevo», «en proceso» y «cerrado». Nada más. Con eso no podía decir si el problema era prospección, seguimiento o cierre. No podía estimar nada para el trimestre. Y no podía saber si su equipo estaba parado en la misma etapa que el mes pasado.

Cuando rediseñó las etapas con criterios de salida concretos y midió la conversión histórica de los últimos seis meses, encontró la fuga real: de los «nuevos» a la «primera junta» pasaba 80 % — bien—. De «primera junta» a «propuesta enviada», 40 % — bajo—. De «propuesta» a «cierre», 25 % — terrible—. La conversión baja entre propuesta y cierre reveló lo que ya sospechaba pero no podía probar: los contadores presentaban la propuesta sin haber calificado presupuesto ni decisor. Con el número, el coaching en la junta de pipeline dejó de ser opinión y se volvió diagnóstico.

Las cinco etapas con criterio de salida medible

Lead nuevo → Calificado: criterio de salida: el cliente tiene presupuesto, necesidad y decisor identificado. Sin esos tres datos, es lead, no oportunidad.

Calificado → Descubrimiento hecho: criterio: el vendedor tiene el número del dolor del cliente anotado en el CRM. **Descubrimiento → Propuesta**

enviada: criterio: propuesta con ROI del cliente, no catálogo. **Propuesta → Negociación:** criterio: el cliente hizo contrapropuesta o pidió condiciones.

Negociación → Cierre: criterio: acuerdo con fecha de arranque y firma. Cada etapa tiene una probabilidad de avance asignada por conversión histórica. Sin criterio de salida, la «etapa» es un sentimiento.

La matemática que convierte el pipeline en herramienta de decisión: si la conversión de lead a cierre es 5 %, la meta de 10 cierres mensuales requiere **200 leads nuevos**. Si el equipo produce 80, hay un déficit de 120 — el diagnóstico no es «hay que vender más», es «hay que prospectar 120 más o mejorar la conversión dos puntos». Cada punto de conversión ganado vale tanto como 40 leads adicionales, pero es más barato de conseguir: la corrección de etapa —calificar mejor, proponer con número— no cuesta prospectos; cuesta entrenamiento.

El pipeline con etapas y conversiones permite también **detectar dónde se atasca cada vendedor individualmente**, no solo el equipo. Si uno tiene 80 % de avance a primera junta pero solo 20 % a propuesta, la junta de coaching es sobre la junta de descubrimiento, no sobre prospección.

Las cinco etapas del pipeline con criterio de salida y pregunta de control

Etapas	Criterio de salida	Pregunta de control	Error típico de PyME
Lead nuevo	Tiene presupuesto, necesidad y decisor identificados	¿Puedo, quiere, puede pagar?	Contar como oportunidad todo lo que llegó por correo

Etapa	Criterio de salida	Pregunta de control	Error típico de PyME
Calificado → Descubrimiento	El dolor del cliente tiene un número escrito	¿Tengo el costo del problema del cliente?	Hacer la propuesta sin haber preguntado el dolor
Propuesta enviada	El cliente recibió propuesta con ROI suyo	¿Conecté mi solución con su número?	Enviar el catálogo con precio de lista
Negociación	El cliente hizo contrapropuesta o pidió condiciones	¿Qué condición está moviendo?	Llamar «negociación» a la espera de respuesta
Cierre	Firma o acuerdo con fecha de arranque	¿Hay fecha en calendario o es «pronto»?»	Marcar «cerrado» cuando el cliente dijo «sí, pero luego»

La regla que evita el inflado artificial del pipeline: **ninguna oportunidad debe avanzar de etapa por tiempo transcurrido** — solo por cumplimiento del criterio de salida—. El «lleva tres semanas en propuesta, debe estar en negociación» es el enemigo del forecast real. Si el criterio de negociación es «el cliente hizo contrapropuesta» y no la hizo, sigue en propuesta. La disciplina de no inflar es la que hace útil el número de abajo: si el pipeline dice que la conversión de propuesta a cierre es 25 %, y eso es el histórico de criterios cumplidos, el número vale. Si es «lo que creo que va a cerrar», no vale nada.

Y cada etapa tiene una **probabilidad de avance asignada**: lead nuevo 10 %, calificado 30 %, descubrimiento 50 %, propuesta 65 %, negociación 80 %. Con eso, el valor ponderado del pipeline en cualquier momento es una cifra que se puede usar para el forecast sin ser adivino.

1. Asigna cada oportunidad al estado correcto según el criterio de salida:**Elementos:**

- Llegó por formulario, no tiene presupuesto ni necesidad identificada
- Ya tiene dolor con número y propuesta con ROI enviada
- Tuvo la primera junta pero no se preguntó el costo del problema
- Tiene presupuesto, necesidad y decisor confirmados pero sin junta de descubrimiento
- El cliente hizo contrapropuesta de precio
- Visita de tres minutos en LinkedIn, sin contacto real

Es lead, no oportunidad	. . .
En descubrimiento	. . .
Oportunidad real	. . .

2. Un director comercial tiene un pipeline con 30 oportunidades valoradas en 4.5 millones. Con la conversión histórica de etapa «propuesta enviada» (65 % de probabilidad de cierre) y la distribución real de etapas, el valor ponderado del pipeline más útil para tomar decisiones es:

- ☐ 4.5 millones: es la suma de todas las oportunidades activas, ese es el número real
- ☐ El valor ponderado por etapa: suma de (monto × probabilidad de avance de cada etapa) — que puede ser 1.2 millones si la mayoría están en etapas tempranas; el valor nominal total sin ponderar infla el forecast, no lo informa
- ☐ 30 × el ticket promedio: el número de oportunidades es lo que importa, no la etapa
- ☐ La cifra que el equipo cree que va a cerrar: la experiencia del vendedor es el mejor ponderador

3. En un pipeline bien diseñado, una oportunidad puede avanzar de etapa solo por el tiempo transcurrido en la etapa anterior.

- ☐ Verdadero
- ☐ Falso

Un pipeline sin criterios de salida no es una herramienta de gestión: es un inventario de esperanzas ordenado por fechas.

— Lumbre · Empresa

4. Abre tu pipeline — o el de tu equipo — y cuenta: ¿cuántas etapas tienen criterios de salida definidos? ¿En cuál no puedes decir con certeza si una oportunidad debería avanzar? Define los cinco criterios de salida para las cinco etapas con tu equipo, y haz el ejercicio de «¿esta oportunidad está realmente donde dice que está?». Luego calcula tu conversión histórica de los últimos seis meses por etapa y estima los leads necesarios para tu meta del próximo trimestre. Arturo encontró que el problema nunca fue «no vender»: fue que no sabía en qué etapa estaba parado.

Si dos vendedores tienen una oportunidad en la misma etapa pero uno tiene el número del dolor y el otro no, el pipeline no está midiendo lo mismo con ambos: el criterio de salida necesita ser escrito y claro.

Para dominar este tema

Lo esencial que debes saber

- Cada etapa necesita un criterio de salida medible, no un sentimiento.
- La conversión histórica de seis meses es el mejor ponderador del pipeline.
- Valor ponderado = monto × probabilidad por etapa, no suma nominal.
- Ninguna oportunidad avanza por tiempo: solo por criterio cumplido.
- El déficit de leads o de conversión es el diagnóstico real, no «hay que vender más».
- El pipeline con etapas y conversiones permite coaching específico por etapa.

Preguntas clave del tema

1. ¿Qué criterio de salida tiene cada etapa de mi pipeline?
2. ¿Cuál es mi conversión histórica entre propuesta y cierre?
3. ¿Cuántos leads necesito para mi meta con esa conversión actual?
4. ¿Mi pipeline reporta valor nominal o valor ponderado por etapa?
5. ¿Avanzo oportunidades por criterio cumplido o por semanas en la etapa?

Lo que debes poder hacer

- Diseñar las cinco etapas del pipeline con criterios de salida medibles.
- Calcular la conversión histórica y estimar el déficit de leads o de cierre.
- Construir el valor ponderado del pipeline para forecast defendible.

ACTIVIDAD INTERACTIVA DISPONIBLE EN
LUMBRE

5. Chequeo: diseño de pipeline



Siguiente: «CRM en PyME: el sistema que muere si se usa como castigo» — qué campos son obligatorios, quién es el usuario real del CRM y cómo hacer que el equipo lo use sin que el gerente lo persiga.

Referencia curricular

Materia:	Ventas
-----------------	--------

Versión interactiva completa (con actividades, videos y autoevaluación):



<https://lumbre.lat/object/emp-ven-c08-m01-0a01>

Material educativo generado desde Lumbre · lumbre.lat