/ MODELO CONCEPTUAL

Sales Funnel & Sales Pipeline

Embudo de ventas y cartera de oportunidades; embudo comercial; pipeline de ventas

AUTORÍA ORIGINAL DEL MODELO
Sin autor único; AIDA como antecedente, atribuido habitualmente a E. St. Elmo Lewis

NOTA TÉCNICA
Dirección y edición: Emilio Llopis · Biblioteca de Management

DEFINICIÓN

Ordena el proceso comercial en etapas con criterios claros para ver cuántas oportunidades hay, cuántas avanzan, cuánto valen, cuánto tardan y qué ventas se pueden prever.

PREGUNTA DIRECTIVA

¿Tenemos oportunidades suficientes, en las etapas adecuadas y avanzando al ritmo necesario para alcanzar la cifra de ventas comprometida, y cómo de fiable es nuestra previsión?

01 Problema que resuelve

Muchas empresas llegan a final de trimestre sin saber si cumplirán el objetivo. La previsión se hace preguntando a cada comercial «cómo lo ves», el sistema de gestión de clientes está lleno de oportunidades antiguas y nadie sabe si el problema es que faltan oportunidades, que se pierden en alguna etapa o que tardan demasiado en cerrarse.

El embudo de ventas y el pipeline (la cartera de oportunidades abiertas) sirven para ver el proceso comercial desde el punto de vista de quien vende: en qué etapas se divide, cuántas oportunidades hay en cada una, cuántas avanzan, cuánto valen y cuánto tardan. Con esa visión se puede prever mejor, detectar dónde se atasca el proceso y decidir dónde actuar.

> / NOTA · BM
> Esta ficha mira el proceso desde la empresa que vende. El recorrido y la experiencia de compra vistos desde el cliente se tratan en **Customer Journey Map**.

Señales de que puede hacer falta:

- la previsión de ventas falla de forma repetida, casi siempre por exceso de optimismo;
- cada comercial entiende de forma distinta qué es una «oportunidad» o qué significa que esté «en negociación»;
- el pipeline suma varias veces el objetivo y aun así no se cumple;
- hay oportunidades que llevan meses en la misma etapa sin ninguna acción;
- marketing dice que entrega muchos contactos y ventas dice que no sirven;
- la dirección solo mira la cifra de ventas cerrada, cuando ya no se puede hacer nada.

SALES FUNNEL & SALES PIPELINE

Dos vistas del mismo proceso comercial: cómo funciona (embudo) y qué hay dentro hoy (pipeline)

EL EMBUDO DIAGNOSTICA; EL PIPELINE GESTIONA Y PREVÉ | Las ventas no se gestionan: se gestiona lo que las produce.

1. EMBUDO · CÓMO FUNCIONA EL PROCESO

Con el histórico: cuántos entran, qué porcentaje pasa de una etapa a otra (en rojo) y dónde se pierden.



Por dónde se escapa el negocio: competidor · precio · y, a menudo, un cliente que no llega a decidir.
La compra B2B no es lineal: si el cliente reabre requisitos, la oportunidad vuelve a su etapa real.

2. PIPELINE · QUÉ HAY DENTRO HOY

Oportunidades reales: con nombre, valor, etapa y fecha prevista de cierre.

OPORTUNIDADES	PROPUESTA	NEGOCIACIÓN
Cliente A valor · fecha de cierre	Cliente D valor · fecha de cierre	Cliente G valor · fecha de cierre
Cliente B valor · fecha de cierre	Cliente E PARADA	Cliente H valor · fecha de cierre
Cliente C valor · fecha de cierre	Cliente F valor · fecha de cierre	
= valor total de la etapa	= valor total de la etapa	= valor total de la etapa

☐ Parada: lleva en su etapa mucho más que el ciclo habitual. Revisarla o darla por perdida antes de prever.

¿LLEGAMOS AL OBJETIVO? LA COBERTURA



Cuantas menos oportunidades se ganan, más negocio en curso hace falta. No hay una cifra válida para todos.

LO QUE PRODUCE LAS VENTAS

ENTRADAS (oportunidades nuevas) × CONVERSIÓN (tasa de éxito) × VALOR MEDIO (por venta ganada) ÷ TIEMPO (ciclo de venta) = **VENTAS POR PERIODO** (velocidad del pipeline)

LAS ETAPAS SE DEFINEN POR LO QUE HA HECHO EL CLIENTE, NO EL VENDEDOR.
Criterios de salida por escrito · Probabilidades del histórico propio · Revisar y depurar cada periodo

Síntesis visual: elaboración propia. Práctica sin autor único; antecedentes: AIDA (Strong, 1925) y el embudo de Townsend (1924).
A partir de Jordan y Vazzana, Cracking the Sales Management Code; Söhnchen y Albers (2010), Industrial Marketing Management.

emilio llopis

Síntesis visual: elaboración propia. Práctica sin autor único; antecedentes: AIDA (Strong, 1925) y el embudo de Townsend (1924). A partir de Jordan y Vazzana, Cracking the Sales Management Code; Söhnchen y Albers (2010), Industrial Marketing Management.

SALES FUNNEL & SALES PIPELINE

Dos vistas del mismo proceso comercial: cómo funciona (embudo) y qué hay dentro hoy (pipeline)

EL EMBUDO DIAGNOSTICA; EL PIPELINE GESTIONA Y PREVÉ | Las ventas no se gestionan: se gestiona lo que las produce.

1. EMBUDO · CÓMO FUNCIONA EL PROCESO

Con el histórico: cuántos entran, cuántos pasan de etapa (en rojo, la conversión) y dónde se pierden.



Por dónde se escapa el negocio: competidor · precio · y, a menudo, un cliente que no llega a decidir.
La compra B2B no es lineal: si el cliente reabre requisitos, la oportunidad vuelve a su etapa real.

2. PIPELINE · QUÉ HAY DENTRO HOY

Oportunidades reales: con nombre, valor, etapa y fecha prevista de cierre.

OPORTUNIDADES			PROPUESTA			NEGOCIACIÓN		
Cliente A	140 k€	25 días	Cliente E	180 k€	35 días	Cliente H	130 k€	18 días
Cliente B	120 k€	40 días	Cliente F	120 k€	95 días	Cliente I	90 k€	70 días
Cliente C	90 k€	15 días	Cliente G	80 k€	20 días	Cliente J	40 k€	12 días
Cliente D	60 k€	30 días						
Valor: 410 k€			**Valor: 380 k€**			**Valor: 260 k€**		

☐ Parada: más del doble del ciclo habitual en su etapa. Es el 20 % del valor: depurar antes de prever.

COBERTURA DEL OBJETIVO Pipeline del periodo (1.050 k€) / objetivo (500 k€)



Con una tasa de éxito propia de una de cada tres, hace falta unas tres veces el objetivo.
No hay una cobertura correcta universal.

LO QUE PRODUCE LAS VENTAS

ENTRADAS oportunidades nuevas × **CONVERSIÓN** tasa de éxito × **VALOR MEDIO** por venta ganada ÷ **TIEMPO** ciclo de venta = **VENTAS POR PERIODO** velocidad del pipeline

LAS ETAPAS SE DEFINEN POR LO QUE HA HECHO EL CLIENTE, NO EL VENDEDOR.
Criterios de salida por escrito · Probabilidades del histórico propio · Revisar y depurar cada periodo

Síntesis visual: elaboración propia. Práctica sin autor único; antecedentes: AIDA (Strong, 1925) y el embudo de Townsend (1924).
A partir de Jordan y Vazzana, Cracking the Sales Management Code; Söhnchen y Albers (2010), Industrial Marketing Management. Cifras ilustrativas.

emilio llopis

Síntesis visual: elaboración propia. Práctica sin autor único; antecedentes: AIDA (Strong, 1925) y el embudo de Townsend (1924). A partir de Jordan y Vazzana, Cracking the Sales Management Code; Söhnchen y Albers (2010), Industrial Marketing Management. Cifras ilustrativas.

Cuándo aporta valor

- ✓ Empresas con venta consultiva o por proyectos, con ciclos de semanas o meses y varias etapas antes del pedido.
- ✓ Preparar la previsión de ventas del trimestre o del año con una base que se pueda discutir.
- ✓ Detectar en qué etapa se pierde o se atasca el negocio y dónde conviene invertir esfuerzo comercial.
- ✓ Alinear marketing y ventas sobre qué contacto merece pasar a un comercial.
- ✓ Dar a la dirección comercial una revisión periódica del negocio en curso, oportunidad por oportunidad.
- ✓ Comprobar si el esfuerzo comercial actual es suficiente para un objetivo de crecimiento.

Cuándo no es la mejor herramienta

- × **Si la pregunta es cómo vive el cliente la compra y dónde tiene fricciones.** El embudo describe el proceso de venta, no la experiencia del cliente. Para eso está **Customer Journey Map**.
- × **Si el problema es de capacidad, cobertura o dimensión del equipo comercial.** El pipeline muestra el síntoma; la decisión sobre cuántos comerciales, cómo repartir territorios y en qué dedican el tiempo es de **Sales Force Effectiveness**.
- × **Si el negocio depende de pocas cuentas grandes con relaciones de largo plazo.** El valor está más en desarrollar la cuenta que en contar oportunidades sueltas. Para eso está **Key Account Management**; el pipeline se usa dentro de cada cuenta.
- × **Si la pregunta es si el mercado es lo bastante grande para el objetivo.** El pipeline mide el negocio en curso, no el potencial del mercado: para eso está **Market Sizing**.
- × **Si la venta es transaccional o de reposición** (pedidos recurrentes, comercio electrónico sin negociación). Un embudo de oportunidades por etapas aporta poco; importan más otras métricas de cliente y de canal.

02 Entender

Qué es

El **embudo de ventas** es una forma de representar el proceso comercial como una serie de etapas. Arriba entran muchas posibilidades y, a medida que avanzan, muchas se quedan por el camino. Por eso se dibuja como un embudo: ancho arriba, estrecho abajo.

El **pipeline** (cartera de oportunidades en curso) es la aplicación concreta de esa idea: la lista de oportunidades reales que la empresa tiene abiertas hoy, cada una situada en una etapa, con un valor y una fecha prevista de cierre.

No tiene un autor único: es una práctica consolidada de la dirección comercial, con un antecedente en la secuencia AIDA que se explica en Profundizar.

La idea central es sencilla: **las ventas de mañana dependen del negocio que hoy está en curso**. Si se mide bien ese negocio, se puede prever el resultado y actuar antes de que llegue.

Embudo y pipeline: dos vistas del mismo proceso

Los dos términos se usan a menudo como sinónimos. Conviene separarlos, porque responden a preguntas distintas.

	EMBUDO	PIPELINE
Qué mira	El proceso en conjunto, de marketing a ventas	Las oportunidades concretas abiertas hoy

	EMBUDO	PIPELINE
Unidad	Flujos y porcentajes (cuántos pasan de una etapa a otra)	Oportunidades con nombre, valor, etapa y fecha
Pregunta	¿Dónde se pierde el negocio y por qué?	¿Qué vamos a cerrar y cuándo?
Horizonte	Histórico y medio plazo	Presente y próximo periodo
Uso típico	Diagnóstico del proceso, alineación marketing–ventas, dimensionar el esfuerzo	Revisión semanal o mensual, previsión, gestión de cada oportunidad

/ IDEA CLAVE · BM

El embudo dice cómo funciona el proceso; el pipeline dice qué hay dentro ahora. El embudo sirve para diagnosticar; el pipeline, para gestionar y prever.

/ NOTA · BM

El embudo completo suele empezar en marketing (contactos y contactos cualificados) y seguir en ventas (oportunidades, ofertas, negociación, cierre). La frontera entre los dos, es decir, cuándo un contacto pasa a ser una oportunidad de un comercial, es uno de los puntos que más conviene acordar por escrito.

Las etapas típicas del embudo

No hay unas etapas universales: cada empresa las adapta a su forma de vender. Pero la mayoría de los embudos B2B unen dos tramos. El de marketing sigue la lógica de la «cascada de la demanda» (Demand Waterfall) de SiriusDecisions (hoy parte de Forrester), que desde 2006 ordena el paso de un contacto a una oportunidad. El de ventas se parece a las etapas que traen por defecto los sistemas de gestión de clientes, como Salesforce: cualificación, propuesta, negociación y cierre.

El visual de esta ficha muestra esa secuencia en seis etapas. A la izquierda, el embudo: cómo funciona el proceso. A la derecha, el pipeline: qué hay dentro hoy. Abajo, las cuatro palancas que producen las ventas.

ETAPA	QUÉ SIGNIFICA	CRITERIO DE SALIDA (LO QUE HA HECHO EL CLIENTE)
Contactos	Personas o empresas que han mostrado algún interés	Encaja con el cliente objetivo y pide algo concreto
Contactos cualificados	Contactos que encajan con el cliente objetivo	Ha confirmado necesidad, plazo y quién decide
Oportunidades	Posibles ventas que un comercial ya trabaja	Ha validado la solución y pide una propuesta
Propuesta	Oferta presentada y en evaluación	Ha pedido las condiciones finales
Negociación	Condiciones finales en discusión	Ha firmado o ha rechazado la oferta
Cierre	Fin de la oportunidad	Etapa final: ganada, perdida o sin decisión

La frontera entre marketing y ventas. Las dos primeras etapas suelen ser de marketing y las siguientes, de ventas. El paso de una a otra es el punto que más conflictos genera («los contactos no sirven», «ventas no los llama»). SiriusDecisions propuso dos definiciones que hoy son habituales: el contacto cualificado por marketing (MQL, por sus siglas en inglés), que cumple los criterios acordados para pasar a ventas, y el contacto cualificado por ventas (SQL), que un comercial ha revisado y convertido en oportunidad. Entre los dos, muchas empresas añaden una etapa intermedia en la que ventas acepta formalmente el contacto antes de trabajarlo. Lo importante no son las siglas, sino que el criterio esté escrito y lo acepten las dos áreas.

/ EVIDENCIA

Según SiriusDecisions, las empresas con una etapa formal en la que ventas acepta los contactos de marketing ganaban 9,3 operaciones por cada 1.000 consultas iniciales, frente a 4,6 las que no la tenían. Es investigación de la propia firma, sin muestra publicada, no un estudio académico.

/ EVIDENCIA

Por qué se pierden contactos en esa frontera. Sabnis, Chatterjee, Grewal y Lilien (2013) estudiaron a 461 comerciales de cuatro empresas B2B. Los comerciales dedicaban de media solo alrededor del 5,7 % de su tiempo a los contactos que les pasaba marketing. Lo que más aumentaba ese tiempo era la calidad de la cualificación previa: si los contactos llegaban bien filtrados, los seguían. Enviar más contactos no aumentaba el seguimiento. Y vigilar más a los comerciales para que los siguieran tenía el efecto contrario: los seguían menos. Los autores citan además informes del sector de 2002 y 2009 según los cuales los comerciales no llegaban a contactar con alrededor del 70 % de los contactos que generaba marketing.

/ IDEA CLAVE · BM

El remedio no es empujar a ventas a llamar a todo lo que llega, sino acordar con marketing qué merece una llamada y entregar solo eso.

/ CONSEJO · BM

Seis etapas suelen bastar. Si dos etapas no se distinguen por un hecho del cliente, conviene fusionarlas. Los nombres pueden cambiar; los criterios de salida, no deberían faltar.

VISUAL El visual completo está en la **página 2**.

Los elementos del modelo

1 Etapas definidas por criterios verificables de salida

Una etapa no es una opinión del comercial sobre cómo va la venta. Es un punto del proceso que se alcanza cuando ocurre algo que se puede comprobar: el cliente ha confirmado una necesidad y un presupuesto, ha recibido la visita técnica, ha revisado la oferta, ha pedido condiciones finales.

Qué mirar: si cada etapa tiene un criterio de salida escrito y si dos comerciales distintos clasificarían igual la misma oportunidad.

Pregunta para pensar: ¿qué tiene que haber hecho el cliente, no nosotros, para que esta oportunidad pase a la siguiente etapa?

/ IMPORTANTE · BM

Si las etapas se definen por lo que hace el vendedor («he enviado la oferta») y no por lo que ha hecho el cliente («ha validado la solución técnica»), el pipeline mide actividad propia, no avance real de la compra.

Implicación práctica: sin criterios comunes, las tasas de conversión y la previsión no significan nada, porque cada comercial está midiendo cosas distintas.

2 Volumen de oportunidades

Es el número de oportunidades que hay en cada etapa y el número que entra al embudo en cada periodo.

Qué mirar: entradas nuevas por periodo, por origen (marketing, comercial, canal, recomendación) y por segmento.

Implicación práctica: si entran pocas oportunidades, ninguna mejora en las etapas siguientes compensará el problema. Es la primera pregunta cuando el objetivo sube. Y antes de pedir más oportunidades, conviene saber cuánto tiempo tiene el equipo para atenderlas: en la encuesta de Salesforce de 2022, con 7.775 profesionales de ventas, los comerciales decían dedicar solo el 28 % de su tiempo a vender; el resto se iba en tareas administrativas, internas y de preparación. Es un dato declarado por los propios comerciales, en una encuesta de un proveedor de software comercial.

3 Tasa de conversión por etapa

Es el porcentaje de oportunidades que pasan de una etapa a la siguiente. La tasa final (oportunidades ganadas sobre oportunidades cerradas, ganadas o perdidas) se suele llamar **tasa de éxito**. Puede calcularse en número de oportunidades o en valor; para la cobertura se usa en valor.

Qué mirar: la conversión de cada paso, no solo la final; su evolución en el tiempo; las diferencias por segmento, producto, origen y comercial; los motivos de pérdida.

Entre esos motivos conviene separar «perdida contra un competidor» de «sin decisión»: según Dixon y McKenna (2022), entre el 40 % y el 60 % de las operaciones B2B se pierden porque el cliente no llega a decidir. Y, según los mismos autores, en menos de la mitad de esos casos el cliente prefiere de verdad seguir como está: la mayoría no decide por miedo a equivocarse. Preferir seguir como está y tener miedo a equivocarse son dos problemas distintos: al primero se le responde con argumentos para cambiar; al segundo, reduciendo el riesgo de la decisión (una prueba, una garantía, una implantación por fases).

Pregunta para pensar: ¿en qué paso perdemos más oportunidades de las que deberíamos, y qué pasa en ese punto?

Implicación práctica: una conversión baja en un paso concreto señala dónde actuar: cualificación, propuesta técnica, precio, negociación.

4 Valor del pipeline

Es la suma del valor de las oportunidades abiertas, en total y por etapa. Se puede expresar sin ponderar o **ponderado**: el valor de cada oportunidad multiplicado por la probabilidad asociada a su etapa.

Qué mirar: el valor medio y la concentración: si unas pocas oportunidades explican la mayor parte del valor.

> **/ PARA TENER EN CUENTA** · BM
>
> El valor ponderado solo es tan bueno como las probabilidades que se usan. Si esas probabilidades son estándar y no salen del histórico propio, el número parece preciso y no lo es.

5 Tiempo en etapa y velocidad

Es cuánto tarda una oportunidad en recorrer el proceso completo (el **ciclo de venta**) y cuánto permanece en cada etapa. La **velocidad del pipeline** combina los elementos anteriores: más oportunidades, mejor conversión y mayor valor medio aumentan el negocio que sale del embudo por unidad de tiempo; un ciclo más largo lo reduce.

Se resume en una fórmula de práctica habitual, sin autor identificable: entradas × conversión × valor medio ÷ ciclo de venta. Es la franja inferior del visual: mejorar cualquiera de las cuatro palancas aumenta las ventas por periodo.

Qué mirar: el ciclo medio de las oportunidades ganadas y el de las perdidas; la antigüedad de las oportunidades abiertas frente a ese ciclo.

Implicación práctica: una oportunidad que lleva en una etapa mucho más tiempo del habitual tiene menos probabilidad de cerrarse, aunque el comercial siga confiando en ella (ver Profundizar).

6 Cobertura del objetivo

Es la relación entre el valor del pipeline de un periodo y el objetivo de ventas de ese periodo. Responde a una pregunta directa: ¿hay negocio en curso suficiente para llegar?

Qué mirar: la cobertura necesaria según la tasa de éxito propia. La regla es sencilla: la cobertura necesaria es, aproximadamente, uno dividido entre la tasa de éxito. Si históricamente se gana un tercio del valor de las oportunidades que llegan a cierre, hace falta un pipeline de unas tres veces el objetivo, contando las oportunidades con fecha prevista de cierre en ese periodo; si se gana una de cada dos, basta con unas dos veces.

La tasa de éxito cambia mucho según el tipo de venta. McKinsey (Hatami, Plotkin y Mishra, 2015) da como referencia, para los equipos de preventa más eficaces, tasas de éxito del 40 % al 50 % en clientes nuevos y del 80 % al 90 % en renovaciones. Por eso la cobertura se calcula por separado para cada tipo de venta.

/ IMPORTANTE · BM

No existe una cobertura «correcta» universal. Se calcula con la conversión propia, por segmento y por tipo de venta. Una regla general copiada de otro sector puede llevar a conclusiones equivocadas.

/ EJEMPLO

El visual siguiente aplica el modelo con cifras ilustrativas. A la izquierda, las tasas de paso entre etapas que daría un histórico. A la derecha, diez oportunidades abiertas; dos llevan en su etapa más del doble del tiempo habitual y suman el 20 % del valor, así que hay que revisarlas antes de prever. El pipeline del periodo cubre 2,1 veces el objetivo; con una tasa de éxito de una de cada tres harían falta unas 3 veces, de modo que hay que generar más oportunidades ya.

VISUAL El visual completo está en la **página 3**.

/ IDEA CLAVE · BM

Las ventas no se gestionan directamente: son el resultado. Lo que se gestiona es lo que las produce: cuántas oportunidades entran, cuántas avanzan, cuánto valen y cuánto tardan. Jordan y Vazzana (2012) formulan esta misma distinción entre resultados, objetivos intermedios y actividades de venta.

Cómo se cualifica una oportunidad

Decidir qué contacto merece pasar a ser una oportunidad, y qué oportunidad merece esfuerzo, es la decisión que más condiciona la calidad del pipeline. Las empresas suelen apoyarse en listas de comprobación. Las dos más conocidas son estas:

- **BANT**, atribuida habitualmente a IBM, que la recoge en una plantilla para sus socios comerciales. Pregunta por cuatro cosas: si hay **presupuesto** (y cómo y cuándo se aprueba), si hablamos con alguien con **autoridad** para decidir, si hay una **necesidad** de negocio clara y en qué **plazo** se decidirá. Es útil en ventas sencillas; en ventas complejas se queda corta, porque el presupuesto a menudo aparece cuando la necesidad está clara, y no antes.
- **MEDDIC**, desarrollada en la empresa de software PTC a mediados de los años noventa (creada por Dick Dunkel y Jack Napoli, según Whyte, 2020) y difundida después en la venta B2B compleja. Pregunta por seis cosas: qué **resultados medibles** busca el cliente, quién es el **decisor económico**, con qué **criterios** decidirá, cómo es su **proceso de decisión**, qué **problema** le duele y quién, dentro del cliente, **defiende** nuestra propuesta.

/ CONSEJO · BM

No hace falta adoptar ninguna de las dos al pie de la letra. Lo útil es que los criterios de salida de cada etapa incluyan esas preguntas: una oportunidad no debería pasar a «propuesta» si no sabemos quién decide ni con qué criterios.

La previsión de ventas

La previsión es la estimación de cuánto se venderá en un periodo. Con un pipeline bien definido se puede construir de varias formas:

- **Por juicio del comercial:** cada uno clasifica sus oportunidades (por ejemplo, «segura», «probable», «posible»). Es rápida, pero depende del optimismo de cada persona.
- **Por etapa:** se aplica a cada oportunidad la probabilidad histórica de su etapa. Es más objetiva, pero trata igual oportunidades muy distintas.
- **Por histórico de conversión:** se proyecta el resultado a partir de las entradas y conversiones de periodos anteriores. Sirve para el medio plazo y para contrastar las otras dos.

Pocos equipos comerciales confían en su previsión. En una encuesta de Gartner de 2020, solo el 45 % de los responsables y equipos de ventas confiaba mucho en la exactitud de la previsión de su empresa, y menos de la mitad (el 47 %) creía que sus datos comerciales eran de buena calidad.

Los errores tienen dos direcciones y, según Suh (2019), suelen deberse más al comportamiento del equipo que al método:

- **Por optimismo:** el comercial confía en oportunidades que llevan meses paradas o en clientes que no han dado ningún paso.
- **Por prudencia interesada:** si el objetivo o el incentivo dependen de la previsión, el comercial tiende a prever bajo para después superarla. Gonik (1978) lo describió en IBM Brasil y propuso ligar el incentivo del comercial a la exactitud de su previsión; Chen (2005) lo analizó después con un modelo formal.

/ CONSEJO · BM

Conviene usar al menos dos métodos y explicar la diferencia. Cuando la previsión del equipo y la que sale del histórico se separan mucho, esa diferencia es información: suele indicar optimismo, oportunidades estancadas o un cambio real del mercado.

La higiene del pipeline

La higiene es el mantenimiento que hace que el pipeline refleje la realidad: oportunidades actualizadas, en la etapa correcta, con fecha de cierre creíble y sin oportunidades muertas que inflan el total.

Prácticas habituales:

- revisar de forma periódica, con el comercial, las oportunidades principales y las que llevan más tiempo en la misma etapa;
- cerrar como perdidas las oportunidades sin actividad ni respuesta del cliente;
- no mover fechas de cierre sin un motivo nuevo;
- registrar el motivo de cada pérdida.

Revisar el pipeline no es revisar la previsión. Jordan y Kelly (2015) advierten de un error frecuente: convertir la reunión del pipeline en un repaso de fechas, probabilidades e importes para cuadrar la previsión. Una revisión útil se centra en cómo hacer avanzar cada oportunidad: qué falta, quién más tiene que intervenir en el cliente y cuál es el siguiente paso. En su estudio, los directivos de las empresas que dedicaban al menos tres horas al mes por comercial a gestionar el pipeline valoraban mejor su crecimiento que los de las que no lo hacían.

/ EVIDENCIA

Dos estudios asocian una gestión formal del pipeline con mejores resultados comerciales, aunque sin demostrar que sea la causa (ver Profundizar).

Qué no es

- **No es el recorrido del cliente.** Describe el proceso de venta desde la empresa. Cómo decide y vive la compra el cliente es **Customer Journey Map**.
- **No es una previsión automática.** El pipeline es la materia prima de la previsión; sin criterios de etapa y sin higiene, la suma de oportunidades no predice nada.
- **No es un informe de actividad.** Contar llamadas o visitas no es gestionar el pipeline: importa si las oportunidades avanzan.

Los límites del embudo lineal

La imagen del embudo supone que el cliente pasa por las etapas en orden y de una en una. En la compra B2B compleja esto no suele ser así:

- **La compra no es lineal.** Gartner describe la compra B2B como un conjunto de «tareas de compra» que el cliente no recorre en orden: según la firma, los compradores vuelven a casi todas ellas al menos una vez antes de decidir, en un recorrido que se parece más a un laberinto que a una línea recta. Cómo vive el cliente ese recorrido se explica en **Customer Journey Map**; aquí interesa lo que implica para definir las etapas de venta.
- **Compra un grupo, no una persona.** En el cliente intervienen varias personas de áreas distintas (dirección, técnica, compras, finanzas, usuarios), con criterios diferentes. Una oportunidad puede estar avanzada con una persona y bloqueada con otra.
- **Parte del proceso ocurre sin el proveedor.** El cliente se informa, compara y descarta opciones antes de hablar con ventas y entre reunión y reunión. Y cada vez más compradores preferirían hacerla entera sin comercial: en una encuesta de Gartner a 632 compradores B2B (2025), el 61 % lo prefería.

/ CONSEJO · BM

Esto no invalida el pipeline, pero cambia cómo se define. Las etapas funcionan mejor si sus criterios de salida reflejan compromisos del cliente (quién decide, qué ha validado, qué falta por aprobar) y no pasos del vendedor. Y una oportunidad que retrocede, por ejemplo porque el cliente reabre los requisitos, debe volver a su etapa real.

03 Aplicar

Cómo aplicarla

> / **NOTA** · BM
> Secuencia práctica para diseñar y gestionar un embudo y un pipeline. Es una propuesta de trabajo de Biblioteca Management a partir de la práctica general de la dirección comercial; no procede de un autor original.

1 **Delimitar el proceso comercial que se va a medir**
Qué tipo de venta (proyecto, contrato, nuevo cliente, ampliación), qué segmentos y dónde empieza y termina el embudo. Si hay ventas muy distintas, se definen embudos separados.

2 **Definir las etapas y sus criterios de salida**
Pocas etapas, cada una con un criterio verificable basado en lo que ha hecho el cliente. Acordar por escrito cuándo un contacto de marketing pasa a ser una oportunidad de ventas.

3 **Limpiar el pipeline actual**
Revisar las oportunidades abiertas, recolocarlas según los nuevos criterios y cerrar las que ya no están vivas.

4 **Medir el histórico**
Con los datos de los últimos periodos, calcular volumen de entrada, conversión por etapa, valor medio y ciclo de venta, por segmento si es posible.

5 **Calcular la cobertura necesaria**
A partir de la tasa de éxito propia, estimar cuánto pipeline hace falta para el objetivo y compararlo con el que hay.

6 **Identificar dónde está el cuello de botella**
Entrada insuficiente, pérdida en una etapa concreta, valor medio bajo o ciclo que se alarga. Nombrar uno o dos, no todos.

7 **Construir la previsión**
Con al menos dos métodos y explicando la diferencia.

8 **Establecer la revisión periódica**
Con cada comercial y con la dirección, centrada en las oportunidades que deciden el periodo y en las que llevan demasiado tiempo paradas. Mejor preguntar por hechos del cliente («¿quién más tiene que aprobar esto?») que por sensaciones («¿cómo lo ves?»).

9 **Decidir y hacer seguimiento**
Cada revisión termina en acciones concretas sobre oportunidades y, cuando el problema es del proceso, en cambios en generación de demanda, cualificación, propuesta o recursos.

/ CONSEJO PRÁCTICO · BM

Dónde buscar la información:

- **Sistema de gestión de clientes (CRM):** oportunidades, etapas, fechas, valores y motivos de pérdida. Si los datos son pobres, se empieza con lo que haya.
- **ERP y facturación:** lo realmente vendido, para contrastar la previsión.
- **Marketing:** origen y volumen de los contactos que llegan a ventas.
- **Equipo comercial y clientes ganados y perdidos:** por qué se gana y se pierde, y qué criterios se usan de verdad para mover etapas.

Cómo llevarlo a una decisión

El pipeline es útil cuando cambia lo que la empresa hace. Las decisiones que suele alimentar son estas:

LO QUE MUESTRA EL PIPELINE	DECISIÓN QUE SUELE ABRIR
Cobertura insuficiente para el objetivo	Generar más oportunidades (marketing, prospección, canal) o revisar el objetivo
Conversión baja en una etapa concreta	Mejorar la cualificación, la propuesta técnica o la negociación en ese punto
Muchas oportunidades pequeñas y poco valor	Revisar segmentos y foco comercial (**Customer Segmentation**)
Ciclo que se alarga	Revisar quién decide en el cliente, el proceso de aprobación y las condiciones
Diferencias grandes entre comerciales	Formación, acompañamiento o reparto de cuentas (**Sales Force Effectiveness**)
Pocas oportunidades explican casi todo el valor	Tratar esas oportunidades como cuentas clave y reducir la dependencia

/ CONSEJO · BM

Si después de la revisión del pipeline no hay ninguna acción nueva sobre ninguna oportunidad, la revisión no ha servido.

Kit práctico

Plantilla de definición de etapas

Rellenada con la empresa de reformas de cocinas del ejemplo final, con las etapas que decide usar a partir de ahora. La última columna indica qué parte de las oportunidades que están en esa etapa acaba firmando, estimada con el histórico de la empresa:

ETAPA	CRITERIO DE SALIDA (LO QUE HA HECHO EL CLIENTE)	QUIÉN LO COMPRUEBA	FIRMA DESDE AQUÍ
Contacto	Tiene vivienda propia, quiere hacer la obra en seis meses y tiene un presupuesto orientativo	Comercial, por teléfono	4 %

ETAPA	CRITERIO DE SALIDA (LO QUE HA HECHO EL CLIENTE)	QUIÉN LO COMPRUEBA	FIRMA DESDE AQUÍ
Contacto cualificado	Ha aceptado y recibido la visita de medición	Comercial	12 %
Oportunidad	Ha revisado el diseño y el presupuesto en la tienda	Diseñador y comercial	30 %
Propuesta	Ha pedido ajustes finales o financiación	Responsable de tienda	45 %
Negociación	Ha firmado y pagado la señal, o ha dicho que no	Administración	70 %
Cierre	Etapa final: se anota si se ganó o se perdió, y por qué	Responsable de tienda	—

> / CONSEJO · BM
> Si una etapa no tiene un criterio de salida que se pueda comprobar, conviene fusionarla con otra o eliminarla.

Cuadro de métricas del embudo

MÉTRICA	CÓMO SE CALCULA	QUÉ PREGUNTA RESPONDE
Entradas al embudo	Oportunidades nuevas por periodo, por origen y segmento	¿Entra negocio suficiente?
Conversión por etapa	Oportunidades que pasan a la etapa siguiente / oportunidades que salen de la etapa	¿Dónde se pierde?
Tasa de éxito	Oportunidades ganadas / oportunidades cerradas (ganadas + perdidas)	¿Cuánto de lo que se cierra se gana?
Valor medio	Valor de las oportunidades ganadas / número de oportunidades ganadas	¿Qué tamaño tiene cada venta?
Ciclo de venta	Tiempo medio desde la entrada hasta el cierre	¿Cuánto tarda en convertirse en ventas?
Antigüedad en etapa	Días en la etapa actual frente al tiempo habitual	¿Qué está estancado?
Cobertura	Valor de las oportunidades con cierre previsto en el periodo / objetivo del periodo	¿Hay negocio suficiente para llegar?
Precisión de la previsión	Ventas reales / previsión hecha al inicio del periodo	¿Cómo de fiable es la previsión?

> / NOTA · BM
> Las métricas no se tratan aquí como herramientas independientes. Sirven para responder a las preguntas del pipeline; cómo se integran en un sistema de indicadores de la empresa se ve en **KPI / Driver Tree**.

Checklist de higiene del pipeline

- ☐ ¿Cada oportunidad tiene etapa, valor, fecha prevista de cierre y próxima acción?
- ☐ ¿La etapa refleja lo que ha hecho el cliente, según el criterio acordado?
- ☐ ¿Hay oportunidades con más antigüedad en su etapa de la habitual? ¿Qué se hace con ellas?
- ☐ ¿Se han cerrado como perdidas las oportunidades sin actividad del cliente?

- [ ] ¿Conocemos a las personas que deciden en el cliente en las oportunidades principales?

Ejemplo de una buena conclusión

> / EJEMPLO
>
> Distribuidor de soluciones de automatización para la industria, mercado nacional.
>
> «El pipeline del semestre cubre 2,1 veces el objetivo, pero nuestra tasa de éxito histórica en valor es de una de cada tres: hace falta una cobertura cercana a 3. El problema no está en la negociación, donde convertimos bien, sino en la entrada: llegan un 30 % menos de oportunidades nuevas que el año pasado, sobre todo en el segmento de ampliaciones de planta. Además, un 20 % del valor está en ofertas que llevan en su etapa más del doble del tiempo habitual; sin ellas, la cobertura real baja a cerca de 1,7. Decisiones: depurar esas ofertas antes de la próxima previsión, lanzar una acción de prospección sobre la base instalada y revisar el objetivo del segmento si en dos meses la entrada no se recupera.»

El pipeline del visual reproduce las cifras de este ejemplo: cobertura de 2,1 veces frente a unas 3 necesarias y un 20 % del valor en oportunidades paradas.

> / EJEMPLO
>
> Empresa de reformas de cocinas, venta a particulares.
>
> Las etapas son las de la plantilla anterior.
>
> «Entran muchos contactos y el equipo visita a todo el que llama, sin comprobar antes si tiene vivienda propia, presupuesto y fecha: solo tres de cada diez visitas de medición acaban en firma. Y de los presupuestos que no se firman, la mitad no se van a otra empresa: el cliente aplaza la obra. Decisiones: cualificar por teléfono antes de visitar y, en la propuesta, dar una fecha de obra cerrada y una opción de financiación para reducir los aplazamientos.»

Una conclusión así permite actuar. Una cifra de pipeline total sin conversión, cobertura ni antigüedad, no.

Errores frecuentes

ERROR	QUÉ OCURRE	CÓMO EVITARLO
Etapas sin criterios de salida	Cada comercial clasifica a su manera y las métricas no se pueden comparar.	Criterios escritos basados en lo que ha hecho el cliente.
Confundir embudo y pipeline	Se usa el total de oportunidades como previsión, o se diagnostica el proceso con una foto del momento.	Embudo para diagnosticar con histórico; pipeline para gestionar y prever.
Pipeline inflado	Oportunidades muertas o improbables que dan una falsa sensación de cobertura.	Revisión periódica y cierre de oportunidades sin actividad.
Usar probabilidades estándar por etapa	Una previsión ponderada que parece precisa y no lo es.	Probabilidades calculadas con el histórico propio.
Gestionar la cifra, no las causas	Se presiona por el resultado sin actuar sobre entradas, conversión, valor o tiempo.	Trabajar sobre los elementos que producen las ventas.
Mover fechas de cierre sin motivo	Las oportunidades se arrastran de un periodo a otro y la previsión pierde credibilidad.	Exigir un hecho nuevo del cliente para cambiar la fecha.
Tratar la compra como lineal	Se ignora que el cliente reabre decisiones y que deciden varias personas.	Criterios de etapa sobre compromisos del cliente y mapa de quién decide.

ERROR	QUÉ OCURRE	CÓMO EVITARLO
Convertir la revisión del pipeline en un repaso de la previsión	Se cuadran cifras, pero ninguna oportunidad avanza.	Dedicar la revisión a qué falta en cada oportunidad y cuál es el siguiente paso.
Exigir a los comerciales que sigan todos los contactos	Más control y menos seguimiento real.	Acordar con marketing qué contacto merece una llamada y filtrar antes.
Tratar igual «perdida frente a un competidor» y «sin decisión»	Se responde con descuentos a clientes que en realidad tienen miedo a equivocarse.	Registrar el motivo y, en los «sin decisión», reducir el riesgo de decidir.

Limitaciones

- **Depende de la calidad de los datos.** Si el CRM no se mantiene, el pipeline describe lo que se registró, no lo que pasa.
- **Simplifica una compra que no es lineal** (ver «Los límites del embudo lineal»).
- **Funciona peor con pocas oportunidades grandes.** Las tasas medias pierden sentido cuando cada venta es única; ahí pesa más el análisis de cada oportunidad y de cada cuenta.
- **No explica por sí solo las causas.** Muestra dónde se pierde el negocio; entender por qué exige hablar con el equipo y con los clientes.
- **Puede generar comportamientos no deseados.** Si se premia el tamaño del pipeline, el pipeline crece sin que crezcan las ventas.

APLICACIÓN PRÁCTICA

Cómo la aplico en la práctica

Emilio Llopis · GLR Partners

El embudo y el pipeline están en el centro de nuestros proyectos de transformación comercial en GLR Partners. Muchas empresas ni siquiera tienen un CRM. Y muchas de las que lo tienen no han estructurado bien ni el embudo ni el pipeline: etapas que cada comercial interpreta a su manera, oportunidades muertas que inflan la cifra, previsiones que se corrigen cada mes y reuniones comerciales que repasan números sin cambiar nada.

Nuestro trabajo es ordenar ese proceso. Partimos de los datos reales de la empresa para ver dónde se pierde el negocio y por qué, diseñamos con el equipo un embudo claro, con etapas que todos entienden igual y una frontera definida entre marketing y ventas, e instalamos la rutina para gestionarlo. Lo hacemos junto a los jefes de venta y los equipos comerciales, que son quienes tienen que sostenerlo cuando nosotros no estemos.

El resultado no es un CRM mejor configurado. Es un sistema de gestión comercial que la dirección entiende y usa: sabe qué va a vender, dónde se pierde el negocio y qué hacer cada semana para cambiarlo.

glrpartners.com

04 Combinar

¿Con qué otras herramientas o modelos se combina y en qué orden?

El embudo y el pipeline se usan sobre todo en la ejecución comercial: convierten el plan de ventas en seguimiento semanal o mensual y en previsión. También sirven en el diagnóstico de un plan comercial, para ver dónde se pierde el negocio. No son la estrategia comercial: la miden y la ponen en práctica.

La lógica del orden es esta: primero se decide a qué clientes dirigirse y cómo llegar a ellos; después se ordena el proceso de venta y se mide el negocio en curso; a continuación se ajustan los recursos comerciales a lo que el pipeline muestra; y, por último, se integran sus métricas en el sistema de indicadores de la empresa.

> / NOTA · BM
> Esta secuencia es una propuesta de trabajo de Biblioteca Management. El embudo y el pipeline no tienen un autor original que los conectara con otras herramientas.

Una secuencia habitual de trabajo puede ser esta:

1 Customer Segmentation.
Define a qué clientes se dirige el esfuerzo comercial; las métricas del pipeline se leen por segmento.

2 Go-to-Market Strategy.
Decide cómo se llega al mercado; el embudo refleja ese modelo de venta en etapas.

3 Sales Funnel & Sales Pipeline.
Ordena el proceso comercial, mide el negocio en curso y construye la previsión.

4 Sales Force Effectiveness.
Revisa capacidad, cobertura y dedicación del equipo cuando el pipeline muestra un problema de recursos. El diseño inicial de la red comercial se hace antes, al desplegar el modelo de salida al mercado; aquí se trata de su revisión periódica.

5 KPI / Driver Tree.
Integra entradas, conversión, valor y tiempo en el árbol de indicadores que explica las ventas.

Otros complementos útiles

No son pasos obligatorios. Se añaden cuando el caso lo pide:

- **Customer Journey Map** → si queremos entender cómo vive el cliente la compra y alinear las etapas de venta con sus decisiones reales.
- **Key Account Management** → si pocas cuentas concentran el negocio y el pipeline debe gestionarse cuenta a cuenta.
- **Market Sizing** → si hay que comprobar que el objetivo y el pipeline son coherentes con el mercado accesible.
- **Revenue Operations (RevOps)** → si hay que conectar procesos, datos y responsabilidades de marketing, ventas, customer success y canal a lo largo de todo el ciclo de ingresos.
- **Win-Loss Analysis** → si hay que entender por qué se ganan, se pierden o se quedan sin decisión las oportunidades.
- **Modelo ABE de gestión de grandes cuentas** → si hay que desarrollar las oportunidades de las grandes cuentas con marketing y ventas trabajando juntos.

05 Profundizar

Origen y evolución

El embudo de ventas **no tiene un autor único**. Es una práctica consolidada de la dirección comercial que se ha ido formando con el tiempo, y que los sistemas de gestión de clientes han convertido en una herramienta de uso diario.

Su antecedente más citado es la secuencia **AIDA** (atención, interés, deseo, acción), que describe los pasos por los que un anuncio o un vendedor lleva al comprador hasta la compra. La atribución habitual a **E. St. Elmo Lewis**, publicista estadounidense, procede sobre todo de **Edward K. Strong (1925)**. Según Strong, Lewis usaba en 1898 una fórmula de tres pasos (atraer la atención, mantener el interés, crear el deseo) y más tarde añadió el cuarto, provocar la acción. Esa atribución no se ha podido cotejar en una fuente primaria de Lewis, y la historia del modelo tiene otras versiones: se cita una fórmula anónima en la revista *Printers' Ink* (1898), una formulación de Frank Hutchinson Dukesmith (1904) y el uso del acrónimo AIDA por C. P. Russell en *Printers' Ink* (1921). Por eso esta ficha presenta a Lewis como **atribución habitual**, no como hecho verificado.

La metáfora del embudo es posterior a AIDA. Según fuentes secundarias, aparece en 1924 en *Bond Salesmanship*, de William W. Townsend, un manual para vendedores de bonos encargado por la asociación de bancos de inversión de Estados Unidos, donde el embudo representaba cómo el vendedor concentra los argumentos hasta la venta.

En la venta B2B, el tramo de marketing del embudo se formalizó con el Demand Waterfall de SiriusDecisions (2006), que introdujo las definiciones de contacto cualificado por marketing y por ventas. La firma lo revisó en 2012 y en 2017, cuando pasó a medir grupos de compra y no solo personas.

Del modelo de pasos del comprador se pasó, en la dirección comercial, a medir las etapas del proceso de venta de la empresa y las oportunidades que hay en cada una. La literatura académica sobre la gestión del pipeline como tal es escasa; Söhnchen y Albers (2010) señalan que su gestión y control en la venta de proyectos industriales había recibido poca atención empírica.

Dos desarrollos posteriores lo matizan. Jordan y Vazzana (2012) tratan la gestión de ventas como un sistema de métricas: distinguen resultados de negocio (que no se gestionan directamente), objetivos de venta (que se pueden influir) y actividades de venta (que sí se gestionan), e incluyen la gestión de oportunidades entre los procesos de venta que hay que gestionar. Gartner, por su parte, describe la compra B2B como un conjunto de tareas que el cliente recorre sin un orden predecible y repite a lo largo del proceso.

Qué sabemos sobre su solidez

- / EVIDENCIA

  En una encuesta a empresas industriales alemanas, Söhnchen y Albers (2010) concluyen, según la descripción disponible del artículo, que la estructura en etapas del embudo refleja bien cómo se organiza en la práctica la captación de proyectos, y que una gestión más elaborada del pipeline se asocia a mejores resultados económicos. Es un estudio de asociación, en un tipo de venta concreto (proyectos industriales).

- / EVIDENCIA

  Jordan y Kelly (2015), en HBR, informan de un estudio con 62 empresas B2B, la mayoría grandes, realizado por Vantage Point Performance y la Sales Management Association. El 44 % de los directivos creía que su empresa gestionaba mal el pipeline. Tres prácticas se asociaban con más crecimiento: tener un proceso de venta formal (un 18 % más), dedicar al menos tres horas al mes por comercial a gestionar el pipeline (un 11 % más) y formar a los mandos en esa gestión (un 9 % más; el 61 % reconocía que sus mandos no estaban bien formados). Las empresas que hacían las tres crecían un 28 % más. Hay que leerlo con cuidado: el «crecimiento» es la valoración que daba cada directivo en una escala de 1 a 7, no ingresos medidos; la muestra es pequeña, los datos son correlacionales y uno de los autores pertenece a la firma que hizo el estudio.

- / EVIDENCIA

  Sabnis, Chatterjee, Grewal y Lilien (2013), con 461 comerciales, muestran que la calidad de la cualificación previa es lo que más aumenta el seguimiento de los contactos de marketing, y que el control de los jefes lo reduce.

- **Previsión y comportamiento.** Suh (2019, HBR) atribuye la mayoría de los errores de previsión al comportamiento del equipo (optimismo, información que no se registra) más que al método, y señala que cuanto más tiempo lleva abierta una oportunidad, menos probable es que se cierre. Shipley (2019, HBR) propone que toda la alta dirección acuerde qué cuenta como un contacto que un comercial

puede cerrar en el mes, el trimestre o el año. Son artículos de opinión experta, no estudios empíricos.

/ IDEA CLAVE · BM

El embudo y el pipeline son herramientas de gestión muy usadas en la práctica, con evidencia de asociación, no de causalidad. Su utilidad depende de etapas bien definidas y de datos mantenidos; su principal límite es suponer una compra lineal, que en la venta B2B compleja rara vez se da.

Fuentes de origen

- Strong, E. K. (1925). *The Psychology of Selling and Advertising*. Nueva York: McGraw-Hill. Fuente habitual de la atribución de la secuencia AIDA a E. St. Elmo Lewis.
- Strong, E. K. (1925). Theories of selling. *Journal of Applied Psychology*, 9, 75–86.

Libro de referencia

- Jordan, J. y Vazzana, M. (2012). *Cracking the Sales Management Code: The Secrets to Measuring and Managing Sales Performance*. Nueva York: McGraw-Hill. Distinción entre resultados, objetivos y actividades de venta; gestión de oportunidades como proceso de venta.

Lecturas ejecutivas recomendadas

- Jordan, J. y Kelly, R. (2015). Companies with a formal sales process generate more revenue. *Harvard Business Review* (hbr.org, 21 de enero). https://hbr.org/2015/01/companies-with-a-formal-sales-process-generate-more-revenue
- Suh, B. (2019). Sales teams aren't great at forecasting. Here's how to fix that. *Harvard Business Review* (hbr.org, 19 de marzo). https://hbr.org/2019/03/sales-teams-arent-great-at-forecasting-heres-how-to-fix-that
- Shipley, L. (2019). How to make your sales forecasts more accurate. *Harvard Business Review* (hbr.org, 28 de agosto). https://hbr.org/2019/08/how-to-make-your-sales-forecasts-more-accurate
- Gartner (2018, 9 de octubre). Gartner says the marketing-to-sales handoff should no longer exist (nota de prensa). Las tareas de compra B2B y su carácter no lineal. https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2018-10-09-gartner-says-the-marketing-to-sales-handoff-should-no-longer-exist
- Gartner (2020, 12 de febrero). Nota de prensa sobre la confianza en la previsión de ventas. https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2020-02-12-gartner-says-less-than-50--of-sales-leaders-and-selle
- Kotler, P., Rackham, N. y Krishnaswamy, S. (2006). Ending the war between sales and marketing. *Harvard Business Review*, 84(7/8). Tipos de relación entre marketing y ventas y cómo integrarlas. https://store.hbr.org/product/ending-the-war-between-sales-and-marketing/R0607E
- Hatami, H., Plotkin, C. L. y Mishra, S. (2015). To improve sales, pay more attention to presales. McKinsey & Company. https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/to-improve-sales-pay-more-attention-to-presales
- Dixon, M. y McKenna, T. (2022). The JOLT Effect: How High Performers Overcome Customer Indecision. Portfolio. Las operaciones que se pierden porque el cliente no decide.

Extensiones y críticas

- Söhnchen, F. y Albers, S. (2010). Pipeline management for the acquisition of industrial projects. *Industrial Marketing Management*, 39(8), 1356–1364. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2010.04.001
- Sabnis, G., Chatterjee, S. C., Grewal, R. y Lilien, G. L. (2013). The sales lead black hole: On sales reps' follow-up of marketing leads. *Journal of Marketing*, 77(1), 52–67.
- Gonik, J. (1978). Tie salesmen's bonuses to their forecasts. *Harvard Business Review*, 56(3), 116–122.
- Chen, F. (2005). Salesforce incentives, market information, and production/inventory planning. *Management Science*, 51(1), 60–75. https://doi.org/10.1287/mnsc.1040.0217
- Whyte, A. (2020). *MEDDICC: The Ultimate Guide to Staying One Step Ahead in the Complex Sale*. MEDDICC Ltd. Origen y uso de MEDDIC, con prólogo de Dick Dunkel.
- Townsend, W. W. (1924). Bond Salesmanship. Nueva York: Henry Holt. Primera asociación conocida de la secuencia de venta con la imagen del embudo, según fuentes secundarias.

- SiriusDecisions (Forrester). Demand Waterfall (2006; revisiones de 2012 y 2017). Etapas y definiciones del paso de marketing a ventas.
- Salesforce. Etapas predeterminadas de oportunidad (documentación oficial de Trailhead). Referencia de las etapas de ventas habituales en los sistemas de gestión de clientes.

Autoría y créditos

AUTORÍA ORIGINAL DEL MODELO
Sin autor único: práctica consolidada de dirección comercial. Antecedente: la secuencia AIDA (atención, interés, deseo, acción). Strong (1925) cuenta que E. St. Elmo Lewis usaba en 1898 una fórmula de tres pasos (atraer la atención, mantener el interés, crear el deseo) a la que después añadió la acción; no hay fuente primaria de Lewis (Origen difuso (antecedente AIDA: finales del siglo XIX, según Strong, 1925)).

ELABORACIÓN DE LA NOTA
Selección, explicación, ejemplos y síntesis visual: Emilio Llopis — Biblioteca de Management. El modelo pertenece a su autor original; esta nota no se atribuye su autoría.

NOTAS «BM»
Las notas marcadas «BM» son interpretaciones o recomendaciones de Biblioteca de Management, no del autor original.

COPYRIGHT
© 2026 Emilio Llopis. Derechos reservados sobre las aportaciones originales de esta publicación, incluidos sus textos, ejemplos, selección, organización editorial y representaciones gráficas propias. Los modelos, obras, marcas y materiales de terceros conservan sus correspondientes derechos y licencias.

CONDICIONES DE USO
Se autoriza la descarga, impresión y utilización de esta nota técnica para formación personal y actividades docentes sin finalidad comercial, siempre que se conserve íntegra y se cite su procedencia: Emilio Llopis, Biblioteca de Management, emiliollopis.es. Los derechos sobre las aportaciones originales quedan reservados para los demás usos, salvo autorización expresa. Los contenidos y materiales de terceros se rigen por sus respectivas condiciones. Los componentes sujetos a licencias Creative Commons pueden reutilizarse conforme a dichas licencias, sin que las restricciones anteriores limiten los derechos que estas conceden. Todo ello se entiende sin perjuicio de las excepciones legalmente aplicables.

AVISO
Contenido divulgativo; no es asesoramiento profesional. Las marcas citadas pertenecen a sus titulares; mencionarlas no implica afiliación, patrocinio ni autorización.

DIRECCIÓN Y EDICIÓN
Emilio Llopis.

EDICIÓN
Octubre de 2026.