/ SISTEMA DE GESTIÓN

Revenue Operations (RevOps)

RevOps; operaciones de ingresos; Revenue Operations

AUTORÍA ORIGINAL DEL MODELO

Sin autor único; sistematizado por SiriusDecisions/Forrester y Gartner

NOTA TÉCNICA

Dirección y edición: Emilio Llopis · Biblioteca de Management

DEFINICIÓN

Capa común de planificación, procesos, datos y tecnología que coordina marketing, ventas, customer success y canal a lo largo del ciclo de ingresos. No es un departamento ni un software.

PREGUNTA DIRECTIVA

¿Cómo conectamos los procesos, los datos y las responsabilidades de marketing, ventas, customer success y canal para que el cliente no se pierda entre departamentos y la ejecución Go-to-Market funcione de principio a fin?

01 Problema que resuelve

Una empresa puede tener un buen equipo de marketing, buenos comerciales y un servicio competente y, aun así, ofrecer una experiencia irregular al cliente.

Marketing genera contactos que ventas considera poco interesantes. Ventas promete plazos que operaciones desconoce. Servicio detecta problemas en una cuenta, pero el comercial prepara una nueva oferta sin saberlo. Y la dirección recibe informes con definiciones y cifras distintas según quién los prepare.

El problema no siempre está en las personas ni en la estrategia. Muchas veces está en cómo se reparte el trabajo entre departamentos: en los traspasos, en los datos y en quién decide qué.

Revenue Operations (RevOps, operaciones de ingresos) busca resolver esas desconexiones. Une las operaciones de marketing, ventas, customer success (el equipo que ayuda al cliente a sacar partido de lo que compró) y canal para que el ciclo de ingresos funcione de principio a fin: desde que un cliente potencial nos conoce hasta que repite y amplía.

REVENUE OPERATIONS (REVOPS)

Que marketing, ventas, customer success y canal funcionen como un solo ciclo de ingresos

QUÉ ES | Una capa común de planificación, procesos, datos y tecnología para las áreas que generan ingresos. No es un departamento ni un software.

GENERAR DEMANDA → CONVERTIR → INCORPORAR → RETENER → DESARROLLAR

El ciclo se repite y no siempre es lineal

MARKETING	VENTAS	CUSTOMER SUCCESS	CANAL Y SOCIOS
Atrae y genera demanda	Convierte oportunidades en pedidos	Posventa: pone en marcha, retiene y amplía	Distribuidores, agentes e integradores
Operaciones: Marketing Ops	Operaciones: Sales Ops	Operaciones: CS Ops	Operaciones: Partner Ops

REVOPS · LO QUE TODAS LAS ÁREAS COMPARTEN

PLANIFICACIÓN	PROCESOS Y TRASPASOS	DATOS Y MÉTRICAS	TECNOLOGÍA	PERSONAS Y DECISIONES
Objetivos, territorios y previsiones comunes	Cómo pasa el cliente de un equipo a otro	Mismas definiciones, una sola fuente	Sistemas que ayudan y no duplican	Quién responde y quién decide

CÓMO SE ORGANIZA

De menos a más integración →

COORDINAR	CENTRO COMÚN	FUNCIÓN ÚNICA
Cada área mantiene su equipo; se acuerdan reglas y datos comunes	Datos y sistemas compartidos, con un responsable común	Un equipo de RevOps da servicio a todas las áreas

CÓMO SE PONE EN MARCHA

1. **DIAGNOSTICAR EL CICLO REAL** — Dónde se pierde información
2. **DEFINIR RESPONSABILIDADES** — Quién entrega, recibe y decide
3. **ACORDAR DATOS COMUNES** — Mismas definiciones, una sola fuente
4. **FIJAR UN RITMO DE GESTIÓN** — Reuniones periódicas que deciden
5. **MEJORAR DOS O TRES PROCESOS** — Proceso antes que tecnología
6. **DECIDIR CÓMO ORGANIZARLO** — La estructura va después, no antes
7. **MEDIR Y AJUSTAR** — Operación, cliente y resultados

emilio llopis

Perímetro y componentes: a partir de Forrester/SiriusDecisions (2019–2023), Gartner (2021–2024) y BCG (2020). Formas de organizarlo: Forrester (2019) y BCG (2020).
Ciclo en cinco momentos, preguntas, pasos y composición: elaboración propia. No reproduce figuras de terceros.

Perímetro y componentes: a partir de Forrester/SiriusDecisions (2019–2023), Gartner (2021–2024) y BCG (2020). Formas de organizarlo: Forrester (2019) y BCG (2020). Ciclo en cinco momentos, preguntas, pasos y composición: elaboración propia. No reproduce figuras de terceros.

Señales de que puede hacer falta:

- cada departamento maneja sus propios datos y no cuadran;
- las oportunidades se pierden en los traspasos entre equipos;
- la información del CRM (el sistema de gestión de clientes) es poco fiable;
- las previsiones de venta cambian según quién las prepare;
- marketing y ventas tienen objetivos que no encajan;
- operaciones recibe pedidos incompletos;
- servicio conoce problemas que ventas ignora;
- hay procesos duplicados y herramientas que hacen lo mismo;
- los distribuidores y la venta directa comparten poca información útil;
- la dirección no tiene una visión única del ciclo comercial.

> **/ IDEA CLAVE** · BM
> No basta con que cada departamento haga bien su trabajo. También hace falta que su trabajo encaje con el de los demás.

Cuándo aporta valor

- ✓ Mejorar la coordinación entre áreas que se pasan el cliente de una a otra.
- ✓ Reducir errores y retrasos en los traspasos.
- ✓ Tener datos fiables y una sola versión de las cifras.
- ✓ Hacer más fiables las previsiones de venta.
- ✓ Incorporar bien a los clientes nuevos: que lo prometido llegue a quien debe cumplirlo.
- ✓ Detectar a tiempo el riesgo de perder una cuenta.
- ✓ Apoyar la repetición de compra y el desarrollo de las cuentas.
- ✓ Coordinar la venta directa con distribuidores, agentes o integradores.
- ✓ Aclarar quién decide y quién responde en cada momento.

Es especialmente útil en la venta a empresas (B2B), donde una venta exige la colaboración de varias funciones y la relación continúa después del pedido.

Cuándo no es la mejor herramienta

- × **Si todavía no hay una estrategia clara.** RevOps no decide dónde competir ni corrige una propuesta de valor débil. Primero hay que definir la estrategia Go-to-Market: a qué clientes dirigirse, con qué oferta y por qué canales (ver **Go-to-Market Strategy**).
- × **Si el problema está solo en la gestión de las oportunidades de venta.** Puede bastar con **Sales Funnel & Sales Pipeline**.
- × **Si hay que rediseñar toda la organización.** El **Operating Model** tiene un alcance más amplio.
- × **Si el problema es la eficacia de la red de ventas** (tamaño, cobertura, incentivos). Es mejor **Sales Force Effectiveness**.

---

02 Entender

Qué es

RevOps es una forma de gestionar en la que todas las áreas que generan ingresos (marketing, ventas, customer success y, cuando existe, el canal) comparten unas mismas reglas: la planificación, los procesos y traspasos, los datos y las métricas, la tecnología, y quién responde y quién decide. Funciona como una capa común sobre la que trabajan todas.

Las dos firmas de análisis de referencia en este campo lo dicen de dos maneras complementarias:

- **Gartner** lo define como un modelo operativo: la empresa gestiona la captación, la venta y la relación con el cliente como un único proceso de ingresos, conectado de principio a fin entre las áreas que salen al mercado.
- **Forrester** lo describe como una estrategia de ejecución comercial, no como una estructura organizativa. Unifica planificación, datos, procesos, tecnología y personas para servir mejor al cliente durante toda la relación.

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

Como muestra el gráfico, el punto de partida es el ciclo de ingresos en cinco momentos. Cada área se ocupa de una parte y tiene sus propias operaciones. RevOps es lo que todas comparten: planificación, procesos y traspasos, datos y métricas, tecnología, y personas y decisiones. Debajo, las tres formas de organizarlo, de menos a más integración. A la derecha, los siete pasos para ponerlo en marcha.

Las áreas y sus operaciones

En muchas empresas, cada área ha ido creando su propio equipo o su propia persona de operaciones: quien prepara los informes, gestiona las herramientas, mantiene los datos y ordena los procesos de esa área.

ÁREA	QUÉ HACE EN EL CICLO	SUS OPERACIONES (OPS)
Marketing	Atrae y genera demanda	Marketing Ops: campañas, bases de datos, automatización, medición
Ventas	Convierte oportunidades en pedidos	Sales Ops: territorios, objetivos, previsiones, CRM, incentivos
Customer success y servicio	Pone en marcha al cliente, lo retiene y amplía la relación	CS Ops: incorporación de clientes, renovaciones, incidencias, señales de riesgo
Canal y socios	Distribuidores, agentes e integradores que venden o atienden por nosotros	Partner Ops: alta de socios, reparto de oportunidades, información compartida

Cuando cada una trabaja por su cuenta, aparecen los problemas del apartado «Problema que resuelve». RevOps no elimina estas operaciones: las conecta con reglas, datos y objetivos comunes. Gartner observó en 2023 que los equipos de Sales Ops dedicaban ya el 73 % de su tiempo a dar soporte a áreas distintas de ventas, frente al 39 % en 2019. Es una de las señales del paso hacia RevOps.

> **/ IMPORTANTE**
> RevOps une las operaciones, no los departamentos. Marketing, ventas y customer success siguen existiendo, con sus responsables. Fusionar los equipos comerciales en una sola unidad es otra decisión, que se trata más abajo.

Otras áreas aportan información sin formar parte del núcleo: **operaciones** (fabricación, logística, instalación), que cumple lo que se vende, y **finanzas**, que factura, cobra y mide el margen. Forrester recomienda no dejar fuera la facturación.

El ciclo de ingresos

Una forma sencilla de ver el alcance de RevOps es recorrer cinco momentos:

1. **Generar demanda.** Conseguir que los clientes potenciales conozcan la empresa y consideren su oferta.
2. **Convertir.** Entender necesidades, preparar propuestas, negociar y conseguir pedidos.
3. **Incorporar.** Trasladar bien los compromisos comerciales a operaciones y servicio, y poner en marcha al cliente.
4. **Retener.** Cumplir lo prometido, resolver problemas y mantener la relación.
5. **Desarrollar.** Detectar recompras, nuevos proyectos y oportunidades adicionales en la cuenta.

/ NOTA · BM

Esta división es una síntesis de Biblioteca Management, no un modelo literal de Gartner o Forrester. El ciclo se repite y no siempre es lineal: un cliente puede estar a la vez renovando un contrato y negociando una ampliación. Lo importante es que incluye la posventa. Forrester amplió en 2021 su modelo del embudo comercial (las etapas por las que pasa una oportunidad) para recoger también las renovaciones y las ventas a clientes actuales.

Lo que todas las áreas comparten

/ NOTA · BM

Los cinco componentes recogen los de la definición de Forrester (planificación, datos, procesos, tecnología y personas). La agrupación y las preguntas son de Biblioteca Management.

1 Planificación

Objetivos, territorios, capacidad y previsiones que se preparan juntos y no por separado. ¿Persiguen marketing, ventas y customer success objetivos que encajan?

2 Procesos y traspasos

Cómo pasa el cliente de un equipo a otro y qué información viaja con él. ¿Quién entrega, quién recibe, qué necesita y quién acepta el traspaso?

3 Datos y métricas

Las mismas definiciones y una sola fuente. ¿Hablamos de lo mismo al decir «cliente», «oportunidad cualificada» o «previsión»?

4 Tecnología

Sistemas que ayudan y no duplican. La tecnología es un medio: no debe ser el punto de partida.

5 Personas y decisiones

Quién responde de cada parte del ciclo y quién decide. Una empresa puede tener procesos bien descritos y seguir tomando decisiones contradictorias. Por eso hay que aclarar, por ejemplo:

- ¿Quién acepta una oportunidad como cualificada?
- ¿Quién puede cambiar una previsión de venta?
- ¿Quién autoriza una excepción de precio o de plazo?
- ¿Quién decide escalar una incidencia?
- ¿Quién determina que una cuenta necesita una actuación especial?

Cada una de estas decisiones necesita un responsable. No hace falta crear una reunión o un órgano para cada una.

Cómo se organiza

No hay una estructura única. Las fuentes de referencia (Forrester, 2019; BCG, 2020) describen tres formas, de menos a más integración:

FORMA	CÓMO FUNCIONA	CUÁNDO ENCAJA
Coordinar	Cada área mantiene su equipo y sus operaciones. Se acuerdan reglas, datos y objetivos comunes, y se revisan juntos con un ritmo fijo.	Para empezar, o cuando la empresa no quiere reorganizarse. En el estudio de Forrester de 2019, el 40 % de las organizaciones funcionaba así.

FORMA	CÓMO FUNCIONA	CUÁNDO ENCAJA
Centro común	Algunas capacidades se comparten (datos, sistemas, análisis, previsiones) bajo un responsable transversal, y cada área conserva parte de sus operaciones.	Cuando la coordinación funciona, pero los datos y las herramientas siguen duplicados.
Función única	Un equipo de RevOps da servicio a marketing, ventas, customer success y canal.	Empresas con varios canales, varias líneas de negocio o ingresos recurrentes importantes.

Tres datos ayudan a situarse:

- **Primero el funcionamiento, después la estructura.** Dana Therrien, de SiriusDecisions (firma de análisis que después compró Forrester), partía de que RevOps exigía reorganizar y nombrar un director de ingresos (CRO, la figura que dirige a la vez marketing, ventas y customer success). Al estudiar a sus clientes reconoció que esa premisa era errónea: lo importante es la forma de trabajar, y la estructura se adapta a cada empresa. Lo explicó en 2019. BCG lo resume así: reorganizar no basta; los resultados salen de los procesos y las herramientas.
- **De quién depende.** Lo más habitual es que dependa del director de ingresos, cuando existe. Después, del consejero delegado, del director financiero o del de operaciones. Ninguna fuente de referencia exige crear un CRO.
- **Tamaño real.** En una encuesta de una asociación profesional del sector (Revenue Operations Alliance, 2023), el 22 % de los encuestados eran la única persona de RevOps de su empresa y el 40 % no tenía presupuesto propio. En otra, de un proveedor de software con dos comunidades profesionales (Openprise y otros, 2024), las empresas con un departamento formal de RevOps no estaban mejor coordinadas que las demás.

Fusionar los equipos: una opción distinta. BCG propuso en 2024 los equipos integrados de demanda (*demand squads*): pequeños equipos que reúnen a personas de marketing, ventas y customer success alrededor de un segmento o un mercado, con un objetivo común ligado a resultados. Es una decisión organizativa más profunda que RevOps. El artículo de BCG, además, no habla de RevOps. RevOps puede dar a esos equipos la infraestructura que necesitan: datos, procesos y herramientas comunes.

El lugar de RevOps en la empresa

Conviene distinguir tres niveles:

- **Estrategia de la empresa:** define las prioridades del negocio y cómo crecer.
- **Estrategia Go-to-Market:** define a qué clientes dirigirse, con qué propuesta, por qué canales y con qué modelo de venta. Ver **Go-to-Market Strategy**.
- **RevOps:** coordina los procesos, datos y responsabilidades que permiten ejecutar ese diseño.

> / EJEMPLO
> La estrategia Go-to-Market decide priorizar un segmento industrial. RevOps coordina el trabajo para captar, vender, incorporar y desarrollar clientes de ese segmento sin que se pierdan entre departamentos.

RevOps forma parte del funcionamiento del Go-to-Market, pero no es sinónimo de Go-to-Market ni sustituye el liderazgo de la dirección general.

RevOps y otras funciones

- **Sales Operations.** Sales Ops apoya y mejora la actividad de ventas. RevOps coordina además las operaciones de las otras áreas. Sales Ops puede formar parte de RevOps. Gartner (2024) advierte de que RevOps no es un nuevo nombre para Sales Ops.
- **Customer success.** Customer success se ocupa de que el cliente consiga los resultados que esperaba. RevOps le da procesos, datos y coordinación. Uno se centra en el cliente; el otro, en que el sistema comercial funcione.
- **Canales indirectos.** Si la empresa vende a través de distribuidores, agentes o integradores, RevOps debe tenerlos en cuenta. No hace falta que todos usen el mismo CRM. Puede bastar con acordar qué datos se comparten, cuándo se actualizan, quién responde, cómo se registran las oportunidades y cómo se gestionan las incidencias.
- **Finanzas.** Oportunidades, pedidos, ventas facturadas, ingresos contables, cobros y margen son magnitudes distintas. Una oportunidad ganada no es

todavía un ingreso. RevOps ayuda a conectar la información, sin sustituir las responsabilidades financieras.

Qué no es

- No es un software ni un CRM nuevo.
- No es necesariamente un departamento.
- No es cambiar el nombre de Sales Operations.
- No es solo automatización ni un cuadro de mando.
- No es una estrategia de crecimiento.
- No obliga a centralizar todas las funciones ni a fusionar departamentos.

> / IDEA CLAVE · BM
> RevOps no consiste en que todos hagan lo mismo. Consiste en que cada equipo haga bien su trabajo y que el conjunto funcione.

03 Aplicar

Cómo aplicarla

> / NOTA · BM
> Secuencia práctica de Biblioteca Management. Recoge lo que coinciden en recomendar Forrester, Gartner y BCG: diagnosticar antes de reorganizar, definiciones y datos comunes, ordenar los procesos antes que la tecnología y decidir la estructura al final. No es una metodología literal de esos autores.

1 Diagnosticar el ciclo real
Preguntar a los responsables de cada área: ¿dónde se pierde información?, ¿qué errores se repiten?, ¿qué procesos tardan demasiado?, ¿qué datos generan discusiones?, ¿qué decisiones no tienen responsable?, ¿qué problemas perciben los clientes? Dibujar después cómo trabaja hoy la empresa, desde el primer contacto hasta la recompra: etapas, equipos, canales, traspasos, datos, sistemas y decisiones. El mapa debe mostrar cómo funciona hoy, no cómo debería funcionar. *Resultado: mapa del ciclo y lista de desconexiones.*

2 Definir responsabilidades
Para cada traspaso: quién entrega, quién recibe, qué información necesita, quién acepta el traspaso, quién decide ante una excepción y quién comprueba el resultado. Evitar que varias personas se crean responsables y ninguna decida. La dirección general patrocina el trabajo y resuelve los desacuerdos entre áreas: quien coordina RevOps coordina, no manda. Forrester recomienda empezar por unos principios de trabajo comunes entre las áreas, aunque todavía no haya un responsable de RevOps. *Resultado: acuerdos de responsabilidad.*

3 Acordar datos comunes
Definir los conceptos básicos: cliente, cliente activo, cliente perdido, oportunidad cualificada, pedido, renovación, incidencia crítica, ingreso previsto. Para cada uno, acordar la definición, la fuente, el responsable, cada cuánto se actualiza y la regla de calidad. No hace falta unificar todos los sistemas; sí hace falta que cuadren las cifras con las que se dirige el negocio. *Resultado: diccionario de datos.*

4 **Fijar un ritmo de gestión**
Reuniones con una frecuencia razonable: semanal, para oportunidades y problemas urgentes; mensual, para la coordinación entre áreas, los datos y las previsiones; trimestral, para resultados, prioridades, objetivos comunes y mejoras de fondo. Cada reunión con objetivo, participantes, información, decisiones, responsables y plazos. No crear reuniones solo para repasar informes. *Resultado: sistema de gestión.*

5 **Mejorar dos o tres procesos**
No transformar todo a la vez. Elegir los traspasos que más cuestan: de marketing a ventas, de ventas a operaciones, la gestión de incidencias, las renovaciones, la coordinación con distribuidores. Para cada mejora: problema, actuación, responsable, recursos, plazo e indicador. Primero el proceso, después la tecnología: automatizar un proceso que no funciona solo hace que falle más rápido. *Resultado: plan de mejora priorizado.*

6 **Decidir cómo organizarlo**
Con lo aprendido, elegir entre coordinar, crear un centro común o montar una función única, y decidir de quién depende. La estructura va después de ordenar procesos y datos, no antes: hasta aquí basta con una persona que coordine. En muchas empresas medianas, esa coordinación entre áreas es suficiente y no hace falta ir más allá. *Resultado: decisión de estructura.*

7 **Medir y ajustar**
Comprobar cuatro niveles: ¿hemos hecho lo acordado? (ejecución); ¿hay menos errores y retrasos? (operación); ¿lo nota el cliente? (cliente); ¿cambian la retención, las ventas o el margen? (negocio). No atribuir automáticamente a RevOps toda mejora económica. *Resultado: ciclo de aprendizaje y ajuste.*

Particularidades en la empresa mediana

Empezar pequeño. En una empresa de 50 a 250 personas no suele hacer falta un departamento. Lo normal es nombrar a una persona responsable (a menudo quien ya lleva el CRM o las operaciones de ventas), acordar las reglas con los responsables de cada área y reunirse con un ritmo fijo.

El CRM ayuda, pero no es el punto de partida. Muchas empresas medianas tienen un CRM mal usado o no lo tienen. Primero se acuerdan las definiciones y los traspasos; después se configura la herramienta para que los recoja.

Incluir a los distribuidores. Si una parte importante de la venta pasa por distribuidores o agentes, el ciclo real incluye su trabajo. No hay guías de primer nivel específicas para este caso: hay que acordar con ellos, como mínimo, qué información se comparte y quién responde de cada cliente.

/ PARA TENER EN CUENTA · BM

Casi toda la experiencia publicada sobre RevOps procede de empresas tecnológicas B2B. Su lógica (traspasos, datos comunes, responsabilidades) sirve para la industria y los servicios, pero las cifras y las estructuras de esas empresas no se trasladan sin más.

Ejemplo B2B: una empresa industrial que pierde información entre áreas

> / EJEMPLO
> Una empresa industrial española de 180 empleados vende equipos y servicios de mantenimiento a fabricantes, directamente y a través de distribuidores. La dirección detecta tres problemas:
>
> - marketing consigue contactos en ferias y en la web, pero ventas considera que muchos tienen poco potencial;
> - los pedidos incluyen compromisos técnicos que no siempre llegan a operaciones;
> - servicio técnico detecta incidencias en clientes a los que el comercial está presentando una nueva oferta sin saberlo.

No crea un departamento. Pide a la persona que gestionaba el CRM que coordine el trabajo, con el respaldo del director general, y sigue estos pasos:

- **Diagnóstico:** en dos sesiones con marketing, ventas, operaciones y servicio dibuja el ciclo real. Encuentra que el traspaso de ventas a operaciones se hace por correo y sin formato fijo.
- **Responsabilidades:** fija un protocolo de traspaso de pedidos, con una lista de lo que debe incluir y quién lo acepta en operaciones.
- **Datos comunes:** define qué es una oportunidad cualificada, para que marketing y ventas la juzguen con los mismos criterios, y una sola forma de preparar la previsión de ventas.
- **Ritmo:** organiza una reunión mensual de coordinación entre las cuatro áreas.
- **Procesos:** conecta las incidencias críticas con la ficha de la cuenta en el CRM, para que el comercial las vea.
- **Organización:** a los seis meses, decide si basta con la coordinación o hace falta un centro común para los datos y el CRM.
- **Medición:** elige cuatro indicadores: oportunidades cualificadas aceptadas por ventas, pedidos que llegan a operaciones con la información completa, incidencias críticas comunicadas al comercial y fiabilidad de las previsiones.

El ejemplo no inventa resultados. Muestra cómo empezar sin crear estructura y qué comprobar después.

Ejemplo de venta al consumidor (B2C): una empresa de cocinas a medida

> / EJEMPLO
> Una empresa de cocinas a medida tiene seis tiendas. Marketing genera solicitudes de presupuesto en la web y en redes; los diseñadores-vendedores de tienda atienden al cliente y cierran la venta; un equipo de planificación organiza las mediciones y los montajes, que hacen instaladores propios; y atención al cliente resuelve incidencias y garantías.

Los problemas son típicos de traspaso: solicitudes web que nadie llama en días, medidas tomadas en tienda que no coinciden con las de obra, fechas de instalación prometidas sin consultar al equipo de montaje y clientes con una incidencia abierta que reciben una oferta de electrodomésticos.

- **Ciclo real:** solicitud → visita a tienda → diseño y presupuesto → firma → medición en obra → fabricación → instalación → posventa.
- **Responsabilidades:** cada solicitud web se asigna a una tienda en el mismo día; la fecha de instalación solo la confirma planificación.
- **Datos comunes:** una ficha única por cliente, compartida por tienda, montaje y atención al cliente.
- **Ritmo:** reunión semanal entre tiendas, planificación y atención al cliente para revisar instalaciones de la semana e incidencias abiertas.
- **Medición:** tiempo de respuesta a solicitudes, instalaciones hechas en la fecha prometida, incidencias por instalación y clientes que recomiendan la empresa.

> / PARA TENER EN CUENTA · BM
> RevOps nace en la venta a empresas. En el consumo encaja sobre todo cuando hay venta asistida, entrega o instalación y relación posterior con el cliente, como en este caso.

Kit práctico

Diagnóstico de traspasos

> / CONSEJO PRÁCTICO · BM
> Plantilla de trabajo de Biblioteca Management. Ejemplo con el traspaso de ventas a operaciones de la empresa industrial:

CAMPO	CONTENIDO
Traspaso	De ventas a operaciones, al confirmarse un pedido
Equipo que entrega	Ventas (comercial de zona)
Equipo que recibe	Operaciones (planificación)
Información necesaria	Especificaciones técnicas, plazos comprometidos, condiciones especiales, contacto técnico del cliente
Información que llega hoy	Pedido y precio; el resto, por correo y no siempre
Error frecuente	Compromisos técnicos que operaciones desconoce
Consecuencia	Retrasos, cambios de última hora y quejas del cliente
Responsable	El comercial entrega; planificación acepta o devuelve
Mejora	Lista obligatoria de información en el pedido
Indicador	Pedidos que llegan con la información completa

Matriz de decisiones

DECISIÓN	QUIÉN LA PROPONE	QUIÉN DECIDE	QUIÉN APORTA DATOS	QUIÉN EJECUTA	PLAZO	CUÁNDO SE ESCALA
Aceptar una oportunidad como cualificada	Marketing	Ventas	Marketing	Ventas	48 horas desde que se registra	A la dirección comercial, si ventas rechaza más de la mitad de las de una campaña
Excepción de precio	Comercial	Dirección comercial	Finanzas	Comercial	24 horas	A la dirección general, si baja del margen mínimo

> / NOTA · BM
> Esta matriz sencilla no es la metodología RAPID (quién recomienda, a quién se escucha, quién da su conformidad, quién decide y quién ejecuta cada decisión), que tiene ficha propia: **RAPID — Decision Rights**.

Diccionario de datos

CAMPO	CONTENIDO (EJEMPLO: «OPORTUNIDAD CUALIFICADA»)
Definición	Necesidad identificada en una empresa del segmento objetivo, con un interlocutor que puede decidir la compra
Fuente	CRM
Responsable	Ventas la acepta; marketing la registra
Frecuencia	Se actualiza en cuanto cambia
Regla de calidad	No se acepta sin sector, tamaño y necesidad informados
Decisión que apoya	Reparto del esfuerzo comercial y previsión de ventas

Cuadro de la dirección

Pocos indicadores, uno o dos por momento del ciclo: oportunidades cualificadas aceptadas por ventas (generar demanda); tasa de éxito (porcentaje de ofertas ganadas), duración de la venta y fiabilidad de las previsiones (convertir); traspasos incompletos y tiempo de puesta en marcha (incorporar); clientes perdidos, renovaciones e incidencias críticas (retener); ventas adicionales y crecimiento de las cuentas (desarrollar). Además, la calidad de los datos (registros incompletos o duplicados) y los resultados económicos (ingresos, margen). No todos son necesarios en todas las empresas: hay que elegir los que sirven para decidir.

Preguntas de control

- ¿Sabemos en qué traspasos perdemos información, tiempo o clientes?
- ¿Cada traspaso tiene quién entrega, quién recibe y quién acepta?
- ¿Marketing, ventas y customer success usan las mismas definiciones?
- ¿Las cifras con las que dirigimos el negocio salen de una sola fuente?
- ¿Las reuniones de coordinación toman decisiones o solo repasan informes?
- ¿Hemos ordenado los procesos antes de comprar o cambiar tecnología?
- ¿Incluimos la posventa y los distribuidores en el ciclo?
- ¿Medimos si mejoran la operación, el cliente y el negocio, sin atribuir todo a RevOps?

Qué debe quedar por escrito

El mapa del ciclo real; los acuerdos de responsabilidad de cada traspaso; el diccionario de datos; el calendario de reuniones con sus decisiones; el plan de mejora; y, cada trimestre, qué ha cambiado.

Casos documentados

> **/ PARA TENER EN CUENTA**
> Ninguno de estos casos publica resultados cuantificados con un método explicado. Son experiencias descritas por las propias empresas o reconocidas por Forrester, no evaluaciones independientes.

- **VMware Carbon Black (software).** Forrester presentó en su congreso anual de 2020 cómo organizó sus operaciones de ingresos durante su integración en VMware, en seis pasos: un equipo de RevOps; revisión de procesos, sistemas y datos; objetivos comunes y una sola versión de las cifras; formación comercial; comparación con otras empresas; y análisis de datos. La fuente habla de mejoras en productividad, tasa de éxito y previsiones, sin cifras.
- **Eaton (grupo industrial).** Forrester publicó en enero de 2021 un estudio que presenta el enfoque coordinado de operaciones de ingresos de Eaton entre ventas, marketing y customer success, apoyado en el análisis de datos, la gestión de la información y la formación de los equipos. Es uno de los pocos casos industriales documentados.
- **SUEZ Water Technologies (industrial).** Reconocida por Forrester en 2021 (premios Return on Integration) por alinear ventas, marketing y producto en un

proceso común, tras comprobar que los contactos de la web no se convertían en oportunidades.

- **Rockwell Automation (industrial).** Reconocida por Forrester en 2026 por un proyecto de CRM compartido entre marketing, operaciones, sistemas, unidades de negocio y regiones, con flujos automatizados e informes unificados. La fuente habla de ciclos de venta más cortos y pedidos de mayor importe, sin cifras.

Errores frecuentes

ERROR	QUÉ OCURRE	CÓMO EVITARLO
Crear un departamento sin definir su función	Se suma un equipo y los problemas siguen.	Empezar por los traspasos y los procesos.
Reorganizar antes de cambiar la forma de trabajar	El organigrama cambia; el día a día, no.	Decidir la estructura después de ordenar procesos y datos.
Comprar tecnología antes de ordenar la información	Se automatizan procesos que no funcionan y fallan más rápido.	Primero definiciones y procesos; después, herramientas.
Convertir RevOps en otro silo	Las áreas lo ven como un control externo y no colaboran.	Que trabaje con las áreas y para ellas, con objetivos comunes.
Centralizarlo todo	RevOps se aleja de la ejecución y las decisiones se atascan.	Asignar las decisiones donde tengan más sentido.
Olvidar la posventa y el canal	Se mejora la captación y se pierden clientes después.	Incluir incorporación, retención, desarrollo y distribuidores.
Reunirse sin decidir	Las reuniones se llenan de informes y nadie actúa.	Cada reunión con decisiones, responsables y plazos.
Implantarlo como un proyecto con fecha de fin	Al terminar el proyecto, todo vuelve a ser como antes.	Convertirlo en hábitos de gestión con un responsable.

Limitaciones

- **No hay un modelo único aceptado.** Las definiciones de Gartner, Forrester y las consultoras coinciden en el fondo, pero no son idénticas.
- **La evidencia de impacto es débil.** No hay estudios académicos que midan el efecto de RevOps en los resultados. Las cifras que circulan proceden sobre todo de proveedores (ver Profundizar).
- **Viene de las empresas tecnológicas.** Casi toda la experiencia publicada es de software B2B. Falta evidencia en industria, empresa mediana no tecnológica y consumo.
- **Puede generar burocracia** si se diseña mal o se centraliza en exceso.
- **Depende de la calidad de los datos.** Con datos malos, las previsiones y los cuadros de mando engañan.
- **No sustituye la estrategia ni garantiza crecimiento.** Ordena la ejecución de un diseño Go-to-Market; no lo crea.

APLICACIÓN PRÁCTICA

Cómo la aplico en la práctica

Emilio Llopis · GLR Partners

En GLR Partners, RevOps entra en juego cuando el diseño Go-to-Market ya está hecho y toca que funcione en el día a día. Lo trabajamos dentro del **Modelo Go-to-Market GLR Partners**, sobre todo en dos pilares: organización y gobernanza, y métricas, incentivos y sistema de gestión.

Para nosotros RevOps no es un departamento más. Es una forma de gobernar la función comercial, como explicamos Pablo Llopis y yo en el artículo «Go-to-market: una visión estratégica para competir en entornos complejos» (*Harvard Deusto Business Review*, 2026). Integra procesos, datos, tecnología y métricas a lo largo de todo el ciclo de ingresos, desde la generación de demanda hasta la venta y la posventa. El objetivo es que las decisiones se tomen con una visión única del cliente y del negocio.

En la empresa mediana lo planteamos de forma sencilla: una función transversal o un equipo reducido que coordina la planificación comercial, gestiona el CRM, define las métricas compartidas y fija los ritmos de seguimiento comunes. No buscamos sofisticación organizativa, sino disciplina y claridad. Cuando eso funciona, marketing, ventas y servicio dejan de trabajar cada uno por su lado y el cliente deja de perderse entre departamentos.

RevOps no sustituye a la dirección estratégica ni a la responsabilidad del CEO. Es la capacidad que hace que el sistema comercial diseñado se ejecute de verdad.

glrpartners.com

04 Combinar

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

/ NOTA · BM

Estas relaciones son una propuesta de Biblioteca Management, no una secuencia de Gartner o Forrester.

1 Go-to-Market Strategy.
Define a quién vender, con qué propuesta, por qué canales y con qué modelo de venta. RevOps viene después: ayuda a ejecutarlo.

2 Route-to-Market / Channel Strategy.
Decide qué parte del ciclo hacen los distribuidores, agentes o integradores. RevOps coordina la información y las responsabilidades con ellos.

3 Revenue Operations (RevOps).
Conecta procesos, datos y responsabilidades a lo largo del ciclo.

4 Sales Funnel & Sales Pipeline.
Gestiona las oportunidades de venta a lo largo de sus etapas (embudo). RevOps pone sus definiciones en común con el resto del ciclo.

5 KPI / Driver Tree.
Ordena los indicadores clave (KPI) del cuadro de la dirección y los conecta con los resultados económicos.

En el modelo propio de GLR Partners, RevOps es una capacidad dentro de la ejecución: ver **Modelo Go-to-Market GLR Partners**.

Otros complementos útiles

- **Operating Model** → cuando el problema va más allá de las áreas comerciales y afecta a toda la organización.
- **Sales Force Effectiveness** → para mejorar la eficacia de la red de ventas, con los datos y procesos que RevOps ordena.
- **Key Account Management** → en las grandes cuentas, RevOps aporta la información y la coordinación entre áreas.
- **Customer Journey Map** → para dibujar el ciclo real desde el punto de vista del cliente.
- **Customer Lifetime Value (CLV)** → para priorizar cuentas por su valor futuro con datos comunes de margen y retención.
- **Net Promoter System** → para llevar lo que dicen los clientes a las áreas que deben actuar.
- **Customer Success Management** → para ordenar el trabajo con el cliente después de la venta: planes de éxito, seguimiento de resultados y riesgos.

05 Profundizar

Origen y evolución

- **Antecedente: Sales Operations.** Según Neil Rackham, citado en *Harvard Business Review* (Zoltners, Sinha y Lorimer, 2014), Xerox creó en los años setenta un equipo de operaciones de ventas, dedicado a planificación, incentivos, previsiones y territorios. En los años 2000 se extendieron Sales Ops y después Marketing Ops, cada uno en su área.
- **El término (2018–2019).** No hay un creador documentado. Se consolida en las empresas tecnológicas B2B. LeanData (proveedor de software) y Sales Hacker (comunidad profesional) publicaron desde 2018 los estudios *State of Revenue Operations*. SiriusDecisions (firma de análisis B2B) presentó en mayo de 2019 un «Revenue Operations Charter» con siete áreas de alineamiento: visión, objetivos, planificación, procesos, infraestructura, datos y medición.
- **Sistematización (2019–2024).** Forrester, que había comprado SiriusDecisions en enero de 2019, convirtió RevOps en una de sus líneas de investigación (servicio específico desde 2023). Gartner publicó su previsión de adopción en 2021 y su definición en 2022. BCG (2020) y McKinsey (2022) lo describen como la unión de las operaciones de marketing, ventas y customer success. Bain no usa el término: habla de *commercial operations*.
- **Evolución reciente (2025–2026).** El debate se centra en la inteligencia artificial: qué tareas de RevOps puede asumir (informes, previsiones, clasificación de datos) y cómo gobernar sus decisiones.

Definiciones de referencia

- **Gartner (Craig Rosenberg, 2022):** un modelo operativo que permite a la empresa funcionar como un proceso de ingresos interconectado de principio a fin entre las funciones Go-to-Market («RevOps is an operating model that enables organizations to run their business as an interconnected, end-to-end (E2E) revenue process among go-to-market (GTM) functions»). Propone cinco pasos: una coalición comercial, un proceso de principio a fin, flujos de trabajo conectados, una fuente de datos compartida y decisiones basadas en datos.
- **Gartner (Havart-Simkin y Stakenas, 2024):** en una nota dirigida a empresas tecnológicas jóvenes, advierte de que RevOps se confunde a menudo con un nuevo nombre para Sales Ops o con la fusión de ventas y marketing, y que abarca todas las operaciones ligadas a los ingresos de clientes: ventas, marketing y servicio al cliente.
- **Forrester (2023):** una estrategia de ejecución comercial, no una estructura organizativa («a commercial execution strategy, not an organizational structure»), que unifica y optimiza datos, procesos, tecnología y personas para servir mejor al cliente durante toda la relación («unifies and optimizes data, processes, technology, and talent to better serve the customer lifecycle»). Incluye marketing, ventas, customer success y el ecosistema de socios. Su informe de 2023 sobre los mitos de RevOps añade la planificación.
- **BCG (2020):** describe RevOps como la centralización de los equipos de operaciones de marketing, ventas y customer success, y propone diagnosticar en cuatro frentes antes de decidir el modelo.

/ PARA TENER EN CUENTA

No existen artículos editoriales de *Harvard Business Review* sobre RevOps: los textos publicados en hbr.org sobre el tema son contenido patrocinado por empresas del sector y no deben citarse como artículos de HBR.

Qué sabemos sobre su solidez

La investigación académica estudia el problema de fondo, no RevOps. Hay investigación sólida sobre la coordinación entre marketing y ventas, anterior al término RevOps:

- **/ EVIDENCIA**
  Homburg, Jensen y Krohmer (2008) estudiaron 337 empresas europeas e identificaron cinco formas de relación entre marketing y ventas. Las de mejores resultados combinaban vínculos estructurales fuertes entre ambas áreas y un buen conocimiento del mercado.
- **/ EVIDENCIA**
  Biemans, Makovec Brenčič y Malshe (2010), con más de 100 profesionales B2B de tres países, describieron cuatro formas de organizar esa relación y concluyeron que ninguna es superior en todos los casos.
- **/ EVIDENCIA**
  Le Meunier-FitzHugh y Massey (2019), con 146 empresas B2B del Reino Unido de más de 11 millones de libras de facturación, encontraron que más colaboración se asocia a mejores resultados y más conflicto a peores. Las reuniones conjuntas y la integración en una misma unidad fueron los mecanismos con más efecto, y la rotación de personas entre áreas también ayudó. Compartir ubicación física y la formación conjunta no mostraron efecto significativo.
- **/ EVIDENCIA**
  Kotler, Rackham y Krishnaswamy (2006) explicaron en *Harvard Business Review* por qué chocan ventas y marketing (un presupuesto que se reparte y culturas distintas) y propusieron cómo pasar de áreas desconectadas a áreas integradas.

Sobre RevOps en sentido estricto solo se ha localizado una tesis doctoral (ESCP, escuela de negocios europea, 2026), que lo considera un concepto todavía poco desarrollado en teoría. No hay estudios revisados por pares que midan su impacto en los resultados.

Las cifras que circulan.

CIFRA	QUIÉN LA DICE	QUÉ ES EN REALIDAD
«Crecen un 19 % más rápido y son un 15 % más rentables»	SiriusDecisions (2015)	Mide el alineamiento entre ventas, marketing y producto, no RevOps. Benchmark propio no publicado
«Crecen de 12 a 15 veces más rápido»	Blog de Forrester (2019)	Sin metodología. No usar
«Crecen tres veces más rápido»	Atribuida a Forrester	No se ha localizado el documento original. No usar
«+100–200 % de retorno en marketing digital; +10–20 % de productividad comercial»	BCG (2020)	Experiencia con clientes de software; máximos, sin muestra ni método

CIFRA	QUIÉN LA DICE	QUÉ ES EN REALIDAD
«El 75 % de las empresas de mayor crecimiento usará RevOps en 2025»	Gartner (2021)	Una previsión, no un dato. No se ha publicado su comprobación
«Crecimiento medio a cinco años del 10 % frente al 6 %, según madurez»	Forrester Consulting para Salesforce (2021)	Encuesta a 927 directivos, encargada por un proveedor; datos declarados por los encuestados

Qué puede concluir un directivo. Está bien respaldado que coordinar mejor las áreas comerciales se asocia a mejores resultados. Importan sobre todo las reuniones que deciden y los objetivos y datos comunes. Integrar áreas en una misma unidad puede ayudar, pero no basta por sí solo, y compartir oficina no muestra efecto. No está demostrado que montar una función de RevOps produzca por sí solo un crecimiento determinado. Conviene tratarlo como una mejora de la forma de trabajar y medir su efecto en la propia empresa.

> **/ IDEA CLAVE** · BM
> RevOps puede ayudar a resolver fallos de coordinación que perjudican la ejecución comercial. No sustituye la estrategia, no exige crear un departamento y no empieza por la tecnología: parte de problemas concretos y comprueba resultados.

RevOps e inteligencia artificial

Forrester plantea que el entorno en el que nació RevOps ha cambiado (Graber, 2026) y que la inteligencia artificial no arregla los procesos malos: los amplifica (Brown, 2025). La IA puede asumir o apoyar tareas como los informes, las previsiones y la clasificación de la información. Eso lleva a RevOps a ocuparse cada vez más de gobernar las decisiones comerciales: qué decisiones se automatizan, con qué datos, quién supervisa los resultados, qué necesita autorización humana y cómo se detectan los errores.

Son perspectivas profesionales recientes, no evidencia de resultados. No implican que haya que automatizar ya la organización comercial.

Fuentes de origen

No hay una fuente original única. Las formulaciones de referencia son:

- SiriusDecisions / Forrester (2019). *The Revenue Operations Charter Is Born* (Summit 2019, Dana Therrien y Kerry Cunningham). https://www.forrester.com/blogs/the-revenue-operations-charter-is-born/
- Anderson, B. (2019). Crónica del Revenue Operations Charter de SiriusDecisions (las siete áreas de alineamiento y el cambio de premisa de Therrien). *Demand Gen Report*, 15 de mayo de 2019. https://www.demandgenreport.com/?p=5683
- Forrester. *Forrester Decisions for Revenue Operations* (definición vigente, 2023).
- Gartner (2022). *Gartner CSO & Sales Leader Conference, Day 1 Highlights* (definición de Craig Rosenberg), nota de prensa del 17 de mayo de 2022. https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2022-05-17-gartner-cso-and-sales-leader-conference-day-1-highlights
- Fabbri, Mustaghni, Nekrasova, Matuszczyk y Ward (2020). *Revving Up Go-to-Market Operations in B2B*. Boston Consulting Group. https://www.bcg.com/publications/2020/revving-up-go-to-market-operations-b2b

Lecturas recomendadas

- Forrester. *Revenue Operations: Nine Myths And Two Realities* (blog, sin autor ni fecha visibles).
- Slough, B. y Munoz, M. (2023). *Dispelling Nine Myths And Misconceptions Of Revenue Operations*. Forrester, RES179591, 21 de julio de 2023 (informe de pago; consultado solo el resumen). https://www.forrester.com/report/dispelling-nine-myths-and-misconceptions-of-revenue-operations/RES179591
- McPartlin, A. (2023). *RevOps Strategies Are Missing An Operating Model*. Forrester, 29 de noviembre de 2023. https://www.forrester.com/blogs/rev-ops-strategies-are-missing-an-operating-model/

- Havart-Simkin, P. y Stakenas, P. (2024). *Tech CEO Insight: Early-Stage Companies Must Prepare to Adopt RevOps*. Gartner, 11 de julio de 2024 (documento de pago; consultado solo el resumen). https://www.gartner.com/en/documents/5578528
- Gartner (2021). *Gartner Predicts 75% of the Highest Growth Companies in the World Will Deploy a RevOps Model by 2025*. Nota de prensa del 17 de mayo de 2021. https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2021-05-17-gartner-predicts-75--of-the-highest-growth-companies-
- Dewey, P., Khurana, V., Fascione, L., Davis, A. y Mundhra, G. (2024). *An Overdue Upgrade for B2B Go-to-Market Functions*. Boston Consulting Group. https://www.bcg.com/publications/2024/an-overdue-upgrade-for-b2b-go-to-market-functions
- Llopis, E. y Llopis, P. (2026). «Go-to-market: una visión estratégica para competir en entornos complejos». *Harvard Deusto Business Review*, n.º 366, mayo de 2026. https://www.harvard-deusto.com/go-to-market-una-vision-estrategica-para-competir-en-entornos-complejos
- Forrester. *Bold At Work: VMware Carbon Black's Six Secrets Of Revenue Operations Success* (blog, sin autor ni fecha visibles; caso presentado en el Summit de 2020). https://www.forrester.com/blogs/bold-at-work-vmware-carbon-black-revenue-operations/
- Archer, J. (2021). *Eaton: Achieving Better Performance Through The Power Of Data*. Forrester, RES171472, enero de 2021 (informe de pago; consultado solo el resumen). https://www.forrester.com/report/eaton-achieving-better-performance-through-the-power-of-data/RES171472

Extensiones y críticas

- Kotler, P., Rackham, N. y Krishnaswamy, S. (2006). Ending the war between sales and marketing. *Harvard Business Review*, julio–agosto de 2006. https://hbr.org/2006/07/ending-the-war-between-sales-and-marketing
- Homburg, C., Jensen, O. y Krohmer, H. (2008). Configurations of marketing and sales: a taxonomy. *Journal of Marketing*, 72(2), 133–154. https://doi.org/10.1509/jmkg.72.2.133
- Biemans, W. G., Makovec Brenčič, M. y Malshe, A. (2010). Marketing–sales interface configurations in B2B firms. *Industrial Marketing Management*, 39(2), 183–194. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2008.12.012
- Le Meunier-FitzHugh, K. y Massey, G. R. (2019). Improving relationships between sales and marketing: the relative effectiveness of cross-functional coordination mechanisms. *Journal of Marketing Management*, 35(13–14), 1267–1290. https://doi.org/10.1080/0267257X.2019.1648310
- Zoltners, A. A., Sinha, P. y Lorimer, S. E. (2014). Why sales ops is so hard to get right. *Harvard Business Review*, 29 de diciembre de 2014. https://hbr.org/2014/12/why-sales-ops-is-so-hard-to-get-right
- Forrester Consulting para Salesforce (2021). *The Rise of Revenue Operations*. Estudio encargado por Salesforce. https://www.salesforce.com/en-us/wp-content/uploads/sites/4/forrester-revenue-operations-report.pdf
- Graber, R. (2026). *The World That Spawned RevOps Is Unrecognizable*. Forrester, 10 de septiembre de 2026.
- Brown, V. (2025). *AI Doesn't Fix Bad Processes — It Amplifies Them*. Forrester, 28 de octubre de 2025. https://www.forrester.com/blogs/ai-doesnt-fix-bad-processes-it-amplifies-them

No se han leído íntegros los informes de pago de Forrester y Gartner: se citan por su resumen público.

Autoría y créditos

AUTORÍA ORIGINAL DEL MODELO	Sin autor único documentado. El término se consolida entre 2018 y 2019 en el entorno de las empresas tecnológicas B2B (estudios «State of Revenue Operations» de LeanData y Sales Hacker; «Revenue Operations Charter» de SiriusDecisions, 2019). Forrester (que compró SiriusDecisions en 2019) y Gartner lo sistematizan después. Las tres formas de organizarlo proceden de Forrester (2019) y BCG (2020). El ciclo en cinco momentos y la secuencia de siete pasos son síntesis de Biblioteca Management. (2018–2019 (consolidación del término); 2019–2024 (sistematización de Forrester y Gartner)).
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.