/ TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN

Win-Loss Analysis

Win/Loss Analysis; análisis de oportunidades ganadas y perdidas; análisis Win-Loss-No Decision

AUTORÍA ORIGINAL DEL MODELO

Sin autor único; práctica de inteligencia competitiva y marketing de producto, sistematizada por Gartner y Forrester

NOTA TÉCNICA

Dirección y edición: Emilio Llopis · Biblioteca de Management

DEFINICIÓN

Investigación de oportunidades ya cerradas, ganadas, perdidas o sin decisión, para entender desde el punto de vista del comprador por qué decidió y qué debemos cambiar.

PREGUNTA DIRECTIVA

¿Por qué ganamos unas oportunidades, perdemos otras y algunas terminan sin decisión, y qué deberíamos cambiar para mejorar nuestros resultados?

01 Problema que resuelve

Muchas empresas saben cuántas ofertas presentan, cuántas consiguen y cuántas pierden. Pero no siempre saben por qué. En esta ficha, una oportunidad es cada posible venta concreta para la que se ha preparado una oferta.

Cuando se pierde una oportunidad, se oyen explicaciones como estas: «el competidor era más barato», «el cliente ya lo tenía decidido», «no valoraron nuestra calidad», «el proyecto se ha parado». Pueden ser ciertas. También pueden ser incompletas o reflejar solo la interpretación del equipo comercial.

El comprador puede haber dado más peso a otras cosas: la confianza, el riesgo de la puesta en marcha, el servicio, la capacidad de adaptación, la claridad de la propuesta o el acuerdo dentro de su propia empresa.

Win-Loss Analysis (análisis de oportunidades ganadas y perdidas) investiga esas decisiones para entender por qué la empresa gana, pierde o no consigue cerrar. No busca culpables. Busca conocer mejor al comprador y mejorar las decisiones Go-to-Market (marca, ventas y marketing).

WIN-LOSS ANALYSIS

Por qué los compradores nos eligen, eligen a otro o no llegan a decidir

QUÉ ES | Investigar oportunidades ya cerradas desde el punto de vista del comprador, para decidir mejor en marketing y ventas.

GANADA — WIN	PERDIDA — LOSS	SIN DECISIÓN — NO DECISION
El comprador nos eligió ¿Por qué nos eligió? ¿Qué casi nos hace perder?	**Eligió otra alternativa** ¿Qué eligió y qué pesó más?	**No llegó a comprar a nadie** ¿Por qué no consiguió decidir?

QUÉ INVESTIGAMOS: SEIS PREGUNTAS SOBRE LA DECISIÓN

NECESIDAD ¿Qué problema quería resolver?	**PROCESO DE COMPRA** ¿Quién participó y quién decidió?	**PROPUESTA DE VALOR** ¿Qué entendió y qué le convenció?
COMPETENCIA ¿Con quién nos comparó y cómo?	**PRECIO Y RIESGO** ¿Pesó el precio o el miedo a fallar?	**EXPERIENCIA COMERCIAL** ¿Le ayudamos a decidir?

Fuentes: CRM, entrevistas, encuestas breves y la oferta. Mejor si entrevista alguien que no vendió.

DEL DATO A LA CONCLUSIÓN

HECHO	LO QUE DICE EL VENDEDOR	LO QUE DICE EL COMPRADOR	CONCLUSIÓN CONTRASTADA
«Perdimos la oferta»	«Éramos caros»	«Nos preocupaba la puesta en marcha»	Pesó más el riesgo que el precio

CÓMO SE CALCULA

- **Tasa de éxito**: ganadas / (ganadas + perdidas) → 20 / 50 = 40 %
- **Tasa sin decisión**: sin decisión / total cerradas → 10 / 60 = 16,7 %

NO ES BUSCAR CULPABLES | Es entender la decisión del comprador para cambiar lo que hacemos.

CÓMO SE HACE

1. **DEFINIR QUÉ QUEREMOS APRENDER**
   Una pregunta de negocio concreta
2. **REUNIR LAS OPORTUNIDADES**
   Ganadas, perdidas y sin decisión
3. **PREGUNTAR AL COMPRADOR**
   Entrevistas y encuestas breves
4. **BUSCAR PATRONES**
   Lo que se repite, no lo aislado
5. **DECIDIR MEJORAS**
   Producto, oferta, marketing y ventas
6. **MEDIR Y REPETIR**
   Tasas por segmento y periodo

emilio llopis

Win, loss y no decision; entrevistas y encuestas al comprador: práctica profesional descrita por Forrester y Gartner, entre otros. Seis preguntas, paso del dato a la conclusión, seis pasos y composición: elaboración propia. No reproduce plantillas ni diagramas de terceros.

Win, loss y no decision; entrevistas y encuestas al comprador: práctica profesional descrita por Forrester y Gartner, entre otros. Seis preguntas, paso del dato a la conclusión, seis pasos y composición: elaboración propia. No reproduce plantillas ni diagramas de terceros.

Señales de que puede hacer falta:

- se pierden oportunidades importantes y no se conocen los motivos reales;
- el precio aparece siempre como explicación de las pérdidas;
- cada vendedor da una explicación distinta de problemas parecidos;
- el CRM (el sistema de gestión de clientes) recoge motivos de pérdida demasiado genéricos;
- las propuestas comerciales apenas cambian de un año a otro;
- la empresa no sabe qué valoran de verdad los compradores frente a la competencia;
- muchas oportunidades se paran sin llegar a una decisión;
- se analizan las pérdidas, pero no se aprende de las ventas ganadas;
- marketing, ventas y producto tienen opiniones distintas sobre por qué se gana o se pierde.

> **/ IDEA CLAVE** · BM
> Saber que hemos perdido una venta no es entender por qué la perdimos. El aprendizaje empieza cuando contrastamos nuestra explicación con lo que pasó en la decisión del comprador.

Cuándo aporta valor

- ✓ Conocer los criterios reales de compra.
- ✓ Ver ventajas y debilidades frente a la competencia.
- ✓ Mejorar la propuesta de valor y el posicionamiento.
- ✓ Detectar problemas de producto o de servicio.
- ✓ Mejorar ofertas y argumentos de venta.
- ✓ Entender por qué algunas compras no avanzan.
- ✓ Elegir mejor en qué oportunidades invertir esfuerzo.
- ✓ Orientar la formación del equipo comercial.

Es especialmente útil en la venta a empresas (B2B) con ventas consultivas (en las que el vendedor ayuda a definir la solución), ofertas de importe relevante, varias personas que deciden en el cliente y varios competidores.

Cuándo no es la mejor herramienta

- × **Si queremos seguir las oportunidades abiertas.** Es mejor el embudo comercial: **Sales Funnel & Sales Pipeline**.
- × **Si queremos conocer la estrategia y las capacidades de un competidor.** Es mejor **Competitor Analysis**. Win-Loss solo cuenta cómo nos compararon unos compradores concretos.
- × **Si queremos describir a los tipos de comprador antes de vender.** Es mejor la ficha de comprador tipo: **Buyer Persona**.

Win-Loss responde a una pregunta concreta: ¿por qué se tomó esta decisión de compra?

02 Entender

Qué es

Win-Loss Analysis es una forma de investigar oportunidades ya cerradas para entender qué pesó en la decisión del comprador. Su rasgo principal es que intenta reconstruir la decisión desde el punto de vista del comprador, no solo registrar un resultado. Puede hacerse una vez, para una pregunta concreta, o como un programa estable que se repite cada año.

Forrester (firma de análisis de referencia en marketing y ventas B2B) lo describe como un proceso en el que la empresa pregunta a clientes y clientes potenciales recientes por qué ganó o perdió, para ajustar el producto y la estrategia comercial.

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

Como muestra el gráfico, se parte de tres resultados (ganada, perdida y sin decisión), cada uno con su pregunta principal. Se investiga la decisión con seis preguntas y se distingue lo que es un hecho, lo que dice el vendedor, lo que dice el

comprador y la conclusión contrastada. Debajo, cómo se calculan las tasas; a la derecha, los seis pasos para hacerlo.

Usa varias fuentes: el CRM, la documentación de la oferta, lo que explica el equipo comercial, entrevistas y encuestas breves a los compradores y, cuando existen y su uso está permitido, las grabaciones de las conversaciones comerciales. Las entrevistas aportan profundidad; las encuestas, cobertura.

Tres resultados que hay que distinguir

1 Ganada (win)

El comprador elige nuestra oferta. Preguntas útiles: ¿por qué nos eligió?, ¿qué alternativas consideró?, ¿qué dudas tuvo?, ¿qué casi nos hace perder? Las ventas ganadas también enseñan: a veces se gana a pesar de errores propios.

2 Perdida (loss)

El comprador elige otra alternativa: un competidor, otra tecnología u otra solución. Si decide hacerlo con sus propios medios, hay que fijar de antemano si eso cuenta como pérdida o como «sin decisión». Preguntas útiles: ¿qué eligió?, ¿qué pesó más?, ¿qué vio mejor en esa alternativa?, ¿qué le faltó a nuestra propuesta?, ¿en qué momento cambió de preferencia?

3 Sin decisión (no decision)

El comprador no hace la compra prevista: cancela el proyecto, renuncia a la inversión o se queda como estaba. Puede deberse a falta de acuerdo interno, presupuesto, riesgo percibido, complejidad, otras prioridades, falta de urgencia o dudas sobre el resultado. Preguntas útiles: ¿qué impidió completar la compra?, ¿qué habría facilitado la decisión?

> **/ IMPORTANTE**
> «Sin decisión» no es lo mismo que una oportunidad que lleva mucho tiempo abierta. Hay que distinguir:

SITUACIÓN	QUÉ SIGNIFICA
Abierta	La decisión sigue en curso
Aplazada	Hay una posibilidad razonable de retomarla
Cancelada / sin decisión	El cliente ha cerrado el proceso sin elegir ninguna solución

Las aplazadas no cuentan como cerradas hasta que se resuelven. Las reglas para clasificar cada oportunidad deben fijarse antes de medir.

Por qué importa la falta de decisión

En una venta a empresas se puede perder sin que gane ningún competidor.

Matthew Dixon y Ted McKenna publicaron en *Harvard Business Review* (2022) un análisis de más de 2,5 millones de conversaciones comerciales grabadas. Estimaron que entre el 40 % y el 60 % de las operaciones se perdían por inacción del cliente, aunque había expresado su intención de comprar. Los datos proceden de Tethr, la plataforma de análisis de conversaciones con la que se hizo el estudio y en la que habían trabajado los autores. No se presentan como un porcentaje universal.

Un estudio del sector (CSO Insights, 2018–2019, unas 900 organizaciones) ofrece otra referencia: de las operaciones previstas, se ganó el 47,3 %, se perdió el 32 % y el 20,7 % quedó parado indefinidamente. Esa tasa incluye las paradas: se compara con «ganadas sobre el total cerrado» del apartado de cálculo, no con la tasa de éxito frente a alternativas.

La enseñanza es la misma: no siempre perdemos porque el cliente prefiera otra oferta. A veces perdemos porque no consigue decidir.

Varias personas deciden

En una compra entre empresas pueden participar la dirección general, compras, finanzas, ingeniería, producción, tecnología y los usuarios. Cada uno valora cosas distintas.

Una encuesta de Gartner (firma de análisis) a 632 compradores B2B, publicada en mayo de 2025, encontró que el 74 % de los equipos de compra tuvieron desacuerdos que perjudicaron la decisión. Los que alcanzaban un acuerdo tenían 2,5 veces más probabilidades de considerar que habían hecho una buena compra. Son asociaciones de una encuesta, no relaciones de causa.

La enseñanza práctica: podemos tener una buena solución y perder porque el cliente no consigue poner de acuerdo a quienes deciden. Por eso, en las compras importantes conviene hablar con más de una persona del cliente.

Seis preguntas sobre la decisión

> / **NOTA** · BM
> Esta agrupación es una síntesis de Biblioteca Management. La guía de entrevista de Forrester (2018) organiza las preguntas en cuatro bloques: proceso de compra, eficacia del marketing, eficacia de ventas y encaje del producto o solución.

1. **Necesidad.** ¿Qué problema quería resolver? ¿Por qué empezó a buscar? ¿Qué urgencia tenía? ¿Qué pasaba si no hacía nada?
2. **Proceso de compra.** ¿Quién participó, quién influyó y quién aprobó? ¿Qué criterios usaron? ¿Hubo desacuerdos?
3. **Propuesta de valor.** ¿Qué beneficios le atrajeron? ¿Qué diferencias entendió? ¿Qué argumentos le parecieron creíbles? ¿Qué ventajas no se entendieron?
4. **Competencia.** ¿Qué alternativas consideró? ¿Qué vio en ellas? ¿Cómo comparó? Lo que el comprador cree de un competidor no es un hecho comprobado.
5. **Precio y riesgo.** ¿Cuánto pesó el precio? ¿Comparó ofertas equivalentes? ¿Influyó el coste total (precio más instalación, mantenimiento y paradas durante la vida del producto)? ¿Qué riesgos le preocupaban? ¿Le parecía justificada la inversión?
6. **Experiencia comercial.** ¿Entendimos su problema? ¿Le aportamos información útil? ¿Le facilitamos la decisión? ¿Generamos confianza?

Del dato a la conclusión

Conviene distinguir cuatro niveles, que no valen lo mismo:

NIVEL	EJEMPLO	QUÉ VALOR TIENE
Hecho	La oportunidad terminó perdida	Se puede comprobar
Lo que dice el vendedor	«Éramos demasiado caros»	Es una hipótesis
Lo que dice el comprador	«Nos preocupaban los plazos y la puesta en marcha»	Es información directa, pero también hay que contrastarla
Conclusión contrastada	En esta oportunidad pesó más el riesgo de la puesta en marcha que el precio	Sale de cruzar las fuentes

/ EVIDENCIA

La distancia entre la explicación del vendedor y la del comprador tiene base. Friend, Curasi, Boles y Bellenger (2014) hicieron 35 entrevistas a responsables de compras de contratos industriales de servicios de varios años y más de 5 millones de dólares, después de que el proveedor perdiera el contrato, y un experimento posterior. Encontraron tres factores: precio, capacidad del proveedor para adaptarse a las necesidades del cliente y potencial de la relación. El experimento mostró que la falta de adaptación era el que más pesaba. Recogieron los datos del comprador precisamente para no depender de cómo explican los vendedores sus propias derrotas.

/ IDEA CLAVE · BM

Investigar no es cambiar la opinión del vendedor por la del comprador. Es reunir pruebas para entender mejor lo que ocurrió.

El comprador tampoco es infalible

Su punto de vista es imprescindible, pero puede:

- recordar mal algunos hechos;
- simplificar una decisión compleja;
- explicar su elección de forma más ordenada de lo que fue;
- evitar críticas por cortesía;
- desconocer las razones de otras personas que decidieron;
- callar información confidencial.

Win-Loss no descubre automáticamente la verdad. Su calidad depende de cómo se investiga y se contrasta.

Quién entrevista

Forrester sugiere considerar un entrevistador externo para ganar objetividad, y su guía de 2018 compara las ventajas e inconvenientes de hacerlo con personal propio o externo. Gartner (2024) señala que las empresas especializadas en estas entrevistas ayudan a reducir el sesgo interno.

No es obligatorio contratar a una consultora. Una persona de la empresa bien preparada, que no haya participado en la venta, puede ser una alternativa razonable. Debe conocer el negocio, escuchar, evitar preguntas que lleven a una respuesta, distinguir hechos de opiniones y mantenerse neutral. La independencia reduce algunos sesgos, pero no los elimina.

No todas las oportunidades necesitan una entrevista

Forrester propone tres vías (entrevistas, encuestas y grabaciones); a ellas se suma el registro del CRM como base:

MECANISMO	PARA QUÉ SIRVE
Registro en el CRM	Cubrir todas las oportunidades, sabiendo que el motivo registrado no es necesariamente la causa real
Encuesta breve (menos de cinco minutos)	Llegar a más compradores justo después de la decisión
Entrevista (de 15 a 30 minutos)	Profundizar en las decisiones importantes
Grabaciones de conversaciones comerciales	Aportar contexto, cuando existen y su uso está permitido

La elección depende del importe y la importancia de la oportunidad, de lo compleja que fue la decisión y de los recursos disponibles.

Cómo se calcula

No hay una forma estándar de calcular la tasa de éxito. Lo importante es elegir una, decirla y no cambiarla.

> / EJEMPLO
> Una empresa cierra 60 oportunidades en un periodo: 20 ganadas, 30 perdidas y 10 sin decisión.

INDICADOR	FÓRMULA	RESULTADO
Tasa de éxito frente a alternativas (*win rate*)	ganadas / (ganadas + perdidas)	20 / 50 = 40 %
Tasa sin decisión	sin decisión / total cerradas	10 / 60 = 16,7 %
Ganadas sobre el total cerrado	ganadas / total cerradas	20 / 60 = 33,3 %

Las tres cifras son correctas si la definición es explícita. Pero miden cosas distintas: no conviene mezclarlas en un mismo informe sin explicarlo. La primera excluye las oportunidades sin decisión: mide cómo competimos. La tercera las incluye: mide cuánto cerramos.

El denominador importa. Una empresa puede mejorar en apariencia su tasa de éxito si deja fuera de la estadística algunas oportunidades o si cambia cómo las clasifica. Hacen falta definiciones estables, reglas claras, periodos y segmentos comparables y datos suficientemente completos.

Analizar por segmentos. La tasa global puede ocultar situaciones distintas. Cuando haya datos suficientes, conviene separar por sector, producto, zona, tamaño de la oportunidad, competidor, canal u origen de la oportunidad. Con pocos casos por segmento, las diferencias no son fiables.

Oportunidad y cliente no son lo mismo. Un mismo cliente puede generar varias oportunidades. Tres proyectos de un mismo cliente no son tres compradores independientes.

Qué no es

- No es solo un informe del CRM.
- No es una auditoría de los vendedores.
- No es solo un análisis de precios.
- No es un análisis de la competencia.
- No es un sistema de previsión de ventas.
- No es una encuesta de satisfacción.
- No es una acción de venta disfrazada.
- No garantiza crecimiento.

03 Aplicar

Cómo aplicarla

> / **NOTA** · BM
>
> Secuencia práctica de Biblioteca Management. Se apoya en las guías de Forrester y en principios generales de investigación de mercados. No reproduce un método propietario.

1 **Definir qué queremos aprender**

Empezar por una pregunta de negocio concreta: ¿por qué perdemos frente a un competidor?, ¿por qué se paran las oportunidades grandes?, ¿por qué ganamos más en unos segmentos que en otros?, ¿por qué no se entienden nuestras ventajas técnicas? Fijar segmento, producto, periodo, responsable y qué decisiones queremos mejorar. *Resultado: objetivo y alcance.*

2 **Reunir las oportunidades**

Revisar las oportunidades cerradas del periodo y clasificarlas en ganadas, perdidas y sin decisión.

- Registrar de cada una: cliente, sector, importe, producto, fecha, vendedor, competidor conocido, explicación interna y personas que participaron.
- Separar las que tienen información insuficiente, sin inventar su resultado.
- Para las entrevistas, elegir una muestra que sirva a la pregunta: no solo las grandes pérdidas, los mejores clientes, los casos recientes o los contactos fáciles.
- Anotar cuántas oportunidades se invitan, cuántas aceptan y cuántas no responden.

Resultado: base de oportunidades y criterios de selección por escrito.

3 **Preguntar al comprador**

Combinar el CRM, encuestas breves y entrevistas según el valor de cada oportunidad. Entrevistar poco después de la decisión, cuando aún se recuerda bien. Explicar que queremos entender su experiencia y aprender, no reabrir la venta. En las compras con varias personas, hablar con más de una: el comprador formal puede no compartir los criterios del usuario técnico o del director financiero. *Resultado: información documentada sobre cada decisión.*

4 **Buscar patrones**
Ordenar lo aprendido en categorías (por ejemplo: precio y coste total, propuesta de valor y producto, servicio y plazos, riesgo y confianza, competencia, acuerdo interno y presupuesto).

- No forzar una sola causa por oportunidad.
- No confundir frecuencia con importancia: un factor poco citado puede ser decisivo en las grandes cuentas.
- Indicar el nivel de confianza de cada conclusión: alto si coinciden varias fuentes (entrevistas, CRM, documentos); medio si coinciden varios compradores sin otra prueba; bajo si depende de una sola fuente u opinión.

Resultado: mapa de factores y patrones de decisión.

5 **Decidir mejoras**
Convertir los hallazgos en decisiones: producto (corregir limitaciones), propuesta de valor (explicar mejor los beneficios), precio (justificar mejor el valor o revisar condiciones), ventas (mejor diagnóstico, argumentos y ofertas), marketing (información que ayude a decidir), servicio (reducir el riesgo percibido) y estrategia (revisar segmentos y prioridades). Cada mejora con responsable, prioridad, plazo, recursos e indicador. *Resultado: plan de mejora.*

6 **Medir y repetir**
Revisar cada cierto tiempo las tasas, los patrones de pérdida, los resultados por segmento, los competidores elegidos y las mejoras aplicadas. Una mejora de la tasa de éxito puede deberse también a cambios del mercado, nuevos precios, otro tipo de clientes o cambios en la competencia. No atribuirla automáticamente al programa. *Resultado: aprendizaje comercial continuo.*

Particularidades en la empresa mediana

Empezar con pocas entrevistas bien hechas. Una empresa mediana no necesita un programa grande. Diez o quince entrevistas al año sobre las oportunidades más importantes, hechas por alguien que no vendió, ya aportan mucho. Se presentan como hallazgos exploratorios, no como estadísticas.

Arreglar primero los motivos del CRM. Si el CRM solo admite «precio» u «otros», no se aprende nada. Conviene definir una lista corta de motivos, igual para todos, y pedir que se anote el competidor elegido.

Decidir a quién preguntar: distribuidor, cliente final o ambos. Si se vende a través de distribuidores, la decisión puede tomarla el cliente final, el distribuidor o los dos. Hay que saber a quién preguntar.

Respetar la privacidad. Las entrevistas y grabaciones deben cumplir la normativa de protección de datos y los compromisos de confidencialidad con el cliente.

Ejemplo B2B: un fabricante de maquinaria que cree perder por precio

> / EJEMPLO
> Una empresa española fabrica maquinaria industrial de alto valor para fabricantes europeos. Compite con empresas nacionales e internacionales. En un periodo cierra 60 oportunidades: 20 ganadas, 30 perdidas y 10 sin decisión. Su tasa de éxito frente a alternativas es del 40 % y la tasa sin decisión, del 16,7 %.

El equipo comercial cree que pierde sobre todo por precio. La dirección decide investigarlo. Elige 15 oportunidades con criterios escritos y consigue nueve entrevistas, hechas por una persona de marketing que no participó en las ventas. Son pocas, así que los resultados se tratan como exploratorios.

Qué descubre:

- algunos compradores ven el precio elevado;
- otros dudan de la capacidad de instalación y servicio;
- en varias oportunidades no se entendieron las ventajas técnicas;

- en las oportunidades sin decisión aparecen dudas sobre el retorno, el riesgo y el acuerdo interno;
- algunos clientes que compraron destacan la capacidad de adaptación técnica.

Qué decide:

- explicar mejor las ventajas técnicas;
- aportar referencias comprobables sobre instalación y servicio;
- reforzar el argumento del coste total a lo largo de la vida de la máquina;
- dar al cliente información para justificar la inversión ante las distintas personas que deciden;
- tratar por separado las oportunidades perdidas y las que no llegaron a decisión.

Asigna responsables y revisará los resultados. El ejemplo no inventa mejoras: muestra que el precio puede importar, pero que también intervienen el riesgo, la confianza, el valor percibido y la dificultad para decidir.

Ejemplo de venta al consumidor (B2C): un instalador de placas solares para viviendas

> **/ EJEMPLO**
> Una empresa instala placas solares en viviendas. Cada mes prepara unos 200 presupuestos tras visitar la casa. Sabe cuántos firma, pero no por qué el resto no lo hace. El equipo comercial cree que pierde frente a ofertas más baratas.

Llama a unos 40 clientes, entre los que firmaron, los que eligieron a otro instalador y los que no hicieron nada, una o dos semanas después de su decisión. La llamada la hace alguien de atención al cliente, no el comercial que visitó la casa. Usa las seis preguntas de esta ficha, adaptadas a una familia: qué querían conseguir, quién decidió en casa, qué entendieron del ahorro, con qué otras ofertas compararon, qué les preocupaba y qué tal fue la visita.

Aparecen dos patrones: muchos de los que no hicieron nada dudaban de la financiación y de los trámites de legalización y de las ayudas fiscales; y quienes eligieron a otro instalador valoraron que les dieran una fecha de instalación cerrada. El precio apareció menos de lo esperado. La empresa decide ofrecer la gestión de los trámites y comprometer la fecha en el presupuesto, y mide durante los meses siguientes, por zona, los presupuestos firmados sobre los cerrados y la tasa sin decisión.

> **/ PARA TENER EN CUENTA · BM**
> Win-Loss se ha desarrollado sobre todo en la venta a empresas. En el consumo encaja en compras meditadas, con presupuesto y visita comercial (reformas, instalaciones, vehículos, formación), no en compras rápidas de tienda.

Kit práctico

Guía de entrevista

> **/ CONSEJO PRÁCTICO · BM**
> Introducción: explicar que queremos entender la decisión. No reabrir la negociación, no discutir las respuestas y no defender la propuesta. No hacer las preguntas como un interrogatorio: elegir las 8 o 10 más útiles según el caso y profundizar según lo que contesten.

1. ¿Qué problema les llevó a buscar una solución?
2. ¿Qué resultados necesitaban conseguir?
3. ¿Qué alternativas consideraron?
4. ¿Quiénes participaron en la decisión?
5. ¿Qué criterios usaron para comparar?
6. ¿Qué les atrajo más de nuestra oferta?
7. ¿Qué les generó dudas?
8. ¿Qué peso tuvo el precio frente a otros factores?
9. ¿Qué riesgos les preocupaban?
10. ¿Cómo valoran nuestra actuación comercial?
11. ¿Hubo un momento en que cambió su preferencia?
12. ¿Qué influyó más en la decisión final?
13. ¿Qué deberíamos mejorar?
14. ¿Hay algo importante que no les haya preguntado?

Si no hubo decisión: ¿qué impidió completar la compra?, ¿sigue siendo prioritario el proyecto?, ¿hubo acuerdo interno?, ¿qué riesgos no pudieron resolver?, ¿qué habría facilitado la decisión?, ¿hay una fecha razonable para reconsiderarla?

Ficha de cada oportunidad

CAMPO	EJEMPLO (UNA OPORTUNIDAD PERDIDA DEL FABRICANTE DE MAQUINARIA)
Cliente y segmento	Fabricante de envases, Alemania
Importe	1,2 millones de euros
Resultado	Perdida
Alternativa elegida	Competidor alemán
Personas que participaron	Director técnico, compras, director financiero
Explicación del vendedor	«Éramos un 8 % más caros»
Explicación del comprador	Dudas sobre el servicio técnico en Alemania y plazos de puesta en marcha
Factores decisivos declarados	Servicio local y plazo
Otras interpretaciones posibles	El precio pudo influir en compras, no en la dirección técnica
Nivel de confianza	Medio (una entrevista, coherente con otras dos)
Aprendizaje	El servicio local pesa más de lo que creíamos
Acción propuesta	Presentar la red de servicio y referencias en Alemania
Responsable y plazo	Dirección de servicio, próximo trimestre

Matriz de patrones

FACTOR	APARECE EN	IMPORTANCIA QUE LE DAN	IMPORTE AFECTADO	CONFIANZA	POSIBLE DECISIÓN
Dudas sobre servicio e instalación	5 de 9	Alta en grandes cuentas	Alto	Media	Referencias y red de servicio
Ventajas técnicas no entendidas	4 de 9	Media	Medio	Media	Rehacer el argumento técnico
Precio	3 de 9	Media; nadie lo señala como decisivo	Variable	Media	Argumento de coste total
Dudas sobre retorno, riesgo y acuerdo interno (sin decisión)	3 de 9	Alta en las sin decisión	Alto	Media	Tratarlas aparte; información para justificar la inversión
Capacidad de adaptación técnica (ganadas)	2 de 9	Alta	Medio	Baja	Reforzarla en la propuesta

Una oportunidad puede aparecer en varios factores: no se suman como si fueran causas excluyentes.

Control de calidad

Anotar siempre: oportunidades que cumplían los criterios, invitadas, respuestas y entrevistas; participación de ganadas, perdidas y sin decisión; segmentos representados y ausentes; personas consultadas; posibles sesgos; y qué conclusiones no se pueden sostener todavía.

Preguntas de control

- ¿Tenemos una pregunta de negocio concreta antes de empezar?
- ¿Clasificamos ganadas, perdidas y sin decisión con reglas escritas?
- ¿Hemos hablado con compradores, no solo con nuestros vendedores?
- ¿Incluimos ventas ganadas y oportunidades sin decisión, no solo pérdidas?
- ¿La muestra evita quedarse con los casos más fáciles o más llamativos?
- ¿Distinguimos hechos, versión del vendedor, testimonio del comprador y conclusión?
- ¿Sabemos cómo calculamos la tasa de éxito y la mantenemos?
- ¿Cada hallazgo importante se ha convertido en una decisión con responsable?

Qué debe quedar por escrito

La pregunta y el alcance; las reglas de clasificación y de cálculo; la base de oportunidades y los criterios de selección; las fichas de cada entrevista; la matriz de patrones con su nivel de confianza; el plan de mejora; y, en cada revisión, qué ha cambiado.

Un caso real documentado: Randstad Enterprise

Gartner publicó en julio de 2024 un caso sobre el programa de win-loss de Randstad Enterprise (división del grupo de recursos humanos Randstad que trabaja con grandes empresas), con entrevistas en directo y encuestas a compradores B2B, para entender mejor qué influye en sus decisiones de compra.

La enseñanza principal es organizar una investigación sistemática de los compradores en lugar de depender solo de interpretaciones internas.

> **/ PARA TENER EN CUENTA**
>
> Solo se ha podido consultar el resumen público de Gartner. No se atribuyen a Randstad Enterprise cifras de mejora ni procesos que no figuren en él, y el caso no prueba por sí solo que el win-loss aumente las ventas.

Errores frecuentes

ERROR	QUÉ OCURRE	CÓMO EVITARLO
Preguntar solo al equipo comercial	Se confirma lo que ya se pensaba.	Hablar directamente con los compradores.
Estudiar solo las pérdidas	No se sabe qué funciona ni por qué no se decide.	Incluir ganadas y sin decisión.
Aceptar el precio como explicación suficiente	Se baja el precio sin resolver el problema real.	Preguntar por valor, riesgo y criterios.
Elegir solo casos extremos	Las conclusiones no representan lo habitual.	Fijar y anotar los criterios de la muestra.
Tomar un testimonio como prueba	Se actúa sobre una causa no comprobada.	Contrastar varias fuentes.
Hablar con una sola persona del cliente	Se pierde lo que pensaban los demás que decidieron.	Entrevistar a varias en las compras importantes.

ERROR	QUÉ OCURRE	CÓMO EVITARLO
Confundir oportunidad y cliente	Un mismo cliente pesa como varios.	Fijar qué se cuenta.
Convertir la entrevista en una nueva venta	El comprador se cierra y no explica nada.	Mantener el fin investigador.
Sacar conclusiones generales de pocas entrevistas	Se toman decisiones grandes con poca base.	Presentarlas como hallazgos exploratorios.
Hacer informes sin acciones	Nada cambia y el programa pierde crédito.	Convertir cada hallazgo en una decisión con responsable.

Limitaciones

- **No todos los compradores aceptan participar**, y quienes responden pueden no representar a todos.
- **La memoria falla y las decisiones se racionalizan** después de tomarlas.
- **Lo que se declara no es una causa demostrada.**
- **Las muestras pequeñas** no permiten generalizar.
- **Las categorías de pérdida** pueden ser inconsistentes entre personas y periodos.
- **Los indicadores cambian por otros motivos**: mercado, precios, competencia, tipo de cliente.
- **Requiere tiempo y preparación**, y respeto de la privacidad y la confidencialidad.
- **No garantiza una mejora económica.**

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 Forrester o Gartner.

1 Sales Funnel & Sales Pipeline.
Responde a qué está pasando con las oportunidades abiertas. Win-Loss investiga por qué terminan como terminan.

2 Win-Loss Analysis.
Explica las decisiones desde el punto de vista del comprador.

3 Customer Value Proposition.
Usa lo aprendido para reforzar los beneficios que se valoraron y corregir los que no resultaron creíbles.

4 Sales Force Effectiveness.
Convierte las debilidades de ejecución comercial detectadas en mejoras de la red de ventas.

5 Go-to-Market Strategy.
Revisa segmentos, canales y prioridades cuando los patrones lo justifican.

Otros complementos útiles

- **Competitor Analysis** → para situar lo que dicen los compradores dentro del análisis completo de cada competidor.
- **Buyer Persona** → para actualizar los perfiles de comprador con decisiones reales.
- **Key Account Management** → para aprender de las decisiones de las cuentas estratégicas.
- **Revenue Operations (RevOps)** → para que los motivos de pérdida se registren igual en todas las áreas y lleguen a quien debe actuar.

05 Profundizar

Origen y evolución

- **Sin autor único.** Ninguna fuente de primer nivel atribuye la práctica a una persona o una empresa. Se consolida en la inteligencia competitiva y el marketing de producto.
- **Antecedente: los clientes que se van.** Reichheld y Sasser propusieron en *Harvard Business Review* (1990) preguntar a los clientes que abandonan para descubrir las debilidades que de verdad importan. Citaban el caso de MBNA, un banco estadounidense de tarjetas de crédito, que empezó a recoger la opinión de quienes se iban y llevó su tasa de abandono a cerca del 5 % anual, la mitad de la media de su sector.
- **Sistematización profesional.** Gartner analizaba en 2014 cómo usar los datos de win-loss en marketing. Forrester publica guías específicas al menos desde 2018 (guía de entrevista) y las actualizó en 2025 (buenas prácticas y plantilla de encuesta). Gartner publicó en 2024 una guía de proveedores de win-loss y el caso Randstad Enterprise. Han aparecido empresas especializadas que hacen las entrevistas por encargo.
- **Evolución reciente.** Hoy se combinan entrevistas, encuestas y análisis de las grabaciones de las conversaciones comerciales, y se usa inteligencia artificial para clasificar respuestas. La IA facilita el análisis, pero no elimina los sesgos ni garantiza interpretaciones correctas.

Qué sabemos sobre su solidez

Lo que la investigación permite afirmar:

- / EVIDENCIA
  Compradores y vendedores explican de forma distinta por qué se pierde una venta. Friend y otros (2014), con entrevistas a compradores industriales y un experimento, encontraron que la falta de adaptación del proveedor pesaba más que el precio.
- / EVIDENCIA
  Compradores y vendedores esperan cosas distintas de una misma reunión comercial. Kaski, Hautamäki, Pullins y Kock (2017) entrevistaron en dos rondas a 12 vendedores de servicios B2B y 12 compradores (46 entrevistas en total): los compradores esperaban más conocimiento de su negocio, ideas nuevas, visión de futuro, relación a largo plazo y adaptación a su caso.
- / EVIDENCIA
  Las compras B2B son colectivas y el desacuerdo interno pesa. La encuesta de Gartner de 2025 y el artículo de Schmidt, Adamson y Bird en *Harvard Business Review* (2015) sobre la venta por consenso lo documentan.
- / EVIDENCIA
  La falta de decisión es un resultado frecuente y distinto de la pérdida (Dixon y McKenna, 2022; CSO Insights, 2018–2019), aunque las cifras proceden de datos de empresas del sector.

Lo que no se puede afirmar:

- No hay estudios independientes y revisados por pares que midan el efecto de un programa de win-loss en la tasa de éxito.
- Las cifras de impacto que circulan proceden de proveedores o de informes sin metodología pública:
  - un análisis de Gartner de 2014, conocido a través de un proveedor, habla de un 15–30 % más de ingresos y de hasta un 50 % de mejora de la tasa de éxito;
  - un proveedor afirma que el motivo del CRM coincide con el del comprador solo el 15 % de las veces, sin explicar el método.
- Que un factor se mencione mucho no significa que sea el que más pesa.
- El comprador no siempre conoce o expresa todas las razones.

Qué puede concluir un directivo. La lógica del win-loss está bien fundada: el vendedor y el comprador no ven igual la decisión, y preguntar al comprador aporta información que el CRM no tiene. Lo que no está demostrado es cuánto mejora las ventas. Su valor depende de investigar bien, contrastar y convertir lo aprendido en decisiones.

> **/ IDEA CLAVE** · BM
> No basta con preguntarle al comprador por qué decidió. Hay que investigar su decisión, contrastar las respuestas y convertir lo aprendido en actuaciones concretas.

Fuentes de origen

No hay una fuente original única. Las referencias profesionales de base son:

- Forrester (2018). *The Forrester Win/Loss Interview Guide*. RES174041 (informe de pago; consultado el resumen). https://www.forrester.com/report/the-forrester-winloss-interview-guide/RES174041
- Forrester (2019). *Win/Loss Analysis: Business Requirements*. RES172061 (informe de pago; consultado el resumen). https://www.forrester.com/report/winloss-analysis-business-requirements/RES172061
- Forrester (2025). *Uncovering The Reasons For Wins And Losses: Best Practices For Win/Loss Interviews, Surveys, And Sales Call Transcripts*. RES184855, 14 de julio de 2025 (informe de pago; consultado el resumen). https://www.forrester.com/report/uncovering-the-reasons-for-wins-and-losses/RES184855

Lecturas recomendadas

- Caplow, B. (2025). *Your Secret Weapon For Your Win/Loss Program: Three Ways To Get Buyer Feedback And Make It Actionable*. Forrester, 5 de diciembre de 2025. https://www.forrester.com/blogs/your-secret-weapon-for-your-win-loss-program-three-ways-to-get-buyer-feedback-and-make-it-actionable/
- Forrester (2025). *Forrester Win/Loss Buyer Survey Template*. RES184856, 14 de julio de 2025. https://www.forrester.com/report/forrester-win-loss-buyer-survey-template/RES184856
- Kaba, R. (2024). *Case Study: Uncover Buying Decision Drivers With Win/Loss Analysis*. Gartner, 18 de julio de 2024 (documento de pago; consultado el resumen). https://www.gartner.com/en/documents/5597559
- Kaba, R., Yockelson, D. y Escobar, S. (2024). *Market Guide for Win/Loss Analysis Providers*. Gartner, 9 de enero de 2024 (documento de pago; consultado el resumen). https://www.gartner.com/doc/5086031
- Dixon, M. y McKenna, T. (2022). Stop losing sales to customer indecision. *Harvard Business Review*, 24 de junio de 2022. https://hbr.org/2022/06/stop-losing-sales-to-customer-indecision
- Gartner (2025). *Gartner Sales Survey Finds 74% of B2B Buyer Teams Demonstrate Unhealthy Conflict During the Decision Process*. Nota de prensa del 7 de mayo de 2025. https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2025-05-07-gartner-sales-survey-finds-74-percent-of-b2b-buyer-teams-demonstrate-unhealthy-conflict-during-the-decision-process
- Schmidt, K., Adamson, B. y Bird, A. (2015). Making the consensus sale. *Harvard Business Review*, 93(3), 106–113. https://hbr.org/2015/03/making-the-consensus-sale

Extensiones y críticas

- Reichheld, F. F. y Sasser, W. E. (1990). Zero defections: quality comes to services. *Harvard Business Review*, septiembre–octubre de 1990. https://www.bain.com/insights/zero-defections-quality-comes-to-services-harvard-business-review-hbr/
- Friend, S. B., Curasi, C. F., Boles, J. S. y Bellenger, D. N. (2014). Why are you really losing sales opportunities? A buyers' perspective on the determinants of key account sales failures. *Industrial Marketing Management*, 43(7), 1124–1135.
- Kaski, T. A., Hautamäki, P., Pullins, E. B. y Kock, H. (2017). Buyer versus salesperson expectations for an initial B2B sales meeting. *Journal of Business &*

Industrial Marketing, 32(1), 46–56. https://doi.org/10.1108/JBIM-12-2015-0246

- Sigurðardóttir, A. G., Hotait, A. y Eichstädt, T. (2019). Buyer and seller differences in business-to-business negotiations. *Negotiation Journal*, 35(2), 297–331. https://doi.org/10.1111/nejo.12289
- CSO Insights / Miller Heiman Group (2019). *2018–2019 Sales Performance Study* (resumen). https://revenue.io/wp-content/uploads/2020/02/2018-2019-Sales-Performance-Report-Summary.pdf

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

Autoría y créditos

AUTORÍA ORIGINAL DEL MODELO
Sin autor único documentado. La práctica se consolida en la inteligencia competitiva y el marketing de producto. Gartner la analiza al menos desde 2014 y Forrester publica guías específicas al menos desde 2018; Gartner añade un análisis de proveedores (2024) y un caso (Randstad Enterprise, 2024). El antecedente de primer nivel más claro es el análisis de los clientes que se van (Reichheld y Sasser, Harvard Business Review, 1990). Las seis preguntas, el paso del dato a la conclusión y los seis pasos son síntesis de Biblioteca Management. (Origen difuso; análisis de Gartner desde 2014 y guías de Forrester desde 2018).

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.