

VENTAS B2B COMPLEJAS · DIRECCIÓN
COMERCIAL · CUENTAS ESTRATÉGICAS

Pipeline y forecast que dirección sí puede creer

Cómo separar actividad comercial de
avance real en ventas B2B complejas.

PARA QUIÉN

CEOs, dirección
comercial y gerencias
de ventas B2B.

PROMESA

Revisar en 30 minutos
si el pipeline ayuda a
decidir o sólo acumula
tareas.



Material ejecutivo para aplicar a
una conversación, cuenta o
pipeline real.

El valor aparece cuando el tema baja a números, cuenta y próximo movimiento.

Este material no busca reemplazar un diagnóstico completo. Busca dejar una forma concreta de mirar una situación comercial real y decidir si vale avanzar.

EJEMPLO ECONÓMICO

Ejemplo: con USD 400k mensuales de pipeline abierto, una mejora de 5 puntos en oportunidades realmente calificadas puede cambiar la conversación trimestral sin contratar más vendedores.

NOTA DE CAMPO

Gabriel viene de vender y dirigir cuentas donde el forecast no era una planilla para quedar bien: era una promesa interna que después había que defender con hechos.

Cuatro lentes para mirar la situación sin caer en teoría.

La idea es simple: menos frases grandilocuentes, más evidencia, más contexto y mejores preguntas comerciales.

SEÑAL

El CRM muestra actividad, pero dirección no ve claridad

El desafío no es cargar más datos. Es elegir qué evidencia permite decidir dónde poner foco comercial esta semana.

- Dolor reconocido por el comprador, no supuesto por ventas.
- Decisor, sponsor o bloqueador identificados.
- Timing explicado por un evento real.
- Próximo paso con compromiso de ambas partes.

CRITERIO

Una etapa no es un deseo: es una prueba de avance

Cuando las etapas dependen de sensaciones, el forecast se vuelve conversación política. Cuando dependen de evidencia, se vuelve gestión.

- Cada etapa necesita criterios de entrada y salida.
- La probabilidad debe bajar si no aparece evidencia nueva.
- Las oportunidades inmóviles consumen capacidad comercial.
- El riesgo tiene que escribirse antes de sorprender al final.

RITUAL

La reunión semanal debe cambiar acciones, no sólo montos

Una buena revisión no pregunta únicamente cuánto falta para cerrar. Pregunta qué aprendimos, qué riesgo apareció y qué movimiento reduce incertidumbre.

- Tres oportunidades reales alcanzan para detectar patrón.
- La pregunta central es qué haríamos distinto esta semana.
- Dirección necesita pocas señales, pero confiables.
- El CRM tiene que ordenar decisiones, no justificar actividad.

APLICACIÓN

Empezar por pocas oportunidades evita una consultoría abstracta

La forma más rápida de encontrar valor es mirar deals reales: monto, cuenta, decisor, urgencia, competencia y siguiente movimiento.

- Elegir 5 oportunidades abiertas de alto valor.
- Marcar evidencia observable y supuestos.
- Separar avance real de conversación amable.
- Definir una acción concreta por oportunidad.

Matriz express de calidad de pipeline

Usala sobre 5 oportunidades abiertas. Si dos columnas quedan débiles, el forecast no está listo para dirección.

EVIDENCIA	PREGUNTA EJECUTIVA	SEÑAL SANA
Dolor	¿Qué costo, riesgo u oportunidad reconoce el cliente?	El cliente puede explicarlo con sus palabras.
Decisión	¿Quién destraba, firma o bloquea?	Hay sponsor y mapa político mínimo.
Timing	¿Por qué esto debería avanzar ahora?	Existe evento, presupuesto, fecha o presión externa.
Valor	¿Qué número o consecuencia justifica moverse?	El impacto supera el esfuerzo de cambiar.
Paso	¿Qué compromiso quedó fechado?	Hay acción de ambas partes, no sólo seguimiento.

Preguntas para llevar a una reunión real.

No hace falta usar todas. Elegí las que obligan a pensar con más precisión y menos piloto automático.

- ¿Qué evidencia nueva apareció desde la última revisión?
- ¿Qué tendría que pasar para sacar esta oportunidad del forecast?
- ¿Quién dentro de la cuenta puede defender el valor cuando no estamos en la sala?
- ¿Qué riesgo comercial todavía no está escrito en CRM?
- ¿Qué conversación ejecutiva falta para pasar de interés a prioridad?

SCORECARD RÁPIDO

Si estos puntos quedan claros, la conversación ya subió de nivel.

- Pipeline con criterios de salida por etapa.
- Forecast basado en evidencia, no en porcentaje genérico.
- Riesgos visibles por cuenta y oportunidad.
- Cada revisión termina con una acción de gestión.

SIGUIENTE PASO

Aplicar esto a una situación real cambia la conversación.

Si querés ver cómo se ve esta matriz aplicada a tu pipeline real, coordinemos un diagnóstico ejecutivo.

 **Gabriel Katz Consulting**

Ventas B2B, desarrollo de negocios, CRM, forecast, cuentas estratégicas y apertura de mercados para empresas que venden soluciones complejas.