

L U M B R E



Forecast sin bola de cristal: tres números y una plática honesta

Materia: Ventas

24/10/2026

Antes de empezar

El forecast no es una adivinación: es una aritmética con tres números — cobertura de pipeline, ciclo de venta promedio y win rate histórico — que produce tres escenarios y una conversación honesta sobre las asunciones. Este objeto enseña a calcular los tres números con datos del CRM, construir el pronóstico trimestral con escenario pesimista, base y optimista, y presentar el forecast ante la dirección sin ser ni vendedor ni culpable.

QUÉ APRENDERÁS

- Construir el pronóstico trimestral con cobertura de pipeline, ciclo de venta y win rate por segmento.

Los tres trimestres de «sorpresas»



El forecast honesto tiene tres números y tres escenarios: nada más hace falta para una conversación de dirección útil.

Patricia dirige ventas de una distribuidora de insumos industriales en Monterrey, con equipo de ocho vendedores. Su junta mensual con el director general terminaba igual: «¿cuánto cerramos este mes?». Patricia daba una cifra con base en lo que el equipo «sentía» que iba a pasar. Tres trimestres seguidos cerraron bajo 15-20 % del forecast. La sorpresa era siempre la misma y siempre inesperada.

Cuando implementó el forecast con tres números del CRM —cobertura, ciclo y win rate—, el resultado fue más bajo que lo que el equipo «sentía», pero se cumplió en los

siguientes dos trimestres. La conversación con el director general cambió: de «creo que vamos a cerrar X» a «la cobertura es 2.8x, necesitamos 3x mínimo, o reducimos meta o aumentamos prospección esta semana». La dirección dejó de estar sorprendida y empezó a tomar decisiones.

Los tres números del forecast

1. Cobertura de pipeline: valor ponderado del pipeline ÷ meta del período. Regla estándar PyME: cobertura sana = **3x la meta**. Si tu meta es 2 millones y el pipeline ponderado es 4 millones, tienes cobertura de 2x — insuficiente: necesitarás 6 millones para el 3x, o ajustar meta o aumentar entradas nuevas.

2. Ciclo de venta promedio: días desde «lead nuevo» hasta «cierre» en los últimos seis meses. Si el ciclo es 60 días, hoy no puedes generar oportunidades que cierren este trimestre: las que cierran en marzo entraron en enero. **3. Win rate:** porcentaje de oportunidades que cierran exitosamente sobre las que llegan a etapa final en el período. Con los tres números: forecast = (pipeline actual ponderado × win rate) + (nuevas oportunidades esperadas × probabilidad de avance en el período restante).

Los tres escenarios del forecast son la conversación con la dirección: **pesimista:** cobertura actual × win rate del último 25 % de vendedores — si los que menos cierran siguen igual, ¿cuánto entra? —. **Base:** la fórmula estándar con números históricos — el número que se debe comprometer—. **Optimista:** incluye las oportunidades que pueden entrar por fuera del pipeline si se activa prospección esta semana — el upside honesto, no el wishful thinking de las que «seguro caen»—. La dirección no necesita un número: necesita tres números con asunciones claras y una pregunta concreta — «¿invierto en más prospección este mes para subir la cobertura a 3x, o reduzco meta a lo que puedo cumplir?».

Presentar un solo forecast número sin escenarios es mentir con exactitud.

Las cinco métricas nucleares del director comercial y su lectura

Métrica	Fórmula	Estándar PyME	Señal de alerta
Cobertura de pipeline	Valor ponderado ÷ meta del período	3x o más	Bajo 2x: el trimestre se va a sentir, no se va a planear
Ciclo de venta	Días promedio lead → cierre (histórico 6 meses)	Variable por ticket	Si sube mes a mes: el equipo está parando en etapa
Win rate	Cerradas ÷ oportunidades en etapa final del período	25-35 % en PyME	Bajo 20 %: hay problema de calificación, no de cierre

Métrica	Fórmula	Estándar PyME	Señal de alerta
Ticket promedio	Ingreso total ÷ número de cierres	Según segmento	Baja sostenida: los descuentos reflejos están funcionando
Actividad por vendedor	Toques nuevos / junta / propuesta por semana	20 toques/día, 2-3 juntas/sem	Cero toques nuevos: el vendedor vive de lo que ya tiene

Por qué el forecast de «sentimiento» destruye credibilidad ante la dirección: si Patricia presenta 3.5 millones con base en lo que «el equipo cree que va a pasar» y cierra 2.8, el director general no pierde el 700 mil — pierde la confianza en el siguiente número que Patricia presente. La confianza se reconstruye con forecast base conservador que se cumple: cerrar 2.8 en tres meses con números que decían 2.7-2.9 vale más que cerrar 3.5 «porque había una sorpresa arriba».

Y la regla de honestidad que debe escribirse en el muro: **el forecast no es una promesa, es una estimación con asunciones conocidas y compartidas**. Si alguien cambia el número sin cambiar las asunciones, el forecast no sirve. Si el equipo sabe que está en 2.8x de cobertura, «sorprenderse» cuando cierra 2.5 no es sorpresa: es decisión de no haber aumentado la prospección a tiempo.

1. Asigna cada pregunta de la junta de dirección al número del forecast que la responde:

Elementos:

- «¿Cuántos millones necesitamos en el pipeline para la meta del trimestre?»
- «¿Las oportunidades que entran hoy pueden cerrar en este trimestre o el próximo?»
- «¿Por qué ganamos solo 2 de cada 10 propuestas que llegan a etapa final?»
- «¿Nuestra cobertura es 2x o 3x de la meta?»
- «¿Cuánto tiempo pasa desde que contactamos por primera vez hasta que firmamos?»
- «¿Estamos perdiendo más por calificar mal o por cerrar mal?»

Cobertura de pipeline	. . .
Ciclo de venta	. . .
Win rate	. . .

2. La cobertura de pipeline de tu equipo es 1.8x la meta del próximo trimestre. Con un ciclo de venta de 55 días y 25 días restantes, la lectura correcta del forecast es:

- ☐ Está bien: si los vendedores hacen más esfuerzo en las próximas semanas, se cierra la brecha
- ☐ La brecha estructural es real: con ciclo de 55 días casi no hay tiempo de crear oportunidades nuevas que cierren en los 25 restantes — lo que se cierre ya está en el pipeline; hablar con dirección si se reduce meta, se acepta forecast bajo, o se cambia prospección desde hoy
- ☐ Hay que hacer descuento agresivo esta semana para acelerar los cierres pendientes
- ☐ Hay que inflar la probabilidad de avance de las oportunidades actuales para subir el número del forecast

3. El forecast con un solo número «optimista» ante la dirección es más útil que los tres escenarios porque permite fijar metas ambiciosas.

- ☐ Verdadero
- ☐ Falso

Un forecast que sorprende todos los trimestres no es pronóstico: es memoria de lo que se creía y no ocurrió.

— Lumbre · Empresa

4. Con los datos de tu CRM o tu pipeline, calcula los tres números: cobertura actual (valor ponderado ÷ meta del trimestre), ciclo de venta (promedio de los últimos seis meses), y win rate (cerradas ÷ oportunidades en etapa final). Si no los tienes, ese es tu plan de CRM de esta semana. Con los tres números, arma los tres escenarios y prepara la pregunta que le harías a tu director general: «¿subimos la prospección para llegar a 3x, o ajustamos la meta?». Patricia resolvió la junta mensual de sorpresas en una sola tarde con Excel y tres datos.

Si el ciclo de venta promedio subió dos meses sin que nadie lo note, la pregunta «¿por qué?» es más productiva que «¿cuánto falta?».

Para dominar este tema

Lo esencial que debes saber

- El forecast tiene tres números: cobertura, ciclo y win rate.
- Cobertura sana en PyME es 3x la meta del período.
- El ciclo de venta define cuándo entra lo que se siembra hoy.
- Tres escenarios con asunciones claras, no un número optimista sin origen.
- El forecast base que se cumple vale más que el optimista que sorprende.
- La junta de dirección con el forecast decide: inversión o ajuste de meta.

Preguntas clave del tema

1. ¿Tengo los tres números del forecast o tengo «lo que el equipo cree»?
2. ¿Mi cobertura es 3x de la meta del próximo trimestre?
3. ¿Cuánto tarda mi ciclo de venta y qué entra hoy que cierra este trimestre?
4. ¿Mi win rate está bajo porque calificamos mal o porque cerramos mal?
5. ¿La junta de dirección tiene tres escenarios o un número?

Lo que debes poder hacer

- Calcular los tres números del forecast con datos del CRM o histórico.
- Construir los tres escenarios con asunciones escritas y compartidas.
- Presentar el forecast ante la dirección como herramienta de decisión, no de promesa.

ACTIVIDAD INTERACTIVA DISPONIBLE EN LUMBRE

5. Chequeo: forecast



Siguiente: «*La comisión que te traiciona: cómo los esquemas diseñan la conducta*» — qué comportamiento estás comprando con tu esquema de compensación, el error del 100 % variable, y las cuatro preguntas para rediseñarlo con tope, acelerador y métrica de calidad.

Referencia curricular

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

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



<https://marketing.lumbre.lat/object/emp-ven-c08-m03-0a01>

Material educativo generado desde Lumbre · lumbre.lat