

L U M B R E



Gerente comercial: la junta de pipeline que forma vendedores

Materia: Ventas

24/10/2026

Antes de empezar

La junta de pipeline puede ser el evento que forma vendedores o el que los hace esconder información: la diferencia está en si el gerente pregunta o regaña. Este objeto estructura la pipeline review semanal — cuatro preguntas por oportunidad, no veinte —, define qué es «oportunidad crítica» y cómo armar el plan de acción, distingue coaching de auditoría, y diseña la junta 1-a-1 que corrige etapa por etapa sin convertir la reunión en un juicio.

QUÉ APRENDERÁS

- Estructurar pipeline review con preguntas de coaching y plan de acción por oportunidad crítica.

El equipo que dejó de actualizar el CRM



La junta de pipeline útil pregunta «¿qué sigue?» y arma el plan: la que no sirve pregunta «¿por qué no cerraste?» y espera la confesión.

Ernesto asumió la dirección comercial de un equipo de siete vendedores de seguros empresariales en Mérida. Venía de ser el mejor vendedor del estado y trajo la cultura de «los números hablan»: en su primera junta de pipeline revisó uno por uno los siete con el Excel abierto en pantalla. A Alejandro — cuarto en el equipo — le tocó una oportunidad en etapa «propuesta» con dos meses ahí. «¿Dos meses sin avance? ¿Qué estás haciendo, Alejandro?». El silencio duró diez segundos. Ernesto llenó ese silencio con su solución: «tienes que llamarlo el martes». Terminó la junta en cuarenta minutos con los siete.

Tres semanas después, Ernesto descubrió que cuatro de los siete llevaban días sin actualizar el CRM. Alejandro, el del regaño público, cerró la última junta con una frase que no dijo en voz alta pero sí le contó a un compañero: «mejor no lo contacto hasta que tenga algo, para que no pregunte».

La junta de pipeline había producido exactamente lo contrario: evasión del CRM y evitación del cliente para no ser examinado.

Las cuatro preguntas de la pipeline review — no veinte

1. ¿Qué pasó desde la última junta? — hecho concreto, no «nada»: si no pasó nada, la pregunta es sobre el siguiente paso, no sobre el pasado—. **2. ¿Cuál es el próximo paso con fecha?** — no «voy a seguir en contacto»: fecha concreta y acción concreta—. **3. ¿Qué riesgo o bloqueo tiene esta oportunidad?** — escucha sin corregir: si el riesgo es que el decisor no ha visto la propuesta, el plan de acción es sobre el acceso, no sobre el vendedor—. **4. ¿Necesitas algo de mí?** — la pregunta que convierte al gerente en recurso, no en juez: puede ser una referencia de cliente similar, un acompañamiento en junta o ayuda para armar el ROI—. La junta de pipeline que empieza con las cuatro preguntas y no con el regaño produce actualización del CRM porque el CRM es la agenda de la conversación, no el expediente del juicio.

Coaching vs. auditoría — la diferencia no es de tono, es de objetivo y formato. La **auditoría de pipeline** es del proceso: «¿todas las oportunidades tienen siguiente acción con fecha?», «¿los criterios de etapa se están cumpliendo?» — se hace sobre el sistema, no sobre la persona, y puede ser semanal o quincenal—. El **coaching de pipeline** es del vendedor: «en esta oportunidad, ¿qué pregunta de descubrimiento te falta?», «¿qué condición de negociación no definiste?» — se hace en junta 1-a-1, no pública, y produce una habilidad nueva o un plan específico.

Ernesto mezcló ambas en público y destruyó las dos: la auditoría sin persona no genera vergüenza; el coaching público no genera aprendizaje, genera defensa.

Los tres formatos de junta del gerente comercial y su diseño

Tipo de junta	Frecuencia	Objetivo	Formato
Pipeline review de equipo	Semanal, 30-45 min	Alinear prioridades y detectar bloqueos compartidos	Solo oportunidades críticas — tres por vendedor máximo—; cuatro preguntas por oportunidad; sin regaño público

Tipo de junta	Frecuencia	Objetivo	Formato
Coaching 1-a-1	Quincenal o mensual, 30 min	Desarrollar una habilidad del vendedor en su etapa de fuga	Revisar su pipeline individual, una llamada o junta reciente, un compromiso de desarrollo
Auditoría de proceso	Mensual, 20 min	Verificar integridad de datos y cumplimiento de criterios	Sobre el sistema, no sobre la persona: % de CRM actualizado, % de etapas con criterio cumplido
Junta de estrategia comercial	Trimestral, 60 min	Ajustar cuota, territorio y esquema con números del forecast	Con tres escenarios y las decisiones: inversión o ajuste
Acompañamiento en campo	Variable, según necesidad	Observar y corregir en contexto real, no en junta	El gerente observa y da feedback en privado, no interviene en la junta del cliente sin invitación

La junta 1-a-1 de coaching que sí funciona: **primero escucha** — «cuéntame tus últimas tres conversaciones con cliente» — antes de corregir. **Pregunta por etapa, no por resultado**: si el vendedor pierde en etapa de propuesta, la conversación no es sobre «cierra más», es sobre «¿qué número del cliente tenías cuando presentaste la propuesta?». **Un compromiso concreto por junta**: no «vas a prospectar más», sino «vas a armar tu lista de 50 esta semana y me la mandas el viernes». **Feedback en privado, reconocimiento en público**: el equipo que aprendió que Ernesto va a regañar a alguien en la junta de pipeline va a esconder información. El que sabe que el reconocimiento va a ser público y la corrección privada, actualiza el CRM.

Y la regla de formato que Ernesto aprendió: la pipeline review semanal no es una revisión de todas las oportunidades de todos los vendedores — eso es un informe del CRM, que se lee antes de la junta. La junta es para lo que necesita conversación: las oportunidades críticas y los bloqueos compartidos.

1. Asigna cada acción al formato de junta del gerente comercial:

Elementos:

- Revisar las tres oportunidades críticas del equipo con las cuatro preguntas
- Trabajar la técnica de descubrimiento con un vendedor en privado
- Calcular qué porcentaje de oportunidades tiene siguiente acción con fecha
- Identificar bloqueos compartidos del equipo en la misma etapa
- Revisar una junta reciente del vendedor y dar feedback en privado
- Verificar que las oportunidades en «propuesta» cumplan el criterio de ROI

Pipeline review semanal	. . .
Coaching 1-a-1	. . .
Auditoría de proceso	. . .

2. En la pipeline review semanal, un vendedor presenta una oportunidad con dos semanas sin avance y no tiene claro el siguiente paso. La respuesta del gerente que más probablemente forma al vendedor es:

- ☐ «¿Por qué no hay avance? Tienes que marcarlo mañana, no puedes dejarlo dos semanas»
- ☐ «¿Qué riesgo o bloqueo está frenando esto? ¿Qué necesita pasar para que el cliente avance? ¿Y necesitas algo de mí para desbloquear?» — escuchar primero, preguntar por el bloqueo no por la culpa, y ofrecer recurso — no regaño—
- ☐ «Ya vi, siguiente» — no detenerse en esa oportunidad porque hay más equipo que revisar
- ☐ «Te acompaño a la próxima junta con ese cliente y le hablo yo»

3. La pipeline review semanal debe revisar todas las oportunidades de todos los vendedores del equipo para ser efectiva.

- ☐ Verdadero
- ☐ Falso

El equipo que actualiza el CRM antes de la junta de pipeline no es el más disciplinado: es el que sabe que la junta es para ayudar, no para juzgar.

— Lumbre · Empresa

4. Si diriges un equipo comercial: revisa la agenda de tu última junta de pipeline. ¿Cuántos minutos dedicaste a preguntas de coaching y cuántos a señalar lo que faltaba? ¿Cuántos vendedores salieron con un compromiso concreto o con la sensación de haber sido examinados? Diseña la junta de la próxima semana con las cuatro preguntas por oportunidad crítica, tres máximo por vendedor, y el formato cerrado en 40 minutos. Si no diriges un equipo: prepara tus tres oportunidades críticas con las respuestas a las cuatro preguntas antes de la junta — es lo que le da utilidad al tiempo del gerente y tuyo—. Ernesto necesitó tres semanas de CRM vacío para descubrir que el formato era el problema.

Si un vendedor te sorprende con información en la junta que ya debería estar en el CRM, la pregunta es sobre el formato de la junta — no sobre la persona—: ¿qué hace que el CRM sea castigo y no herramienta?

Para dominar este tema

Lo esencial que debes saber

- La junta de pipeline forma o destruye según si pregunta o regaña.
- Cuatro preguntas por oportunidad crítica, no veinte por oportunidad.
- Coaching en privado, reconocimiento en público, auditoría sobre el sistema.
- El CRM es la agenda de la junta, no el expediente del juicio.
- Tres oportunidades críticas por vendedor máximo en junta de equipo.
- «¿Necesitas algo de mí?» convierte al gerente en recurso, no en amenaza.

Preguntas clave del tema

1. ¿Mi junta de pipeline pregunta por el bloqueo o por la culpa?
2. ¿Cuántos minutos de la última junta fueron regaño público?
3. ¿El equipo actualiza el CRM porque le sirve o porque le pido que lo haga?
4. ¿Hago coaching individual o todo es en junta de equipo?
5. ¿Salieron con compromiso concreto o con miedo a la próxima junta?

Lo que debes poder hacer

- Estructurar la pipeline review semanal con las cuatro preguntas en 40 minutos.
- Diseñar la junta de coaching 1-a-1 que corrige por etapa, no por resultado.

- Sostener la adopción del CRM haciendo del sistema la agenda de la conversación.

ACTIVIDAD INTERACTIVA DISPONIBLE EN
LUMBRE

5. Chequeo: dirección comercial



Siguiente curso: *Marketing para PyMES* — el frente que alimenta el pipeline: quién es tu cliente ideal, cómo diferenciarte en una frase, montar el piso digital sin agencia, correr tu primera campaña con embudo medible y armar el plan anual que cabe en un Excel.

Referencia curricular

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

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



<https://marketing.lumbre.lat/object/emp-ven-c08-m05-0a01>

Material educativo generado desde Lumbre · lumbre.lat