

El gran engaño de las probabilidades comerciales

Frédéric Le Pennec · 30 de septiembre de 2025



Asignar un porcentaje a cada oportunidad comercial da una ilusión de precisión más que una verdadera previsión. Es mejor gestionar con pasos, criterios objetivos y escenarios.

En muchas empresas de consultoría y ESN, las proyecciones comerciales se basan en una mecánica que se ha vuelto casi automática: asignar a cada oportunidad un porcentaje de posibilidades de éxito. 20% si la probabilidad de ganar el negocio es baja, 50% si no se sabe nada, 80% si hay buenas esperanzas. Luego, simplemente se multiplica el monto del negocio por este porcentaje para obtener un "valor ponderado", que se suma a todas las demás oportunidades. Magia: se obtiene una previsión de ingresos, que se presenta en la junta directiva con una apariencia seria.

Excepto que este método no solo es incorrecto, sino sobre todo engañoso. Da la ilusión de control que no existe, y perpetúa una gestión desconectada de la realidad.

La lógica binaria de un negocio

Un negocio es, por naturaleza, binario: se gana o se pierde. No existe un contrato a medias. No es porque se estime en un 70% las posibilidades de ganar una licitación que se recibirá el 70% de la facturación prevista. Es todo o nada.

El método de porcentajes olvida esta realidad básica. Transforma un dato cualitativo (la probabilidad subjetiva que se le atribuye a un caso) en un dato cuantitativo, y luego suma cifras que no tienen ningún fundamento real.

Resultado: se construyen previsiones comerciales sobre bases inestables, donde la precisión es una pura ilusión.

Por qué algunos continúan utilizando este enfoque

Entonces, ¿por qué se persiste en este error? Por una razón simple: los porcentajes tranquilizan.

Atribuir una cifra a un negocio, incluso arbitraria, da la impresión de controlar la situación. El director comercial o el Business Manager puede mostrar gráficos y totales. Los dirigentes, a su vez, tienen la sensación de tener una visión numérica del futuro.

Es un sesgo cognitivo clásico: **la ilusión de control**. Los humanos detestan la incertidumbre. Ante un futuro que por definición es impredecible, preferimos aferrarnos a cifras aproximadas antes que aceptar navegar en la niebla.

En otras palabras: los porcentajes de probabilidad no se utilizan porque sean correctos, sino porque dan una **impresión de rigor y control**.

La falsa precisión de las probabilidades comerciales

Tomemos un ejemplo concreto.

Un Business Manager tiene en su pipeline tres oportunidades:

- Una licitación de 500k€, estimada con un 50% de posibilidades.
- Una misión de consultoría de 200k€, estimada con un 70%.
- Un proyecto de 100k€, estimado con un 30%.

Con el método de porcentajes, presenta una previsión de: $(500k \times 0,5) + (200k \times 0,7) + (100k \times 0,3) = 250k + 140k + 30k = 420k€$.

La dirección piensa entonces que deberían llegar 420k€. Pero la realidad es que recibirá 800, 700, 600, 300, 200, 100 o nada en absoluto... pero nunca 420k€. Esta cifra no existe en la vida real.

La suma de probabilidades falsas no puede dar un resultado correcto.

El riesgo de las decisiones basadas en estas cifras

Esta ilusión de precisión no solo es un error teórico, tiene consecuencias prácticas severas:

- **Decisiones de inversión sesgadas:** si se piensa que llegarán ingresos "seguros" de 420k€, se puede decidir contratar, alquilar oficinas más grandes o lanzar un proyecto interno. Si, en realidad, los negocios no se concretan, la empresa se encuentra en dificultad.
- **Presión innecesaria sobre los equipos:** cuando las previsiones son incorrectas, la dirección tiende a acusar a los comerciales de haber evaluado mal sus oportunidades, en lugar de reconocer que el método es defectuoso.
- **Mala asignación de recursos:** si todos los negocios se suman según porcentajes, se pierde la visión clara de lo que es realmente estratégico, urgente o prioritario.

En resumen, basar decisiones estratégicas en datos ilusorios es preparar desilusiones.

Los sesgos cognitivos al acecho

Detrás de esta práctica se esconden varios sesgos cognitivos:

- **Ilusión de control:** creer que asignar un número equivale a controlar la realidad.
- **Sesgo de precisión:** dar más valor a un dato porque está cuantificado, incluso si es incorrecto.
- **Sesgo de confirmación:** los gerentes retienen los casos donde los porcentajes se acercan a la realidad, y olvidan todos los casos donde no funcionó.
- **Sesgo de anclaje:** una vez que se asigna un porcentaje, permanece en la mente e influye en todas las discusiones, incluso si las condiciones cambian.

Estos sesgos mantienen un sistema frágil pero reconfortante, donde todos pueden esconderse detrás de cifras para evitar afrontar la incertidumbre.

Las alternativas posibles

Rechazar los porcentajes no significa navegar a ciegas. Existen métodos más pertinentes para gestionar un pipeline comercial:

- **Clasificar los negocios:** en lugar de asignar un porcentaje, se pueden clasificar en etapas claras: descubrimiento, calificación, propuesta, negociación, cierre. Cada etapa tiene un significado preciso y permite identificar el nivel de avance.
- **Analizar la calidad de las oportunidades:** en lugar de un número arbitrario, establecer criterios objetivos: ¿tenemos acceso al tomador de decisiones? ¿Conocemos el presupuesto? ¿Nuestra solución realmente responde a la necesidad?
- **Escenificar las proyecciones:** en lugar de dar una cifra única, construir escenarios: pesimista, realista, optimista. Esto obliga a reflexionar sobre las hipótesis subyacentes y a no caer en la ilusión.
- **Seguir las tasas de conversión reales:** en lugar de inventar un porcentaje para cada negocio, mirar el historial. Si en promedio el 20% de las oportunidades se concretan, entonces sabemos que de 10 propuestas hechas, aproximadamente 2 se ganarán. Es mucho más confiable que ponderar cada negocio individualmente.

Ejemplo en una ESN

Imaginemos una ESN que debe prever sus contrataciones de consultores. Aplica el método de porcentajes y concluye que firmará 1,2 M€ en proyectos en los próximos tres meses. Por lo tanto, contrata seis consultores para anticipar la carga.

Pero finalmente, de todos los negocios en el pipeline, solo se firma uno, por 200k€. Resultado: seis consultores en intercontrato, gastos fijos que se disparan y una dirección financiera en crisis.

Por el contrario, si esta ESN hubiera razonado en escenarios ("si se concretan dos negocios, contratamos 2 consultores; si se concretan cinco, ajustamos"), habría evitado el exceso de confianza.

El valor de aceptar la incertidumbre

El verdadero problema no es el método en sí. Es nuestra incapacidad colectiva para aceptar que el futuro es incierto.

La proyección por porcentajes es una forma de disfrazar la ansiedad del "no sabemos". Sin embargo, en los negocios, la incertidumbre es inherente. No se puede eliminar, solo gestionar.

Tener el valor de decir: "Tenemos diez oportunidades serias, pero aún no sabemos cuáles se firmarán" es mucho más honesto. Esto obliga a trabajar en la calidad de las acciones comerciales en lugar de en ilusiones estadísticas.

Conclusión: el rigor no son porcentajes, es claridad

Hacer previsiones con porcentajes de ganancia de negocio es un error lógico, una fuente de ilusión y una trampa gerencial.

El rigor no es alinear decimales en un archivo Excel. Es reconocer la naturaleza binaria de un negocio, trabajar con escenarios, analizar objetivamente cada oportunidad y construir decisiones prudentes y ajustables.

La suma de probabilidades falsas nunca dará una cifra verdadera. Es mejor aceptar esta realidad que esconderse detrás de una ilusión de control.

Y si mañana todavía escuchas a alguien decir: "Este negocio tiene un 70%", simplemente recuérdale: **un negocio es 0% o 100%. Nada entre los dos.**