

# Cómo trabajo una cartera: de la firma a la renovación

El sistema que construí como primer Customer Success Manager de Vozy, donde la función no existía, y que aplico en cualquier SaaS B2B: un journey claro, métricas que avisan antes que el cliente y renovaciones que se preparan desde el día uno.

## ORIGEN

Vozy · IA conversacional de voz, LatAm

## SECTORES

Banca, seguros, utilities, telco, BPO

## ENFOQUE

Adopción, retención y expansión

## CASOS ASOCIADOS

Celsia · HDI · Partner Program

## // 01 El journey del cliente

01

### Handoff

Recibo la cuenta de ventas con objetivos, expectativas y compromisos explícitos.

→ ficha de cuenta

02

### Kickoff

Alineo objetivos, plazos y responsables de ambos lados en la primera reunión.

→ plan y cronograma

03

### Onboarding

Hago de puente entre el cliente y el equipo de proyecto. Comunico plazos y llevo su feedback al producto.

→ salida a producción

04

### Adopción

Formación, revisión de uso con el cliente y eliminación de barreras para usar lo contratado.

→ uso real vs. paquete

05

### Renovación y expansión

Revisiones estratégicas, customer stories y oportunidades de upsell traspasadas a ventas.

→ renovación y crecimiento

## // 02 Qué mido y por qué

### CONSUMO

#### Uso vs. lo contratado

Minutos consumidos frente al paquete (p. ej. 50K o 100K) cada mes. Si no lo usa, no lo renueva.

### CALIDAD

#### Precisión y fallback

Si el bot falla, el cliente deja de confiar en la tecnología antes de decirlo.

### SOPORTE

#### Volumen de tickets

Picos o tickets sin cerrar anticipan fricción en la relación.

### PERCEPCIÓN

#### NPS y CSAT

Lo que el cliente dice, contrastado con lo que el cliente hace.

HEALTH SCORE =

métricas operativas + percepción → priorizo las cuentas que más atención necesitan, no las que más ruido hacen.

## // 03 Renovación: tres pilares

### DATOS

#### Salud y resultados de negocio

- Health score en dashboard.
- Seguimiento de los KPIs propios del cliente, no solo los nuestros.

### RELACIÓN

#### Revisiones estratégicas

- Revisiones mensuales o trimestrales sobre sus objetivos.
- Reenganche personalizado si cae la respuesta.

### CRECIMIENTO

#### Más valor cada año

- Nuevos casos de uso con el producto que ya tienen.
- Roadmap de crecimiento documentado en el sistema de CS.

## // 04 Señales de riesgo que no espero a ver en la renovación

| SEÑAL                                | QUÉ SUELE SIGNIFICAR                                    | QUÉ HAGO                                                  |
|--------------------------------------|---------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|
| Cae el uso                           | Falta de formación o un caso de uso que no encaja       | Sesión de formación o nuevo flujo de trabajo              |
| Sube la tasa de fallback             | El cliente empieza a perder confianza en la tecnología  | Escalo a producto y comparto el plan de mejora            |
| Reuniones canceladas o sin respuesta | Pérdida de prioridad interna o un sponsor que se ha ido | Contacto personalizado y mapa de stakeholders actualizado |
| No comparte sus resultados           | Insatisfacción que todavía no ha verbalizado            | Revisión de objetivos y de cómo los medimos               |
| Cerrado a hablar de crecimiento      | La cuenta se está quedando en mínimos                   | Caso de negocio con el valor ya entregado                 |

## // 05 Cómo reparto una cartera nueva

Si entro como primer CSM a una cartera de 70 cuentas enterprise, no reparto por orden alfabético: reparto por **sensibilidad de ingresos y fuerza de la relación existente**.

TOP 20% • HEAD OF CS

~70% • CSM: OPERATIVAS, POCO ACTIVAS Y CON POTENCIAL

RESTO

Ilustrativo: el top 20% suele concentrar ~80% de los ingresos (Pareto)

- Las cuentas que más facturan siguen con el Head of CS al principio. **Cambiar de interlocutor es un riesgo** que no hace falta correr el primer mes.
- Si el Head no tiene relación cercana con alguna cuenta grande, esa sí puede pasar antes.
- Asumo la mayoría operativa, las cuentas con poca actividad y las que tienen margen de crecimiento. Ahí **el impacto se ve rápido**.
- Traspaso gradual de cuentas estratégicas cuando conozco el producto y la base de clientes.

## // 06 Principios

Empezar pequeño para ganar confianza. Una parte de la solución funcionando reduce más dudas que cualquier presentación.

// Quick wins

Flexible, pero firme. Ajustar lo pequeño sin coste y justificar con datos lo que requiere más esfuerzo.

// Gestión de alcance

Los datos solo sirven si el cliente puede actuar con ellos. Cada informe que entrego termina en **recomendaciones, compromisos y próximos pasos**, no en una tabla.

## // 07 Herramientas

Power BI

Tableau

Google Data Studio

HubSpot

Health scoring

NPS / CSAT

QBR