/ METODOLOGÍA

Customer Success Management

Customer Success; CSM; gestión del éxito del cliente; gestión proactiva del éxito del cliente

AUTORÍA ORIGINAL DEL MODELO

Sin autor único; base académica en Eggert, Ulaga y Gehring (2020), Hochstein et al. (2020–2023) y Gehring et al. (2026); modelo profesional de referencia: McCulloch (2021)

NOTA TÉCNICA

Dirección y edición: Emilio Llopis · Biblioteca de Management

DEFINICIÓN

Gestión proactiva de la relación para que el cliente consiga los resultados que esperaba al comprarnos: acordar objetivos, comprobar el valor obtenido, anticipar riesgos y mejorar.

PREGUNTA DIRECTIVA

¿Cómo conseguimos que nuestros clientes obtengan los resultados que esperaban al elegirnos, y cómo organizamos esa responsabilidad para mantener relaciones de valor?

01 Problema que resuelve

Una empresa puede tener buenos productos, un buen equipo comercial y un servicio técnico competente. Eso no garantiza que el cliente consiga los resultados que esperaba cuando compró.

Una máquina puede funcionar bien y producir menos de lo previsto. Un software puede estar instalado y usarse poco. Una solución logística puede estar implantada y no reducir los plazos de entrega. Una consultoría puede haber entregado su informe sin que el cliente consiga los cambios que buscaba.

El proveedor considera que ha cumplido. El cliente no está seguro de que la compra haya merecido la pena.

Customer Success Management (gestión del éxito del cliente) trata esa diferencia. Su objetivo es ayudar al cliente a conseguir el valor que esperaba al usar el producto o el servicio. No se limita a responder incidencias: se anticipa, acompaña, comprueba resultados y actúa cuando aparecen dificultades.

CUSTOMER SUCCESS MANAGEMENT

Del objetivo acordado con el cliente al valor que de verdad consigue

QUÉ ES | Ayudar de forma proactiva a que el cliente consiga los resultados que esperaba al comprarnos.

CÓMO SE HACE: CINCO PASOS QUE SE REPITEN

1 DEFINIR EL ÉXITO
Qué quiere conseguir el cliente y cómo lo mediremos
→ Plan de éxito

2 ACTIVAR EL VALOR
Puesta en marcha, formación y primeros resultados
→ Plan de incorporación

3 COMPROBAR RESULTADOS
¿Lo ha conseguido? ¿Lo vemos igual? ¿Con qué certeza?
→ Revisión de valor

4 ANTICIPAR RIESGOS
Señales de que el éxito peligra, antes de renovar
→ Registro de riesgos

5 MEJORAR Y DESARROLLAR
Qué corregir y qué nuevo valor aportar
→ Plan de mejora

Revisión continua con el cliente

VALOR CONSEGUIDO POR EL CLIENTE

El objetivo es el éxito del cliente; las ventas vienen después.

USAR NO ES CONSEGUIR

UTILIZACIÓN	**¿Usa la solución?** Por ejemplo: la máquina funciona
RESULTADO	**¿Qué consigue?** Por ejemplo: pedidos en 34 h, no en 48
SATISFACCIÓN	**¿Cómo lo valora?** Por ejemplo: valora bien el servicio

RESPONSABILIDAD COMPARTIDA

EL CLIENTE
Usa la solución, aporta datos, personas y tiempo

EL PROVEEDOR
Pone en marcha, forma, acompaña y anticipa

LOS DOS
Acuerdan objetivos y revisan juntos los resultados

CONSECUENCIAS POSIBLES

Si hay valor; no son automáticas

- **Retención** — La relación dura más tiempo
- **Recompra y renovación** — Vuelve a comprar o renueva
- **Venta de mayor valor** — Upselling: más uso o gama superior
- **Venta cruzada** — Cross-selling: otros productos
- **Recomendación** — Nos recomienda a otros clientes

NO ES ATENCIÓN AL CLIENTE | La atención resuelve incidencias; Customer Success busca que el cliente consiga resultados.

Customer success como resultado del cliente y su gestión proactiva: Eggert, Ulaga y Gehring (2020); Hochstein et al. (2020). Tres preguntas de comprobación a partir de Gehring et al. (2026). Cinco pasos, ejemplos y composición: elaboración propia. No reproduce el modelo gráfico de McCulloch (2021) ni material de terceros.

emilio llopis

Customer success como resultado del cliente y su gestión proactiva: Eggert, Ulaga y Gehring (2020); Hochstein et al. (2020). Tres preguntas de comprobación a partir de Gehring et al. (2026). Cinco pasos, ejemplos y composición: elaboración propia. No reproduce el modelo gráfico de McCulloch (2021) ni material de terceros.

Señales de que puede hacer falta:

- los clientes compran, pero usan poco la solución;
- lo que se prometió en la venta no está por escrito;
- la puesta en marcha con los clientes nuevos es desigual;
- los problemas se descubren demasiado tarde;
- la empresa mide la satisfacción, pero no los resultados del cliente;
- los clientes no conocen parte del valor que ya obtienen;
- algunas renovaciones fallan sin aviso previo;
- las cuentas dependen de personas concretas;
- ventas, operaciones y servicio comparten poca información;
- las oportunidades de mejora solo aparecen cuando hay quejas.

> **/ IDEA CLAVE** · BM
>
> No basta con vender una buena solución. Hay que ayudar al cliente a conseguir los resultados que esperaba.

Cuándo aporta valor

Es especialmente útil cuando:

- ✓ la relación con el cliente es continuada;
- ✓ la solución necesita implantación o aprendizaje;
- ✓ el valor depende de cómo la use el cliente;
- ✓ hay servicios asociados al producto;
- ✓ hay compras recurrentes, contratos o renovaciones;
- ✓ en el cliente intervienen varias personas;
- ✓ el proveedor puede ayudar a mejorar los resultados después de vender.

No es exclusivo del software. Tiene aplicación en maquinaria y equipamiento industrial, tecnología agrícola, servicios profesionales, soluciones complejas y algunos modelos de distribución. Además, lo que se aprende acompañando al cliente alimenta las decisiones Go-to-Market (marca, ventas y marketing): qué prometer, a quién y cómo.

Cuándo no es la mejor herramienta

- × **En productos sencillos y compras ocasionales.** Una buena experiencia y un servicio correcto suelen bastar; no hace falta un programa formal.
- × **Si queremos analizar todos los puntos de contacto con el cliente.** Es mejor **Customer Journey Map**.
- × **Si queremos dirigir una cuenta estratégica en su conjunto. Key Account Management** ofrece un marco más amplio.

Customer Success tiene un foco concreto: que el cliente obtenga los resultados que justificaron la compra.

02 Entender

Qué es

Conviene distinguir tres conceptos, que separan Eggert, Ulaga y Gehring (2020):

CONCEPTO	QUÉ ES
Customer success (éxito del cliente)	El resultado: lo que el cliente consigue, tal como lo percibe él
Customer Success Management (gestión del éxito del cliente)	La gestión conjunta y proactiva, entre cliente y proveedor, para facilitar ese resultado
Customer Success Manager (responsable del éxito del cliente)	La persona que puede coordinar esa gestión

Hochstein, Rangarajan, Mehta y Kocher (2020) la definen como la relación proactiva, y no reactiva, con el cliente para asegurar que obtiene el valor que la oferta puede darle.

> **VISUAL** El visual completo está en la **página 2**.

Como muestra el gráfico, la gestión sigue cinco pasos que se repiten, cada uno con su entregable: definir el éxito, activar el valor, comprobar resultados, anticipar riesgos y mejorar. Debajo, dos ideas de fondo: usar la solución no es conseguir resultados, y la responsabilidad es compartida. A la derecha, el objetivo: el valor que consigue el cliente; las ventas vienen después. Debajo, las consecuencias posibles. Abajo, una aclaración: no es atención al cliente.

Una empresa puede aplicar Customer Success sin crear un departamento ni un puesto específico. Lo importante es que alguien tenga asignada la responsabilidad.

El éxito se define desde el cliente

El proveedor conoce su producto. El cliente conoce los resultados que necesita. Las dos partes tienen que entenderse.

> **/ EJEMPLO**
> Una empresa industrial compra una máquina.

	QUÉ PIENSA
El proveedor	Hemos entregado un equipo con las prestaciones contratadas
El cliente	Quiero reducir los tiempos de producción sin aumentar los errores

Los dos objetivos están relacionados, pero no son el mismo. Customer Success intenta unirlos.

Tres preguntas para comprobar el éxito

Gehring, Ulaga, Eggert y Hochstein (2026) proponen entender el éxito del cliente con tres dimensiones. En el gráfico aparecen como las tres preguntas del paso 3.

DIMENSIÓN	PREGUNTA	QUÉ SIGNIFICA
Grado de consecución	¿Lo ha conseguido?	Hasta qué punto se alcanzan los objetivos del cliente
Congruencia	¿Lo vemos igual?	Si cliente y proveedor comparten la misma valoración de si se alcanzan los objetivos del cliente
Visibilidad	¿Con qué certeza?	Con qué confianza sostienen ambas partes esa valoración

> **/ EJEMPLO**
> Una empresa quiere reducir el tiempo de preparación de pedidos de 48 a 30 horas. Tras implantar una solución, baja a 34 horas.

- Grado: ha conseguido una mejora relevante, pero no ha llegado a la meta.
- Congruencia: si el proveedor cree que el objetivo era «mejorar» y el cliente esperaba «30 horas», no lo ven igual, aunque los datos sean los mismos.

- Visibilidad: si el tiempo se mide en el sistema del cliente, los dos pueden confiar en la cifra; si es una impresión, no.

Los autores proponen fijar los objetivos juntos (*goal framing*): definir, actualizar y traducir los objetivos del cliente en indicadores medibles, de forma continua. Que los datos se compartan refuerza la visibilidad.

/ IDEA CLAVE · BM

Customer Success exige saber qué esperaba conseguir el cliente, qué ha conseguido y cómo lo comprobamos.

Usar no es conseguir

Tres conceptos relacionados que no conviene mezclar:

CONCEPTO	PREGUNTA	POR EJEMPLO
Utilización	¿Usa la solución?	La máquina funciona
Resultado	¿Qué consigue?	Pedidos en 34 horas, no en 48
Satisfacción	¿Cómo lo valora?	Valora bien el servicio

Un cliente puede usar la solución sin conseguir el resultado. Y puede estar satisfecho con el trato sin haber obtenido lo que necesitaba. Customer Success se mide sobre todo por el resultado.

El valor se consigue durante el uso

Una solución puede tener muchas prestaciones. Eso no significa que el cliente las aproveche. El valor depende también de su capacidad para usarla: formación, procesos, recursos disponibles, integración con sus sistemas y cambios en su organización.

La investigación lo llama valor en uso (*value in use*): el valor que el cliente obtiene al usar la solución, no el que la solución tiene en teoría.

/ EVIDENCIA

Prohl-Schwenke y Kleinaltenkamp (2021) muestran que los clientes empresariales juzgan Customer Success por la competencia de los responsables del proveedor y por la calidad de la relación con ellos, y que ese juicio influye en el valor que obtienen y en su decisión de seguir. Bischoff (2023), con 140 empresas proveedoras y 155 empresas clientes, encuentra una relación positiva entre seguir el valor en uso y el valor que el cliente percibe en la relación; el efecto depende, entre otras cosas, de la capacidad de aprendizaje del cliente.

/ CONSEJO PRÁCTICO · BM

Cada actividad de seguimiento debe aportar algo al cliente. Si solo sirve para que el proveedor recoja información, el cliente la vivirá como una carga.

La responsabilidad es compartida

El proveedor puede ayudar, pero no controla todos los factores del resultado.

/ EJEMPLO

Una empresa suministra un sistema para reducir el consumo de energía. El proveedor instala y forma. El cliente tiene que usarlo, seguir los procedimientos y facilitar datos. Si no pone las personas ni el tiempo necesarios, el resultado puede no llegar.

QUIÉN	QUÉ HACE
El cliente	Usa la solución, aporta datos, personas y tiempo
El proveedor	Pone en marcha, forma, acompaña y anticipa
Los dos	Acuerdan objetivos y revisan juntos los resultados

Por eso hay que acordar por escrito qué corresponde a cada uno.

Consecuencias posibles

El objetivo es el éxito del cliente; las ventas vienen después. Si el cliente consigue valor, pueden llegar:

- **retención:** la relación dura más tiempo;
- **recompra y renovación:** vuelve a comprar o renueva el contrato;
- **venta de mayor valor** (*upselling*): más uso o una gama superior;
- **venta cruzada** (*cross-selling*): otros productos o servicios;
- **recomendación:** nos recomienda a otros clientes.

No son automáticas. Y si se persiguen antes de que el cliente obtenga valor, Customer Success se convierte en una venta disfrazada.

En qué se diferencia de otras funciones

FUNCIÓN	QUÉ HACE	DIFERENCIA CON CUSTOMER SUCCESS
Atención al cliente / servicio técnico	Responde a dudas, solicitudes e incidencias	Es reactiva. Por ejemplo: el servicio técnico repara una avería; Customer Success comprueba si el equipo da la productividad esperada
Customer Experience (experiencia de cliente)	Estudia cómo vive el cliente su relación con la empresa	Una buena experiencia no garantiza el resultado; una buena solución puede dar valor con una experiencia mejorable
Key Account Management (gestión de grandes cuentas)	Dirige la relación global con las cuentas prioritarias	Customer Success se ocupa del uso de la solución y de los resultados. En una gran cuenta pueden convivir los dos, coordinados
Venta basada en valor (*value-based selling*)	Vende con una propuesta de valor económica y creíble	Customer Success ayuda a conseguir ese valor después, durante el uso

Las dos primeras funciones son necesarias y complementarias. Hilton y otros (2020) lo resumen así: Customer Success va más allá del servicio tradicional y se distingue de la venta y del servicio porque defiende los intereses del cliente.

Hochstein y otros (2021) añaden que esa defensa se ejerce también dentro de la propia empresa del proveedor.

Los siete pilares de Wayne McCulloch

Wayne McCulloch, responsable de Customer Success de Google Cloud cuando lo publicó (antes, vicepresidente sénior de Salesforce), escribió en 2021 *The Seven Pillars of Customer Success*. Organiza la disciplina en siete pilares. Es una referencia profesional muy usada, no una teoría de eficacia demostrada.

PILAR	QUÉ BUSCA
1. Poner en marcha la función (*operationalize*)	Definir responsables, procesos, datos, herramientas, coordinación y modelo de atención. Sin esto, Customer Success es una declaración de intenciones
2. Incorporación (*onboarding*)	Que el cliente empiece bien: entender sus necesidades, aclarar expectativas, preparar la implantación, formar a los usuarios y conseguir los primeros resultados
3. Adopción (*adoption*)	Que el cliente use la solución de forma efectiva. Instalar no es adoptar
4. Retención (*retention*)	Mantener relaciones que siguen aportando valor: anticipar problemas y preparar las renovaciones. La renovación se prepara mucho antes del vencimiento
5. Desarrollo (*expansion*)	Encontrar nuevas formas de aportar valor: más usuarios, nuevos usos, productos o servicios complementarios. No es vender más a cualquier precio
6. Recomendación (*advocacy*)	Facilitar que los clientes con buenos resultados lo cuenten: referencias, testimonios, casos, eventos. Siempre voluntario
7. Asesoramiento estratégico (*strategic advisor*)	Conocer el negocio del cliente lo suficiente para ayudarle a anticipar retos y oportunidades. No todas las cuentas lo necesitan

Cómo leerlos. No son siete fases rígidas. El primero es organizativo. Incorporación y adopción tratan de empezar a usar la solución. Retención, desarrollo y recomendación describen resultados y actividades de la relación. El asesoramiento estratégico es una aportación de mayor alcance. Se solapan: la prevención de riesgos empieza mucho antes de la renovación.

Diez herramientas. McCulloch añade diez herramientas de apoyo, que no son otros diez pilares ni hay que desarrollar todas con la misma intensidad: momentos de la verdad (*moments of truth*, los momentos decisivos de la relación), guías de actuación (*playbooks*), salud del cliente (*customer health*), marco de riesgos, planes de éxito, segmentación de la atención, experiencias que superan lo esperado (*customer delight*), escucha del cliente (*voice of the customer*), reuniones periódicas de revisión con el cliente, operativas y con su dirección (QBR y EBR, que se explican en el kit) e indicadores.

> / NOTA · BM
> El modelo nace de la experiencia del autor en tecnología y software. No debe trasladarse tal cual a todos los negocios. Los cinco pasos de esta ficha son una síntesis propia, no una versión de los siete pilares.

La salud del cliente

La salud del cliente (*customer health*) intenta mostrar cómo evoluciona una cuenta antes de que lo digan los resultados comerciales. Hochstein y otros (2023) estudian empresas B2B (de venta entre empresas) de sectores muy distintos. La llaman «el pulso» de la estrategia: un indicador que combina datos y valoraciones sobre tres dimensiones:

- **calidad de la relación;**
- **uso del producto o del servicio;**
- **valor que obtiene el cliente.**

> / EJEMPLO
> Un cliente tiene muy buena relación con su comercial. Pero usa poco la solución y todavía no consigue los resultados esperados. La relación parece buena; la cuenta está en riesgo.

No existe una fórmula universal para calcular la salud del cliente. Los indicadores dependen del negocio. Los mismos autores advierten de que no todas las implantaciones funcionan a la primera y de que influyen las ambigüedades de la propia organización.

Qué no es

- No es solo atención al cliente.
- No es una encuesta de recomendación (NPS, *Net Promoter Score*).
- No es un programa de gestión de clientes (CRM).
- No es vender más sin criterio.
- No es un programa de descuentos.
- No se limita a las empresas de software.
- No garantiza eliminar las bajas.

Es una forma de gestionar que el cliente consiga valor.

03 Aplicar

Cómo aplicarla: cinco pasos

> / **NOTA** · BM
> Secuencia práctica de Biblioteca Management, pensada para empresas B2B. Se apoya en la literatura académica y profesional citada. No es una versión de los siete pilares de McCulloch ni de un método de proveedor.

1 **Definir el éxito**
Acordar con el cliente qué quiere conseguir. Preguntas: ¿qué problema quiere resolver?, ¿qué resultado espera?, ¿cómo trabaja hoy?, ¿qué mejora considera suficiente?, ¿en qué plazo?, ¿qué corresponde al cliente y qué al proveedor?, ¿con qué datos lo comprobaremos? *Entregable: plan de éxito.*

2 **Activar el valor**
Ayudar al cliente a usar bien la solución: incorporación, implantación, formación, responsables, primeros hitos y acompañamiento. Esta etapa no termina hasta comprobar que el cliente puede usar la solución por sí mismo. Forrester (firma de análisis) recomienda pactar los hitos del camino hasta el valor y acortar el tiempo hasta alcanzar cada uno. *Entregable: plan de incorporación.*

3 **Comprobar resultados**
Revisar cada cierto tiempo qué usa el cliente, qué consigue, qué dificultades encuentra, qué objetivos ha alcanzado y cuáles siguen pendientes. Hacer las tres preguntas: ¿lo ha conseguido?, ¿lo vemos igual?, ¿con qué certeza? Separar utilización, resultado y satisfacción. *Entregable: revisión de valor.*

4 **Anticipar riesgos**
Detectar las señales de que el éxito peligra, mucho antes de la renovación o de la siguiente compra. Por ejemplo: uso insuficiente, problemas técnicos que se repiten, falta de formación, cambio de interlocutores, expectativas incumplidas, conflictos internos en el cliente, pérdida de confianza, cambios en sus necesidades o dificultades económicas. Para cada riesgo: qué puede pasar, qué señales lo indican, qué impacto tendría, quién actúa, qué haremos y cuándo. *Entregable: registro de riesgos.*

5 **Mejorar y desarrollar**
Revisar juntos qué se ha conseguido, qué hay que corregir, qué necesidades nuevas aparecen, qué conocimiento podemos aportar y qué soluciones adicionales podrían dar valor. Ampliar la relación solo cuando responde a una necesidad real del cliente. *Entregable: plan de mejora.*

Después se vuelve al primer paso: los objetivos se revisan con el cliente y el ciclo se repite.

Cómo organizarlo sin crear un departamento

En una empresa mediana se puede empezar con una organización sencilla:

QUIÉN	QUÉ APORTA
Dirección comercial	Que lo que se promete en la venta sea realista
Responsable de la cuenta	La relación y la coordinación de interlocutores
Operaciones o servicio	Implantación, uso y soporte
Responsable de Customer Success	La coordinación de objetivos, seguimiento y actuaciones
Dirección general	Las decisiones entre áreas y los recursos

Una persona puede tener más de un papel. Lo que hay que evitar son las responsabilidades ambiguas. Otra opción es crear una unidad propia. Hochstein y otros (2021) la defienden para no pedir a la misma persona que venda y que acompañe al cliente.

Segmentar la atención

No todos los clientes necesitan el mismo esfuerzo. Tres modelos orientativos:

MODELO	PARA QUÉ CLIENTES
Acompañamiento intensivo	Clientes complejos, implantaciones importantes o riesgo elevado
Acompañamiento periódico	Clientes que necesitan revisiones y mejora cada cierto tiempo
Autoservicio con apoyo	Clientes de uso sencillo, con recursos digitales y atención disponible

No segmentar solo por facturación. Tener en cuenta la complejidad, el potencial de valor, la necesidad de ayuda, el riesgo, las capacidades del cliente y el coste de atenderlo.

> **/ PARA TENER EN CUENTA**
> Los proveedores de software de gestión del éxito del cliente publican cuántas cuentas puede llevar cada responsable según el modelo. Gainsight, por ejemplo, propone desde 5 a 20 cuentas por persona en la atención intensiva hasta 500 o más en la automatizada. Son cifras de un proveedor, pensadas para el software por suscripción. No sirven como norma.

Indicadores

Pocos y relevantes. Cuatro familias:

FAMILIA	EJEMPLOS
Resultados del cliente	Objetivos acordados cumplidos, productividad, ahorros comprobados, disponibilidad de los equipos, reducción de errores
Utilización	Usuarios clave activos, funciones usadas, frecuencia de uso, adopción de los procesos acordados
Calidad de la relación	Problemas sin resolver, continuidad de los interlocutores, opinión de los interlocutores, información compartida
Resultados para el proveedor	Renovaciones, retención, recompra, crecimiento de las cuentas, rentabilidad de la relación

No todas las empresas necesitan todos. El NPS y la satisfacción complementan el seguimiento, pero no sustituyen a los resultados del cliente.

Cómo se calcula la pérdida de clientes

Tasa de pérdida de clientes (*churn*). Clientes que había al inicio del periodo y se han perdido durante él, divididos entre los clientes activos al inicio. Los clientes nuevos del periodo no entran en el cálculo.

> **/ EJEMPLO**
> Una empresa tiene 200 clientes activos el 1 de enero. Durante el año pierde 14 de ellos. Gana 30 clientes nuevos, de los que pierde 3.

INDICADOR	CÁLCULO	RESULTADO
Pérdida de clientes	14 / 200	7 %

Los 3 clientes nuevos perdidos se analizan aparte, porque no formaban parte de la base inicial. Hace falta una definición clara de «cliente activo».

Cuando hay ingresos recurrentes por contrato (suscripciones, mantenimiento, servicios), se usan además indicadores de ingresos:

INDICADOR	QUÉ MIDE	CÁLCULO
Retención bruta de ingresos (GRR, *gross revenue retention*)	Cuánto ingreso recurrente conservamos de los clientes que ya teníamos, sin contar ampliaciones. No puede superar el 100 %	(ingreso inicial − bajas y reducciones) / ingreso inicial
Retención neta de ingresos (NRR, *net revenue retention*)	Lo mismo, sumando las ampliaciones y ventas cruzadas a esos clientes. Puede superar el 100 %	(ingreso inicial − bajas y reducciones + ampliaciones y ventas cruzadas) / ingreso inicial

> / EJEMPLO
> Los clientes activos el 1 de enero pagaban en total 1.000.000 € al año. Durante el año se pierden 80.000 € por bajas y reducciones y se ganan 150.000 € por ampliaciones. Retención bruta: 920.000 / 1.000.000 = 92 %. Retención neta: 1.070.000 / 1.000.000 = 107 %.

Cuando no hay ingresos recurrentes (venta de maquinaria, compras puntuales), estas métricas no se aplican tal cual. Es más útil medir la frecuencia de recompra, los clientes que siguen activos, el intervalo entre pedidos, la renovación de los contratos de servicio, el desarrollo de las cuentas y el valor obtenido por el cliente.

Particularidades en la empresa mediana

Empezar por pocas cuentas. Elegir diez o quince clientes importantes, hacer con ellos el plan de éxito y revisar los resultados. Aprender antes de extenderlo.

Unir venta y puesta en marcha. Lo que se promete en la oferta debe llegar por escrito a quien pone en marcha la solución. Muchas expectativas incumplidas nacen en ese traspaso.

Si se vende a través de distribuidores, decidir quién acompaña al cliente final: el fabricante, el distribuidor o los dos, con reparto claro.

No empezar por el software. Las herramientas de software de gestión del éxito del cliente sirven cuando los procesos ya están claros. Una hoja compartida con el plan de éxito y el registro de riesgos basta para empezar.

Ejemplo B2B: un fabricante de equipos de tratamiento de agua

> / EJEMPLO
> Una empresa española fabrica equipos de tratamiento de agua para clientes industriales. Un cliente compra una nueva instalación para reducir el consumo de agua y estabilizar su proceso. El proveedor no se limita a entregarla.

1. **Definir el éxito.** Acuerda con el cliente los resultados esperados (consumo de agua por unidad producida y estabilidad del proceso), cómo medirlos con los contadores del cliente y qué corresponde a cada uno.
2. **Activar el valor.** Organiza la puesta en marcha, la formación de los operarios de los tres turnos y los primeros ajustes.
3. **Comprobar resultados.** Revisa con el cliente los consumos, las incidencias y el funcionamiento. El consumo baja en dos turnos, pero no en el de noche.
4. **Anticipar riesgos.** La causa es la rotación de personal en el turno de noche, un riesgo que ya figuraba en el plan de éxito. Organiza formación adicional, deja

una guía breve junto al equipo y acuerda formar a cada operario nuevo antes de que entre en turno.

5. **Mejorar y desarrollar.** Tras comprobar con el cliente las mejoras, estudia juntos otras posibilidades de optimización en la planta.

El cliente entiende mejor el valor obtenido. El proveedor aprende cómo mejorar su solución y su puesta en marcha.

Ejemplo de venta al consumidor (B2C): una academia de idiomas en línea

> / EJEMPLO
> Una academia de idiomas en línea vende suscripciones anuales a adultos. Muchos alumnos se dan de alta, dejan de conectarse a las pocas semanas y no renuevan.

Kit práctico

Plan de éxito

Es la herramienta central. Se prepara con el cliente, no desde el proveedor.

La academia define el éxito con cada alumno al empezar (por ejemplo: aprobar un examen oficial de nivel B2 en nueve meses), le ayuda a organizar las primeras semanas, revisa cada mes su progreso con pruebas cortas, detecta como riesgo tres semanas sin conectarse y ofrece una sesión con un tutor, y al final propone el siguiente objetivo. Mide la renovación de los alumnos que tenían un objetivo acordado frente a los que no.

> / PARA TENER EN CUENTA · BM
> La investigación sobre Customer Success es casi toda B2B. En el consumo encaja en servicios de suscripción con un resultado que el cliente persigue y se puede comprobar (formación, salud y deporte, finanzas personales, software), no en compras puntuales.

CAMPO	EJEMPLO (FABRICANTE DE EQUIPOS DE TRATAMIENTO DE AGUA)
Cliente y solución	Fábrica de bebidas · nueva instalación de tratamiento
Responsable del cliente	Director de planta
Responsable del proveedor	Responsable de la cuenta
Objetivo del cliente	Reducir el consumo de agua y estabilizar el proceso
Situación de partida	Consumo medido en los últimos seis meses
Resultado esperado e indicador	Consumo por unidad producida, en el nivel acordado
Fuente del dato	Contadores y sistema de la planta
Plazo e hitos	Puesta en marcha, primer mes, tercer mes, sexto mes
Qué hace el proveedor	Puesta en marcha, formación, ajustes, revisiones
Qué hace el cliente	Operarios formados en los tres turnos, datos mensuales, procedimientos
Riesgos	Rotación de operarios, cambios de producción
Fecha de revisión	Cada mes durante el primer semestre
Resultado obtenido y siguiente paso	Se completa en cada revisión

Los objetivos deben ser entendidos y aceptados por las dos partes.

Revisión de la salud del cliente

Se usa en los pasos 3 y 4, como apoyo a la revisión de valor y al registro de riesgos. Una revisión sencilla de tres dimensiones, sin convertirla en un índice:

DIMENSIÓN	PREGUNTAS	SITUACIÓN	EVIDENCIA	ACTUACIÓN, RESPONSABLE Y FECHA
Relación	¿Hay comunicación suficiente? ¿Hay confianza? ¿Conocemos a quienes deciden?	Adecuada / Atención / Crítica		
Utilización	¿Usa la solución? ¿Está formado? ¿Aprovecha lo importante?	Adecuada / Atención / Crítica		
Valor	¿Consigue los resultados? ¿Puede comprobarlos? ¿Reconoce las mejoras?	Adecuada / Atención / Crítica		

/ IMPORTANTE

Para crear un índice numérico harían falta criterios de ponderación y comprobar que predice algo. Un semáforo interno no es una predicción estadística de pérdida de clientes.

Registro de riesgos

CAMPO	EJEMPLO
Riesgo	El turno de noche no usa bien el sistema
Categoría	Uso
Señal observada	Consumo de noche sin cambios
Fuente	Contadores y visita a planta
Impacto	El cliente no ve el ahorro y duda de la inversión
Urgencia	Alta
Responsable	Técnico de puesta en marcha
Acción	Formación en el turno de noche y guía junto al equipo
Fecha límite	Dos semanas
Resultado y estado	Se completa al cerrar la acción

Adaptar las categorías a cada negocio. Una percepción no es un hecho: anotar siempre la señal y su fuente.

Revisión de valor (reunión de revisión de resultados)

Las reuniones deben aportar valor al cliente; no se convocan solo porque toca. Preguntas: ¿qué habíamos acordado?, ¿qué ha pasado?, ¿qué datos tenemos?, ¿qué resultados reconoce el cliente?, ¿qué dificultades aparecen?, ¿qué cambiamos?, ¿qué decidimos?, ¿quién hace cada cosa?, ¿cuándo volvemos a revisar?

Dos formatos habituales: la revisión trimestral de negocio (QBR, *quarterly business review*), más operativa, y la revisión ejecutiva (EBR, *executive business review*), con la dirección del cliente y sobre objetivos estratégicos. La frecuencia y los participantes se ajustan a cada cliente: no todas las cuentas necesitan reuniones trimestrales ni encuentros con la alta dirección.

Preguntas de control

- ¿Sabemos qué esperaba conseguir cada cliente importante cuando nos compró?
- ¿Lo tenemos por escrito y acordado con él?
- ¿Medimos resultados del cliente, o solo uso y satisfacción?
- ¿Está claro qué corresponde al cliente y qué a nosotros?
- ¿Detectamos los riesgos antes de la renovación o de la siguiente compra?
- ¿Alguien tiene asignada la responsabilidad del éxito de cada cuenta?
- ¿Las ampliaciones que proponemos responden a necesidades reales del cliente?

Qué debe quedar por escrito

El plan de éxito de cada cuenta; el plan de incorporación; el reparto de responsabilidades; las revisiones de valor con sus datos; el registro de riesgos y las acciones; el plan de mejora; la segmentación de la atención; y, en cada revisión, qué ha cambiado.

Dos casos documentados

Agricultura de decisión. Eggert, Ulaga y Gehring (2020) ilustran su marco con un proveedor de dispositivos conectados, software y servicios para la agricultura de decisión (agricultura digital, en la que los datos orientan las decisiones del agricultor). El caso muestra que el éxito no consiste en instalar la tecnología, sino en que el cliente la integre en sus decisiones y operaciones. Es una aplicación B2B distinta del software por suscripción.

Schneider Electric. Gehring y otros (2026) usan como ejemplo la colaboración de Schneider Electric con operadores de centros de datos de todo el mundo para planificar, construir, operar y modernizar sus instalaciones, con equipos, software y servicios.

> **/ PARA TENER EN CUENTA**
> Las fuentes no publican cifras de resultados de estos casos.

Errores frecuentes

ERROR	QUÉ OCURRE	CÓMO EVITARLO
Confundirlo con atender incidencias	Se reacciona, pero nadie comprueba resultados.	Acordar objetivos y seguir los resultados.
Medir solo la satisfacción	El cliente valora bien el trato, pero no consigue lo que buscaba.	Medir también el uso y el valor conseguido.
Prometer resultados que dependen del cliente	Se crean expectativas que el proveedor no controla.	Aclarar por escrito las responsabilidades.
Empezar por herramientas complejas	Se compra software antes de ordenar los procesos.	Empezar por planes sencillos.
Concentrarse en la renovación	Los riesgos se detectan cuando ya es tarde.	Trabajar durante todo el ciclo.
Atender igual a todas las cuentas	Se gasta esfuerzo donde no hace falta y falta donde sí.	Segmentar según necesidades.
Convertirlo en presión comercial	El cliente percibe una venta disfrazada y deja de confiar.	Subordinar la ampliación al valor real para el cliente.
Crear dependencia artificial	El cliente se queda por obligación, no por resultados.	Buscar una relación que el cliente quiera mantener.

Limitaciones

- **No puede garantizar los resultados del cliente.** El cliente también tiene que poner recursos y capacidades.
- **Algunas mejoras son difíciles de medir.**
- **La información puede ser incompleta o estar sesgada.**
- **Un seguimiento excesivo molesta.**
- **No todas las empresas necesitan una función específica**, y no hay un modelo organizativo universal.
- **Correlación no es causalidad:** que los clientes acompañados renueven más no prueba que sea por el acompañamiento.

APLICACIÓN PRÁCTICA

Cómo la aplico en la práctica

Emilio Llopis · GLR Partners

En GLR Partners, Customer Success es una parte fundamental de los proyectos de transformación Go-to-Market. Cuando analizamos de dónde puede venir el crecimiento, no miramos solo la captación de clientes nuevos. En muchísimos clientes vemos que donde más potencial de crecimiento hay es en la propia cartera de clientes actuales.

Para aprovecharlo, aplicamos este marco a esa cartera: acordar con cada cliente qué quiere conseguir, ayudarle a lograrlo, comprobar los resultados y anticipar los riesgos. Cuando el cliente consigue valor, aumenta la fidelización, se abren oportunidades de venta de mayor valor (*upselling*) y de venta cruzada (*cross-selling*), y el cliente nos recomienda. Por eso lo trabajamos como una capacidad del sistema comercial, dentro del **Modelo Go-to-Market GLR Partners**, y no como un servicio aislado de posventa.

Para saber cuánto pesa la cartera actual en el crecimiento, usamos el puente de ventas por clientes (**Revenue Bridge**): muestra cuánto viene de clientes nuevos y cuánto de los que ya teníamos, que compran más, menos o se van.

glrpartners.com

04 Combinar

¿Con qué otras herramientas o modelos se combina y en qué orden?

/ NOTA · BM

Estas relaciones son una propuesta de Biblioteca Management.

1 Voice of Customer.

Recoge necesidades, expectativas y problemas. Customer Success convierte esa información en actuaciones con cada cliente.

2 Customer Journey Map.

Muestra el recorrido y los puntos de contacto. Customer Success usa ese mapa para asegurar resultados durante la relación.

3 Customer Success Management.

Ayuda a cada cliente a conseguir los resultados que esperaba.

4 Net Promoter System.

Aporta la disposición a recomendar y un sistema de aprendizaje y mejora. No sustituye a la medición del éxito del cliente.

5 Customer Lifetime Value (CLV).

Estima el valor económico de la relación para el proveedor. Customer Success mira el valor que obtiene el cliente. Son perspectivas distintas y complementarias.

Otros complementos útiles

- **Key Account Management** → para dirigir la relación global con las cuentas prioritarias, coordinada con el seguimiento de resultados.
- **Customer Value Proposition** → para que lo que se promete en la venta sea lo que después se comprueba.
- **Revenue Operations (RevOps)** → para compartir datos, procesos y responsabilidades entre marketing, ventas y Customer Success.
- **Modelo Go-to-Market GLR Partners** → Customer Success puede ser una capacidad del sistema Go-to-Market para gestionar la relación después de la venta.
- **Modelo de Orientación al Cliente — Emilio Llopis** → sitúa la posventa y el acompañamiento al cliente dentro de una empresa organizada para crear valor al cliente.
- **Revenue Bridge** → para ver cuánto del crecimiento viene de los clientes actuales (expansión, contracción, pérdidas) y cuánto de los nuevos.

La experiencia de cliente (*customer experience*) no tiene ficha propia en esta biblioteca.

05 Profundizar

Origen y evolución

- **Sin autor único.** La práctica nace en las empresas de software por suscripción en la primera década de los 2000. Cuando el cliente paga cada mes o cada año, si no obtiene valor se va, y la venta inicial deja de ser suficiente.
- **Relatos de origen sin confirmar.** El más citado sitúa el inicio en Salesforce en 2005, cuando un responsable de renovaciones expuso una tasa de bajas muy alta. Procede del libro de Mehta, Steinman y Murphy (2016), directivos de Gainsight, un proveedor de software de gestión del éxito del cliente. Otro relato habla de un departamento de Customer Success creado en Vantive en 1996, pero los informes de la empresa ante el regulador bursátil estadounidense de esos años no lo confirman. Son relatos del propio sector.
- **Más allá del software.** Porter y Heppelmann (*Harvard Business Review*, 2015) anticiparon que los productos conectados harían surgir funciones nuevas, entre ellas la gestión del éxito del cliente. Para una empresa industrial, esa es la conexión relevante.
- **Base académica.** A partir de 2020 aparecen las definiciones y los primeros estudios: Eggert, Ulaga y Gehring (2020); Hochstein y otros (2020, 2021, 2023); Hilton y otros (2020); y Gehring y otros (2026), que lo definen como un resultado que comparten cliente y proveedor. Una revisión de 2024 (Madruga y otros) lo presenta como una ampliación del marketing de relaciones, no como un simple cambio de nombre.
- **Modelos profesionales.** Los siete pilares de McCulloch (2021) y el ciclo LAER de TSIA, una asociación del sector tecnológico (*land, adopt, expand, renew*: conseguir el cliente, lograr que use la solución, ampliar y renovar).
- **Hoy.** Se extiende a empresas industriales que venden soluciones y servicios, no solo a las de software.

Qué sabemos sobre su solidez

Lo que la investigación permite afirmar:

- / EVIDENCIA
  Hay un concepto académico claro y distinto del servicio y de la venta: éxito del cliente, gestión y puesto (Eggert y otros, 2020); proactividad, demostración del valor y defensa del cliente dentro de la empresa (Hochstein y otros, 2021); tres dimensiones del éxito (Gehring y otros, 2026).
- / EVIDENCIA
  Seguir el valor en uso se asocia a un mayor valor percibido de la relación por el cliente (Bischoff, 2023, con 140 proveedores y 155 clientes).
- / EVIDENCIA
  Empresas de muchos sectores B2B usan la salud del cliente para gestionar las cuentas de forma proactiva y reducir las bajas, y las implantaciones encuentran dificultades organizativas (Hochstein y otros, 2023, estudio cualitativo). Hilton y otros (2020) la presentan como un indicador adelantado.
- / EVIDENCIA
  McKinsey (2025), con 98 empresas estadounidenses de software B2B por suscripción, encuentra que las que tienen prácticas más avanzadas para que el cliente use la solución y obtenga valor tienen una retención neta de ingresos (NRR) unos 7 puntos mayor. Solo el 18 % está en ese nivel. Y advierte de que dedicar más atención e inversión a las prácticas básicas (planes de éxito, equipos de customer success, soporte) no se traduce necesariamente en más retención.

Lo que no se puede afirmar:

- No hay estudios que demuestren que Customer Success cause más retención o más valor del cliente a lo largo de su vida. Hilton y otros (2020) admiten que a los académicos escépticos puede preocuparles su escasa base empírica; los estudios disponibles son cualitativos o de correlación.
- Las cifras de casos que circulan (mejoras de retención o de ingresos en grandes empresas tecnológicas) no tienen fuente comprobable.
- No hay casos industriales documentados con método y cifras verificables.
- Los ratios de cuentas por responsable proceden de proveedores y de empresas de software.
- No está demostrado que los siete pilares sean mejores que otros modelos, ni que toda empresa necesite un departamento.

Críticas que conviene conocer:

- **Venta disfrazada.** Según una encuesta de G2, una plataforma de opiniones sobre software, difundida en 2024 por SaaStr, una comunidad del sector del software, el 67 % de los directivos de Customer Success tiene objetivo de ventas. Si el responsable del éxito del cliente vende, el cliente puede dejar de verlo como un aliado.
- **Éxito definido por el proveedor.** Si los objetivos no se acuerdan con el cliente, se mide lo que interesa al proveedor.
- **Nombres sin contenido.** Zoltners, Sinha y Lorimer (*Harvard Business Review*, 2019) advierten de que el puesto necesita una misión, un perfil, unos indicadores y unos incentivos propios, y no solo un nombre nuevo.

Qué puede concluir un directivo. La lógica está bien fundada: el valor se consigue durante el uso, y acordar objetivos y comprobar resultados con el cliente tiene base. Lo que no está demostrado es cuánto mejora la retención o el crecimiento. Su valor depende de que el éxito se defina con el cliente y de que la ampliación de la relación se subordine a ese éxito.

> / IDEA CLAVE · BM
> Una relación comercial sólida no depende solo de lo que vendemos, sino del valor que ayudamos a conseguir después.

Fuentes de origen

No hay una fuente original única. Las referencias académicas de base son:

- Eggert, A., Ulaga, W. y Gehring, A. (2020). Managing customer success in business markets: conceptual foundation and practical application. *Journal of Service Management Research*, 4(2–3), 121–132. https://doi.org/10.15358/2511-8676-2020-2-3-121
- Hochstein, B., Rangarajan, D., Mehta, N. y Kocher, D. (2020). An industry/academic perspective on customer success management. *Journal of Service Research*, 23(1), 3–7. https://doi.org/10.1177/1094670519896422
- Gehring, A., Ulaga, W., Eggert, A. y Hochstein, B. (2026). Customer success: an interorganizational performance concept in business markets. *Journal of the*

Academy of Marketing Science, 54(2), 402–425 (acceso abierto). https://doi.org/10.1007/s11747-025-01121-5

Modelo profesional de referencia:

- McCulloch, W. (2021). *The Seven Pillars of Customer Success: A Proven Framework to Drive Impactful Client Outcomes for Your Company*. Lioncrest Publishing. ISBN 978-1-5445-1661-5.

Lecturas recomendadas

- Hochstein, B., Voorhees, C. M., Pratt, A. B., Rangarajan, D., Nagel, D. M. y Mehrotra, V. (2023). Customer success management, customer health, and retention in B2B industries. *International Journal of Research in Marketing*, 40(4), 912–932. https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2023.09.002
- Hochstein, B., Chaker, N. N., Rangarajan, D., Nagel, D. y Hartmann, N. N. (2021). Proactive value co-creation via structural ambidexterity: customer success management and the modularization of frontline roles. *Journal of Service Research*, 24(4), 601–621. https://doi.org/10.1177/1094670521997565
- Hilton, B., Hajihashemi, B., Henderson, C. M. y Palmatier, R. W. (2020). Customer success management: the next evolution in customer management practice? *Industrial Marketing Management*, 90, 360–369. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.08.001
- Zoltners, A. A., Sinha, P. y Lorimer, S. E. (2019). What is a customer success manager? *Harvard Business Review*, 18 de noviembre de 2019. https://hbr.org/2019/11/what-is-a-customer-success-manager
- Pulido, A., Erdogan, B. y Berliner, J. (2025). The net revenue retention advantage: driving success in B2B tech. McKinsey & Company, 19 de noviembre de 2025. https://www.mckinsey.com/industries/technology-media-and-telecommunications/our-insights/the-net-revenue-retention-advantage-driving-success-in-b2b-tech
- Porter, M. E. y Heppelmann, J. E. (2015). How smart, connected products are transforming companies. *Harvard Business Review*, octubre de 2015. https://hbr.org/2015/10/how-smart-connected-products-are-transforming-companies

Extensiones y críticas

- Prohl-Schwenke, K. y Kleinaltenkamp, M. (2021). How business customers judge customer success management. *Industrial Marketing Management*, 96, 197–212. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2021.05.004
- Bischoff, P. (2023). Customer value-in-use monitoring in business markets: an investigation into its determinants and consequences. *Industrial Marketing Management*, 112, 160–174. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2023.05.013
- Prohl-Schwenke, K., Kleinaltenkamp, M. y Eggert, A. (2025). Assessing value-in-use management from the customers' perspective. *Industrial Marketing Management*, 129, 37–49. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2025.07.003
- Kleinaltenkamp, M., Prohl-Schwenke, K. y Keränen, J. (2022). What drives the implementation of customer success management? Antecedents of customer success management from suppliers' and customers' perspectives. *Industrial Marketing Management*, 102, 338–350. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2022.02.003
- Kleinaltenkamp, M., Prohl-Schwenke, K. y Elgeti, L. (2023). *Customer Success Management: Helping Business Customers Achieve Their Goals*. Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-031-26178-7
- Autores por confirmar (2026). *Untangling value-based customer management approaches in business markets: value-based selling, customer success management, key account management* (2026). *Industrial Marketing Management*.
- Madruga, R. P., Hilton, B., Hochstein, B., Navarro, L. L. L., Silva, É. R. y Haddad, A. N. (2024). Comparing and contrasting customer success management and relationship marketing. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2362811. https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2362811
- Mehta, N., Steinman, D. y Murphy, L. (2016). *Customer Success: How Innovative Companies Are Reducing Churn and Growing Recurring Revenue*. Wiley. (Libro de directivos de un proveedor de software.)
- Lemkin, J. (2024). *G2: 67% of Customer Success Execs Now Have a Sales Quota*. SaaStr, 21 de mayo de 2024.
- Forrester (2018). *The Role Of Customer Success In Accelerating Time-To-Value* (Nakano). RES172476 (informe de pago; consultado el resumen). https://www.forrester.com/report/the-role-of-customer-success-in-accelerating-time-to-value/RES172476
- Gainsight (2026). *Tech touch customer success*. Blog, 26 de junio de 2026 (fuente de proveedor).
- TSIA (s. f., actualizado en 2024). *The four phases to becoming LAER efficient*. https://tsia.com/blog/four-phases-of-laer
- The Vantive Corporation (1998). *Form 10-K* del ejercicio 1997. SEC EDGAR.

Varios artículos de Elsevier y SAGE tienen acceso restringido: se citan por su resumen o su registro bibliográfico. El libro de McCulloch se cita por su índice y su introducción, no por una lectura completa.

Autoría y créditos

AUTORÍA ORIGINAL DEL MODELO

Sin autor único documentado. La práctica nace en las empresas de software por suscripción en la primera década de los 2000; los relatos sobre su origen (Salesforce, 2005; Vantive, 1996) proceden del propio sector y no están confirmados por documentos de la época. Porter y Heppelmann (Harvard Business Review, 2015) la señalan como función nueva en las empresas de productos conectados. La base académica se forma a partir de 2020: Eggert, Ulaga y Gehring (2020); Hochstein, Rangarajan, Mehta y Kocher (2020); Hilton et al. (2020); Hochstein et al. (2021, 2023); Gehring, Ulaga, Eggert y Hochstein (2026). Modelo profesional de referencia: los siete pilares de Wayne McCulloch (2021). Los cinco pasos, las plantillas y los ejemplos son síntesis de Biblioteca Management. (Origen difuso (software por suscripción, años 2000); término en HBR desde 2015; base académica desde 2020).

ELABORACIÓN DE LA NOTA

Selección, explicación, ejemplos y síntesis visual: Emilio Llopis — Biblioteca de Management. El modelo pertenece a su autor original; esta nota no se atribuye su autoría.

NOTAS «BM»

Las notas marcadas «BM» son interpretaciones o recomendaciones de Biblioteca de Management, no del autor original.

COPYRIGHT

© 2026 Emilio Llopis. Derechos reservados sobre las aportaciones originales de esta publicación, incluidos sus textos, ejemplos, selección, organización editorial y representaciones gráficas propias. Los modelos, obras, marcas y materiales de terceros conservan sus correspondientes derechos y licencias.

CONDICIONES DE USO

Se autoriza la descarga, impresión y utilización de esta nota técnica para formación personal y actividades docentes sin finalidad comercial, siempre que se conserve íntegra y se cite su procedencia: Emilio Llopis, Biblioteca de Management, emiliollopis.es. Los derechos sobre las aportaciones originales quedan reservados para los demás usos, salvo autorización expresa. Los contenidos y materiales de terceros se rigen por sus respectivas condiciones. Los componentes sujetos a licencias Creative Commons pueden reutilizarse conforme a dichas licencias, sin que las restricciones anteriores limiten los derechos que estas conceden. Todo ello se entiende sin perjuicio de las excepciones legalmente aplicables.

AVISO

Contenido divulgativo; no es asesoramiento profesional. Las marcas citadas pertenecen a sus titulares; mencionarlas no implica afiliación, patrocinio ni autorización.

DIRECCIÓN Y EDICIÓN Emilio Llopis.

EDICIÓN Octubre de 2026.