

El Customer Journey Map Accionable: De la Evidencia Etnográfica al Backlog de Producto

Sección 1: Anatomía de un Customer Journey Map Estratégico

El Customer Journey Map (CJM) es una de las herramientas más fundamentales en el arsenal del Diseño de Experiencia de Cliente (CX) y el Diseño de Producto. Sin embargo, su valor no reside en el artefacto visual en sí mismo, sino en el proceso de investigación, análisis y alineación organizacional que representa.¹ Un mapa profesional no es una infografía estática; es un documento estratégico vivo que visualiza la experiencia del cliente para identificar debilidades² y alinear a la organización hacia oportunidades de innovación.² Esta sección desglosa los componentes esenciales de un mapa accionable, yendo más allá de los carriles (*lanes*) para explicar el *porqué* estratégico de cada uno.

1.1 De la Investigación a la Estructura: El Fundamento de la Evidencia

Un Customer Journey Map creado sin investigación rigurosa no es un mapa, es ficción. La directiva principal de un CJM profesional es transformar los *insights* de la investigación en una estructura visual coherente.³ Este proceso requiere una síntesis de múltiples fuentes de datos, ya que ningún método por sí solo puede capturar la totalidad de la experiencia.

- **Investigación Cualitativa (El "Porqué"):** Este es el fundamento de la empatía. Se utiliza para construir la *Persona* (el arquetipo del usuario) y entender sus *Metas* subyacentes, su *Experiencia Emocional* y los *Puntos de Dolor* que articula. Por ejemplo, en un estudio de caso para una aplicación de entrega de comida, las entrevistas a usuarios (cinco adultos trabajadores) revelaron *motivaciones* clave ("necesitan una forma rápida de calmar su hambre") y *frustraciones* específicas ("no

les gustan las plataformas difíciles de usar").⁴ Estos *insights* cualitativos dan voz y narrativa al mapa.

- **Investigación Cuantitativa (El "Qué" y "Cuánto"):** Estos datos validan la escala y la frecuencia de los *insights* cualitativos. Se utilizan para mapear las *Acciones* reales del usuario (ej. datos de *clickstream* de la web) y para priorizar los problemas. Por ejemplo, en una investigación para una app de nutrición, los datos de una encuesta que muestran que el "83.8%... están listos para usar una app para encontrar recetas" ⁵ demuestran que el problema cualitativo de "encontrar recetas" no es una anécdota, sino una oportunidad de mercado masiva.
- **Fusión de Datos:** El error más común en la construcción de CJM es crear un mapa basado *solo* en datos cualitativos (lo que resulta en una pérdida de credibilidad de negocio) o *solo* en datos cuantitativos (lo que resulta en una pérdida de empatía y contexto). Un mapa profesional debe fusionar ambos. El carril de "Acciones" debe estar fundamentado en datos analíticos observables, mientras que los carriles de "Emociones" y "Puntos de Dolor" deben estar fundamentados en las citas directas y observaciones de las entrevistas a usuarios.³

1.2 La Arquitectura de la Empatía: Metas, Expectativas y Acciones

La estructura de un CJM se articula en torno a la tensión entre lo que el usuario *quiere* lograr y lo que la empresa le *obliga* a hacer.

- **Meta (Goal) vs. Acción (Action):** Es fundamental diferenciar estos dos conceptos.
 - La **Meta** es el "porqué" subyacente del usuario; es su estado deseado o el problema que intenta resolver en cada fase. Debe redactarse desde su punto de vista (ej. "Quiero sentirme seguro sobre mis finanzas").
 - La **Acción** es el "qué" observable; es el paso o serie de pasos específicos que el usuario da para alcanzar esa meta (ej. "Abre la app, hace clic en 'saldo', revisa la lista de transacciones").
- **Redacción de Acciones Reales:** Un mapa profesional evita simplificaciones. En lugar de una acción genérica como "Busca un producto", documenta la secuencia real: "Abre la app, escribe 'ensalada' en la barra de búsqueda, aplica 3 filtros diferentes, espera 5 segundos a que carguen los resultados, hace *scroll* por 2 minutos". Esta granularidad es la que permite identificar la fricción.
- **El Origen de la Fricción:** La fricción, y por ende los valles emocionales, ocurren en el espacio entre la *Meta* y la *Acción*. Un caso de estudio de una app de preparación de comidas ilustra esto a la perfección.⁶ La *Meta* real del usuario (llamado Parin) no era "encontrar una receta"; su *Meta* era "volver a entrenar en el gimnasio y ganar músculo". La *Acción* que tomó fue "buscar recetas online". El *Punto de Dolor* surgió porque la *Acción* (encontrar "recetas demasiado largas o ambiciosas") se convirtió en una barrera directa que le impedía alcanzar su *Meta*.⁶ El CJM debe visualizar esta

desconexión.

1.3 Mapeo del Ecosistema de Contacto: Touchpoints Controlados y No Controlados

Los *Touchpoints* (puntos de contacto) son cualquier instancia en la que un consumidor interactúa con la marca.⁷ Una de las funciones más críticas de un CJM estratégico es diferenciar el nivel de control que la empresa tiene sobre estos puntos de contacto⁸, ya que esto define dónde puede actuar directamente y dónde solo puede influir.

El modelo profesional para categorizar el control de los *touchpoints* se basa en el framework de medios POE (Paid, Owned, Earned)⁹:

1. **Touchpoints Controlados (Owned Media):** Son todos los canales y activos que la empresa posee y controla en su totalidad.⁹ La experiencia en estos puntos es una decisión directa de diseño y operaciones.
 - *Ejemplos:* El sitio web de la empresa, la interfaz de la aplicación móvil, los correos electrónicos transaccionales, el personal de soporte en tienda o *call center*, el *packaging* del producto.¹⁰
2. **Touchpoints Gestionados (Paid Media & Managed):** Son canales donde la empresa paga por tener presencia y, por lo tanto, controla el *mensaje*, pero no la *plataforma* o el *contexto*.⁹ También incluye *touchpoints* de terceros que son parte integral del servicio (ej. un repartidor).
 - *Ejemplos:* Anuncios de Google⁹, anuncios en redes sociales⁹, marketing de *influencers*¹⁰, un *stand* en una feria comercial, el repartidor de una app de comida.
3. **Touchpoints No Controlados (Earned Media):** Son canales donde la empresa no controla ni el mensaje ni la plataforma.⁹ Representan la "voz del cliente" auténtica y son un resultado directo de la experiencia que la empresa ofrece en sus canales controlados.
 - *Ejemplos:* Reseñas en Google, Yelp o tiendas de aplicaciones¹¹, menciones orgánicas en redes sociales por parte de usuarios¹¹, artículos de prensa o cobertura mediática¹¹, foros y comunidades online (ej. Reddit)¹¹, y el "boca a boca".¹¹

Un CJM estratégico no se limita a *listar* estos *touchpoints*. Visualiza la *relación causal* entre ellos. El rendimiento en los *touchpoints* controlados (Owned) *impacta directamente* en la naturaleza de los *touchpoints* no controlados (Earned).

Por ejemplo, un *touchpoint* controlado como una "navegación confusa" o un "lenguaje complejo" en la app de un banco¹² *causa* un *Punto de Dolor* (frustración). Este dolor, a su

vez, genera un *touchpoint* no controlado negativo, como una "reseña de 1 estrella en la App Store".¹¹ La oportunidad estratégica, por lo tanto, es *utilizar el canal controlado (la app) para interceptar el problema* (ej. con un chat de soporte proactivo) *antes* de que se convierta en un *touchpoint* no controlado que dañe la reputación. Este enfoque en el *journey* completo, en lugar de en *touchpoints* aislados, es significativamente más fuerte para correlacionar la experiencia con los resultados de negocio.¹³

1.4 La Línea Emocional: El Barómetro de la Creación (o Destrucción) de Valor

La línea emocional es el componente más persuasivo del mapa. Traduce datos complejos de experiencia en un gráfico simple y universalmente entendido que muestra cómo se *siente* el cliente en cada fase.²

- **Picos y Valles:** El mapa debe representar la "experiencia emocional real". Esta línea no debe ser simplemente "feliz", "neutral" o "triste". Debe ser una curva dinámica que identifique los *Picos Emocionales* (Momentos Mágicos que generan lealtad) y los *Valles Emocionales* (Puntos de Dolor que generan abandono).
- **Valles (Puntos de Dolor):** Estos valles son la manifestación de la fricción. Un CJM profesional debe clasificar la causa raíz de cada valle:
 - **Fricciones:** Interacciones difíciles o con obstáculos innecesarios (ej. "el formulario de registro es muy largo").
 - **Confusiones:** Falta de claridad, jerga o "lenguaje complejo" ¹² (ej. "¿Qué significa esta tarifa?").
 - **Tiempos Muertos:** Períodos de espera inactivos o inciertos (ej. "esperé 20 minutos en la cola del chat").
 - **Esfuerzos Excesivos:** El usuario tiene que trabajar demasiado para obtener valor (ej. "tuve que reingresar los datos de mi tarjeta").
 - **Sorpresas Negativas:** La realidad no cumple con la expectativa (ej. "la comida llegó fría" o "había tarifas ocultas" ¹²).
- **Picos (Momentos Mágicos):** Los picos son el antídoto a los valles. El concepto emergente de "Dopamine Banking" ¹² describe el *diseño deliberado de picos emocionales* para construir lealtad, en contraste con la experiencia "aburrida" y "puramente transaccional" de la banca tradicional.¹² Estos picos se logran a través de "visuales llamativos", "desafíos gamificados" e "interactividad social" ¹², transformando una transacción en una recompensa emocional.

La línea emocional actúa como un indicador de los *Momentos de la Verdad* (*Moments of Truth*). Un *valle* emocional profundo en una fase crítica (como el *Onboarding* o el *Soporte*) es un "Momento de la Verdad" roto y una clara señal de riesgo de abandono.

1.5 El Puente hacia el Negocio: De Puntos de Dolor a Oportunidades Priorizadas

Aquí es donde el CJM se vuelve verdaderamente "accionable". Un mapa que termina en "Puntos de Dolor" es un diagnóstico; un mapa que continúa hacia "Oportunidades" es una estrategia.

El error común es que la "Oportunidad" sea simplemente una solución (ej. Dolor: "checkout confuso"; Oportunidad: "rediseñar el checkout"). Una oportunidad estratégica debe ser una *pregunta de diseño* o una *hipótesis de negocio* que abra una nueva vía de creación de valor.

- *Dolor*: "Checkout confuso".
- *Oportunidad Estratégica*: "¿Cómo podemos reducir a la mitad los pasos del checkout para aumentar la tasa de conversión en un 15%?"

Para que estas oportunidades sean accionables por los *stakeholders*, deben estar *priorizadas*. La priorización en un CJM se logra visualmente cruzando dos ejes:

1. **Severidad del Dolor (Eje Y)**: ¿Qué tan profundo es el *valle* en la línea emocional? ¿Es una molestia menor o un bloqueador crítico?
2. **Impacto en el Negocio (Eje X)**: ¿Cómo se alinea este dolor con un KPI de negocio clave (ej. Tasa de Abandono, Tasa de Conversión, NPS)?¹⁴

Un punto de dolor que representa un *valle emocional profundo* (Alta Severidad) y ocurre en una fase que *impacta directamente la conversión* (Alto Impacto de Negocio) es una **Prioridad 1 (P1)**. La siguiente tabla formaliza este carril final del CJM, convirtiéndolo en un documento de decisión.

Tabla 1: Matriz de Priorización de Oportunidades (Carril del CJM)

Fase del CJM	Punto de Dolor (Cita del Usuario)	Causa Raíz (ej. Fricción, Confusión)	Impacto Emocional (1-5)	KPI de Negocio Afectado	Oportunidad Estratégica (Hipótesis)	Prioridad (P1-P3)
Onboarding	"No podía tomarme	Fricción, Esfuerzo	5 (Crítico)	Tasa de Abandono de	¿Cómo podemos gamificar	P1

	la selfie, la app seguía rechazándola."	Excesivo		Registro	el proceso de verificación para lograr una tasa de éxito del 99% en el primer intento?	
Gestión Diaria	"Es solo una lista de números. No me ayuda a sentir control."	Confusión (Interfaz Aburrida)	3 (Medio)	Tasa de Engagement (DAU)	¿Cómo podemos rediseñar el dashboard para que sea un "compañero financiero" que celebre los ahorros?	P2
Soporte	"El bot no entendió y esperé 15 minutos por un humano."	Tiempo Muerto, Fricción	5 (Crítico)	Tasa de Abandono (Churn)	¿Cómo podemos usar IA para detectar "intención de urgencia" y escalar a un agente en <60 segundos	P1

					?	
--	--	--	--	--	---	--

Sección 2: Caso de Estudio Aplicado (Neobanco "FinTechFlow") - Diseño de la Confianza y la Emoción

Esta sección aplica la anatomía de la Sección 1 para construir un CJM de 5 fases para un neobanco hipotético, "FinTechFlow". Se basa en los *insights* de la industria *fintech* y la banca digital.

2.1 Contexto: El Desafío "Phygital" y la Confianza

Los neobancos operan en un mercado donde la transformación digital se ha acelerado drásticamente.¹⁵ Su principal desafío competitivo es la *confianza*. La banca tradicional, a pesar de sus fallas digitales, genera confianza a través de su presencia física (sucursales y cajeros automáticos).¹⁵ Un neobanco *digital-only* debe *diseñar digitalmente* esa confianza.

La oportunidad de FinTechFlow reside en la debilidad central de los bancos tradicionales: su experiencia digital es "puramente transaccional", "aburrida", utiliza "lenguaje complejo", tiene "navegación confusa" y sorprende a los clientes con "tarifas ocultas".¹² FinTechFlow debe ganar no solo en funcionalidad, sino en *emoción y claridad*.

2.2 La Persona: El Trabajador "Gig"

Para enfocar el mapa, se utiliza una *persona* basada en el caso de estudio de "Nestbank", un neobanco para la economía *gig*.¹⁶

- **Persona:** "Ravi, 28, Conductor de Uber (Categoría A - Comisión)".
- **Contexto:** Ravi pertenece a la Categoría A de trabajadores *gig*, cuyo salario se basa en comisiones por evento.¹⁶
- **Problema Central:** El problema fundamental identificado para esta *persona* es la "indisponibilidad de fondos suficientes en mano ya que los pagos... son largos, erráticos o impredecibles".¹⁶

- **Meta Principal:** "Necesito mi dinero *ahora* (pago en tiempo real) y una forma de gestionar mi flujo de caja irregular para cubrir mis gastos diarios y urgentes".¹⁶

2.3 Construcción del Customer Journey Map "FinTechFlow" (5 Fases)

A continuación, se presenta el CJM de Ravi, detallando cada carril en las 5 fases críticas de su *journey*.

Fase 1: Descubrimiento (Discovery)

- **Meta de Ravi:** "Encontrar un banco que entienda a los conductores y me pague rápido."
- **Acciones:** Busca en Google "mejor banco para conductores Uber". Ve un anuncio de FinTechFlow. Abre la Play Store para leer reseñas. Busca en un foro de conductores de su ciudad.
- **Touchpoints:**
 - Anuncio en Google (Paid/Gestionado)⁹
 - Reseñas en Play Store (Earned/No Controlado)¹¹
 - Foro de conductores (Earned/No Controlado)¹¹
- **Emociones (Línea):** Esperanzado (al ver el anuncio) \rightarrow Escéptico (al leer reseñas mixtas).
- **Punto de Dolor:** "Información contradictoria en las reseñas. Unos dicen que es genial, otros que les bloquearon la cuenta sin motivo." (Sorpresa negativa, Confusión).
- **Oportunidad (P2):** ¿Cómo podemos usar *prueba social* (testimonios en video de otros conductores) en nuestros *touchpoints gestionados* (Ads, Landing Page) para construir confianza y contrarrestar la desconfianza generada en los *touchpoints no controlados* (reseñas)?

Fase 2: Onboarding

- **Meta de Ravi:** "Abrir la cuenta lo más rápido posible para poder conectar mi app de conductor."
- **Acciones:** Descarga la app. Inicia el registro. Intenta leer los T&C, se rinde y acepta. Escanea su DNI. La app le pide una *selfie* de verificación. Falla 2 veces ("mueva la

cabeza más lento"). Lo logra a la tercera.

- **Touchpoints:**
 - App de FinTechFlow (Owned/Controlado)
- **Emociones (Línea):** Impaciente \rightarrow Ansioso \rightarrow **Frustrado** \rightarrow Aliviado.
- **Punto de Dolor (Crítico):** "¡La app no aceptaba mi foto! Estuve 5 minutos intentando." (Fricción, Esfuerzo Excesivo). Además, "El lenguaje de los T&C es 'lenguaje complejo'" ¹² (Confusión).
- **Oportunidad (P1):** La verificación de identidad es un *valle emocional* profundo. ¿Cómo podemos rediseñar el flujo de verificación para que sea instantáneo (usando una IA de reconocimiento superior) y gamificado (ej. "¡Genial, te vemos! Verificación completa"), para mover la emoción de *frustración* a *deleite*?

Fase 3: Activación (Primera Transacción)

- **Meta de Ravi:** "Recibir mi primer pago y ver si es verdad que es instantáneo."
- **Acciones:** Conecta su nueva cuenta de FinTechFlow a la app de conductor. Completa su primer viaje. Cierra la app de conductor. Abre la app de FinTechFlow. Refresca la pantalla. Espera.
- **Touchpoints:**
 - App de FinTechFlow (Owned/Controlado)
- **Emociones (Línea):** Expectante \rightarrow Nervioso \rightarrow **Decepcionado**.
- **Punto de Dolor (Crítico):** El dinero no aparece *instantáneamente* como prometía el anuncio (la promesa de "pago en tiempo real" ¹⁶). Tarda 30 minutos en reflejarse. (Tiempo Muerto, Sorpresa Negativa).
- **Oportunidad (P1):** Este es un *Momento de la Verdad* que rompe la promesa de marca. **Oportunidad 1:** Investigar la viabilidad técnica del pago *push* en tiempo real. **Oportunidad 2 (Si la 1 no es viable):** ¿Cómo podemos *gestionar la expectativa* de forma proactiva usando notificaciones push (ej. "¡Pago de 15€ en camino! Aterrizará en tu cuenta en ~20 min") para eliminar la ansiedad del *tiempo muerto*?

Fase 4: Gestión Diaria (El Hábito)

- **Meta de Ravi:** "Saber cuánto dinero tengo, cuánto puedo gastar y si puedo ahorrar algo".¹⁶
- **Acciones:** Abre la app 5-10 veces al día. Revisa el saldo. Hace *scroll* en la lista de transacciones. Intenta usar la herramienta de "presupuesto" pero la abandona (es muy compleja para su ingreso irregular).

- **Touchpoints:**
 - App Dashboard (Owned/Controlado)
- **Emociones (Línea):** Ansioso (por el dinero) \rightarrow Aburrido (con la app).
- **Punto de Dolor:** "La app es como la de mi banco viejo. Solo una lista de números. No me ayuda a sentir control." Esto refleja el "diseño de interfaz aburrido" y "puramente transaccional" de la banca tradicional.¹²
- **Oportunidad (P2 - "Dopamine Banking"):** ¿Cómo podemos rediseñar el *dashboard* para que sea un "compañero financiero" ¹², usando "visuales llamativos" ¹² y "desafíos gamificados"?¹² (ej. "¡Genial! Hiciste 5 viajes hoy. ¿Quieres mover 10€ a tu 'meta de ahorro para llantas nuevas'?") Esto transforma la app de una herramienta pasiva a un *coach* activo.

Fase 5: Búsqueda de Soporte

- **Meta de Ravi:** "Un cliente me pagó en efectivo y el ajuste de comisión de la plataforma no se refleja en mi saldo. Necesito hablar con alguien ya."
- **Acciones:** Busca "ayuda" en la app. Abre el chatbot. Escribe "problema pago". El bot responde con un artículo genérico de "Cómo funcionan los pagos". Escribe "agente humano". Entra en una cola de espera.
- **Touchpoints:**
 - Chatbot (Owned/Controlado)
 - Agente de Soporte (Owned/Controlado)
- **Emociones (Línea):** Ansioso \rightarrow Enojado \rightarrow **Decepcionado**.
- **Punto de Dolor (Crítico):** "El bot es inútil y la espera es un 'tiempo muerto'. ¡Siento que me están robando y a nadie le importa!" (Fricción, Confusión, Esfuerzo Excesivo).
- **Oportunidad (P1):** El soporte en momentos de estrés financiero es otro *Momento de la Verdad*. ¿Cómo podemos usar IA para detectar *intención de urgencia* (ej. palabras clave "problema", "robo", "fraude", "ahora") y saltar automáticamente el bot, escalando *inmediatamente* a un agente humano priorizado?

Sección 3: Caso de Estudio Aplicado (E-commerce "NutriApp") - El Reto del Hábito y la Logística

Esta sección aplica la metodología a un dominio diferente: un e-commerce de comida saludable, "NutriApp". La naturaleza de la comida crea un *journey* fundamentalmente distinto al de la banca.

3.1 Contexto: El Viaje del Hábito Alimenticio

A diferencia de un banco (interacción frecuente pero no diaria), la comida es una experiencia de *alta frecuencia, diaria y repetitiva*.¹⁷ Es intrínsecamente *emocional* y se basa en *hábitos*.¹⁷

El reto para NutriApp no es solo la *transacción* (la compra), sino el *hábito* (la post-compra). La investigación en este dominio muestra que los usuarios están estresados: "el seguimiento diario de calorías es estresante"⁵ y "cocinar se siente intimidante".⁵ El objetivo del CJM es identificar cómo reducir esta carga cognitiva.

3.2 La Persona: El Profesional Ocupado

Basado en los estudios de caso de apps de comida⁴, se define la siguiente *persona*:

- **Persona:** "Ana, 34, Gerente de Marketing".
- **Contexto:** Trabaja largas horas, a menudo termina reuniones tarde y se siente estresada y sin energía para cocinar.
- **Problema Central:** "Necesita una forma rápida de calmar su hambre" y "no le gustan las plataformas difíciles de usar".⁴
- **Meta Principal:** "Comer saludable de forma consistente sin tener que pensar demasiado, para poder enfocarme en mi trabajo y mis metas de bienestar."

3.3 Construcción del Customer Journey Map "NutriApp" (5 Fases)

A continuación, se presenta el CJM de Ana.

Fase 1: Conciencia (Awareness)

- **Meta de Ana:** "Tengo hambre y estoy cansada."
- **Acciones:** Son las 7 PM. Acaba de cerrar una reunión de Zoom larga. Siente hambre y estrés. Recuerda que no tiene nada saludable en el refrigerador.
- **Touchpoints:**

- Notificación interna (hambre)
- Slack / Zoom (contexto de trabajo)
- **Emociones (Línea):** Estresada, Cansada, Ansiosa ("¿Qué voy a cenar ahora?").
- **Punto de Dolor:** El "disparador" del *journey* es una emoción negativa (estrés). El producto es reactivo a este estrés.
- **Oportunidad (P3):** ¿Cómo podemos *anticiparnos* a este momento de estrés? (ej. una notificación push inteligente a las 6 PM: "¿Cerrando el día? Deja que NutriApp se encargue de la cena. Tu favorita está lista para envío").

Fase 2: Consideración (Consideration) - EL PUNTO DE DOLOR CRÍTICO

- **Meta de Ana:** "Encontrar algo saludable y rápido *ahora*."
- **Acciones:** Abre NutriApp. Abre la barra de búsqueda. Escribe "ensalada". Ve 50 opciones. Intenta filtrar por "tiempo de preparación" o "calorías". Se siente abrumada por la cantidad de opciones y la información nutricional.
- **Touchpoints:**
 - App (Owned/Controlado) - Funcionalidad de Búsqueda y Filtro.
- **Emociones (Línea):** Impaciente \rightarrow **Abrumada** \rightarrow **Frustrada**.
- **Punto de Dolor (Crítico):** Este es el *valle emocional* más profundo y la *causa raíz* del fracaso del producto. La investigación sobre apps similares confirma que la emoción del usuario "baja" cuando "mira las recetas".⁶ ¿Por qué? Porque son "demasiado largas o ambiciosas"⁶ y la información es "abrumadora y genérica".⁵ Ana sufre de *parálisis por análisis*. Aquí es donde cierra NutriApp y pide una pizza en otra plataforma.
- **Oportunidad (P1):** "La búsqueda es el problema, no la solución". ¿Cómo podemos *eliminar la búsqueda* para usuarios recurrentes y reemplazarla con un *motor de recomendación proactivo*? (ej. "Hola Ana, basándonos en tu meta de 'pérdida de peso', aquí tienes 3 cenas <15 min que te encantaron la última vez").

Fase 3: Decisión (Purchase)

- **Meta de Ana:** "Lograr pedir y que me dejen en paz."
- **Acciones:** (Asumiendo que superó la Fase 2) Añade la comida al carrito. Va al checkout. La app le pide confirmar su dirección (que no ha cambiado). Le pide *otra* vez los datos de su tarjeta (no los guardó correctamente la última vez).
- **Touchpoints:**
 - App - Flujo de Checkout (Owned/Controlado)
- **Emociones (Línea):** Irritada, Impaciente.
- **Punto de Dolor:** Esto valida el *insight* de la investigación: "Plataforma difícil de usar".⁴

"Tener que reingresar mis datos cada vez." (Esfuerzo Excesivo).

- **Oportunidad (P2):** ¿Cómo podemos crear un checkout de "un solo clic" que recuerde la dirección y el método de pago preferido para usuarios recurrentes, reduciendo la fricción al mínimo?

Fase 4: Experiencia (Delivery & Consumption)

- **Meta de Ana:** "Que la comida llegue rápido, que esté fresca y que sepa bien."
- **Acciones:** Recibe la notificación de entrega. Baja a recibir al repartidor. Abre el paquete. Consume la comida.
- **Touchpoints:**
 - Notificación de la App (Owned/Controlado)
 - Repartidor (Gestionado)
 - Empaque (Owned/Controlado)
 - Comida (Owned/Controlado)
- **Emociones (Línea):** Expectante, Hambrienta \rightarrow (con suerte) Satisfecha.
- **Punto de Dolor:** "El repartidor tardó 20 minutos más de lo estimado." (Tiempo Muerto). "La ensalada llegó tibia y blanda." (Sorpresa Negativa).
- **Oportunidad (P1):** La logística y la calidad del producto son *Momento de la Verdad* en *food delivery*.¹⁸ **Backstage:** ¿Cómo podemos usar *empaques térmicos* (proceso *backstage*) para proteger la integridad del producto (*frontstage*)? **Frontstage:** ¿Cómo podemos *mejorar la precisión del seguimiento* en tiempo real para gestionar la expectativa del *tiempo muerto*?

Fase 5: Post-Experiencia (Hábito)

- **Meta de Ana:** "Sentirme bien por haber comido saludable y (quizás) registrarlo para mi meta."
- **Acciones:** Termina de comer. Abre la app para calificar el pedido. La app le presenta un *pop-up*: "¡Registra tus calorías!".
- **Touchpoints:**
 - App - Flujo de Calificación y Registro (Owned/Controlado)
- **Emociones (Línea):** Satisfecha \rightarrow **Estresada** (de nuevo).
- **Punto de Dolor:** "El seguimiento diario de calorías es estresante".⁵ La app vuelve a crear fricción *después* de haber solucionado el problema del hambre, pidiéndole a Ana que haga *más trabajo*.
- **Oportunidad (P2):** ¿Cómo podemos *automatizar* el registro de calorías? Si el pedido se hizo en *nuestra app*, ya sabemos exactamente qué comió. La app debería registrarlo automáticamente en su diario y *reforzar positivamente* el hábito (ej.

"¡Genial, Ana! Acabas de cumplir tu meta de calorías de la cena. ¡Sigue así!"). Esto cierra el ciclo con un *pico emocional* en lugar de un *valle*.

Sección 4: El CJM como Herramienta de Decisión y Alineación Estratégica

Un Customer Journey Map solo es accionable si se utiliza para impulsar decisiones. Una vez construido, el artefacto tiene dos funciones críticas: alinear a los *stakeholders* (comunicación) y seleccionar las herramientas adecuadas para su gestión (tecnología).

4.1 Presentación del CJM a Stakeholders: El Arte del Storytelling Estratégico

El CJM es, fundamentalmente, una herramienta de *storytelling* visual.¹⁹ Su propósito en una presentación no es mostrar cada dato, sino construir un caso de negocio persuasivo que motive a la acción y a la inversión.²⁰ Para que sea efectivo, debe ser presentado como una narrativa.²¹

Una estructura de 7 pasos, basada en las mejores prácticas de la industria²², garantiza una presentación de alto impacto:

1. **Introducción:** Definir el contexto y el propósito del mapa.²² ¿Por qué se hizo este mapa? (ej. "Estamos viendo una caída del 30% en la conversión de usuarios nuevos. Investigamos por qué").
2. **Presentar la Persona:** Humanizar los datos.²³ No se habla de "usuarios", se presenta a "Ravi, el conductor Gig".¹⁶ Se cuenta su historia, su contexto y su meta principal.
3. **Mostrar el Mapa (Visión General):** Presentar el viaje completo de 5 fases.²² Explicar la narrativa general de la experiencia actual.
4. **Enfocar en los Puntos de Dolor Críticos:** Hacer zoom en los 2-3 *valles* emocionales más profundos.²² "Aquí, en el Onboarding, es donde Ravi se siente más frustrado. Esto es lo que nos dijo: [citar el dolor]".²²
5. **Revelar las Oportunidades:** Presentar las hipótesis priorizadas (de la Sección 1.5).²⁴ "Este valle no es un problema; es nuestra mayor oportunidad de innovación".²²
6. **Conectar con los Beneficios de Negocio:** Este es el paso más importante para los *stakeholders* ejecutivos.²¹ Se debe conectar la *oportunidad* (arreglar el dolor de Ravi) con el ROI (el KPI de negocio). (ej. "Al rediseñar este flujo de onboarding, estimamos

una reducción del 20% en el abandono del registro, lo que impacta directamente nuestro Costo de Adquisición de Cliente (CAC)").

7. **Conclusión y Próximos Pasos:** El "call to action" claro.²² (ej. "Proponemos asignar un sprint de diseño en el próximo Q para prototipar y validar la Oportunidad 1").

Es crucial adaptar el mensaje a la audiencia.²¹ No se presenta el mismo nivel de detalle a todos:

- **Para Marketing:** Enfocarse en las fases de *Descubrimiento* y *Consideración*, y en los *touchpoints no controlados* (reseñas, redes sociales).²¹
- **Para Producto/Ingeniería:** Enfocarse en los *puntos de dolor* de usabilidad en la app (Fases 2-5) y las *oportunidades* de nuevas *features*.²¹
- **Para Finanzas/CEO:** Enfocarse en los *Puntos de Dolor Críticos (P1)* y los *Beneficios de Negocio* (ROI, Churn, Conversión).²⁰

4.2 Análisis Comparativo de Herramientas de la Industria: Miro vs. UXPressia vs. Smaply

La elección de la herramienta de software para construir y gestionar un CJM depende de la madurez del equipo de CX y del objetivo del mapa (ej. ideación vs. gestión).³

- **Miro (El Taller Colaborativo):**
 - **Descripción:** Un lienzo blanco digital y flexible.²⁵ Se ha convertido en la herramienta de referencia para *talleres colaborativos*.²⁶
 - **Fortalezas:** Flexibilidad casi infinita.²⁶ Excelente para el *brainstorming* inicial, la co-creación y la colaboración en tiempo real.²⁷ Su facilidad de uso permite que equipos no técnicos se incorporen rápidamente.²⁷
 - **Debilidades:** No es una herramienta de *gestión* de CX.²⁶ Su falta de estructura hace que los mapas sean difíciles de mantener, estandarizar y escalar.²⁶ Es difícil crear un repositorio de *insights* a largo plazo.
 - **Caso de Uso Ideal:** Talleres de *brainstorming* y co-creación para un equipo que construye un CJM por primera vez.
- **UXPressia (La Estandarización Visual):**
 - **Descripción:** Una herramienta dedicada a crear CJM, Personas y Mapas de Impacto visualmente consistentes y de alta calidad.²⁹
 - **Fortalezas:** Su función de "**Team Library**" permite crear un repositorio compartido de componentes (como *touchpoints* y *stages*) para reutilizar, asegurando la estandarización en toda la organización.³¹ Ofrece excelente colaboración en tiempo real³¹ y una integración directa con **Jira** para vincular *issues* a los puntos de dolor.³¹

- **Debilidades:** Es más estructurado y menos flexible que Miro. Su conjunto de herramientas es diferente al de Smaply (ofrece Mapas de Impacto, mientras Smaply ofrece Mapas de Stakeholders).³¹
- **Caso de Uso Ideal:** Equipos que necesitan estandarizar sus artefactos de CX (Personas, CJMs) y presentarlos de forma profesional y pulida a *stakeholders*.
- **Smaply (La Gestión Estratégica):**
 - **Descripción:** Un software de gestión de la experiencia del cliente (CXM) co-creado por expertos en Diseño de Servicios.²⁶
 - **Fortalezas:** Está diseñado para la *gestión* de la experiencia a gran escala.²⁶ Permite crear **jerarquías de mapas** (mapas detallados de sub-procesos que se vinculan a un mapa de alto nivel).²⁹ Ofrece plantillas estructuradas y marcos sólidos.²⁷ Crucialmente, permite la **importación desde Miro y Mural** ³¹, reconociendo el flujo de trabajo de la industria.
 - **Debilidades:** Puede ser *demasiado* estructurado para un *brainstorming* inicial. Su facilidad de uso es alta (9.6 en G2), pero su enfoque está en la gestión sistemática.²⁷
 - **Caso de Uso Ideal:** Organizaciones maduras en CX que gestionan un *portafolio* de múltiples *journeys* y necesitan un "único punto de verdad" para sus *insights* y procesos.

Estas herramientas no son mutuamente excluyentes; a menudo representan un flujo de trabajo de madurez:

1. **Ideación:** El equipo utiliza **Miro** para un taller creativo y caótico.²⁶
2. **Formalización y Gestión:** El equipo *importa* el mapa de Miro a **Smaply** ³¹ para limpiarlo, estandarizarlo y conectarlo con otros *journeys* en el repositorio de la empresa.²⁹
3. **Presentación y Vinculación:** Si la presentación visual y la vinculación directa con Jira son claves, **UXPressia** ³⁰ se utiliza para crear las versiones de alta fidelidad para *stakeholders*.

Tabla 2: Herramientas de CJM: Comparativa Estratégica

Herramienta	Eje Principal	Fortaleza Clave	Capacidad de Importación	Caso de Uso Ideal
Miro	Flexibilidad Total	Colaboración en vivo, Taller creativo ²⁶	No aplica (es fuente)	Taller de Ideación / Co-creación ²⁶
UXPressia	Estandarización	"Team Library" ³¹ , Integración	Excel / CSV, Google Sheets	Estandarización

	n Visual	con Jira ³¹ , Presentación ³⁰	³¹	n de artefactos, Presentación a <i>stakeholders</i>
Smapply	Gestión Estratégica	Jerarquía de Mapas ²⁹ , Gestión de Portafolio ²⁶ , Marcos estructurados ²⁷	Importación desde Miro/Mural ³¹	Repositorio central de CX, Gestión a escala ²⁶

Sección 5: De la Oportunidad al Backlog: El CJM como Motor del Roadmap de Producto

Esta es la sección final y la más crítica para la "accionabilidad". Traduce el artefacto de investigación (el CJM) en tareas de desarrollo (el *backlog* de producto), conectando directamente la empatía con la ingeniería.³²

5.1 El Proceso de Conversión: De la Evidencia a la Hipótesis

El CJM identifica los *Puntos de Dolor* y las *Oportunidades*.³⁴ El *backlog* de producto no debe ser una simple lista de "arreglos" o *features*. Debe ser una lista de "experimentos de valor" diseñados para resolver los problemas del cliente y alcanzar un objetivo de negocio.

Paso 1: Escribir una Hipótesis de Valor.

Cada Oportunidad priorizada (de la Sección 1.5) debe reescribirse usando una plantilla de hipótesis. Este formato captura la lógica de negocio completa 34:

- "Creemos que..."
- "...resultará en..."
- "...porque."

Ejemplo Aplicado (Caso NutriApp):

- *Oportunidad P1: "¿Cómo podemos eliminar la búsqueda y reemplazarla con un motor de recomendación proactivo?"*

- **Hipótesis de Valor:** "Creemos que [reemplazar la barra de búsqueda por 3 recomendaciones proactivas en la home] resultará en [un aumento del 25% en la conversión de 'visita a pedido'] porque [nuestro CJM (Fase 2) muestra que los usuarios (Ana) se sienten abrumados por la 'parálisis por análisis' y abandonan el flujo]."

Esta hipótesis, clara y medible, se convierte en la **Épica (Epic)** en herramientas como Jira³⁵ o Asana.³⁶ Es el ítem de trabajo de alto nivel que el equipo de producto se compromete a abordar.

5.2 Descomposición: Front-of-House y Back-of-House

Una vez que la Épica (la hipótesis) está definida, debe descomponerse en sus componentes funcionales.³⁴ Un error común es solo pensar en la interfaz. Una experiencia robusta requiere descomponer la solución en dos capas³⁴:

1. **Front-of-House:** Lo que el cliente ve e interactúa (la interfaz de usuario, los *touchpoints*).
2. **Back-of-House:** Los procesos de negocio, sistemas, APIs y lógica que habilitan esa experiencia *front*.

Ejemplo Aplicado (Hipótesis de NutriApp):

- **Front-of-House (Tareas de UI):**
 - Diseñar un nuevo *widget* para la Home que muestre 3 tarjetas de recomendación.
 - Crear la lógica de clic para añadir al carrito desde el *widget*.
- **Back-of-House (Tareas de Backend/Datos):**
 - Construir (o conectar) un algoritmo de *machine learning* que lea el historial de pedidos y las metas del usuario.
 - Crear una API que entregue esas 3 recomendaciones al *widget* del *front*.

5.3 De la Descomposición a la Historia de Usuario (User Story)

Estas tareas de *Front* y *Back* se traducen en el *backlog* de producto (la lista de trabajo priorizada)³⁷ usando el formato de **Historia de Usuario**.³⁴ Este formato asegura que cada tarea de desarrollo mantenga el enfoque en el valor para el usuario.

Plantilla de Historia de Usuario 34:

"Como quiero para que."

Ejemplos de Historias (del Backlog de NutriApp para esa Épica):

- *Historia 1 (Front):* "Como [Ana, la profesional ocupada], quiero [ver 3 recomendaciones de cena relevantes en la home] para que [pueda decidir qué comer en segundos sin sentirme abrumada]."
- *Historia 2 (Back):* "Como, quiero [acceder al historial de pedidos y metas de bienestar de Ana] para que [pueda calcular y entregar 3 recomendaciones personalizadas]."
- *Historia 3 (Front):* "Como [Ana], quiero [poder añadir una recomendación al carrito con un solo clic desde la home] para que [pueda finalizar mi pedido lo más rápido posible]."

Estas historias son los ítems accionables que se priorizan en el *backlog*³⁹ y se asignan a los *sprints* de desarrollo.

5.4 El CJM Vivo: Integración con Jira y Confluence

El *roadmap* de producto³² y el *backlog*³⁵ son documentos vivos. Para ser verdaderamente estratégico, el CJM no puede ser un PDF estático que se olvida en un archivo. Debe convertirse en un *dashboard* dinámico.

Este es el flujo de trabajo de mayor madurez:

1. **Centralizar en Confluence:** El CJM visual (ya sea exportado de Smaply/UXPressia o creado nativamente en Miro) se *incrusta* en una página de Confluence, que actúa como el "único punto de verdad" para el *journey*.⁴¹
2. **Vincular con Jira:** Usando las integraciones nativas de la herramienta (como la de UXPressia³¹) o el macro de Jira en Confluence⁴¹, el equipo *vincula* las **Épicas e Historias de Usuario** de Jira *directamente* a los Puntos de Dolor y Oportunidades correspondientes en el mapa visual.

El resultado es un **CJM Vivo**. Un *stakeholder* (ej. el Head of Product) puede abrir la página de Confluence, mirar el CJM de "FinTechFlow", y ver que el *Punto de Dolor* "Onboarding Confuso" tiene un *issue* de Jira vinculado que muestra el estado "En Progreso" o "Resuelto". El mapa pasa de ser un *artefacto de diagnóstico* a un *dashboard de progreso* estratégico en tiempo real.

Sección 6: Conclusión y Ejercicio Práctico

Conclusión

El Customer Journey Map no es un entregable final; es un verbo. Es el *proceso* continuo de investigar, visualizar, analizar y alinear a toda la organización en torno a la evidencia de la experiencia del cliente. Un CJM es "profundo" cuando se basa en una fusión de investigación cualitativa y cuantitativa. Es "profesional" cuando diferencia el ecosistema de *touchpoints* y mide la línea emocional. Y es "accionable" cuando transforma los valles de dolor en hipótesis de negocio priorizadas, que se convierten en el motor del *backlog* y el *roadmap* de producto.

Hemos cubierto el ciclo completo: desde la *evidencia* (Sección 1), a la *aplicación* en dominios dispares (Secciones 2-3), a la *persuasión* y alineación de *stakeholders* (Sección 4), y finalmente a la *acción* de ingeniería de producto (Sección 5).

Guía para el Ejercicio Práctico (Aplicación Individual)

Para solidificar este conocimiento, cada estudiante construirá un Customer Journey Map completo (5 fases) de un producto digital que utilice regularmente (ej. Spotify, Netflix, su app bancaria, una app de transporte).

Paso 1: Elige tu Producto y Persona.

- Define el producto (ej. Spotify).
- Define quién eres tú como *Persona* (ej. "Carlos, 30, Desarrollador. Usa Spotify para concentrarse mientras programa y para descubrir música nueva").
- Define tu *Meta Principal* (ej. "Encontrar la música adecuada para mi estado de ánimo (trabajo o ocio) sin interrupciones").

Paso 2: Define las 5 Fases Clave.

- Define 5 fases lógicas para tu *journey*. (ej. Para Spotify: 1. Disparador/Conciencia, 2. Búsqueda/Descubrimiento, 3. Escucha Activa, 4. Gestión/Hábito (Guardar/Playlists), 5. Compartir).

Paso 3: Mapea tu Propia Experiencia (Auto-Etnografía).

- Para cada fase, documenta honestamente en los carriles correspondientes:
 - **Meta:** ¿Qué querías lograr *exactamente* en esa fase?
 - **Acciones:** ¿Qué *hiciste* paso a paso (clics, búsquedas, esperas, saltos)? Sé específico.

- **Touchpoints:** ¿Dónde ocurrió? (App móvil, App de escritorio, widget, notificación push, email). Clasifícalos (Controlado, No Controlado).
- **Emociones:** Dibuja la línea emocional. ¿Cómo te sentiste? (ej. Concentrado, Interrumpido, Frustrado, Deleitado).

Paso 4: Identifica el Dolor Crítico y la Oportunidad.

- **Punto de Dolor Crítico:** Encuentra el *valle emocional* más profundo de tu *journey*. ¿Fue una fricción, un tiempo muerto, una confusión, un esfuerzo excesivo o una sorpresa negativa? (ej. "Spotify puso un anuncio de audio estridente (sorpresa negativa) justo cuando estaba en máxima concentración (tiempo muerto)").
- **Oportunidad de Innovación:** Transforma ese dolor en una propuesta concreta. Escribe una *propuesta de innovación* usando la plantilla de hipótesis de valor (Sección 5.1) ³⁴:
 - "Creo que [el cambio]...
 - ...resultará en [el valor]...
 - ...porque [mi experiencia (evidencia)]."
 - *Ejemplo:* "Creo que [crear un 'Modo Focus' que silencie anuncios de audio y los reemplace con banners visuales sutiles] resultará en [mayor tiempo de escucha y retención de usuarios premium-trial] porque [la interrupción de audio rompe la concentración y es el principal motivador para cerrar la app]."

Paso 5: Prepara tu Presentación (Breve).

- Prepara una presentación de 2 minutos (máx. 3 diapositivas):
 1. Tu Persona y el Mapa del Journey (Visión general).
 2. El Punto de Dolor Crítico (Zoom al valle emocional).
 3. Tu Oportunidad de Innovación (La hipótesis de valor).

Obras citadas

1. Customer journey maps: How to create one (free templates + examples) - Zendesk, fecha de acceso: noviembre 17, 2025, <https://www.zendesk.com/blog/customer-journey-map/>
2. What Is a Customer Journey Map? Process, Stages, and Example - HBS Online, fecha de acceso: noviembre 17, 2025, <https://online.hbs.edu/blog/post/customer-journey-map>
3. The Ultimate Guide to Customer Journey Mapping Tools | User Interviews, fecha de acceso: noviembre 17, 2025, <https://www.userinterviews.com/blog/tools-for-customer-journey-mapping>
4. Case study: Food delivery app design | by Chinwe Uzegbu | Medium, fecha de acceso: noviembre 17, 2025, <https://cuzegbu.medium.com/ux-case-study-food-delivery-app-design-2a001c78db96>
5. How I built an AI-Powered feature to simplify healthy eating: A UX case study -

- Medium, fecha de acceso: noviembre 17, 2025,
<https://medium.com/design-bootcamp/how-i-solved-real-life-food-choices-with-ux-a-case-study-on-simplifying-healthy-eating-4bec904e4cc8>
6. UX/UI Case Study: how to make meal-prepping easy | by Anneliese ..., fecha de acceso: noviembre 17, 2025,
<https://blog.prototypr.io/ux-case-study-feed-my-gains-app-17148009c5ae>
 7. Customer touchpoints: How to identify them + examples - Zendesk, fecha de acceso: noviembre 17, 2025,
<https://www.zendesk.com/blog/customer-touchpoints/>
 8. Understanding Customer Journey Touchpoints - Qualtrics, fecha de acceso: noviembre 17, 2025,
<https://www.qualtrics.com/articles/customer-experience/how-to-understand-touchpoints-on-a-customer-journey-map/>
 9. Paid, Owned, and Earned: Understanding the Three Types of Media ..., fecha de acceso: noviembre 17, 2025,
<https://sopa.tulane.edu/blog/paid-owned-and-earned-understanding-three-types-media>
 10. Earned vs. Owned vs. Shared Media (with Examples) - Oneupweb, fecha de acceso: noviembre 17, 2025,
<https://www.oneupweb.com/blog/a-look-at-earned-owned-paid-media/>
 11. Customer Journey Map: qué es y cómo crearlo (con plantilla), fecha de acceso: noviembre 17, 2025,
<https://blog.hubspot.es/service/customer-journey-map>
 12. Dopamine Banking: How Fintechs Redefine Customer Experience ..., fecha de acceso: noviembre 17, 2025,
<https://www.theuxda.com/blog/rise-dopamine-banking-how-fintechs-and-neobanks-are-redefining-customer-experience>
 13. From touchpoints to journeys: Seeing the world as customers do | McKinsey, fecha de acceso: noviembre 17, 2025,
<https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/from-touchpoints-to-journeys-seeing-the-world-as-customers-do>
 14. Customer Journey Mapping for Better Experiences - Qualtrics, fecha de acceso: noviembre 17, 2025,
<https://www.qualtrics.com/articles/customer-experience/customer-journey-mapping/>
 15. Creating a holistic customer journey in banking | G+D Spotlight - Giesecke+Devrient, fecha de acceso: noviembre 17, 2025,
<https://www.gi-de.com/en/spotlight/financial-platforms/phygital-banking-perfect-customer-journey>
 16. Designing a Neo-bank. A Detailed Fintech Product Case Study | by ..., fecha de acceso: noviembre 17, 2025,
<https://medium.com/@sudhansu.behera42i/designing-a-neo-bank-a-detailed-product-case-study-fc08a4c8fe43>
 17. Mapping the Food Customer Journey for Better Retention - InAppStory, fecha de acceso: noviembre 17, 2025,
<https://inappstory.com/blog/food-customer-journey>

18. Delivery and restaurant food order customer journey map template, fecha de acceso: noviembre 17, 2025,
<https://www.custellence.com/restaurant-food-ordering-and-delivery-customer-journey-map-template/>
19. How to create a customer journey map in 10 steps - Adobe for Business, fecha de acceso: noviembre 17, 2025,
<https://business.adobe.com/blog/basics/effective-customer-journey-maps-and-how-to-create-them>
20. Customer Experience Journey Mapping Tips & How To | InMoment, fecha de acceso: noviembre 17, 2025,
<https://inmoment.com/blog/customer-journey-mapping/>
21. How to Present a Customer Journey Map to Stakeholders - Insight7, fecha de acceso: noviembre 17, 2025,
<https://insight7.io/how-to-present-a-customer-journey-map-to-stakeholders/>
22. How to present a Customer Journey Map | Smaply Blog, fecha de acceso: noviembre 17, 2025,
<https://www.smaply.com/blog/presenting-customer-journeys>
23. A Complete Guide to Customer Journey Mapping | Atlassian Team Playbook, fecha de acceso: noviembre 17, 2025,
<https://www.atlassian.com/team-playbook/plays/customer-journey-mapping>
24. fecha de acceso: noviembre 17, 2025,
<https://insight7.io/how-to-present-a-customer-journey-map-to-stakeholders/#:~:text=Highlight%20the%20key%20components%20of,about%20specific%20areas%20for%20improvement.>
25. Top 5 Tools for Journey Mapping in 2025 - UserBit, fecha de acceso: noviembre 17, 2025,
<https://userbit.com/content/blog/customer-journey-mapping-tools>
26. The Best Customer Journey Mapping Tools | Smaply Blog, fecha de acceso: noviembre 17, 2025,
<https://www.smaply.com/blog/customer-journey-mapping-tools>
27. Compare Miro vs. Smaply | G2, fecha de acceso: noviembre 17, 2025,
<https://www.g2.com/compare/miro-vs-smaply>
28. SD tools : r/servicedesign - Reddit, fecha de acceso: noviembre 17, 2025,
https://www.reddit.com/r/servicedesign/comments/15zy6rg/sd_tools/
29. Top 20 Customer Journey Mapping Tools: An Overview - Mopinion, fecha de acceso: noviembre 17, 2025,
<https://mopinion.com/top-20-customer-journey-mapping-tools-an-overview/>
30. 8 Customer Journey Mapping Tools to Grow Your Business - Contentsquare, fecha de acceso: noviembre 17, 2025,
<https://contentsquare.com/guides/customer-journey-map/tools/>
31. UXPressia vs. Smaply: comparison | UXPressia Help Center, fecha de acceso: noviembre 17, 2025,
<https://help.uxpressia.com/en/articles/5106368-uxpressia-vs-smaply-comparison>
32. Customer Journey Map and Product Roadmap - Qentelli, fecha de acceso: noviembre 17, 2025,

- <https://qentelli.com/thought-leadership/insights/customer-journey-map-and-product-roadmap>
33. How to start a user journey map for a new product and how does it translate to a product backlog? - User Experience Stack Exchange, fecha de acceso: noviembre 17, 2025,
<https://ux.stackexchange.com/questions/134125/how-to-start-a-user-journey-map-for-a-new-product-and-how-does-it-translate-to-a>
34. Converting experiences into actionable backlogs | by Igor Arkhipov ..., fecha de acceso: noviembre 17, 2025,
<https://medium.com/analysts-corner/converting-experiences-into-actionable-backlogs-b4a699fdedd8>
35. Creating your backlog | Jira Software Data Center 11.2 - Atlassian Documentation, fecha de acceso: noviembre 17, 2025,
<https://confluence.atlassian.com/jirasoftwareserver/creating-your-backlog-938845071.html>
36. Qué es el product backlog y guía para hacer uno con ejemplo [2025] - Asana, fecha de acceso: noviembre 17, 2025,
<https://asana.com/es/resources/product-backlog>
37. Cómo desarrollar un Product Backlog exitoso con Scrum - Lucidchart, fecha de acceso: noviembre 17, 2025,
<https://www.lucidchart.com/blog/es/omo-desarrollar-un-backlog-del-producto-con-scrum>
38. Backlog del producto: consejos para crear y priorizar - Atlassian, fecha de acceso: noviembre 17, 2025,
<https://www.atlassian.com/es/agile/scrum/backlogs>
39. Enable the backlog | Jira Cloud - Atlassian Support, fecha de acceso: noviembre 17, 2025,
<https://support.atlassian.com/jira-software-cloud/docs/enable-the-backlog/>
40. Use your scrum backlog | Jira Cloud - Atlassian Support, fecha de acceso: noviembre 17, 2025,
<https://support.atlassian.com/jira-software-cloud/docs/use-your-scrum-backlog/>
41. How to link a jira backlog to confluence - Atlassian Community, fecha de acceso: noviembre 17, 2025,
<https://community.atlassian.com/forums/Jira-questions/How-to-link-a-jira-backlog-to-confluence/qaq-p/2478647>