

Creación Estructurada de un Customer Journey Map: Metodología, Análisis y Aplicación Estratégica

Sección 1: El Fundamento del Mapa: Creación de la User Persona Basada en Evidencia

1.1. El Principio: Por Qué las Suposiciones Invalidan un CJM

El Customer Journey Map (CJM) es una herramienta de diagnóstico estratégico. Su validez depende enteramente de la precisión de su fundamento: la *User Persona*. Una práctica común, aunque deficiente, es iniciar el proceso de mapeo con *Proto-Personas*, arquetipos creados a partir de suposiciones internas del equipo. Sin embargo, la premisa de un CJM profesional es construirlo sobre "datos reales".¹ Distinguir entre hechos y suposiciones es la habilidad fundamental que separa un mapa accionable de un simple ejercicio de opinión.¹

Un CJM estratégico debe basarse en una *Persona* validada por investigación.² El objetivo de esta *Persona* es refinar la comprensión del público objetivo, identificando con precisión quiénes son, qué quieren lograr⁴ y cuáles son sus verdaderas necesidades, puntos de dolor y motivaciones.² Basar un mapa multimillonario en suposiciones internas es un riesgo estratégico; basarlo en datos es una inversión.

1.2. Metodología de Investigación Mixta: El Enfoque Cuantitativo (El "Qué")

El proceso de creación de una *Persona* basada en datos no comienza con entrevistas

aleatorias, sino con una segmentación cuantitativa. Antes de preguntar "por qué", debemos saber "quién".

Colaboración con Business Intelligence (BI)

El primer paso metodológico es contactar al equipo de Business Intelligence (BI) o análisis de datos.⁵ El objetivo es obtener una segmentación de usuarios basada en comportamientos reales y datos demográficos, no en cómo creemos que se comportan.⁵

Definición de Criterios de Segmentación

Se deben definir filtros claros para la base de datos, alineados con los objetivos del producto.⁵ Por ejemplo, para un producto SaaS (Software as a Service), los criterios podrían incluir:

- Usuarios activos vs. inactivos.
- Año de registro (para entender la evolución de la experiencia).
- Nivel de suscripción (p.ej., Gratuito, Pro, Enterprise).
- Frecuencia de uso de una *feature* clave.
- Datos demográficos como ubicación o industria.⁵

El entregable de BI es una lista de usuarios que cumplen con estos criterios, incluyendo la información de contacto (p.ej., correo electrónico) necesaria para el reclutamiento.⁵

Esta segmentación es un paso crítico para evitar el "desperdicio de tiempo y recursos".⁵ Si el equipo de diseño selecciona a los usuarios para entrevistar basándose en su propia conveniencia o suposiciones, está introduciendo un sesgo fundamental *antes* de que comience la investigación. Si la *Persona* (la fundación del CJM) está sesgada, todo el mapa (el *journey*) reflejará una realidad distorsionada. Por lo tanto, la colaboración con BI es el *primer paso de validación* del proceso. Los datos cuantitativos no *crean la Persona*, pero *definen el universo de usuarios válidos* del cual se extraerá la muestra para la investigación cualitativa. Este paso asegura que la *Persona* resultante sea estadísticamente relevante para el negocio.

1.3. Metodología de Investigación Mixta: El Enfoque Cualitativo (El "Por Qué")

Una vez que los datos cuantitativos nos dicen *quiénes* son los usuarios representativos, la investigación cualitativa nos dirá *por qué* se comportan como lo hacen.² Esto se logra principalmente a través de entrevistas en profundidad² y, en menor medida, encuestas.⁶

Reclutamiento de Usuarios

El contacto inicial debe ser gestionado profesionalmente⁵:

- **Invitación:** Crear un correo electrónico corto, conciso y amigable. Debe ser atractivo y evitar la sensación de una "entrevista de trabajo".⁵

- **Transparencia:** Especificar los temas a tratar, la duración exacta de la entrevista (p.ej., 30 minutos) y respetarla rigurosamente.⁵
- **Consentimiento:** Solicitar explícitamente el consentimiento para grabar la sesión (audio o video), explicando su uso.⁵
- **Logística:** Utilizar herramientas modernas como la función de "agenda de citas" de Google Calendar para que los usuarios elijan su propio horario. Es una buena práctica incluir tiempos muertos entre entrevistas para que el equipo de investigación pueda "respirar" y prepararse.⁵

Preparación y Ejecución de la Entrevista

La calidad de la entrevista determina la calidad del CJM.

- **Logística:** Definir la plataforma (p.ej., Google Meet, Zoom) y asegurar que el equipo de grabación (grabadora, celular) funcione correctamente.⁷
- **Guion:** Crear un guion de preguntas abiertas.⁵ Se deben evitar preguntas de "sí/no" y centrarse en preguntas que inviten a contar historias ("Hábleme de la última vez que..."). Usar plantillas² asegura la consistencia entre entrevistadores.
- **Ejecución:** Durante la entrevista, el objetivo principal es la empatía. El material de investigación revela un desafío metodológico clave: es cognitivamente imposible escuchar empáticamente y tomar notas analíticas detalladas al mismo tiempo. El entrevistador debe centrarse en la persona, no en la toma de notas.⁷ La solución es doble: grabar la sesión (con consentimiento)⁷, o tener un "oyente" (un segundo miembro del equipo) dedicado exclusivamente a tomar notas.⁵

Este enfoque no es una simple conveniencia logística; es un *control metodológico* para proteger la *calidad de la empatía*. La calidad de los datos cualitativos es directamente proporcional a la *presencia psicológica* del entrevistador. Si el entrevistador está ocupado escribiendo, su cerebro está en modo de *captura* y no en modo de *conexión*. Esta conexión es esencial para que el usuario revele sus verdaderas motivaciones⁸ y frustraciones.⁹

Uso de Encuestas

Las encuestas⁶ pueden complementar las entrevistas, pero no deben reemplazarlas para la creación de la Persona. Son útiles para validar a gran escala los patrones descubiertos en las entrevistas. Sin embargo, deben ser breves, ya que los períodos de atención son bajos.⁶

1.4. Síntesis de la Persona: Del Dato al Prototipo

Después de 5 a 10 entrevistas, comienzan a emergir patrones. El siguiente paso es la síntesis.⁵

Análisis y Agrupación

Se recopila toda la información (transcripciones, notas del "oyente") y se vuelca en un tablero colaborativo (p.ej., Miro, FigJam).² El equipo agrupa los hallazgos en categorías 5, buscando patrones recurrentes.

Definición de Atributos Clave

- **Metas y Motivaciones:** ¿Qué quiere lograr el usuario?⁴ Es vital distinguir entre motivación intrínseca (disfrute, aprendizaje, autoafirmación¹¹) y extrínseca (logro de metas, reconocimiento⁸). La investigación psicológica sugiere que la persistencia a largo plazo con un producto depende más de las motivaciones intrínsecas (el disfrute del proceso) que de las extrínsecas (el *resultado*).⁸
- **Frustraciones:** ¿Qué se interpone en su camino?⁹ ¿Qué les causa ansiedad o les hace abandonar una tarea?
- **Canales Preferidos:** ¿Dónde interactúan? (Validado por datos de BI y confirmado en entrevistas).
- **Comportamientos:** ¿Cómo usan el producto en la práctica?

Construcción del Entregable

Finalmente, se utiliza una plantilla 3 para construir el perfil de la Persona. Este documento es un "prototipo"¹² que representa un arquetipo de usuario, no un promedio de todos los usuarios.

1.5. Tabla Esencial 1: Plantilla de User Persona (Data-Driven)

Esta tabla es la piedra angular sobre la cual se construirá todo el CJM. Sintetiza los hallazgos de la investigación en un formato accionable y actúa como el *contrato de empatía* para el equipo de producto.

Categoría	Contenido	Fuente de Datos
Demografía y Foto	Nombre (ficticio), Imagen (de stock), Edad, Ocupación, Ubicación.	Cuantitativa (BI) ⁵
Biografía / Resumen	Un párrafo narrativo que describe su vida, su relación con la tecnología y el producto.	Cualitativa (Entrevistas)

Metas (Jobs-to-be-Done)	Lo que el usuario "contrata" al producto para hacer. (p.ej., "Ayudarme a sentir que controlo mis finanzas").	Cualitativa (Entrevistas) ⁴
Motivaciones	Intrínsecas: (p.ej., "Disfruto aprendiendo sobre nuevos mercados"). ⁸ Extrínsecas: (p.ej., "Necesito alcanzar mi meta de ahorro para la jubilación"). ⁸	Cualitativa (Entrevistas)
Frustraciones y Puntos de Dolor	Obstáculos y miedos. (p.ej., "Me confunde la terminología financiera", "Odio los tiempos de espera"). ⁹	Cualitativa (Entrevistas)
Canales Preferidos	Dónde prefieren recibir información e interactuar. (p.ej., "Prefiere el chat en vivo", "Descubre productos en Instagram").	Mixta (BI + Entrevistas)
Cita Clave	Una cita directa de una entrevista que resuma su actitud. (p.ej., "Solo quiero que funcione, no quiero tener que pensar").	Cualitativa (Entrevistas) ⁵

Sección 2: Arquitectura del Journey: Definición de Etapas y Puntos de Contacto

Con una Persona basada en evidencia, el siguiente paso es construir la estructura del

mapa. Esta arquitectura consta de un eje horizontal (las Fases del Journey) y un inventario de los activos de la empresa (los Puntos de Contacto).

2.1. Definición de las Fases del Journey para Productos Digitales

El CJM es una representación visual de las experiencias que un cliente tiene con una marca.¹⁴ Las "etapas" (o fases)¹⁴ forman el eje horizontal, la línea de tiempo del mapa.¹⁵

Modelo Genérico (Basado en Marketing)

La mayoría de los modelos de journey estándar se centran en el funnel de adquisición.¹⁶ Estas etapas suelen ser:

1. **Conciencia (Awareness):** El cliente toma conciencia de una necesidad o de la marca.¹⁶
2. **Consideración (Consideration):** Evalúa y compara soluciones.¹⁵
3. **Compra/Decisión (Purchase):** Elige y realiza la transacción.¹⁵
4. **Retención/Fidelización (Retention):** Utiliza el producto, repite la compra y se mantiene leal.¹⁵
5. **Promoción (Advocacy):** Recomienda la marca a otros.¹⁶

Modelo Específico (Basado en Producto Digital/SaaS)

Si bien el modelo genérico es útil, para un producto digital (como una app o SaaS), es fundamentalmente incompleto. El verdadero valor y la verdadera experiencia del cliente no terminan en la compra; apenas comienzan allí.

Los modelos de marketing¹⁵ tratan la "Compra" como el clímax. En cambio, los modelos específicos de SaaS²¹ reconocen que la "Compra" (o el registro gratuito) es solo el punto de entrada. El Valor de Vida del Cliente (LTV) no se define por la adquisición, sino por su *activación y uso continuado*. Un cliente que paga pero nunca completa el *onboarding* es un fracaso de la experiencia y un *churn* garantizado.

Por lo tanto, un CJM para un producto digital que utiliza solo las etapas de marketing genéricas es, en realidad, un *Mapa del Funnel de Adquisición*, no un *Customer Journey Map*. El mapa debe re-centrar su gravedad en las etapas posteriores a la adquisición, alineándose con un modelo más orientado al producto.²¹

Modelo Híbrido Recomendado (Digital/SaaS):

1. **Antes (Descubrimiento):** El usuario identifica un problema.²¹
2. **Consideración:** Explora activamente soluciones y compara alternativas.²¹
3. **Inicio (Onboarding):** El usuario se registra, configura su cuenta y experimenta el "primer momento de valor" (Aha! Moment).²¹ *Esta es la etapa más crítica para la retención en SaaS.*

4. **Uso (Service/Uso Activo):** Interacción regular con el producto. Uso de *features* clave.²¹
5. **Soporte:** El usuario encuentra un problema y busca ayuda proactiva o reactivamente.²⁰
6. **Fidelización/Expansión:** El usuario adopta nuevas *features*, hace *upgrade* a un plan superior o se convierte en promotor.

2.2. El inventario de Puntos de Contacto (Touchpoints)

Los *touchpoints* (puntos de contacto) son *cualquier* instancia en la que un consumidor interactúa con la marca, producto o servicio.²⁴ Son los componentes clave del mapa¹⁴ y deben ser enumerados exhaustivamente¹⁶ para la *Persona* específica en cada etapa del *journey*.²⁴

Ejemplos de Puntos de Contacto por Etapa (Híbrido)²⁴

- **Antes (Descubrimiento/Consideración):**
 - Anuncios digitales (Google Ads, Social Ads)²⁴
 - Blog de la compañía²¹
 - Reseñas de clientes (G2, Capterra, App Store)²⁴
 - Redes sociales (Publicaciones orgánicas, comunidad)²⁴
 - Recomendación de un colega (Boca a boca)¹⁶
- **Durante (Compra/Onboarding):**
 - Página de precios (Pricing page)
 - Flujo de pago del sitio web²⁴
 - Conversaciones con el equipo de ventas²⁴
 - Correo electrónico de bienvenida²¹
 - Tutoriales *in-app* o *product tours*²¹
 - Webinars de *onboarding*²¹
- **Después (Uso/Soporte/Fidelización):**
 - Canales de servicio al cliente (Chat, email, teléfono)²⁴
 - Base de conocimiento (Help Center)²⁴
 - Foro de la comunidad²¹
 - Encuestas de satisfacción (CSAT, NPS)²⁴
 - Interacciones con un Customer Success Manager²⁴
 - *Newsletters* de producto (anuncios de *features*)²⁴

2.3. Tabla Esencial 2: Matriz de Etapas vs. Puntos de Contacto

(Ejemplo SaaS)

Esta matriz funciona como el esqueleto estructural del CJM. Visualiza la arquitectura completa de la interacción antes de añadir las capas de experiencia emocional. Su valor reside en que fuerza a la organización a romper su visión de silos (Marketing ve anuncios, Soporte ve tickets²⁴). El cliente, sin embargo, experimenta una sola relación con la marca.²⁸ Esta matriz revela inmediatamente (1) inconsistencias de mensaje entre canales y (2) brechas en la experiencia (p.ej., etapas críticas donde no existe ningún *touchpoint* proactivo).

Etapa del Journey	Descubrimiento	Consideración	Onboarding	Uso Activo	Soporte	Fidelización
Canal: Marketing	Anuncio en redes ²⁴	Webinar de producto				Anuncio de feature
Canal: Sitio Web	Post del blog ²⁴	Página de precios	Flujo de registro	Dashboard de la app	Formulario de contacto	Página de upgrade
Canal: Email		Email de lead nurturing	Email de bienvenida ²⁴	Resumen de actividad	Email de confirmación de ticket	Newsletter ²⁴
Canal: Producto		Demo interactiva	Tutorial in-app ²¹	Feature principal	Chat in-app	
Canal: Humano		Llamada de ventas ²⁴	Llamada de kick-off		Agente de soporte ²⁴	Customer Success Mgr. ²⁴

Sección 3: El Mapeo de la Experiencia: Visualización de la Realidad del Usuario

Con la estructura (eje X = Fases; Puntos de Contacto) definida, el siguiente paso es llenar el mapa con la experiencia *subjetiva* de la *Persona*. Esto se hace a través de las "filas" (o "carriles") del mapa.¹⁵

3.1. Las Capas del Mapa (Las "Filas"): La Experiencia Multidimensional

Un CJM eficaz captura múltiples dimensiones de la experiencia simultáneamente.¹⁴ Las filas estándar incluyen:

- **Acciones:** ¿Qué está *haciendo* físicamente el usuario en cada etapa?¹⁴ Esta fila documenta el comportamiento observable.
 - *Ejemplos:* "Busca 'mejor CRM' en Google"²⁷, "Compara 3 páginas de precios", "Pregunta a un compañero de trabajo"²⁹, "Intenta encontrar el botón de 'exportar'", "Cierra la app frustrado".
- **Pensamientos:** ¿Qué está *pensando* el usuario?³⁰ Esta es la "voz interna" del usuario, crucial para el diagnóstico. Incluye sus preguntas, dudas, confusiones y expectativas.¹⁴
 - *Ejemplos:* "Hay demasiadas opciones, no entiendo las diferencias"²⁹, "El precio parece justo", "Espero que esto sea rápido"¹⁵, "¿Por qué me piden la tarjeta de crédito para una prueba gratuita?", "¡Qué fácil ha sido la devolución!"²⁹.
- **Emociones:** ¿Qué está *sintiendo* el usuario?¹⁴ Este es el componente más crítico del mapa. Documenta la valencia emocional: frustración, felicidad, ansiedad, alivio, confusión, confianza.¹⁶
 - *Ejemplos:* Interesado, abrumado, confundido, ansioso, aliviado, satisfecho, encantado.

3.2. El Foco Central: Mapeo y Graficación de la Línea Emocional

La "línea emocional" es la herramienta de diagnóstico visual más potente del CJM, capaz de comunicar el estado de la experiencia a los *stakeholders* de un solo vistazo.

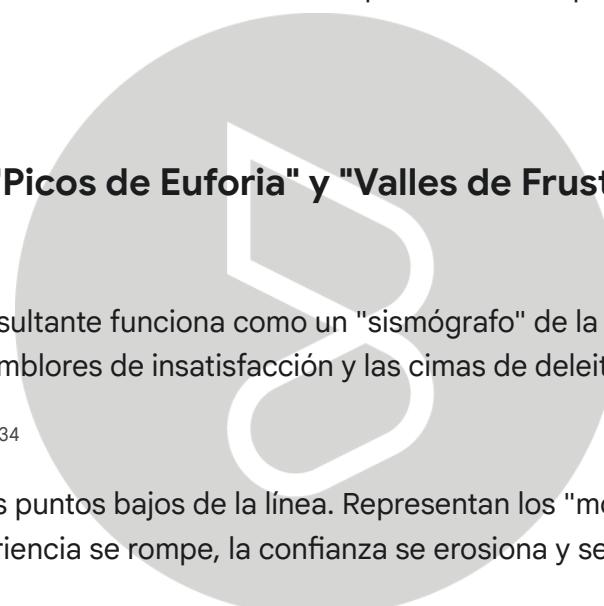
Definición y Técnica

Es un gráfico de línea 32 que traza la valencia emocional de la Persona (de positivo/feliz a negativo/frustrado) a lo largo de las Fases del journey.

Cómo Graficarla:

1. **Establecer el Eje Y:** Se define una escala vertical simple. Puede ser cualitativa (p.ej., "Positivo 😊", "Neutral 😐", "Negativo 😞") o una escala numérica (p.ej., de 1 a 5, como un "termómetro emocional" ³³).
2. **Mapear los Puntos:** En cada fase (o en cada touchpoint clave dentro de una fase), se marca el estado emocional predominante de la Persona.
3. **Validar con Datos:** Este mapeo *no es una suposición* del equipo. Es una síntesis directa de los datos cualitativos. Cuando un usuario en una entrevista ³⁴ dice, "¡Qué fácil ha sido la devolución!" ²⁹, eso es un *Pico* (punto alto). Cuando dice, "Hay demasiadas opciones, no entiendo las diferencias" ²⁹, eso es un *Valle* (punto bajo).
4. **Conectar los Puntos:** Se traza una línea ³² que conecta los puntos a través del journey.

3.3. Análisis de "Picos de Euforia" y "Valles de Frustración"



La línea emocional resultante funciona como un "sismógrafo" de la relación con el cliente ³⁴, registrando los "temblores de insatisfacción y las cimas de deleite".

Valles de Frustración ³⁴

- **Qué son:** Son los puntos bajos de la línea. Representan los "momentos de la verdad" ³⁵ donde la experiencia se rompe, la confianza se erosiona y se genera *churn* (abandono).
- **Ejemplo:** Un journey de soporte ³⁴ puede verse así: 1. *Descubre un error* (*Ansiedad*) -> 2. *Visita la web* (*Confusión*) -> 3. *Contacta a soporte* (*Frustración por espera*) -> 4. *Problema resuelto* (*Alivio*).

Picos de Euforia ³⁴

- **Qué son:** Son los puntos altos de la línea. Representan momentos en que la experiencia supera las expectativas, generando una respuesta emocional positiva que construye lealtad.
- **Ejemplo:** "Resolución en el Primer Contacto (FCR)". ³⁴ El usuario llama con un problema complejo, y un agente empoderado lo resuelve en menos de 5 minutos, sin transferencias. Esto genera euforia.

Es fundamental analizar la *totalidad* de la línea. Un error común es ver que una compra se completó y asumirla como un éxito. Sin embargo, como señala la investigación, una

compra puede terminar en "(Alivio, pero no felicidad)".³⁴ Una línea emocional que termina en "neutral" o "alivio" *no es un éxito*. Significa que el proceso fue tan estresante o frustrante (un *Valle*) que el cliente simplemente se "alivió" de que terminara. Este cliente no es leal; es un sobreviviente.

El objetivo estratégico del CJM, por lo tanto, no es solo *arreglar los Valles* (mitigar el riesgo de *churn*). Es, de forma igualmente importante, *entender, sistematizar y amplificar los Picos* (generar lealtad). Muchas organizaciones se enfocan solo en tapar agujeros (*arreglar Valles*). Las organizaciones de clase mundial³² también identifican qué causa los Picos (p.ej., la resolución FCR) y convierten esos momentos de deleite accidental en procesos intencionados y replicables.³⁴

Sección 4: Diagnóstico Estratégico: Análisis de Puntos de Dolor y Oportunidades

Una vez visualizada la línea emocional, el CJM pasa de ser una herramienta de visualización a una de diagnóstico. Los "Valles de Frustración" deben ser analizados para entender su causa raíz.



4.1. Un Framework para Puntos de Dolor (Pain Points)

No basta con decir que un usuario está "frustrado". Debemos categorizar el *tipo* de frustración para poder asignar la solución correcta.³⁶ La investigación³⁹ proporciona un framework robusto para categorizar los *Pain Points*:

1. **Puntos Débiles de Proceso (Process):**
 - *Descripción:* Fricciones causadas por malos flujos de trabajo.
 - *Ejemplos:* Flujos de trabajo confusos, pasos siguientes poco claros, experiencias inconsistentes entre canales³⁹, burocracia innecesaria.
 - *Coincide con:* "Sobre-esfuerzos" y "procesos digitales confusos".⁴⁰
2. **Puntos Débiles Financieros (Financial):**
 - *Descripción:* Ansiedad o frustración relacionada con el costo.
 - *Ejemplos:* Confusión en los precios, costos inesperados (p.ej., *shipping* al final), mala percepción del valor.³⁹
3. **Puntos Débiles de Soporte (Support):**
 - *Descripción:* Fallos en la red de seguridad del cliente.
 - *Ejemplos:* Retrasos en la asistencia (largas esperas⁴⁰), falta de disponibilidad

(p.ej., soporte solo por email), servicio robótico o inútil.³⁹

- *Coincide con:* "Tiempos muertos" y "atención inconsistente".⁴⁰

4. Puntos Débiles de Producto (Product):

- *Descripción:* Fallos en la propia herramienta.
- *Ejemplos:* Problemas de usabilidad, features faltantes, falta de personalización, errores (bugs) o fiabilidad deficiente.³⁹
- *Coincide con:* "Dudas" sobre el funcionamiento.

4.2. Interpretando la Fricción y el "Silencio"

Los *pain points* se manifiestan de dos maneras: fricción explícita y silencio.

Fricción (Friction)

La fricción es cualquier punto donde el recorrido del usuario se interrumpe, se ralentiza o requiere un esfuerzo cognitivo indebido.⁴⁰ Esto incluye esperas largas, información poco clara, procesos confusos o cualquier cosa que haga que el cliente piense más de lo necesario.⁴⁰

El Silencio (The Silence)

Este es un concepto de diagnóstico avanzado. A menudo, los peores puntos de fricción no generan un aumento en los tickets de soporte; generan un abandono silencioso (*churn*).⁴¹ Los clientes simplemente desaparecen.

Por qué los clientes callan⁴¹:

- **Falta de tiempo:** No están dispuestos a llenar una encuesta.
- **Desconfianza:** Creen que su opinión no servirá de nada y no será escuchada.
- **Incomodidad:** No quieren ser percibidos como "quejoso".
- **Desconexión emocional:** La experiencia fue tan mediocre ("meh") que no vale la pena el esfuerzo de quejarse.

Cómo detectar el Silencio⁴¹:

Dado que estos clientes no dan feedback explícito, el análisis debe centrarse en el comportamiento:

- **Análisis de Churn:** ¿En qué punto del journey abandonan?
- **Análisis de Comportamiento Digital:** Usar mapas de calor⁴², rutas de navegación⁴³ y session replay (grabaciones de sesiones de usuario)⁴² para ver dónde se atascan o dudan.
- **Escucha Social (Netnografía):** Monitorear redes sociales y foros donde los clientes expresan sus opiniones de forma más auténtica.⁴¹

Existe una tensión metodológica entre la recomendación de usar encuestas en los *touchpoints* (como NPS o CSAT) para encontrar dolor⁴⁴ y la advertencia de que los

clientes *callan* sobre sus frustraciones.⁴¹

La resolución experta es que ambos enfoques deben ser *triangulados*. Las encuestas (cuantitativas)⁴⁴ nos dicen *Qué* ("El NPS en la etapa de Onboarding es 20 puntos más bajo que en la Compra"). El análisis del silencio (conductual)⁴¹ nos dice *Por Qué* ("El session replay muestra que el 80% de los usuarios abandona en el paso de 'invitar equipo' porque el botón está oculto y el texto es confuso").

Una organización que *solo* reacciona a los *pain points* reportados en encuestas o tickets de soporte está optimizando su producto únicamente para la *minoría vocal*. Los *pain points* más peligrosos son los *silenciosos*⁴¹, porque representan a la mayoría silenciosa que no se queja, simplemente se va.

4.3. Identificación de Oportunidades

El CJM no es un documento de quejas; es un mapa de oportunidades.¹⁴ La última fila del mapa debe ser "Oportunidades". Por cada *Valle* (dolor) o *Pico* (deleite) identificado, se debe formular una hipótesis de mejora.

- *Si es un Valle (Dolor)*: La oportunidad es arreglarlo.
 - *Ejemplo*: Dolor³⁹: "Flujo de trabajo confuso" -> Oportunidad: "Rediseñar el checkout de 3 pasos a 1 paso".
- *Si es un Pico (Deleite)*: La oportunidad es amplificarlo.
 - *Ejemplo*: Pico³⁴: "Agente resolvió el problema en 5 min" -> Oportunidad: "Invertir en formación de FCR (First Contact Resolution)".

4.4. Tabla Esencial 3: Framework de Diagnóstico (Dolor -> Oportunidad)

Esta tabla es el puente entre el análisis y la acción. Traduce el mapa visual en un *backlog* de iniciativas accionables, convirtiendo un artefacto de investigación en una herramienta de *Product Management*.

Etapa del Journey	Punto de Dolor (Valle)	Tipo de Dolor	Evidencia (Datos Cuali/Cuanti)	Oportunidad de Mejora (Hipótesis)

Onboarding	Usuario atascado en el paso "Invitar Equipo".	Proceso (Flujo confuso) / Producto (Usabilidad)	Cuali: "No sabía qué hacer aquí". ⁵ Cuanti: Tasa de abandono del 40% en este paso. ⁴²	Rediseñar el paso: hacerlo opcional y simplificar el texto de la UI.
Soporte	Tiempo de espera de 48h para respuesta por email.	Soporte (Retraso en asistencia) ³⁹	Cuali: "Es inaceptable, necesitaba una respuesta ya". ³⁴ Cuanti: NPS de Soporte = -20.	Implementar un canal de chat en vivo para respuestas inmediatas.
Uso Activo	Usuario encantado con la función "Reporte Automático".	N/A (Pico de Euforia)	Cuali: "Esta función me ahorra 5 horas a la semana, es increíble". ³⁴	Promocionar esta feature en el <i>Onboarding</i> para que más usuarios la descubran.

Sección 5: De la Visualización a la Acción: Priorización de Iniciativas

El resultado de la Tabla 3 es una larga lista de "Oportunidades".⁴⁵ Ninguna organización tiene los recursos para arreglarlo todo. El CJM ahora evoluciona de una herramienta de UX a una herramienta de Estrategia: debe ayudar a decidir "¿Por dónde empezamos?".

5.1. El Framework de Priorización: Impacto vs. Factibilidad (Esfuerzo)

El método más robusto y utilizado para priorizar las oportunidades de un CJM es la matriz de Impacto vs. Esfuerzo (o Factibilidad).⁴⁶

- **Eje Y - Impacto (Valor):** El impacto que la iniciativa tendrá en el usuario y en el negocio.⁴⁹
- **Eje X - Esfuerzo (Factibilidad):** El nivel de esfuerzo, tiempo o costo para implementar la solución (generalmente estimado por el equipo técnico).⁴⁹

5.2. Los 4 Cuadrantes de la Acción

Todas las "Oportunidades" de la Tabla 3 se mapean en esta matriz⁴⁹:

1. **Q1: Acciones Rápidas (Quick Wins):** (Alto Impacto, Bajo Esfuerzo).
 - **Acción:** **Prioridad 1: Hacer Ya.** Son las recompensas grandes y fáciles que generan *momentum*.⁴⁹
2. **Q2: Proyectos Estratégicos (Big Bets):** (Alto Impacto, Alto Esfuerzo).
 - **Acción:** **Prioridad 2: Planificar Estratégicamente.** Son las grandes iniciativas que mueven la aguja, pero requieren presupuesto y planificación.⁴⁹
3. **Q3: Tareas de Relleno (Fill-ins):** (Bajo Impacto, Bajo Esfuerzo).
 - **Acción:** **Prioridad 3: Hacer si hay tiempo.** Tareas que se pueden delegar o hacer entre proyectos grandes.⁴⁹
4. **Q4: Descartar (Time Sinks):** (Bajo Impacto, Alto Esfuerzo).
 - **Acción:** **Prioridad 4: Evitar o Replantear.** Proyectos que consumen muchos recursos para poca recompensa.⁴⁹

5.3. La Definición Crítica de "Impacto"

El término "Impacto" en esta matriz es peligrosamente vago. ¿Significa *Impacto para el Cliente* (resolver su *pain point*⁵⁰) o *Impacto para el Negocio* (aumentar ingresos, reducir costos⁵¹)?

Un error común es que el equipo de Producto priorice el "Impacto de Negocio"⁵¹ y el equipo de UX priorice el "Impacto de Usuario"⁵⁰, mientras que la priorización se basa en la "presión" interna o en el cliente que grita más fuerte.⁵²

El propósito estratégico del CJM es precisamente *fusionar* estas dos métricas. La priorización experta debe definir el "Impacto" como una combinación de (**Valor para el Usuario**) Y (**Valor para el Negocio**). El CJM es la herramienta que conecta ambos

valores. Permite construir un caso de negocio sólido: "Si solucionamos este *pain point* del usuario (Valor Usuario), *reduciremos* las llamadas a soporte en un 30% (Valor Negocio)".

5.4. Tabla Esencial 4: Matriz de Priorización de Oportunidades

Esta tabla es la culminación del proceso. Transforma el "afiche bonito" en un *plan de trabajo* estratégico y priorizado, listo para ser ejecutado.

Oportunidad (de Tabla 3)	Impacto en Usuario (1-5) (Resuelve dolor grave)	Impacto en Negocio (1-5) (Mueve métrica clave)	Esfuerzo/Factibilidad (1-5) (1=Fácil, 5=Difícil)	Puntuación (Usuario+Negocio) / Esfuerzo	Cuadrante (Q1-Q4)
Rediseñar paso "Invitar Equipo"	4	5 (Reduce churn de onboarding)	2 (Bajo Esfuerzo)	(4+5)/2 = 4.5	Q1: Quick Win
Implementar chat en vivo	5	3 (Reduce churn por soporte)	4 (Alto Esfuerzo)	(5+3)/4 = 2.0	Q2: Proyecto Estratégico
Promocionar feature "Reporte Auto"	3	4 (Aumenta adopción de feature)	1 (Bajo Esfuerzo)	(3+4)/1 = 7.0	Q1: Quick Win (Máx. Prioridad)
Cambiar color de botón en login	1	1	1 (Bajo Esfuerzo)	(1+1)/1 = 2.0	Q3: Tarea de Relleno

Sección 6: Buenas Prácticas: Cómo Asegurar que el CJM Genere Valor Real

Un CJM puede fracasar fácilmente y convertirse en un "afiche bonito" colgado en la pared si no se siguen las prácticas operativas adecuadas. El objetivo es que el mapa sea una herramienta accionable.⁵³

6.1. Principio 1: Evitar Generalizaciones (Un CJM por Persona)

Un mapa que intenta representar a "todos los usuarios" no representa a nadie.⁵⁵ El *journey* es específico de la *Persona*.⁵⁶ El recorrido, los puntos de dolor y las motivaciones de un "Usuario Novato" serán radicalmente diferentes a los de un "Usuario Experto", aunque usen el mismo producto. Mezclarlos en un solo mapa "promediaría" la experiencia, ocultando los *pain points* críticos de cada segmento y haciendo el mapa inútil.⁵⁷ Se debe crear un CJM separado para cada *Persona* estratégica.

6.2. Principio 2: Validar el Mapa con Datos (Cualitativos y Cuantitativos)

El primer borrador de un CJM es una *hipótesis* basada en la investigación inicial. Debe ser validado antes de invertir recursos significativos.⁵⁸

- **Validación Cualitativa:** Presentar el mapa al personal de atención al cliente⁵⁶ (que vive el *journey* a diario) y a los propios usuarios. La pregunta es simple: "¿Refleja esto su realidad?".
- **Validación Cuantitativa:** Usar datos de análisis web, CRM o producto⁵⁶ para confirmar los hallazgos. Si el mapa identifica un *Valle* en el *checkout*, los datos de Analytics deben mostrar una alta tasa de abandono en ese punto exacto.

6.3. Principio 3: Hacerlo Accionable y Asignar Responsables

Un mapa solo es útil si conduce a la acción.⁵³



- **Objetivos Claros:** El proceso debe comenzar con un objetivo claro.⁶⁰ ¿Estamos tratando de mejorar la retención? ¿O de optimizar el *onboarding*? El objetivo enfoca el análisis.
- **Colaboración Interfuncional:** El CJM no debe ser creado solo por el equipo de diseño. Debe ser un taller que involucre a Marketing, Producto, Soporte e Ingeniería.⁵⁴ Esto genera una *comprensión compartida*⁵⁴ y rompe los silos organizacionales.

El factor de éxito número uno para la accionabilidad es el "Compromiso Ejecutivo".⁶¹ Un CJM expone los problemas *sistémicos* de una organización (p.ej., "El equipo de Marketing promete X en un anuncio y el de Producto entrega Y en la app"). Arreglar estos problemas que cruzan silos departamentales⁵⁴ requiere recursos y *poder político*.⁶¹ Sin el apoyo de un patrocinador ejecutivo que tenga la autoridad para asignar esos recursos, el mapa será ignorado porque ningún gerente de nivel medio puede arreglar un problema sistémico.

Por lo tanto, el CJM es fundamentalmente una *herramienta política y de alineación organizacional*. Su *propósito principal* no es solo generar empatía en los diseñadores, sino *crear el caso de negocio* y el *sentido de urgencia* en los líderes (C-Level) para que asignen los recursos necesarios para el cambio.⁶¹

6.4. Principio 4: El CJM como Documento "Vivo", no como un Afiche

Este es el antídoto final contra el "afiche bonito". El *journey* del cliente no es un camino lineal y estático; es un ciclo dinámico.⁶² El CJM no es un proyecto de "una sola vez".

Debe ser tratado como un documento "vivo".⁵⁴ Debe ser revisado y actualizado⁶⁰ cada vez que el producto evoluciona, se lanza una nueva *feature*, el mercado cambia o una nueva investigación revela nuevos comportamientos del cliente.⁵⁴ El CJM debe ser el punto de partida para cada nuevo ciclo de diseño y planificación estratégica.

Sección 7: Conclusión Estratégica

La creación de un Customer Journey Map es un proceso metodológico riguroso que transforma la gestión de la experiencia del cliente de un ejercicio de opinión a una disciplina basada en datos. Comienza con una investigación profunda para construir una *User Persona* validada, rechazando las suposiciones.¹

Luego, estructura la experiencia del usuario en fases y puntos de contacto, con un

enfoque particular en las etapas críticas de los productos digitales como el *Onboarding* y el *Uso*.²¹ El núcleo del análisis reside en mapear la realidad multidimensional del usuario (acciones, pensamientos) y, de forma crucial, en "dibujar la línea emocional".³²

Esta línea expone los "Valles de Frustración" (riesgos de *churn*) y los "Picos de Euforia" (oportunidades de lealtad). El análisis no se detiene en la queja explícita, sino que investiga la "fricción" y los "silencios"⁴⁰ para descubrir los problemas que los clientes no reportan pero que causan el abandono.

Finalmente, el proceso transforma este diagnóstico en un plan de acción a través de una priorización rigurosa (Impacto vs. Esfuerzo)⁴⁹, convirtiendo el mapa en una hoja de ruta estratégica. Cuando se trata como un documento "vivo" y se respalda con compromiso ejecutivo⁵⁴, el CJM deja de ser un "afiche bonito" y se convierte en el motor central de alineación organizacional y de diseño centrado en el cliente.

Obras citadas

1. Cómo aprender a distinguir entre hechos y suposiciones: La clave para el crecimiento personal y profesional - Smolfi, fecha de acceso: noviembre 17, 2025,
<https://www.smolfi.com/es/blog/2104/C%C3%B3mo+aprender+a+distinguir+entre+hechos+y+suposiciones%3A+La+clave+para+el+crecimiento+personal+y+profesional>
2. ¿Qué es un Buyer Persona? Aprende a hacerlo | Miro, fecha de acceso: noviembre 17, 2025, <https://miro.com/es/persona/que-es-buyer-persona/>
3. Pasos sencillos para crear una persona compradora utilizando plantillas gratuitas de Perfil de clientes | Smartsheet, fecha de acceso: noviembre 17, 2025, <https://es.smartsheet.com/customer-profile-persona-templates>
4. Construcción de Personas | Estándares de experiencia digital - Obelisco v2, fecha de acceso: noviembre 17, 2025,
https://gcba.github.io/estandares/creamos_experiencias/usabilidad/construir_personajes/
5. ¿Te ofreciste a hacer un User Persona en tu trabajo? | Pam & Karen ..., fecha de acceso: noviembre 17, 2025,
[https://medium.com/pam-y-karen-ux/te-ofreciste-a-hacer-un-user-persona-en-tu-trabajo-y-no-sabes-por-d%D3nde-comenzar-476ac5b61d81](https://medium.com/pam-y-karen-ux/te-ofreciste-a-hacer-un-user-persona-en-tu-trabajo-y-no-sabes-por-d%C3B3nde-comenzar-476ac5b61d81)
6. Consejos para crear encuestas de usuarios efectivas | - Lucid Software, fecha de acceso: noviembre 17, 2025,
<https://lucid.co/es/blog/consejos-para-crear-encuestas-de-usuarios-efectivas>
7. ¿Cómo hacer Entrevistas y Encuestas con Usuarios en UX Design? - YouTube, fecha de acceso: noviembre 17, 2025,
<https://www.youtube.com/watch?v=zqi0hz9YwwM>
8. ¿Cómo afecta tu motivación el logro de metas? | Psychology Today en español - Uruguay, fecha de acceso: noviembre 17, 2025,
<https://www.psychologytoday.com/uy/blog/como-afecta-tu-motivacion-el-logro-de-metas>



9. ¿Cómo manejar la frustración por el no cumplimiento de las metas que se tenían para el año? - Porque Quiero Estar Bien, fecha de acceso: noviembre 17, 2025,
<https://porquequieroestarbien.com/bienestar-emocional/fortalecer-la-mente/como-manejar-la-frustracion-por-el-no-cumplimiento-de-las>
10. La motivación y la fuerza de voluntad (para Adolescentes) | Nemours KidsHealth, fecha de acceso: noviembre 17, 2025,
<https://kidshealth.org/es/teens/motivation.html>
11. Motivaciones humanas. ¿Cuál es la tuya? Un ejemplo en pruebas deportivas de alto rendimiento. — Grupo Crece, fecha de acceso: noviembre 17, 2025,
<http://www.grupocrece.es/blog/Psicolog%C3%ADA/motivaciones-humanas-cu%C3%A1l-es-la-tuya-un-ejemplo-en-pruebas-deportivas-de-alto-rendimiento>
12. Cómo crear un perfil de usuario en UX con ejemplos - Guía completa - Mailchimp, fecha de acceso: noviembre 17, 2025,
<https://mailchimp.com/es/resources/how-to-create-a-user-persona-ux/>
13. Generador gratuito de plantillas de buyer persona (2025) - HubSpot, fecha de acceso: noviembre 17, 2025, <https://www.hubspot.es/make-my-persona>
14. ¿Qué es un customer journey map? - IBM, fecha de acceso: noviembre 17, 2025, <https://www.ibm.com/mx-es/think/topics/customer-journey-map>
15. Customer Journey Map: La guía completa para tu tienda online - Blog, fecha de acceso: noviembre 17, 2025,
<https://vwo.com/blog/es/customer-journey-map/>
16. Customer Journey Map: Qué es, cómo hacerlo y ejemplos | Miro, fecha de acceso: noviembre 17, 2025,
<https://miro.com/es/customer-journey-map/que-es-customer-journey-map/>
17. Customer journey: cómo hacer un mapa del recorrido del cliente [2025] - Asana, fecha de acceso: noviembre 17, 2025,
<https://asana.com/es/resources/customer-journey-map>
18. Customer Journey: guía a través de sus 5 etapas principales - TC Group Solutions, fecha de acceso: noviembre 17, 2025,
<https://www.tcgroupsolutions.com/blog/las-5-etapas-del-customer-journey/>
19. Customer journey: qué es, fases, ejemplos y plantilla - Semrush, fecha de acceso: noviembre 17, 2025,
<https://es.semrush.com/blog/customer-journey-que-es/>
20. User Journey Map in SaaS: Step-By-Step Process and Templates | by Userpilot Team, fecha de acceso: noviembre 17, 2025,
<https://userpilot.medium.com/user-journey-map-in-saas-step-by-step-process-and-templates-b042b2b89bf1>
21. SaaS Customer Journey Mapping: A Step-by-Step Guide | Mouseflow, fecha de acceso: noviembre 17, 2025,
<https://mouseflow.com/blog/saas-customer-journey-mapping/>
22. SaaS Customer Journey Mapping | Twilio, fecha de acceso: noviembre 17, 2025, <https://www.twilio.com/en-us/resource-center/customer-journey-saas>
23. How to Map Out the Customer Journey: 6 Stages for Success - Contentsquare, fecha de acceso: noviembre 17, 2025,
<https://contentsquare.com/guides/customer-journey/stages/>

24. Customer touchpoints: How to identify them + examples - Zendesk, fecha de acceso: noviembre 17, 2025,
<https://www.zendesk.com/blog/customer-touchpoints/>
25. 20 puntos de contacto del cliente que optimizarán su recorrido - Blog de HubSpot, fecha de acceso: noviembre 17, 2025,
<https://blog.hubspot.es/service/puntos-de-contacto-del-cliente>
26. 24 Digital Touchpoints in the Buyer's Journey [Overview] - DataFeedWatch, fecha de acceso: noviembre 17, 2025,
<https://www.datafeedwatch.com/blog/digital-touchpoints>
27. Customer journey: cómo los interesados se convierten en clientes - IONOS, fecha de acceso: noviembre 17, 2025,
<https://www.ionos.com/es-us/digitalguide/online-marketing/analisis-web/customer-journey-un-analisis-de-los-touchpoints/>
28. The Customer Journey: Definition, Stages, & Mapping | Salesforce, fecha de acceso: noviembre 17, 2025,
<https://www.salesforce.com/marketing/customer-journey/>
29. Cómo crear un CUSTOMER JOURNEY MAP | Paso a paso - YouTube, fecha de acceso: noviembre 17, 2025, https://www.youtube.com/watch?v=Bp1S_GXk9dc
30. Customer Journey Map - definición, significado y ejemplos - Glosario - Lectera, fecha de acceso: noviembre 17, 2025,
<https://lectera.com/info/es/articles/customer-journey-map>
31. Customer Journey Mapping aumenta la satisfacción del cliente, fecha de acceso: noviembre 17, 2025,
<https://cxgenies.com/blog/como-el-customer-journey-mapping-aumenta-la-satisfaccion-del-cliente-y-multiplica-tus-ventas/>
32. What is a customer journey map? The complete overview [examples + templates], fecha de acceso: noviembre 17, 2025,
<https://blog.hubspot.com/service/customer-journey-map>
33. ACTIVIDAD DE IDENTIFICACIÓN DE EMOCIONES | El termómetro emocional - YouTube, fecha de acceso: noviembre 17, 2025,
<https://www.youtube.com/watch?v=IOVzeOJLqTQ>
34. El Mapeo de la 'Experiencia Emocional' y Cómo Identificar los Picos ..., fecha de acceso: noviembre 17, 2025,
<https://www.paradavisual.com/mapeo-experiencia-emocional-picos-valles-viaje-cliente/>
35. Guía Paso a Paso para Crear un Customer Journey Map (Mapa del Viaje del Cliente), fecha de acceso: noviembre 17, 2025,
<https://woku.app/blog/guia-paso-a-paso-para-crear-un-customer-journey-map-map-del-viaje-del-cliente>
36. 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>
37. Journey Mapping and Customer Pain Point Analysis - Standing Partnership, fecha de acceso: noviembre 17, 2025,
<https://standingpartnership.com/journey-mapping-and-customer-pain-point-analysis/>

38. User Journey vs Customer Journey: Comprendiendo las Diferencias Clave | Blog Aguayo, fecha de acceso: noviembre 17, 2025,
<https://aguayo.co/es/blog-aguayo-experiencia-usuario/user-journey-vs-customer-journey/>
39. What Is The Customer-Journey Pain-Points Framework? - Qualz.ai, fecha de acceso: noviembre 17, 2025,
<https://qualz.ai/blogs/what-is-the-customer-journey-pain%E2%80%99points-framework/>
40. ¿Cómo detectar los puntos de fricción en la experiencia del cliente?, fecha de acceso: noviembre 17, 2025,
<https://www.clientesanonimos.com/post/como-detectar-los-puntos-de-friccion-en-la-experiencia-del-cliente>
41. 6 métodos para descifrar por qué los clientes no dicen lo que ..., fecha de acceso: noviembre 17, 2025,
<https://www.wowcx.com/blog/6-metodos-para-descifrar-por-que-los-clientes-no-dicen-lo-que-piensan>
42. 25 preguntas para entrevistas a usuarios (y cómo redactar las suyas propias), fecha de acceso: noviembre 17, 2025,
<https://contentsquare.com/es-es/guias/user-interviews/questions/>
43. Customer Journey y Behavioral Journey: descifrando la experiencia de las personas - woko, fecha de acceso: noviembre 17, 2025,
<https://somoswoko.com/blog/customer-journey-y-behavioral-journey/>
44. Fixing Customer Pain Points Using Customer Journey Maps - Genroe, fecha de acceso: noviembre 17, 2025,
<https://www.genroe.com/blog/using-customer-journey-mapping-to-fix-customer-pain-points/15340>
45. What is a Customer Journey Map? - ServiceNow, fecha de acceso: noviembre 17, 2025,
<https://www.servicenow.com/latam/products/customer-service-management/what-is-customer-journey-map.html>
46. Matriz de prioridades: cómo identificar lo que realmente importa y lograr mucho más, fecha de acceso: noviembre 17, 2025,
<https://asana.com/es/resources/priority-matrix>
47. Matriz de priorización - ASTHO, fecha de acceso: noviembre 17, 2025,
https://www.astho.org/globalassets/pdf/accreditation/performance-gap-analysis/guia-para-realizar-una-evaluacion-de-la-politica-administrativa_matriz-de-priorizacion.docx
48. Matriz de Impacto y Esfuerzo, técnica excelente para priorizar - GioSyst3m, fecha de acceso: noviembre 17, 2025,
<https://giosyst3m.net/es/blog/matriz-de-impacto-y-esfuerzo-tecnica-excelente-para-priorizar>
49. Desbloqueando el potencial de la priorización: frameworks más ..., fecha de acceso: noviembre 17, 2025,
<https://www.paradigmadigital.com/transformacion-organizacional-rev/desbloqueando-potencial-priorizacion-frameworks-mas-importantes/>
50. Priorizando el Valor para el Cliente: Una mirada al Core de la Gestión Ágil,



- fecha de acceso: noviembre 17, 2025,
<https://dharmacon.net/2023/09/28/priorizando-el-valor-para-el-cliente-una-mirada-al-core-de-la-gestion-agil/>
51. El arte de la priorización: Cómo tomar decisiones efectivas al desarrollar producto - Medium, fecha de acceso: noviembre 17, 2025,
<https://medium.com/@500latam/priorizacion-8deadeba5bb5>
52. Guía sobre la matriz de prioridades | Freshservice - Freshworks, fecha de acceso: noviembre 17, 2025,
<https://www.freshworks.com/es/freshservice/priority-matrix/>
53. Why Mapping Customer Journey Is Crucial - 10 Steps You Should Follow - CommBox, fecha de acceso: noviembre 17, 2025,
<https://www.commbox.io/es/why-mapping-customer-journey-is-crucial-10-steps-you-should-follow/>
54. Tips for Getting the Most Out of Your Customer Journey Maps, fecha de acceso: noviembre 17, 2025,
<https://uxreactor.com/tips-for-getting-the-most-out-of-your-customer-journey-maps/>
55. 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>
56. Formas de transformar tu negocio con el customer journey map, fecha de acceso: noviembre 17, 2025,
<https://sebcreativos.es/formas-de-transformar-tu-negocio-con-el-customer-journey-map/>
57. Elimina las generalizaciones - Amayaco, fecha de acceso: noviembre 17, 2025,
<https://amayaco.com/comunicacion-asertiva/elimina-las-generalizaciones>
58. Customer Journey Map: qué es y cómo crearlo (con plantilla) - Blog de HubSpot, fecha de acceso: noviembre 17, 2025,
<https://blog.hubspot.es/service/customer-journey-map>
59. Investigaciones con datos cualitativos y cuantitativos, ¿cuál es la diferencia? - Enago, fecha de acceso: noviembre 17, 2025,
<https://www.enago.com/academy/latam/qualitative-vs-quantitative-research/>
60. 8 Customer Journey Mapping Best Practices - Andrew Reise, fecha de acceso: noviembre 17, 2025,
<https://www.andrewreise.com/insights/8-customer-journey-mapping-best-practices>
61. 11 Things You Can Do to Ensure Your Journey Maps Are Actionable - CMSWire, fecha de acceso: noviembre 17, 2025,
<https://www.cmswire.com/customer-experience/11-things-you-can-do-to-ensure-your-journey-maps-are-actionable/>
62. Understand and Optimize the B2B Customer Journey Map | Vivantio, fecha de acceso: noviembre 17, 2025,
<https://www.vivantio.com/blog/b2b-customer-journey-map-viv/>