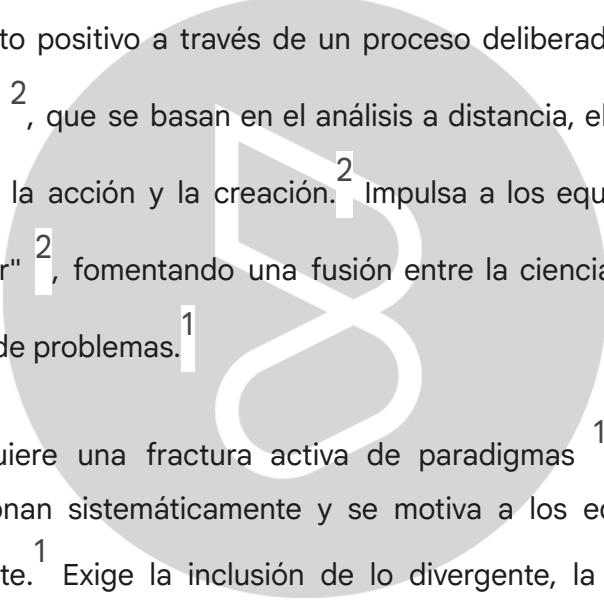


# Implementación del Customer Journey Map en el Marco del Design Thinking

## Sección 4.1: Reconoce las principales características de Design Thinking para el desarrollo de productos innovadores

### 4.1.1 Definición y Mentalidad: Más Allá del Proceso

El Design Thinking (DT), o Pensamiento de Diseño, trasciende la definición de una simple metodología para constituirse como una mentalidad (*mindset*) fundamental para la innovación.<sup>1</sup> En su núcleo, el DT es la creencia proactiva de que es posible generar una diferencia y un impacto positivo a través de un proceso deliberado.<sup>1</sup> A diferencia de las "estrategias de sillón"<sup>2</sup>, que se basan en el análisis a distancia, el Design Thinking tiene como motor principal la acción y la creación.<sup>2</sup> Impulsa a los equipos a "ensuciarse las manos y experimentar"<sup>2</sup>, fomentando una fusión entre la ciencia y la creatividad para abordar la resolución de problemas.<sup>1</sup>



Esta mentalidad requiere una fractura activa de paradigmas<sup>1</sup>, donde las primeras soluciones se cuestionan sistemáticamente y se motiva a los equipos a reflexionar y explorar continuamente.<sup>1</sup> Exige la inclusión de lo divergente, la escucha activa y una apertura total a la crítica<sup>1</sup>, reconociendo que la innovación rara vez surge de un camino lineal y predecible.

#### El Design Thinking como Motor de la Innovación Centrada en el Ser Humano

La contribución más significativa del Design Thinking a la innovación de productos es su reorientación radical desde un enfoque centrado en la tecnología (lo que es *factible* construir) hacia un enfoque centrado en el ser humano (lo que es *deseable* para las personas).<sup>2</sup> El proceso de DT está diseñado para fomentar la innovación<sup>2</sup> precisamente porque su punto de partida es el ser humano.

El mecanismo para lograrlo reside en la fase de "Empatizar".<sup>2</sup> Esta fase no se limita a la investigación de mercado tradicional, que a menudo solo captura lo que los usuarios dicen

que quieren. El DT, en cambio, se enfoca en la observación etnográfica y la empatía profunda para descubrir necesidades que los propios usuarios no pueden articular; necesidades que están "insatisfechas, desconocidas o inexpresadas".<sup>2</sup> Al identificar y resolver estos problemas latentes, el DT permite a las organizaciones crear soluciones que no son meramente incrementales, sino que tienen el potencial de ser disruptivas, creando nuevas categorías de productos y servicios que los usuarios perciben como fundamentalmente valiosas.<sup>1</sup>

#### 4.1.2 Análisis de las 5 Fases (Modelo d.school de Stanford)

El modelo más popular de Design Thinking, propuesto por el Hasso-Plattner Design Institute (d.school) de la Universidad de Stanford, articula el proceso en cinco fases clave.<sup>2</sup>

1. **Empatizar (Empathize):** Es la base del proceso. Consiste en observar y comprometerse con el problema desde una perspectiva empática. Requiere que los diseñadores pongan de lado sus propias suposiciones para obtener una representación precisa de cómo el problema afecta a las personas.<sup>2</sup> Es un esfuerzo por comprender las necesidades, deseos y motivaciones del usuario.
2. **Definir (Define):** Esta es la fase de síntesis. La información recopilada durante la empatía se utiliza para identificar y clarificar el *problema central*.<sup>2</sup> El objetivo es enmarcar el problema de manera accionable, a menudo a través de una "declaración de punto de vista" (Point-of-View statement) que guiará al equipo.
3. **Idear (Ideate):** Una vez que el problema está claramente definido, comienza la fase de divergencia. Aquí, el equipo genera una amplia gama de posibles soluciones sin juicio.<sup>2</sup> Se trata de "pensar fuera de la caja"<sup>2</sup> y explorar alternativas que rompan con los esquemas establecidos.<sup>1</sup>
4. **Prototipar (Prototype):** Esta es la fase de tangibilización y experimentación.<sup>1</sup> El equipo diseña y construye versiones económicas y reducidas de las soluciones identificadas.<sup>2</sup> El prototipo no es una versión beta del producto final; es una herramienta para aprender, experimentar y obtener retroalimentación.<sup>2</sup>
5. **Probar (Test):** Los prototipos se ponen a prueba con usuarios reales.<sup>2</sup> Esta fase proporciona retroalimentación crucial sobre qué partes de la solución funcionan y

cuáles requieren modificaciones. Es un proceso para refinar el diseño y obtener una comprensión aún más profunda del usuario final.<sup>2</sup>

### El Design Thinking como Proceso Iterativo y No Lineal

Es un error crítico ver estas cinco fases como un "recetario" o un proceso lineal que debe seguirse paso a paso.<sup>3</sup> Múltiples fuentes confirman que el Design Thinking es fundamentalmente **iterativo**.<sup>2</sup> Se describe como un "proceso constante de mejora".<sup>2</sup>

La naturaleza no lineal significa que las fases se retroalimentan constantemente. Por ejemplo, durante la fase de "Probar", un equipo puede descubrir que la solución, aunque bien diseñada, no aborda el problema correcto. Esto requiere volver a la fase de "Definir" para reencuadrar la declaración del problema. De manera similar, un prototipo puede revelar nuevos *insights* sobre el usuario que no se capturaron en la fase inicial de "Empatizar".<sup>2</sup> El proceso es flexible; el objetivo no es "completar las 5 fases", sino utilizarlas como un marco para *aprender* y converger en la solución más efectiva.<sup>3</sup>

#### 4.1.3 Rol Estratégico: El Design Thinking como Herramienta de Reducción de Riesgos

Una de las ventajas estratégicas más poderosas del Design Thinking en el desarrollo de productos es su capacidad inherente para **reducir los riesgos**.<sup>2</sup>

El desarrollo de productos tradicional, a menudo basado en un modelo de "cascada", acumula el riesgo. Se invierten meses o años en desarrollar un producto basándose en supuestos iniciales, y el fracaso o el éxito solo se conocen en el costoso lanzamiento final. El Design Thinking invierte este modelo.

El mecanismo de mitigación de riesgo es el **prototipado**.<sup>2</sup> Al ser un proceso iterativo, el DT permite al equipo "aprender constantemente de los errores"<sup>2</sup> en etapas muy tempranas. Un prototipo es, en esencia, un experimento de bajo costo diseñado para probar una suposición. Si el prototipo falla, el equipo aprende una lección valiosa con una inversión mínima de tiempo y recursos. El DT, por lo tanto, *carga al inicio* (front-loads) el costo del fracaso. Es preferible fallar rápido y barato en la fase de prototipo que fallar lenta y costosamente en el mercado.

Además, el riesgo se mitiga al considerar "todos los factores: mercado, competidores, proveedores y clientes".<sup>2</sup> Al asegurar que la solución es deseable (cliente), factible

(tecnología) y viable (negocio), el DT reduce drásticamente el riesgo de lanzar un producto que nadie necesita o que no es sostenible.

#### 4.1.4 Conexión al Customer Journey Map

El Design Thinking proporciona la filosofía (la empatía) y el marco de trabajo (las 5 fases). Sin embargo, para ejecutar las fases de "Empatizar" y "Definir" de manera estructurada, los equipos necesitan herramientas tácticas. La herramienta de diagnóstico más importante para visualizar la empatía y definir los problemas del usuario es el **Customer Journey Map (CJM)**. El CJM es el artefacto que traduce la observación empática en un mapa accionable de problemas y oportunidades.

### Sección 4.2: Describe las principales características de un Customer Journey Map como herramienta para el análisis del comportamiento del cliente

#### 4.2.1 Definición: El CJM como Narrativa Visual Estratégica

Un Customer Journey Map (CJM) o Mapa del Recorrido del Cliente es una **representación visual<sup>4</sup>** que documenta, de principio a fin, "cada experiencia que un cliente tiene con una marca, producto o servicio".<sup>5</sup>

Es fundamental comprender que el CJM no es un diagrama de flujo de procesos internos. Es una narrativa estratégica que captura la experiencia "desde la perspectiva del consumidor".<sup>5</sup> Su propósito es visualizar los puntos de contacto, las acciones, los pensamientos, las motivaciones y, de manera crítica, las emociones<sup>5</sup> que un cliente encuentra a lo largo de su relación con una marca.

#### 4.2.2 El Propósito Dual del CJM: Diagnóstico Externo y Alineación Interna

El valor estratégico del CJM radica en su doble propósito: sirve como una herramienta de diagnóstico para comprender al cliente y como una herramienta de alineación para unificar a la organización.

##### 1. Propósito Externo (Diagnóstico del Cliente):

El objetivo principal del CJM es obtener una comprensión profunda del comportamiento del cliente.<sup>4</sup> Permite a la organización:

- **Comprender la Psicología del Cliente:** Proporciona una visión de cómo los clientes piensan, sienten y se comportan.<sup>5</sup>

- **Identificar Puntos de Fricción (Pain Points):** Revela obstáculos, frustraciones y "puntos débiles"<sup>4</sup> que afectan negativamente la experiencia y pueden llevar a la pérdida de clientes.
- **Optimizar la Experiencia:** Ayuda a las marcas a descubrir dónde se puede optimizar la experiencia, reducir la fricción y mejorar la satisfacción.<sup>5</sup>
- **Priorizar Recursos:** Ayuda a identificar "qué puntos de contacto tienen el impacto más significativo"<sup>5</sup>, permitiendo a la compañía priorizar inversiones donde más importan.

## 2. Propósito Interno (Alineación Organizacional):

A menudo, las interacciones de un cliente (como visitar el sitio web, llamar a soporte o recibir una factura) son gestionadas por departamentos diferentes (Marketing, Soporte, Finanzas) que operan en silos.<sup>5</sup> Esta fragmentación interna casi siempre resulta en una experiencia de cliente fragmentada.

El Customer Journey Map actúa como una "**Fuente Única de Verdad**" (**Single Source of Truth**). Fomenta la colaboración<sup>5</sup> al proporcionar una "visión unificada"<sup>5</sup> y asegurar que todos los departamentos, desde ventas y marketing hasta desarrollo de producto y asistencia, estén "en sintonía".<sup>8</sup> El mapa cambia la conversación interna: en lugar de que cada departamento optimice sus propios KPIs (p. ej., "reducir tiempo de llamada"), la organización comienza a optimizar la experiencia holística del cliente (p. ej., "resolver el problema del cliente en el primer contacto, sin importar el canal").

### 4.2.3 Anatomía de un Customer Journey Map: Los Componentes Esenciales

Un CJM robusto y accionable se compone de varios elementos clave que, analizados en conjunto, proporcionan una imagen clara del porqué del comportamiento del cliente.<sup>7</sup>

#### 1. La Persona (El Actor):

El mapa debe centrarse en un actor principal: un perfil de usuario o "Persona" específico. Este es el componente más crítico. El mapa debe examinar el recorrido de un "cliente ideal concreto".<sup>8</sup>

El rigor en la definición de la Persona es lo que da al mapa su poder analítico. Si se incluyen demasiados perfiles en un solo mapa (p. ej., "todos nuestros clientes"), el diagrama se vuelve "genérico" y se "pueden pasar por alto nuevas oportunidades". Un

mapa genérico ("un usuario compra un producto") produce *insights* genéricos ("el *checkout* debe ser fácil"). Un mapa específico ("Elena, una *freelancer* ocupada, intenta abrir una cuenta de empresa desde su móvil mientras viaja") revela *puntos de dolor* específicos y accionables ("el escaneo del pasaporte falla con la luz del tren"). Por lo tanto, la Persona no es un dato demográfico, sino el *filtro* que da especificidad a todo el análisis. Las organizaciones necesitarán múltiples mapas para sus diferentes Personas clave.<sup>8</sup>

## 2. Fases del Viaje (Stages):

Son las etapas lógicas de alto nivel que la Persona atraviesa en su interacción. Estas varían según el escenario, pero comúnmente incluyen Descubrimiento, Consideración, Decisión (o Compra), Uso (u Onboarding) y Lealtad (o Soporte).<sup>4</sup>

## 3. Metas y Expectativas del Cliente:

Para cada fase, el mapa debe definir qué intenta lograr la Persona y qué espera del servicio.<sup>7</sup> Es crucial que estas sean las metas del cliente, no los objetivos de negocio de la empresa.<sup>10</sup> (Ej. Meta del cliente: "Resolver mi problema de facturación rápido". Meta de negocio: "Reducir el tiempo de llamada").

## 4. Acciones del Cliente (Actions):

Describe los comportamientos y decisiones específicos que toma el cliente en cada etapa.<sup>5</sup> Esto es lo que el cliente hace.<sup>7</sup> Ejemplos incluyen "leer una reseña", "comparar características en sitios web"<sup>5</sup>, "añadir al carrito" o "llamar a soporte".<sup>7</sup>

## 5. Puntos de Contacto (Touchpoints):

Estos son los lugares y momentos donde el cliente interactúa con la marca.<sup>5</sup> Es fundamental distinguir las "Acciones" (del cliente) de los "Puntos de Contacto" (provistos por la empresa).<sup>7</sup> Los touchpoints pueden ser digitales (anuncio, app móvil, email, chatbot)<sup>5</sup> o físicos (tienda, agente de soporte).<sup>6</sup>

Un análisis de nivel experto también distingue entre *touchpoints* "controlados" (el sitio web de la empresa, la app, el equipo de ventas) y "no controlados" (reseñas en Google, menciones en redes sociales, boca a boca).<sup>4</sup> Los puntos de dolor a menudo surgen de una desconexión entre la Acción deseada por el cliente y la experiencia proporcionada por el Punto de Contacto.

## 6. Experiencia y Emociones del Cliente (The "Emotional Line"):

Por cada acción, el cliente tiene un pensamiento o sentimiento.<sup>6</sup> Mapear la línea emocional (p. ej., de "curioso" a "escéptico", "frustrado", "aliviado" o "encantado")<sup>6</sup> es vital. Las emociones proporcionan el "por qué" detrás de las acciones del cliente.<sup>7</sup> Una

experiencia puede ser funcionalmente exitosa (p. ej., "el pago se completó") pero emocionalmente negativa ("me sentí engañado por una comisión oculta"), y es la emoción la que impulsa la lealtad.

## 7. Puntos de Dolor (Pain Points) y Oportunidades:

Estos son los puntos de "fricción" 4, los "obstáculos" 4 o los "desafíos" 7 que la Persona experimenta. Cada punto de dolor identificado es, por definición, una oportunidad de mejora e innovación.<sup>7</sup> El propósito final del mapa no es solo documentar problemas, sino revelar dónde la empresa puede intervenir para optimizar la experiencia.<sup>5</sup>

## **Sección 4.3: Elabora un Customer Journey Map de un perfil de usuario, identificando necesidades, metas, expectativas, puntos de contacto, experiencia y puntos de dolor en un producto digital**

### **4.3.1 Metodología: Pasos para la Creación del Mapa**

Para elaborar un CJM accionable, se sigue un proceso estructurado, tal como se identifica en las mejores prácticas de la industria<sup>8</sup>:

1. **Establecer Objetivos Claros:** Se define por qué se está creando el mapa.<sup>8</sup> (Ej. Objetivo: "Identificar por qué los nuevos usuarios *freelancer* de nuestro neobanco tienen una baja tasa de activación en el primer mes").
2. **Identificar Perfiles (Persona):** Se define la Persona específica para el mapa, basándose en datos e investigación.<sup>8</sup>
3. **Enumerar Puntos de Contacto:** Se listan todas las interacciones (digitales y físicas) que la Persona tiene con la marca.<sup>8</sup>
4. **Realizar el Recorrido:** El equipo se pone "en la piel del cliente"<sup>8</sup> y trata de experimentar el recorrido de la forma más honesta posible, identificando acciones, emociones y puntos de dolor.

### **4.3.2 Estudio de Caso: Neobanco "FinTechFlow" (Producto Digital SaaS)**

- **La Persona (Perfil de Usuario):**
  1. **Nombre:** Elena.
  2. **Edad:** 30 años.
  3. **Rol:** Diseñadora Gráfica *Freelancer*.
  4. **Contexto:** Trabaja por proyectos y acaba de conseguir sus primeros clientes internacionales (EE. UU. y Alemania). Está cansada de la burocracia

- de su banco tradicional y necesita separar sus finanzas profesionales de las personales.
5. **Necesidades:** Transparencia absoluta en comisiones (especialmente por cambio de divisa), un proceso de apertura de cuenta 100% digital y rápido (menos de 15 minutos), y una app móvil robusta que le permita gestionar facturas y pagos sobre la marcha.<sup>5</sup>
  6. **Metas:** Recibir pagos internacionales sin fricción y tener claridad sobre sus flujos de caja.
  7. **Expectativas:** Una experiencia de usuario fluida, "tan fácil como una app de consumo" (p. ej., Spotify o Uber), con soporte accesible e instantáneo si algo falla.
- **Escenario del CJM:** "Elena descubre 'FinTechFlow' a través de una recomendación, abre una cuenta de empresa y recibe su primer pago internacional de un cliente".
  - **Fases del Viaje:**
    1. Descubrimiento
    2. Consideración
    3. Onboarding (Alta)
    4. Primera Transacción (Activación)
    5. Soporte

#### 4.3.3 (Tabla 4.3) Customer Journey Map Detallado: El Viaje de Elena

Esta tabla analítica es la ejecución del Customer Journey Map. Sintetiza la teoría de las secciones anteriores en una herramienta de diagnóstico práctica. Cada fila representa una fase y cada columna desglosa los componentes anatómicos del viaje de Elena, demostrando cómo su **Acción**<sup>7</sup> interactúa con un **Punto de Contacto**<sup>4</sup> de FinTechFlow, resultando en una **Experiencia/Emoción**<sup>6</sup> que revela un **Punto de Dolor**<sup>4</sup> y una **Oportunidad**<sup>7</sup> de innovación.

Fase del Viaje	Metas y Expectativas de Elena	Acciones del Cliente	Puntos de Contacto	Experiencia y Línea Emocional (Sentimientos)	Puntos de Dolor Identificados	Oportunidades de Mejora (Insights)

<b>1.</b> <b>Descubrimiento</b>	<p>"Necesito un banco para freelance ya. Tiene que ser digital y fiable."</p>	<p>Busca en Google "mejor banco para autónomos". Lee 2 blogs de finanzas. Ve un anuncio en Instagram 6 m.</p> <p>Pregunta en un grupo de Slack de diseñadores.</p>	<p>Motor de búsqueda (Google). Blog de finanzas (No controlado).</p> <p>Anuncio en Instagram (Controlado).</p> <p>Grupo de Slack (No controlado).</p>	<p>Curiosa, pero abrumada. 😞 (Línea emocional: Neutral)</p>	<p>"Demasiadas opciones. Todos parecen iguales." "La jerga financiera en los anuncios es confusa (IBAN, SWIFT, etc.)."</p> <p>"No sé en quién confiar."</p>	<p>Optimizar el SEO de contenido para long-tail keywords ("banco para freelance rs pago internacional"). Crear anuncios enfocados en beneficios claros ("cero burocracia") en lugar de jerga.</p>
<b>2.</b> <b>Consideración</b>	<p>"¿Es este banco transparente con las comisiones? ¿Es legítimo y seguro?"</p>	<p>Visita el sitio web de "FinTech Flow". Compara la página de precios con 2 competidores. Intenta usar el chatbot</p>	<p>Sitio web (Página de precios).</p> <p>Chatbot 7.</p> <p>Reseñas en App Store (No</p>	<p>Interesada, pero escéptica. 😞 (Línea emocional: Desciende)</p>	<p>"El chatbot no entiende mi pregunta específica sobre 'comisión por pago SWIFT'."</p> <p>"La página</p>	<p>Mejorar el script del chatbot para FAQs complejas. Crear una calculadora interactiva de comisiones simples y transparente en la</p>

		7 para preguntar por pagos de EE. UU. Lee reseñas en la App Store.	controlado).		de precios es vaga sobre 'tasas de cambio', solo dice 'tasa de mercado'."	página de precios. Usar testimonios de freelance rs similares.
<b>3. Onboarding (Alta)</b>	"Quiero abrir mi cuenta en menos de 10 minutos desde mi móvil."	Descarga la App Móvil. 5 Rellena el formulario de 4 pasos. Intenta escanear su DNI con la cámara de la app. Espera el email de verificación.	App Móvil (Formulario). Módulo de escaneo (OCR). Email de verificación. 5	Ansiosa, impaciente... luego frustrada. (Línea emocional: Cae drásticamente)	<b>PUNTO CRÍTICO:</b> "El escaneo automático del DNI falló 3 veces. Me dice 'mala iluminación' aunque estoy junto a una ventana. ¡Qué frustrante!" "No hay opción alternativa."	<b>Oportunidad Clave:</b> Optimizar el módulo OCR. <b>Inmediato:</b> Permitir la carga manual de una foto del DNI desde la galería del teléfono como alternativa si el escaneo automático falla 2 veces.

4. <b>Primera Transacción</b>	<p>"Necesito recibir mi primer pago de 1,500 USD de un cliente en EE. UU."</p> <p>Encuentra los datos de su cuenta (IBAN, SWIFT) en la app. Los copia y pega en su factura. Envía la factura al cliente. Recibe una notificación push del pago. Revisa el saldo.</p>	<p>App Móvil (Dashboard). Notificación Push. Email transaccional.</p> <p>5</p>	<p>Aliviada, satisfecha... luego confundida. 😕 (Línea emocional: Sube y luego baja)</p>	<p>"El pago llegó rápido (¡bien!), pero la comisión por cambio de divisa fue más alta de lo que esperaba. No sé de dónde salió ese 2%.</p> <p>El email solo dice 'Pago recibido :"</p>	<p><b>Punto de Dolor de Transparencia.</b> La notificación push y el detalle de la transacción deben desglosar proactivamente:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Monto recibido (USD),</li> <li>Tasa de cambio aplicada,</li> <li>Comisión cobrada,</li> <li>Monto final (EUR).</li> </ol>	
5. <b>Soporte</b>	<p>"Quiero entender esa comisión del 2%.</p> <p>Necesito una respuesta rápida."</p>	<p>Busca "ayuda" en la App.</p> <p>No encuentra un chat en vivo.</p> <p>Llama al número de soporte.</p> <p>Espera</p>	<p>App (Sección de Ayuda/FAQ). IVR (Sistema de respuestas de voz).</p> <p>Agente de</p>	<p>Irritada. 😡 (Línea emocional: Cae de nuevo)</p>	<p>"El menú del IVR es un laberinto. No hay opción de chat en vivo."</p> <p>"El agente fue amable, pero</p>	<p>Integrar un chat de soporte en vivo (p. ej., Zendesk, Intercom) dentro de la App, especialmente para temas transaccionales.</p>

		minutos en un IVR (menú de voz). Habla con un agente.	soporte. 7		tardé 15 minutos en resolver una duda de 30 segundos."	Optimizar el IVR.
--	--	---	------------	--	--	-------------------

#### 4.3.4 Análisis Post-Mapa y Conexión con Design Thinking

La creación de este Customer Journey Map no es un fin en sí mismo. Es la ejecución táctica de las dos primeras fases del Design Thinking<sup>2</sup>:

1. **Producto de la Empatía:** El mapa es la evidencia de haber empatizado con Elena. Sentimos su frustración en el *onboarding* y su confusión con las comisiones.
2. **Herramienta de Definición:** El mapa *define* los problemas centrales.<sup>2</sup> Los "Puntos de Dolor" son las declaraciones del problema. Hemos definido que el flujo de escaneo está roto y que la transparencia de las comisiones es deficiente.

El siguiente paso en el proceso de DT es claro: la columna de "**Oportunidades de Mejora**" se convierte en el *input* directo para la fase de "**Idear**".<sup>2</sup> El equipo de producto de "FinTechFlow" ahora tiene un mandato claro para realizar *brainstorming* sobre soluciones (p. ej., "carga manual de fotos", "calculadora de comisiones en tiempo real", "notificaciones push detalladas"). Estas ideas se "prototiparán"<sup>2</sup> en la *app* y se "probarán"<sup>2</sup> con un nuevo grupo de *freelancers*, reiniciando el ciclo iterativo. El CJM es, por lo tanto, el puente indispensable que conecta la empatía del usuario con la innovación accionable del producto.

### Sección 4.4: Maneja herramientas para la elaboración de Customer Journey Maps acorde a las buenas prácticas de la industria

La elaboración de un CJM (como el de Elena) puede realizarse con herramientas simples, pero su gestión, mantenimiento y escalado en una organización requieren plataformas de software especializadas. El manejo de estas herramientas se rige por buenas prácticas de la industria.

#### 4.4.1 Buena Práctica 1: El CJM como "Documento Vivo", No Artefacto Estático

La peor práctica en el mapeo de viajes es crear un CJM en una reunión, presentarlo en un PowerPoint y archivarlo. En ese momento, se convierte en un artefacto obsoleto.

La buena práctica, ejemplificada por el enfoque de Atlassian, es tratar el CJM como un "documento vivo y que respira" (*living, breathing document*).<sup>11</sup> Esto significa que el mapa se actualiza continuamente a medida que el producto evoluciona y las necesidades del cliente cambian.<sup>11</sup>

Las herramientas de software son clave para esta práctica. Las plataformas avanzadas de gestión de la experiencia del cliente (CXM), como UXPressia, están diseñadas para ser un "repositorio centralizado" y una "fuente única de verdad" para todos los activos de CX.<sup>12</sup>

La práctica de vanguardia es conectar estos mapas a datos en tiempo real, como integraciones con herramientas de análisis web<sup>12</sup> o Voz del Cliente (VoC). De este modo, los puntos de dolor dejan de ser puramente cualitativos (la frustración de Elena) y se respaldan cuantitativamente ("Tasa de abandono del 40% en la pantalla de escaneo de DNI"). El mapa pasa de ser una "imagen" a ser un "dashboard".

#### 4.4.2 Buena Práctica 2: Colaboración y Estandarización

Un CJM no es un ejercicio individual; es una herramienta de alineación colaborativa.<sup>8</sup> Las herramientas deben facilitar esta colaboración.

- **Colaboración:** Plataformas como Miro y UXPressia permiten la colaboración en tiempo real.<sup>13</sup> Un tutorial de UXPressia, por ejemplo, detalla cómo invitar compañeros de equipo a un workspace y asignar roles (como "contribuidor") para construir el mapa de forma conjunta.<sup>13</sup>
- **Estandarización:** A medida que una organización madura, crea múltiples CJMs para diferentes Personas y escenarios.<sup>9</sup> Sin estandarización, esto genera un caos de mapas inconsistentes. Las plataformas especializadas resuelven esto. UXPressia, por ejemplo, permite a las organizaciones "estandarizar su mapeo de viajes"<sup>12</sup> a través de:
  - **Librerías de Equipo:** Se puede crear una biblioteca centralizada de iconos personalizados, títulos de etapa y touchpoints para reutilizar en todos los mapas, ahorrando tiempo y asegurando consistencia.<sup>14</sup>

- **Plantillas (Templates):** UXPressia ofrece una extensa biblioteca de plantillas<sup>15</sup> categorizadas por industria, incluyendo "Digital" (18 plantillas), "Business" (14 plantillas) y "Shopping" (20 plantillas).<sup>16</sup> Estas plantillas incluyen casos de uso específicos como "Mobile app CJM" y "SaaS support journey map", que serían directamente aplicables al caso de "FinTechFlow".

#### 4.4.3 Buena Práctica 3: Comunicación Adaptada a la Audiencia

Un CJM completo, como el de Elena (Tabla 4.3), es denso y detallado. Si bien es invaluable para el equipo de producto, puede ser abrumador e irrelevante para un ejecutivo C-Level, que solo necesita conocer los puntos de dolor críticos y la línea emocional general.

Una buena práctica avanzada es adaptar la comunicación del mapa a la audiencia. La funcionalidad "Vistas" (*Views functionality*) de UXPressia es una solución estratégica para este problema.<sup>14</sup>

Esta característica permite "ocultar personas y partes específicas del mapa de recorrido del cliente".<sup>14</sup> Esto no es un simple filtro; es una herramienta de comunicación estratégica.

El *Product Manager* puede crear y guardar múltiples vistas del *mismo* mapa:

1. **Vista Ejecutiva (C-Level):** Muestra solo las Fases, la Línea Emocional y los 3 Puntos de Dolor críticos.
2. **Vista de Ingeniería (Dev Team):** Muestra las Fases, las Acciones del Cliente y los Puntos de Contacto técnicos (App, API, OCR), junto con los Puntos de Dolor asociados.
3. **Vista de Marketing:** Muestra las Fases de Descubrimiento y Consideración, los Puntos de Contacto (anuncios, blogs) y las Emociones.

Esta capacidad de presentar el nivel de detalle adecuado a la audiencia correcta<sup>14</sup> es fundamental para asegurar que los *insights* del mapa se traduzcan en acción empresarial y asignación de recursos.

#### 4.4.4 Análisis de Herramientas: De la Ideación a la Gestión

La selección de la herramienta depende de la madurez del equipo y el objetivo del mapa.

- **Miro:**
  - **Descripción:** Una plataforma de pizarra digital colaborativa.
  - **Fortaleza:** Ideal para las fases iniciales de *brainstorming*, talleres de DT ("Idear") y la creación colaborativa inicial de Personas y CJMs. Sus plantillas, como las destacadas de Atlassian, son holísticas y flexibles.<sup>11</sup>

- **Caso de Uso:** El equipo de "FinTechFlow" usaría Miro para el workshop inicial donde se esboza por primera vez el viaje de Elena.
- **UXPressia:**
  - **Descripción:** Una plataforma dedicada e integral de Gestión de la Experiencia del Cliente (CXM).<sup>12</sup>
  - **Fortaleza:** Su poder no está en la ideación inicial, sino en la **gestión, estandarización, escalado y comunicación** de los activos de CX. Incluye herramientas dedicadas para CJM, Personas, Mapas de Impacto y Service Blueprints.<sup>12</sup> Sus características de estandarización<sup>12</sup>, bibliotecas de equipo<sup>14</sup> y "Vistas" personalizables<sup>14</sup> son soluciones de nivel empresarial.
  - **Caso de Uso:** El equipo de "FinTechFlow" movería el mapa de Miro a UXPressia para formalizarlo, vincularlo a datos<sup>12</sup>, estandarizarlo con otras Personas de la empresa y presentarlo a los *stakeholders* usando "Vistas".<sup>14</sup>

La práctica recomendada es un enfoque híbrido: usar herramientas flexibles como Miro para la ideación y herramientas especializadas como UXPressia para la gestión y comunicación estratégica del CJM como un "documento vivo".

## Conclusión

El análisis exhaustivo de estos cuatro componentes revela un flujo de trabajo de innovación cohesivo y fundamental. El proceso no comienza con una herramienta, sino con una filosofía:

1. **El Design Thinking** (Sección 4.1) proporciona la filosofía fundamental de la *empatía* y un marco *iterativo* que mitiga el riesgo al aprender de los fallos rápidos y de bajo costo.<sup>2</sup>
2. **El Customer Journey Map** (Sección 4.2) es la principal herramienta táctica que *estructura esa empatía*. Actúa como una narrativa visual que diagnostica la psicología del cliente<sup>5</sup> y unifica a la organización<sup>8</sup> en torno a la experiencia del usuario.
3. **La Elaboración Práctica** (Sección 4.3) del CJM (el caso de "Elena") demuestra cómo el mapa traduce la empatía abstracta en *problemas definidos* (Puntos de Dolor) y *oportunidades de ideación* (Oportunidades), sirviendo como el puente crítico entre las fases de "Definir" e "Idear" del DT.<sup>2</sup>
4. **Las Herramientas** (Sección 4.4), como Miro y UXPressia, proporcionan la infraestructura de software necesaria. Permiten a las organizaciones escalar este

proceso, pasar de la ideación a la gestión<sup>12</sup>, y mantener los CJMs como "documentos vivos"<sup>11</sup> que impulsan la innovación continua, utilizando funciones avanzadas como las "Vistas"<sup>14</sup> para comunicar *insights* de manera efectiva a todos los niveles de la empresa.

