

Construye el  
Customer Journey Map  
de manera correcta



Para entender con precisión las vivencias que un cliente experimenta con un servicio y luego relevar las palancas que debemos mover dentro de la organización para que la percepción de valor de dicha experiencia aumente, y como corolario, su relación con nuestra compañía se profundice, es preciso partir hablando de lo que se denomina un **Mapa de Experiencia de Cliente**.

Un Mapa de Experiencia es la “suma” de dos componentes, el **Customer Journey Map (CJM) y el Service Blueprint (SB)**. La analogía del teatro nos permite entender mejor estos conceptos. El CJM, de alguna manera representa el front stage, es decir todo lo que ocurre “al frente” de la obra, de cara al público; el SB en cambio refiere a lo que sucede detrás del escenario – el backstage – y que, permite o viabiliza que ocurra todo lo que está en el front stage.

De manera más concreta, el CJM es una descripción del recorrido o viaje que realiza un cliente para experimentar el servicio que le ofrece una organización en el que se identifican las interacciones, las acciones tanto de los clientes como del personal de contacto de la compañía (PEC) y los estados emocionales por los que pasa el cliente. El SB muestra todos los procesos y actividades que es necesario realizar al interior de la compañía (o atrás de la “línea de visibilidad”, que es el lugar hasta donde el cliente puede ver) y que explicita cuáles son las “palancas” de gestión que tiene la compañía para **modelar y monitorear la experiencia que están experimentado sus clientes**.

Entonces, para construir un Mapa de Experiencia el primer paso es **construir de manera correcta el Customer Journey Map** (Mapa de Viaje de Cliente) y luego elaborar el Service Blueprint (que abordaremos en profundidad en el e-book “Levantando el Service Blueprint”).

# FASE 1: Identifica el viaje

Para comenzar bien el proceso de un **Customer Journey Map** es necesario realizar las siguientes etapas:

- a. Levantar los distintos segmentos de clientes de la compañía.
- b. Elegir un segmento específico. En general, los criterios en juego en esta decisión tienen que ver con el “valor financiero” del segmento y el desempeño desde el punto de vista del cliente – que estamos teniendo como compañía, por ejemplo:
  1. Volumen de negocios que representa cada segmento (ventas, ebitda, LTV, etc.)
  2. Tasa de retención, tasa de problemas, CSAT o NPS por segmento.

**Con estos antecedentes se priorizan aquellos segmentos que tienen un alto valor financiero para la compañía y un bajo desempeño en percepción del servicio (baja CSAT o bajo NPS).**

- c. Definir el customer persona de esa tipología de cliente (un buen representante de los clientes del segmento escogido). Hay varias metodologías disponibles y su objetivo es hacer un zoom-in (acercamiento) a la humanidad del cliente típico, aumentando la textura de sus expectativas, dolores, preferencias, características, etc.



El Customer Journey Map es una herramienta que permite analizar qué ocurre en la mente del cliente en su viaje de interacción con el servicio que le provee

- d. Realizar un catastro extensivo de todos los viajes que realizan con la compañía los clientes del segmento elegido. Recordemos que un viaje es una respuesta (que diseña la compañía) frente a una necesidad que emerge en el cliente; es decir, para resolver una necesidad (por ejemplo, solicitar un crédito hipotecario para adquirir una vivienda, o realizar una compra de un analgésico en una farmacia frente a un dolor de cabeza) es necesario que el cliente “realice” un viaje. La experiencia ha demostrado que los clientes piensan y evalúan viajes más que interacciones; evaluando éstas “contextualmente” en función del viaje al que pertenecen.
- e. Priorizar el listado de viajes. Los criterios típicos son el % de los clientes del segmento que realizan frecuentemente este viaje y el valor financiero (+ ó -) para la compañía que podría significar este viaje en particular. También suele considerarse criterios contextuales tales como qué rol juega este viaje en la estrategia de crecimiento que está implementando la compañía o cuán amenazado está este viaje por la competencia.
- f. Seleccionar el viaje específico del que se levantará el customer journey map.



## FASE 2: Selecciona al personal en contacto con cliente (pec)

Una vez definido el viaje, selecciona al **personal en contacto** que está a cargo de interactuar con los clientes a lo largo del viaje seleccionado y que participará en el taller de levantamiento de éste. Si el viaje supone el acceso del cliente a más de un canal (viaje multicanal) es clave que haya representantes de todos los canales involucrados.



Es importante que en este grupo de personas estén los que efectivamente ejecutan la interacción con los clientes (es decir, no sólo supervisores) para así poder tomar una foto verdadera de cómo está funcionando, desde la perspectiva interna, la experiencia de los clientes.

## Fase 3: Identifica el inicio y fin del viaje

Para proveer de un marco de acción al viaje a levantar es muy importante identificar el inicio y el final del viaje, desde el punto de vista de los clientes. Uno de los errores más comunes que se experimenta en esta fase es una miopía en la identificación del viaje, donde habitualmente **la empresa considera el viaje más "corto" que el cliente**. Por ejemplo, si el viaje es comprar un remedio en la farmacia, para el cliente comienza desde el momento en que el doctor receta el medicamento y termina cuando se lo toma y no considera sólo el momento en que el cliente está dentro de la farmacia. En este momento pueden surgir diversos perfiles de cliente. Por ejemplo, un cliente tradicional versus uno más tecnológico que puede pedir el medicamento por Internet. Para el mismo propósito será otro viaje con momentos críticos plenamente identificables.

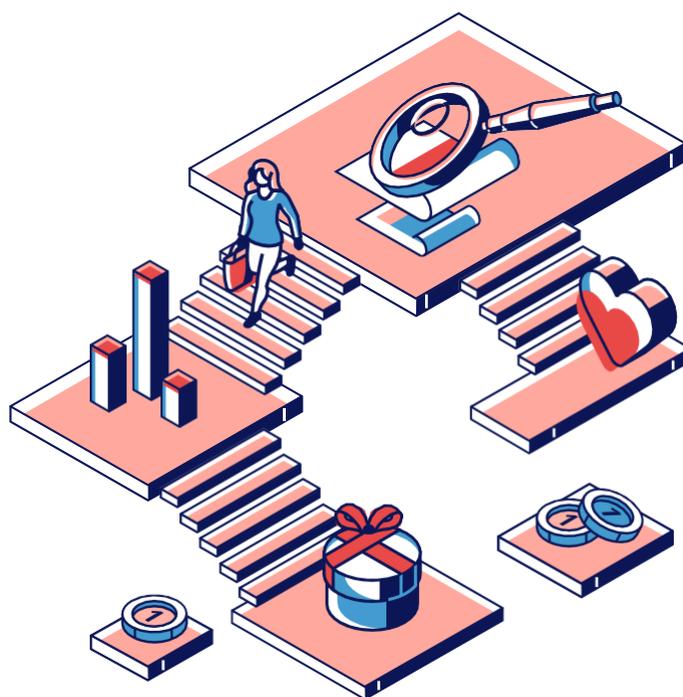
Además de la duración del viaje, también es preciso clarificar **el objetivo** (obtener un crédito), **el outcome** (adquirir un nuevo auto familiar) y **el propósito** (vivir momentos inolvidables juntos en familia) del cliente para ese viaje.



## Fase 4: Identifica y caracteriza los momentos

Una vez completadas las fases anteriores, llega el momento en que el personal en contacto con el cliente seleccionado haga el ejercicio de ponerse en el lugar de los clientes que suele atender. Este momento es clave y es necesario desarrollar al máximo la empatía y así estar muy conectados con lo que vive cada cliente en todo el viaje, tanto en sus momentos de interacción con la empresa como en aquellas actividades que no necesariamente requieran un contacto con ella. Con el sombrero del cliente puesto, hasta en el uso del lenguaje descriptivo es importante para que ponerse en el lugar del cliente sea muy real.

**Por ejemplo, al definir un momento de interacción no es “va a hacer la fila”, sino que “VOY a hacer la fila”.** De esta forma, es posible ir construyendo todos los momentos (interacciones) donde los clientes “tocan” a la empresa, así como aquellas actividades propias del cliente en las cuales no se produce una interacción, pero sí son relevantes para satisfacer su necesidad. Algunos ejemplos comunes son las relacionadas con la espera (por un documento, una aprobación, un requerimiento, etc.), la búsqueda de información, actividades con otras instituciones/ organizaciones.



# Fase 5: Evidencia los puntos de contacto y emociones

Una vez que se han identificado los momentos para los clientes, se pone atención a todos los puntos de contacto (touch point o interacciones) con el cliente que alimentan ese momento, es decir los instantes en que la empresa o marca interactúa a través de un medio con el cliente. **Por ejemplo, el punto de contacto puede ser una boleta, un afiche pegado en la farmacia, un llamado telefónico o una encuesta, el vendedor, etc.**

Lo importante de esta fase es que cada persona que se está poniendo en el lugar de los clientes, tome conciencia también del tipo de emociones que ellos sienten en cada momento crítico. De esta forma, es posible darse cuenta en cuál momento se están generando emociones negativas y, más aún, poder ya comenzar a visualizar cómo hacer mejoras para hacerse cargo de esas emociones.



## Fase 6: Identifica los momentos de verdad

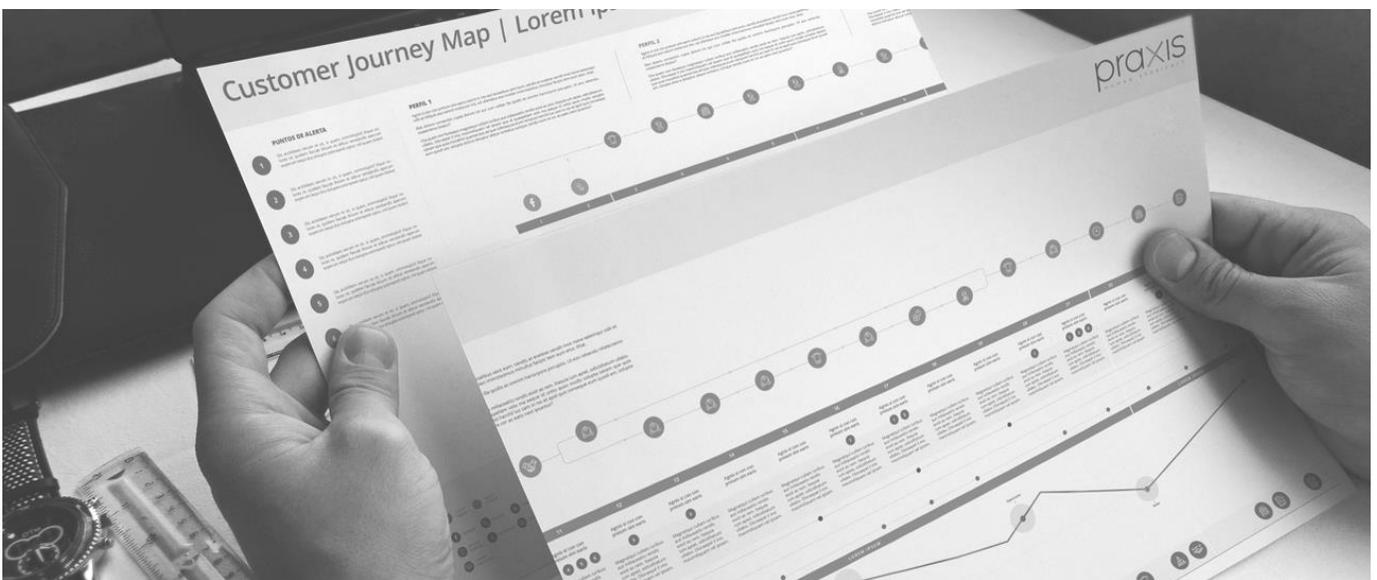
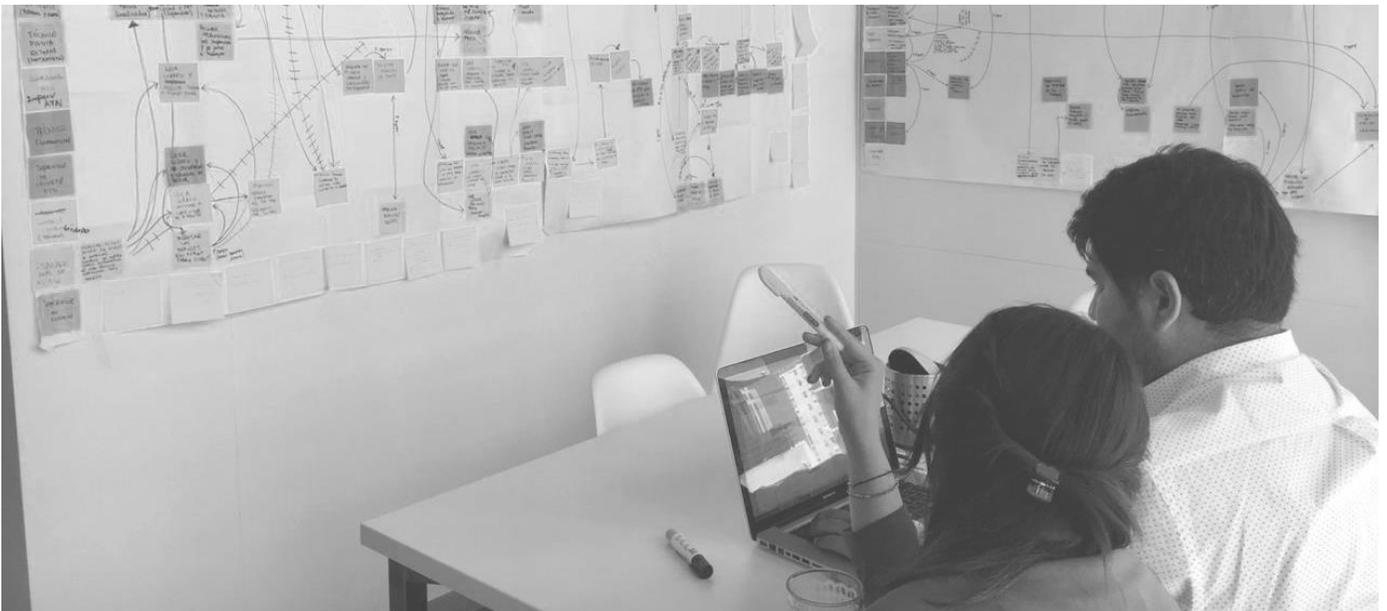
Los momentos de la verdad son aquellos momentos críticos **donde el cliente se hace una idea de la marca**, donde “construye” su opinión de ella. ¿Cuál es el momento que tiene el cliente en ese viaje que puede hacer que el cliente declare que su experiencia fue muy buena o muy mala? Estos momentos son decisivos para la evaluación de esa experiencia por parte del cliente. Generalmente, cuando esto se construye con el personal de contacto con el cliente, se hacen votaciones para elegir esos momentos de la verdad. Sin embargo, la validación posterior de los viajes con clientes junto a la información que se posea de estos a través de estudios previos complementa (o ajusta) esta identificación.



Es muy deseable también que la misma gente que está en contacto permanente con los clientes puedan proponer mejoras libremente, sin restricciones, como una forma de aportar insumos para trabajar en incrementar la satisfacción de los viajes.

## Fase 7: Visualiza el viaje

Con toda la información recabada, se hace un recorrido detallado del viaje, entendiendo a cabalidad la secuencia que vive el cliente y se despliega de modo que se pueda visibilizar cada momento para poder tener una versión consensuada, ordenada y formal del viaje.



## Fase 8: Validación con los clientes

Una vez que se ha levantado el viaje, identificando el propósito del cliente, el inicio, el fin, los momentos críticos y los momentos de verdad, **se procede a hacer una validación con clientes fundamentalmente para contrastar que los momentos críticos y los momentos de verdad de su viaje son coincidentes con lo levantado por el personal que está en contacto con los clientes.** En este punto es recomendable hacer entrevistas o dinámicas grupales con los clientes con el perfil deseado para que, a partir de sus respuestas, se pueda validar la secuencia del viaje.

En esta etapa puede ocurrir que existan correcciones como secuencias que, a pesar del ejercicio de empatía, resultaron invisibles para el personal en contacto. Puede que falten pasos o que haya pasos que la empresa piensa que está haciendo pero que en definitiva, no hace.

Todas estas correcciones se incorporan desde esta validación, para la versión final del CJM que se usará como insumo para poder trabajar lo que viene: El Service Blueprint y así poder configurar el Mapa de Experiencia de Clientes.



# Distinguir el Viaje “as is” versus viaje “to be”

Otra consideración importante es distinguir entre lo que se llama el viaje “tal como es” (as is) del viaje “como debería ser” (to be). Aquí aparece el concepto de transformación de viajes. Existen transformaciones incrementales y discretas. Las primeras se refieren a las comprendidas dentro de la mejora continua normal. Las segundas son más profundas y son el resultado de la detección de brechas importantes entre el viaje “as is” y el “to be” o frente a un cambio de estrategia de la compañía.

En este caso, una vez terminada la fase de levantamiento del viaje “as is” se inicia un proceso que tiene dos vertientes. La primera es realizar focus groups con clientes para relevar las expectativas y percepciones de este viaje, tanto en términos absolutos como relativos a la competencia o a otras experiencias de otras industrias que pueden ser “la referencia” para esos clientes. Este proceso se realiza haciendo un recorrido detallado con los clientes de cada interacción del viaje levantado y la revisión del objetivo, el outcome y el propósito mismo del viaje en cuestión.

Con esta información, el equipo de gestión de experiencia de la compañía inicia un proceso estratégico de reflexión en el que, a la luz de la estrategia de la compañía, de su propuesta de valor vigente y de las promesas tácitas de la marca, define una nueva visión del viaje to be, que se materializa a partir de la definición de los atributos de experiencia y de los comportamientos esperados.

A continuación, esa visión se traduce en el nuevo viaje (to be). Es aconsejable, implementar un prototipo del mismo y realizar una medición de línea base sobre la percepción de los clientes sobre este nuevo viaje y comenzar el proceso de mejora y ajustes de manera continua.

Finalmente, para efectos de avanzar en la implementación, se diseña el nuevo service blueprint del viaje.

## Consideraciones

- En muchas ocasiones la construcción del CJM se hace solo con el cliente y no con el PEC. En esos casos, los pasos son los mismos pero la gracia de levantarlo internamente, con el personal que interactúa con los clientes y que luego se valide con los clientes es que aparecen otras brechas importantes en cuanto a lo que la empresa “cree” que vive sus clientes y la realidad.
- Por otro lado, al estar involucrados en este proceso, las personas que interactúan con los clientes desarrollan un compromiso y sobre todo para trabajar en una mejor experiencia del cliente.
- En esta etapa de construcción no se mide el nivel de satisfacción de la experiencia. Sólo se identifica y levanta el viaje. Cuando se mide el viaje, conviene aplicar un cuestionario. Para eso, puedes leer el E-Book: Elaborando el cuestionario correcto para medir con éxito la experiencia de tus clientes.