/ METODOLOGÍA

Customer Journey Map

Customer Journey; customer journey mapping; mapa del recorrido del cliente

AUTORÍA ORIGINAL DEL MODELO

Sin autor único; integra Court et al. (McKinsey, 2009) y Carlzon (1985/1987)

NOTA TÉCNICA

Dirección y edición: Emilio Llopis · Biblioteca de Management

DEFINICIÓN

Reconstruye, con datos y desde el punto de vista del cliente, el recorrido completo que hace con la empresa para decidir qué momentos mejorar y quién responde de cada recorrido.

PREGUNTA DIRECTIVA

¿Qué vive de verdad el cliente de principio a fin cuando intenta comprarnos, usarnos o resolver un problema con nosotros, y en qué momentos ganamos o perdemos su confianza?

01 Problema que resuelve

Cada departamento ve su parte del cliente. Ventas ve la oferta; logística, la entrega; administración, la factura; el servicio técnico, la incidencia. Nadie ve el recorrido entero. Y el cliente no vive departamentos: vive un recorrido, y lo juzga entero.

El Customer Journey Map sirve para reconstruir ese recorrido **desde el punto de vista del cliente**: qué intenta hacer, por qué etapas pasa, con qué puntos de contacto se encuentra, qué siente, cuánto le cuesta y en qué momentos se decide si sigue con nosotros. El resultado es un mapa, pero el objetivo no es el mapa: es decidir qué momentos mejorar primero y quién responde de cada recorrido.

Señales de que puede hacer falta:

- las métricas de cada departamento son buenas y, aun así, los clientes se van o se quejan;
- las reclamaciones caen «entre dos áreas» y nadie se siente responsable;
- se invierte en una web, un CRM o un portal sin saber qué parte del recorrido del cliente mejora;
- la experiencia del cliente se discute con anécdotas, no con hechos;
- en B2B, el comprador está contento pero el usuario, el técnico o el financiero de la cuenta no lo están.

CUSTOMER JOURNEY MAP

Anatomía del mapa: qué va en cada fila y cómo se nombran las etapas

EL CLIENTE NO VIVE DEPARTAMENTOS: RECORRE Y VIVE UNA EXPERIENCIA | Y la juzga entera, por unos pocos momentos.

CABECERA Antes de dibujar	**CLIENTE** Quién, en concreto: un segmento o un papel de la cuenta	**ESCENARIO** Qué recorrido: dónde empieza y dónde termina	**OBJETIVO Y EXPECTATIVAS** Qué quiere conseguir y qué espera de nosotros

Bucle de lealtad: lo que vive después de comprar decide la siguiente compra

		ANTES DE LA COMPRA		COMPRA	DESPUÉS DE LA COMPRA		
	ETAPAS (LEMON Y VERHOEF, 2016) Etapas con las palabras del cliente; cambian según el recorrido	1 «Descubro»	2 «Evalúo»	3 «Compro»	4 «Empiezo a usar»	5 «Uso y pido ayuda»	6 «Sigo, recomiendo o me voy»
EXPERIENCIA	**QUÉ HACE** Acciones, con un verbo						
EXPERIENCIA	**QUÉ PIENSA O SE PREGUNTA** Dudas y motivaciones, con sus palabras						
EXPERIENCIA	**QUÉ SIENTE** De la frustración a la tranquilidad	+ – curva ilustrativa					
EXPERIENCIA	**PUNTOS DE CONTACTO** Propios, de socios, del cliente, externos						
DIAGNÓSTICO	**DOLORES Y BARRERAS** Qué le frena o le hace sufrir						
DIAGNÓSTICO	**MOMENTOS QUE IMPORTAN** Los pocos que deciden si sigue						
DIAGNÓSTICO	**OPORTUNIDADES** Qué cambiar y con qué efecto						
DIAGNÓSTICO	**QUIÉN RESPONDE HOY** Área o persona que se ocupa						

LO QUE HACE FALTA — **UN RESPONSABLE DEL RECORRIDO COMPLETO** con autoridad sobre varias áreas y una métrica del recorrido entero, no de cada contacto.

UN MAPA HECHO EN UNA SALA, SIN CLIENTES, ES SOLO UNA HIPÓTESIS.
Un cliente y un recorrido por mapa · Evidencia antes de dibujar · Gestionar recorridos, no contactos sueltos

Síntesis visual: elaboración propia, a partir de Lemon y Verhoef (2016), Journal of Marketing; Nielsen Norman Group (Gibbons, 2018); Richardson (2010) y Edelman y Singer (2015), Harvard Business Review; Kalbach, Mapping Experiences (2016). Práctica sin autor único.

emilio llopis

Síntesis visual: elaboración propia, a partir de Lemon y Verhoef (2016), Journal of Marketing; Nielsen Norman Group (Gibbons, 2018); Richardson (2010) y Edelman y Singer (2015), Harvard Business Review; Kalbach, Mapping Experiences (2016). Práctica sin autor único.

CUSTOMER JOURNEY MAP EJEMPLO B2B

Fabricante de equipos industriales · recorrido de un cliente nuevo, del primer contacto a la renovación

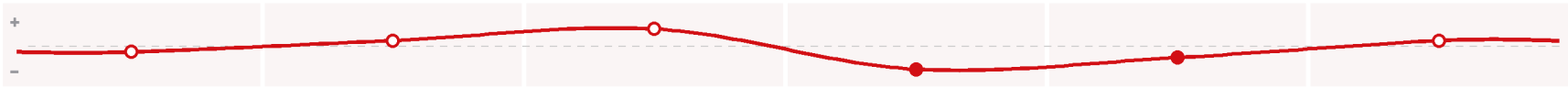
CABECERA
Antes de dibujar

CLIENTE
Responsable de mantenimiento de una planta mediana, cliente nuevo

ESCENARIO
Comprar y poner en marcha un equipo industrial, del primer contacto a la renovación

OBJETIVO Y EXPECTATIVAS
Que el equipo funcione sin parar la línea y sin sorpresas en la factura

Bucle de lealtad: lo que vive después de comprar decide la siguiente compra

ETAPAS Con las palabras del cliente	ANTES DE LA COMPRA		COMPRA	DESPUÉS DE LA COMPRA		
	1 «Necesito cambiar el equipo»	2 «Comparo proveedores»	3 «Compro»	4 «Lo instalamos y formamos»	5 «Lo uso y llamo al técnico»	6 «Renuevo o cambio»
EXPERIENCIA · QUÉ HACE	Pide referencias a colegas y busca en la web	Pide tres ofertas y visita una planta	Negocia con compras y firma	Coordina instalación y formación de operarios	Llama por una avería	Revisa costes y valora alternativas
EXPERIENCIA · QUÉ PIENSA O SE PREGUNTA	«¿Quién lo hace bien en mi sector?»	«¿Me dejarán tirado tras la venta?»	«Que compras no me cambie el equipo»	«¿Cuándo funcionará al cien por cien?»	«¿Cuánto tardarán en venir?»	«¿Compensa seguir con ellos?»
EXPERIENCIA · QUÉ SIENTE						
EXPERIENCIA · PUNTOS DE CONTACTO	Colegas, web, ferias	Comercial, oferta, visita de referencia	Compras, contrato	Instalador (socio), formación, primera factura	Atención técnica, piezas	Comercial, factura, informe de uso
DIAGNÓSTICO · DOLORES Y BARRERAS	Poca información técnica en la web	Ofertas difíciles de comparar	Aprobación interna lenta	Instalador sin información; factura que no entiende	No sabe a quién llamar	Nadie le enseña datos de uso
DIAGNÓSTICO · MOMENTOS QUE IMPORTAN				MOMENTO QUE IMPORTA	MOMENTO QUE IMPORTA	
DIAGNÓSTICO · OPORTUNIDADES	Casos y fichas técnicas en la web	Oferta con coste total a cinco años		Plan de puesta en marcha con un responsable	Línea directa con su técnico	Revisión anual con datos de uso
DIAGNÓSTICO · QUIÉN RESPONDE HOY	Marketing	Ventas	Ventas · Administración	Servicio técnico · Socio · Administración	Servicio técnico	Ventas

RESPONSABLE DEL RECORRIDO — Jefe de servicio al cliente · Métrica: equipos funcionando al cien por cien en seis semanas y renovaciones

LECCIÓN: EL PROBLEMA NO ESTABA EN LA VENTA, SINO EN LAS SEIS SEMANAS SIGUIENTES.
Instalación, formación y primera factura: un tramo que ninguna métrica interna miraba y que reparten tres áreas y un socio.

Ejemplo ilustrativo: caso inventado; no corresponde a ninguna empresa real.
Síntesis visual: elaboración propia, a partir de Lemon y Verhoef (2016), Journal of Marketing, y Nielsen Norman Group (Gibbons, 2018).

emilio llopis

Ejemplo ilustrativo: caso inventado; no corresponde a ninguna empresa real. Síntesis visual: elaboración propia, a partir de Lemon y Verhoef (2016), Journal of Marketing, y Nielsen Norman Group (Gibbons, 2018).

CUSTOMER JOURNEY MAP EJEMPLO B2C

Residencia de mayores · recorrido de una familia, de la primera búsqueda a los tres primeros meses

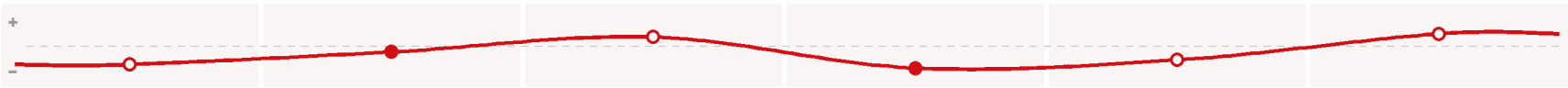
CABECERA — Antes de dibujar

CLIENTE
Hija de una mujer mayor que ya no puede vivir sola

ESCENARIO
Elegir residencia e incorporar a su madre, de la primera búsqueda al tercer mes

OBJETIVO Y EXPECTATIVAS
Que su madre esté bien atendida y ella, tranquila y bien informada

Bucle de lealtad: lo que vive después de comprar decide la siguiente compra

	ANTES DE LA COMPRA		COMPRA	DESPUÉS DE LA COMPRA		
ETAPAS (Con las palabras del cliente)	1 «Ya no puede vivir sola»	2 «Busco y visito residencias»	3 «Decido y firmo»	4 «Primeras semanas»	5 «Pregunto y resuelvo dudas»	6 «Sigo tranquila o la cambio»
EXPERIENCIA · QUÉ HACE	Habla con la familia y con el médico	Visita tres residencias en una semana	Firma y prepara el ingreso	Visita a su madre y pregunta al personal	Llama cuando algo le preocupa	Habla con otras familias y valora
EXPERIENCIA · QUÉ PIENSA O SE PREGUNTA	«¿Estoy haciendo lo correcto?»	«¿A quién llamo si algo va mal?»	«¿Qué incluye de verdad el precio?»	«¿Se está adaptando?»	«¿Por qué nadie me ha avisado?»	«¿La cambio de sitio?»
EXPERIENCIA · QUÉ SIENTE						
EXPERIENCIA · PUNTOS DE CONTACTO	Médico, familia, búsquedas	Web, opiniones, visita, dirección	Contrato, trabajadora social	Enfermería, auxiliares, cocina	Recepción, teléfono	Otras familias, factura, encuesta
DIAGNÓSTICO · DOLORES Y BARRERAS	Culpa, prisa y poca información clara	Precios y servicios difíciles de comparar	Extras que no esperaba	Se entera de los cambios por casualidad	Recepción no conoce el caso	Nadie le pregunta cómo va
DIAGNÓSTICO · MOMENTOS QUE IMPORTAN		MOMENTO QUE IMPORTA		MOMENTO QUE IMPORTA		
DIAGNÓSTICO · OPORTUNIDADES	Guía sencilla para familias en la web	Una persona de referencia desde la primera visita	Precio cerrado y extras explicados	Llamada semanal el primer mes	La persona de referencia resuelve las dudas	Reunión trimestral con la familia
DIAGNÓSTICO · QUIÉN RESPONDE HOY	Dirección · Marketing	Dirección	Administración · Trabajo social	Enfermería · Auxiliares	Recepción	Dirección

RESPONSABLE DEL RECORRIDO — Trabajadora social · Métrica: visitas que terminan en ingreso y bajas en los tres primeros meses

LECCIÓN: QUIEN DECIDE NO ES QUIEN VIVE EL SERVICIO.
La hija decide y la madre vive la residencia: cada una tiene su recorrido. Como en B2B, conviene un mapa por papel.

Ejemplo ilustrativo: caso inventado; no corresponde a ninguna empresa real.
Síntesis visual: elaboración propia, a partir de Lemon y Verhoef (2016), Journal of Marketing, y Nielsen Norman Group (Gibbons, 2018).

emilio llopis

Ejemplo ilustrativo: caso inventado; no corresponde a ninguna empresa real. Síntesis visual: elaboración propia, a partir de Lemon y Verhoef (2016), Journal of Marketing, y Nielsen Norman Group (Gibbons, 2018).

Cuándo aporta valor

- ✓ Cuando aumentan las bajas o empeora la satisfacción sin una causa clara.
- ✓ Al diseñar o rediseñar la experiencia de alta, entrega, puesta en marcha, renovación o gestión de incidencias.
- ✓ Antes de invertir en digitalización, en canales nuevos o en sistemas de atención al cliente.
- ✓ Al lanzar un producto o entrar en un segmento donde el cliente decide de otra forma.
- ✓ En B2B, cuando en la decisión y en el uso intervienen varias personas de la cuenta del cliente.

> / EJEMPLO
> Un fabricante de equipos industriales mide bien sus plazos de entrega y la satisfacción con el comercial. Al mapear el recorrido completo de un cliente nuevo, aparece que el problema está en las seis semanas posteriores a la entrega: la instalación, la formación de los operarios y la primera factura. Ninguna métrica interna miraba ese tramo.

Cuándo no es la mejor herramienta

- × **Si todavía no sabemos qué necesita el cliente ni qué dice.** Mapear sin evidencia produce un mapa de suposiciones internas. Primero hace falta escuchar: **Voice of Customer**.
- × **Si la pregunta es qué progreso busca el cliente y contra qué alternativas nos compara.** Eso es interpretar la motivación, no describir el recorrido: **Jobs to Be Done**.
- × **Si el problema ya está localizado en un proceso interno** (quién hace qué detrás de un punto de contacto). El mapa del recorrido no lo resuelve: para eso está **Service Blueprint**.
- × **Si lo que se quiere es gestionar y prever las oportunidades comerciales.** Esa es la visión del proceso desde ventas: **Sales Funnel & Sales Pipeline**.
- × **Si se trata de un fallo puntual y evidente en una sola interacción.** Se arregla sin mapear nada.

02 Entender

Qué es

Un **customer journey** (recorrido del cliente) es la secuencia de etapas, interacciones y experiencias por las que pasa un cliente para conseguir algo con una empresa: informarse y decidir, comprar, empezar a usar, resolver una incidencia, renovar. Un **journey map** (mapa del recorrido) es la representación de ese recorrido, normalmente en una tabla o un gráfico con las etapas en horizontal y, en vertical, lo que el cliente hace, piensa, siente y sufre en cada una.

> / NOTA
> Tres términos que conviene no confundir: el customer journey es el recorrido que vive el cliente; el customer journey map, su representación; y el customer journey mapping, el trabajo de construirla. Esta ficha trata la herramienta: el mapa.

Lemon y Verhoef (2016), en la síntesis académica de referencia, entienden la experiencia del cliente como la respuesta cognitiva, emocional, de comportamiento, sensorial y social del cliente ante la empresa **a lo largo de todo el recorrido de compra**. Y describen ese recorrido como un proceso dinámico en tres grandes etapas —antes de la compra, compra y después de la compra— en el que las experiencias pasadas influyen en las siguientes.

> / IDEA CLAVE · BM
> El recorrido se describe siempre desde el cliente: sus objetivos, sus pasos y sus palabras. Si el mapa tiene las etapas del proceso interno de la empresa («oferta», «pedido», «facturación»), es un diagrama de procesos con otro nombre.

Dos distinciones útiles:

- **Recorrido actual y recorrido deseado.** El primero describe lo que pasa hoy, con datos; el segundo, lo que se quiere que pase. Mezclarlos confunde el

diagnóstico con el diseño.

- **Relación completa y episodio.** Un recorrido puede ser toda la relación o un episodio con principio y fin claros («dar de alta a un cliente nuevo», «resolver una avería»). Para mejorar, suele ser más útil trabajar con episodios.

Los elementos del mapa

No hay un formato único. Nielsen Norman Group organiza el mapa en tres bandas: una cabecera que fija de quién y de qué recorrido se habla (elemento 1); la experiencia del cliente, etapa a etapa (elementos 2 a 4); y el diagnóstico que se saca de ella (elementos 5 y 6). Richardson, en *Harvard Business Review*, Kalbach, y Stickdorn y coautores recogen elementos parecidos. Lo que sigue reúne los elementos en los que coinciden. Su orden responde a la lógica de construcción del mapa, no a su importancia.

1 Cabecera: cliente, escenario y objetivo

Un mapa describe a un tipo de cliente concreto en un recorrido concreto. Un mapa «del cliente en general» no describe a nadie.

Qué incluye: el cliente o su papel en la empresa cliente (por ejemplo, «responsable de mantenimiento de una planta mediana, cliente nuevo»); el escenario, es decir, qué recorrido se mapea y dónde empieza y termina; y el objetivo y las expectativas del cliente: qué quiere conseguir y qué espera de la empresa.

Pregunta para pensar: ¿de qué cliente hablamos, qué está intentando conseguir y qué espera de nosotros?

2 Etapas del recorrido

Las fases por las que pasa el cliente, nombradas con sus palabras. Cómo elegirlas se explica en «Qué etapas usar».

> / PARA TENER EN CUENTA
> El recorrido real no es lineal: el cliente vuelve atrás, se salta etapas o repite algunas. El mapa simplifica para entender.

3 La experiencia: qué hace, qué piensa y qué siente

Para cada etapa, tres filas:

- **Qué hace:** sus acciones, cada una con un verbo.
- **Qué piensa o se pregunta:** sus dudas y motivaciones, mejor con sus propias palabras.
- **Qué siente:** la curva emocional, de la frustración a la tranquilidad. Es el elemento más reconocible de muchos mapas.

Richardson (2010) propone mirar también qué motiva al cliente a pasar a la etapa siguiente y qué dudas le frenan.

> / CONSEJO · BM
> El esfuerzo que le cuesta al cliente avanzar (llamar varias veces, repetir datos, esperar sin saber) suele explicar más que la satisfacción con cada contacto. Puede añadirse como fila opcional. La métrica de esfuerzo (CES) y su origen se tratan en **Voice of Customer**.

4 Puntos de contacto

Cada momento en que el cliente se encuentra con algo que influye en su experiencia: una llamada, la web, un correo, la factura, el técnico, el embalaje, una opinión de otro cliente. Lemon y Verhoef distinguen cuatro tipos de puntos de contacto:

- **Propios de la empresa:** los que diseña y controla (web, comerciales, atención al cliente, producto).
- **De socios:** los que gestionan distribuidores, instaladores, transportistas u otros socios.
- **Del cliente:** acciones que el cliente hace por su cuenta y que la empresa no controla (por ejemplo, cómo usa el producto).
- **Sociales, externos o independientes:** otros clientes, opiniones, prescriptores, medios, comparadores.

Implicación práctica: en muchos recorridos, los puntos de contacto que más pesan no son los propios. En B2B, el distribuidor o el instalador suele ser la cara de la empresa en los momentos críticos.

5 Dolores, barreras y momentos que importan

Los dolores son los puntos donde el cliente sufre: esperas, errores, incertidumbre, trabajo que le traspasamos. Las barreras son lo que le impide pasar a la etapa siguiente (Richardson, 2010). Los momentos que importan son los pocos puntos del recorrido que pesan de forma desproporcionada en su juicio y en su decisión de seguir o irse. Moments of Truth (ver más abajo) es un antecedente de esta idea.

> / IDEA CLAVE · BM
> No todos los dolores valen lo mismo. Un dolor en un momento que importa pesa mucho más que diez molestias en momentos que el cliente olvida.

Cómo reconocer un momento que importa. Beaujean, Davidson y Madge (2006), de McKinsey, los definen como las pocas interacciones en las que el cliente pone mucha carga emocional en el resultado. Por ejemplo: una avería que para la producción, un cargo que no entiende, el primer problema después de firmar. En su estudio de banca minorista, más del 85 % de los clientes que vivieron bien uno de esos momentos aumentó después su relación con el banco, y más del 70 % de los que lo vivieron mal la redujo. El criterio no es la frecuencia del contacto, sino lo que el cliente se juega en él.

6 Oportunidades y quién responde

Recoge qué se podría cambiar en cada momento, con qué efecto, y qué área o persona responde hoy de cada etapa. Nielsen Norman Group incluye esta responsabilidad interna, junto con las métricas, en la banda de diagnóstico del mapa. Es el puente entre el diagnóstico y la decisión, y suele mostrar por qué un recorrido falla aunque cada área cumpla su parte.

VISUAL El visual completo está en la página 2.

Qué etapas usar

No hay unas etapas estándar: cambian con el recorrido que se mapea. Estas son las propuestas más citadas:

- **Lemon y Verhoef (2016):** antes de la compra, compra y después de la compra. Es el marco académico de referencia.
- **McKinsey (Court et al., 2009):** consideración inicial, evaluación activa, compra y posventa, con un bucle de lealtad (ver «El Customer Decision Journey de McKinsey»).
- **Forrester (2010):** descubrir, explorar, comprar y relacionarse. La firma lo propuso para sustituir al embudo de marketing.
- **Richardson (2010):** del primer contacto a la compra, el uso, compartir la experiencia y el final del recorrido (renovar, sustituir o irse a la competencia).
- **Nielsen Norman Group:** dependen del caso. En una compra en línea, descubrir, probar, comprar, usar y pedir ayuda; en un caso B2B, compra, adopción, retención, ampliación y recomendación.
- **Gartner, para la compra B2B:** seis tareas de compra en paralelo (ver «El recorrido en B2B»).

> / CONSEJO · BM
> Una forma práctica de combinarlas: usar arriba las tres etapas de Lemon y Verhoef como marco y, debajo, entre cuatro y siete subetapas con verbos del cliente: «descubro», «evalúo», «compro», «empiezo a usar», «uso y pido ayuda», «sigo, recomiendo o me voy». Es la estructura de los visuales de esta ficha. Es una propuesta de Biblioteca Management, no de las fuentes citadas.

> / IMPORTANTE
> Las etapas del embudo de marketing («conocimiento», «consideración», «decisión») y las del proceso interno («oferta», «pedido», «facturación») miran el recorrido desde la empresa. Si se usan, conviene traducirlas a lo que vive el cliente.

Qué recorridos y qué momentos trabajar primero

Una empresa tiene muchos recorridos y cada recorrido tiene muchos puntos de contacto. Mapearlos todos con el mismo detalle no es posible ni útil. Las fuentes coinciden en concentrarse:

- **Pocos recorridos.** Pulido, Stone y Strevel (2014), de McKinsey, recomiendan centrarse en los tres a cinco recorridos que más pesan para el cliente y para el negocio.
- **Los contactos que el cliente usa de verdad.** Rosenbaum, Otalora y Ramírez (2017) proponen preguntar a una muestra de clientes por qué puntos de contacto han pasado realmente, y trabajar sobre los más usados (ellos se quedan con los diez primeros). Así se evita dar el mismo peso a un contacto por el que pasan todos que a uno que casi nadie ve.
- **Los momentos con más carga emocional**, según el criterio de Beaujean y coautores explicado arriba.

> / CONSEJO · BM
>
> Una forma sencilla de priorizar es cruzar tres preguntas para cada momento: cuántos clientes pasan por él, cuánto se juegan en él y qué efecto tiene en las bajas o en los ingresos. Los que puntúan alto en las tres van primero. Es una síntesis de Biblioteca Management a partir de las fuentes citadas, no un método de ninguna de ellas.

Recorridos completos frente a interacciones aisladas

Muchas empresas gestionan la experiencia punto de contacto a punto de contacto: una encuesta tras la llamada, otra tras la entrega, otra tras la visita técnica. Rawson, Duncan y Jones (2013), consultores de McKinsey, sostienen que esa mirada da una imagen distorsionada: cada contacto puede salir bien y el recorrido completo, mal.

> / EVIDENCIA
>
> Según su análisis, el desempeño en los recorridos completos estaba más correlacionado con la satisfacción del cliente y con los resultados de negocio que el desempeño en los puntos de contacto aislados (cifras y alcance en Profundizar). En uno de sus casos, un operador de televisión de pago, la incorporación de un cliente nuevo duraba unos tres meses e incluía unas seis llamadas, una visita técnica y varios contactos por la web y por correo. Cada contacto puntuaba bien, pero la satisfacción media caía casi un 40 % a lo largo del recorrido.

Implicación práctica: el objeto de la gestión no es el contacto, sino el recorrido. Las métricas deben medir también si el cliente consiguió lo que quería de principio a fin.

El Customer Decision Journey de McKinsey

David Court, Dave Elzinga, Susan Mulder y Ole Jørgen Vetvik publicaron en junio de 2009 en *McKinsey Quarterly* «The consumer decision journey» (el artículo habla de *consumer*, consumidor; esta ficha usa la denominación Customer Decision Journey, más amplia). Su aportación fue discutir la idea del embudo de compra: un cliente que parte de muchas marcas y va descartando hasta quedarse con una. Con una investigación sobre decisiones de compra de casi 20.000 consumidores en cinco sectores y tres continentes, propusieron un recorrido **circular** en cuatro fases:

1 Consideración inicial

El cliente parte de un conjunto de marcas que ya tiene en la cabeza por su exposición previa.

2 Evaluación activa

El cliente investiga las opciones. El conjunto de marcas puede **crecer** en esta fase, no solo reducirse: en ordenadores personales (dentro de electrónica de consumo), por ejemplo, los compradores partían de 1,7 marcas de media y añadían 1 más durante la evaluación; en automóviles, partían de 3,8 y añadían 2,2. Según el artículo, dos tercios de los puntos de contacto de esta fase los dirige el propio consumidor (opiniones, recomendaciones, búsquedas) y un tercio, la empresa.

3 Cierre o momento de compra

El cliente elige y compra. Según el estudio, hasta un 40 % de los consumidores de algunas categorías cambia de opinión en ese momento por algo que ve, aprende o hace en el punto de venta.

4 Posventa

El cliente usa lo que ha comprado. Esa experiencia forma su opinión para las siguientes decisiones en la categoría: por eso el recorrido es un ciclo continuo.

El bucle de lealtad. La experiencia posventa puede llevar al cliente a volver a comprar la misma marca en la siguiente decisión, cerrando un bucle de lealtad. Los autores distinguen dos tipos de clientes leales: los **activos**, que siguen con la marca y la recomiendan, y los **pasivos**, que siguen por inercia y están abiertos a cambiar. Para una marca que quiere ganar cuota, los leales pasivos de sus competidores son una oportunidad; para la marca establecida, sus propios leales pasivos son un riesgo.

> / **PARA TENER EN CUENTA** · BM
>
> El estudio se hizo con consumidores de cinco sectores. Su lógica puede servir en B2B; sus cifras no se trasladan ni a otros sectores ni a B2B.

> / **CONSEJO** · BM
>
> Qué aporta a un mapa: obliga a mirar dos momentos que la empresa suele descuidar. Antes de que el cliente nos llame (¿estamos en su lista inicial?) y después de la compra (¿el cliente es leal activo o solo pasivo?).

Moments of Truth

La idea de los «momentos de la verdad» es un antecedente claro de los momentos que importan. Tiene un origen y dos variantes posteriores, de autores distintos:

1 Momentos de la verdad (Carlzon)

Jan Carlzon, presidente de la aerolínea SAS en los años ochenta, llamó «momentos de la verdad» a cada contacto breve entre un cliente y un empleado. En su libro (*Riv pyramiderna!*, 1985; en inglés *Moments of Truth*, 1987) hizo un cálculo que se cita habitualmente: unos diez millones de clientes al año, cada uno de los cuales trataba con unos cinco empleados de SAS durante unos quince segundos cada vez: cincuenta millones de momentos al año en los que se decidía la imagen de la compañía. Su conclusión fue organizativa: la primera línea necesita autonomía para resolver, y la estructura debe servirla.

Implicación práctica: mejorar un momento que importa exige a menudo cambiar la autonomía y la información de la primera línea (comercial, técnico, atención al cliente), no solo el diseño del contacto.

2 Primer momento de la verdad (FMOT, Procter & Gamble)

Procter & Gamble llamó *first moment of truth* a los pocos segundos en que el comprador, ante el lineal, elige un producto frente a los de la competencia. La expresión se atribuye a su entonces consejero delegado, A. G. Lafley, que hablaba de dos momentos: el primero, en la tienda; el segundo (*second moment of truth*), cuando el cliente usa el producto en casa y comprueba si cumple lo prometido. La idea se difundió ampliamente a partir de un artículo de *The Wall Street Journal* de septiembre de 2005. La fecha en que P&G empezó a usarla no está fijada.

3 Momento cero de la verdad (ZMOT, Google)

Google propuso en 2011, en un libro de Jim Lecinski, el *zero moment of truth*: el momento, anterior al lineal, en que el cliente busca información en internet —buscadores, opiniones, vídeos— antes de decidir. Es una idea formulada por una empresa con interés comercial en ella, apoyada en un estudio encargado por Google.

> / **CONSEJO** · BM
>
> En B2B, el equivalente práctico del momento cero es todo lo que el cliente averigua de nosotros antes de hablar con un comercial: web, referencias, opiniones de colegas, prescriptores. Conviene incluirlo en el mapa aunque no lo controlemos.

El recorrido en B2B

En B2B el recorrido tiene tres rasgos que cambian el mapa:

- **Varias personas de la cuenta.** Deciden, usan, pagan y validan personas distintas (dirección, compras, técnicos, usuarios, financiero), y cada una vive un recorrido distinto.
- **Tareas de compra en paralelo y con vueltas atrás.** Gartner describe la compra B2B como seis «tareas de compra» (identificar el problema, explorar soluciones, definir requisitos, seleccionar proveedor, validar la elección y crear consenso interno) que el grupo comprador aborda a la vez. Según la firma, los compradores vuelven a casi todas esas tareas al menos una vez antes de decidir, y validar la elección y lograr el consenso interno son tareas que no terminan hasta el final.
- **El recorrido sigue después del contrato.** Puesta en marcha, uso, servicio y renovación pesan tanto como la venta, y los viven otras personas.

> / CONSEJO · BM
> Conviene mapear por separado dos o tres papeles clave de la cuenta (quien decide, quien usa, quien paga) y mirar dónde se cruzan sus recorridos: ahí suelen estar los conflictos.

Del mapa a la gestión por recorridos

Edelman y Singer (2015) proponen ir más allá del mapa: tratar los recorridos principales como productos, diseñarlos de forma deliberada y gestionarlos de forma continua. Señalan cuatro capacidades: **automatización** de los pasos, **personalización proactiva** (anticiparse a lo que necesita cada cliente), **interacción según el contexto** en que está el cliente en cada momento e **innovación del recorrido** (añadir pasos o servicios que el cliente valora). Los autores proponen también una figura organizativa: un responsable de cada recorrido que dirige un equipo de varias áreas y responde de sus resultados de negocio.

> / PARA TENER EN CUENTA · BM
> El artículo mira sobre todo a recorridos digitales y a empresas grandes. Para una empresa mediana, lo útil es el principio: **cada recorrido prioritario tiene un responsable con autoridad sobre varias áreas y una métrica de resultado**.

Qué es un recorrido bien diseñado. Kuehnl, Jozic y Homburg (2019) dan tres criterios, comprobados con 4.814 consumidores de dos países: que los puntos de contacto que controla la empresa cuenten **una misma historia** (coherencia temática), que **se comporten igual** en cada canal y en cada visita (consistencia) y que **se adapten a la situación** concreta del cliente (sensibilidad al contexto). Los recorridos que cumplen esos criterios se asocian con más lealtad, a través de una mejor actitud hacia la marca. Son una buena lista para revisar un recorrido rediseñado.

Qué no es

- **No es el embudo de ventas ni el pipeline.** El recorrido del cliente describe lo que vive el cliente; el embudo y el pipeline describen cómo avanza la empresa en su proceso de venta. Uno mira desde fuera; el otro, desde dentro. Para lo segundo: **Sales Funnel & Sales Pipeline**.
- **No es un Service Blueprint.** El recorrido muestra la experiencia del cliente; el blueprint muestra los procesos, personas y sistemas internos que hacen posible cada punto de contacto. De hecho, las acciones del cliente que recoge el mapa son la primera fila del blueprint (Bitner, Ostrom y Morgan, 2008). El recorrido dice dónde duele; el blueprint, por qué duele dentro: **Service Blueprint**.
- **No es Voice of Customer.** VoC es el sistema de escucha que aporta la evidencia; el recorrido organiza esa evidencia por etapas y puntos de contacto: **Voice of Customer**.
- **No es un diagrama del proceso interno.** Si las etapas son las de la empresa, no las del cliente, el mapa está mal planteado.

03 Aplicar

Cómo aplicarla

> / **NOTA** · BM
>
> Secuencia práctica para mapear un recorrido y convertirlo en decisiones. Es una propuesta de trabajo de Biblioteca Management a partir de la práctica general del método; no procede de un autor original. Los pasos 1, 7 y 8 recogen la lógica de Rawson, Duncan y Jones (2013) —elegir los recorridos prioritarios, entender su desempeño, rediseñarlos y sostener la mejora— y de Edelman y Singer (2015); la formulación en pasos es de Biblioteca Management. Los pasos usan los elementos del mapa descritos en Entender.

1 **Elegir qué recorridos importan**
Listar los recorridos principales del cliente (decidir y comprar, empezar, usar, resolver una incidencia, renovar) y priorizar entre tres y cinco por su efecto en el negocio: cuántos clientes pasan por cada uno, cuánto pesa en los ingresos o el margen, cuántas quejas o bajas genera y qué capacidad hay de actuar. La tabla «Selección de recorridos prioritarios» del kit ayuda a hacerlo.

2 **Definir cliente, inicio y final**
Para cada recorrido, qué tipo de cliente o qué papel de la cuenta, qué objetivo persigue, dónde empieza y dónde termina (elemento 1). En B2B, decidir qué papeles se mapean por separado.

3 **Reunir la evidencia antes de dibujar**
Datos que ya existen en la empresa y conversaciones con clientes (ver el consejo práctico al final de esta secuencia). No hace falta un sistema de escucha completo (**Voice of Customer**), pero sí datos y conversaciones con clientes antes de dibujar.

4 **Dibujar el recorrido actual con las palabras del cliente**
Etapas, puntos de contacto de los cuatro tipos, lo que el cliente hace, piensa y siente, y el esfuerzo (elementos 2 a 4). Para los puntos de contacto, conviene preguntar a los clientes por cuáles han pasado de verdad, en lugar de listar todos los que la empresa tiene. Marcar qué parte se apoya en datos y qué parte es hipótesis.

5 **Validar el mapa con clientes y con la primera línea**
Contrastarlo con clientes reales y con quienes les atienden. Corregir lo que la empresa daba por supuesto.

6 **Identificar dolores y momentos que importan**
Localizar los dolores y los pocos momentos que pesan en la decisión de seguir o irse (elemento 5). Usar las fases del Customer Decision Journey y los momentos de la verdad como lista de control: ¿estamos en la consideración inicial?, ¿qué pasa en la posventa?, ¿qué ve el cliente antes de hablar con nosotros?

7 **Priorizar y rediseñar**
Elegir pocas mejoras por su efecto en el cliente y en el negocio, rediseñarlas con las áreas implicadas y, si el problema está dentro, bajar al **Service Blueprint** (elemento 6).

8 **Asignar responsable y medir el recorrido**
Cada recorrido prioritario con un responsable con autoridad sobre varias áreas y con una métrica del recorrido completo, no solo de cada contacto. Revisar con una frecuencia fija y actualizar el mapa cuando cambie el recorrido.

/ IMPORTANTE · BM
El error que más invalida el trabajo es mapear en una sala, solo con gente de la empresa y sin clientes. Ese mapa refleja cómo cree la empresa que funciona el recorrido. Sirve como hipótesis de partida, nunca como diagnóstico.

/ CONSEJO PRÁCTICO · BM
Dónde buscar la evidencia del recorrido:

- **Datos de servicio:** reclamaciones, incidencias, llamadas repetidas, tiempos de resolución.
- **Datos comerciales:** motivos de operaciones perdidas, tiempos entre etapas, bajas y no renovaciones.
- **Conversaciones:** clientes actuales, perdidos y no clientes; en B2B, varias personas de la misma cuenta.
- **Primera línea:** comerciales, técnicos, atención al cliente, distribuidores e instaladores, que ven los dolores cada día.
- **Observación:** acompañar al cliente o hacer el recorrido como si fuera cliente.

/ CONSEJO · BM
Al final, el trabajo debería dejar cuatro piezas: el mapa del recorrido actual con su evidencia, la lista priorizada de momentos que importan y dolores, las mejoras decididas con responsable, y la métrica con la que se seguirá el recorrido.

Kit práctico

Plantilla de mapa del recorrido

La plantilla tiene una columna por etapa y una fila por cada elemento del mapa. Aquí se muestra rellenada para una sola etapa del caso del distribuidor de suministros industriales («Ejemplo de una buena conclusión», más abajo); los dos mapas de ejemplo (fabricante de equipos industriales y residencia de mayores) muestran un mapa completo de seis etapas.

Cabecera. Cliente o papel: responsable de compras de un taller mediano, cliente nuevo. Escenario: del primer contacto al segundo pedido. Objetivo y expectativas: tener un proveedor fiable sin dedicarle tiempo de más.

FILA	QUÉ SE ANOTA	EJEMPLO: ETAPA «ME DOY DE ALTA COMO CLIENTE»
Qué hace	Sus acciones, con un verbo	Envía la documentación de la empresa y espera la cuenta
Qué piensa o se pregunta	Sus dudas, con sus palabras	«¿Otra vez me piden lo mismo?»
Qué siente	De muy negativo a muy positivo	Negativo: impaciencia
Puntos de contacto	Propios, de socios, del cliente, sociales	Correo del comercial, formulario de administración, llamada de riesgos
Dolores y barreras	Lo que le hace sufrir o le frena	Tres áreas le piden la misma documentación; un tercio de las altas tarda más de dos semanas
¿Momento que importa?	Sí o no	Sí: aquí decide si sigue o vuelve a su proveedor anterior

FILA	QUÉ SE ANOTA	EJEMPLO: ETAPA «ME DOY DE ALTA COMO CLIENTE»
Oportunidad de mejora	Qué cambiar y con qué efecto	Un solo punto de entrada para el alta
Quién responde hoy	Área o persona	Comercial, administración y riesgos, cada uno su parte
Evidencia	Dato, conversación o hipótesis	Dato: fechas de alta del sistema; conversación con ocho clientes nuevos
Esfuerzo (opcional)	Bajo, medio o alto	Alto

La fila de evidencia es la que da credibilidad al mapa. Si casi todo es «hipótesis», el mapa todavía no sirve para decidir.

Dos mapas de ejemplo

El primero desarrolla el caso del fabricante de equipos industriales del primer apartado (Problema que resuelve); el segundo, el de la residencia de mayores del ejemplo de conclusión. En los dos, quien responde de cada etapa es un área distinta, y el recorrido se pierde entre ellas.

VISUAL El visual completo está en la **página 3**.

VISUAL El visual completo está en la **página 4**.

Selección de recorridos prioritarios

Ejemplo del mismo distribuidor:

RECORRIDO	CLIENTES AFECTADOS	EFECTO EN INGRESOS O MARGEN	QUEJAS O BAJAS	CAPACIDAD DE ACTUAR	PRIORIDAD
Primer pedido de un cliente nuevo	Todos los nuevos, unos 150 al año	Alto: decide si hay segundo pedido	Muchas quejas por el alta	Alta: depende de nosotros	1
Renovar el acuerdo anual	Los 40 clientes con acuerdo	Alto: la mitad del margen	Pocas quejas, algunas bajas sin aviso	Alta	2
Resolver una incidencia de entrega	Uno de cada diez pedidos	Medio: abonos y portes	Quejas frecuentes	Media: depende también del transportista	3
Pedir un presupuesto especial	Pocos clientes	Bajo	Casi ninguna	Alta	4

Preguntas de control

- [ ] ¿El mapa describe a un cliente concreto en un recorrido concreto, con inicio y final?
- [ ] ¿Las etapas están nombradas como las vive el cliente o como las organiza la empresa?
- [ ] ¿Qué parte del mapa se apoya en datos o conversaciones y qué parte es hipótesis?
- [ ] ¿Hemos incluido lo que el cliente hace antes de contactar con nosotros y después de comprar?
- [ ] ¿Hemos contado con los puntos de contacto que no controlamos (socios, otros clientes, prescriptores)?
- [ ] En B2B, ¿hemos mirado a más de una persona de la cuenta?
- [ ] ¿Qué dos o tres momentos pesan más en la decisión de seguir o irse?

- [ ] ¿Quién responde de este recorrido y con qué métrica?

Ejemplo de una buena conclusión

> / EJEMPLO
> Distribuidor de suministros industriales, recorrido «primer pedido de un cliente nuevo».
>
> «El recorrido se decide en dos momentos. El primero, el alta: el cliente tiene que enviar la misma documentación tres veces a tres áreas distintas, y un tercio de las altas tarda más de dos semanas. El segundo, la primera incidencia del primer pedido: el cliente no sabe a quién llamar y el comercial no tiene información del pedido. En los dos casos, cada área cumple sus plazos, pero nadie responde del recorrido. Decidimos unificar el alta en un solo punto de entrada, dar al comercial acceso al estado de los pedidos y nombrar a un responsable del recorrido de clientes nuevos, que se medirá por el porcentaje de clientes que hacen un segundo pedido en tres meses.»

> / EJEMPLO
> Residencia de mayores, recorrido «ingreso de un residente nuevo».
>
> «El recorrido se decide en dos momentos. El primero, la visita y la decisión: la familia visita tres residencias en una semana, con prisa y con culpa, y lo que más pesa no es el precio, sino saber a quién llamar si algo va mal. El segundo, las primeras semanas tras el ingreso: la familia no sabe cómo se adapta su madre y se entera de los cambios por casualidad. Dirección, enfermería, cocina y recepción hacen bien su parte, pero nadie responde del recorrido. Decidimos asignar a cada familia una persona de referencia desde la primera visita y llamarla cada semana durante el primer mes. El recorrido lo dirige la trabajadora social y se medirá por el porcentaje de visitas que terminan en ingreso y por las bajas en los tres primeros meses.»

Una conclusión así permite decidir. Un mapa con cuarenta notas adhesivas, no.

Errores frecuentes

ERROR	QUÉ OCURRE	CÓMO EVITARLO
Mapear desde dentro	El mapa refleja cómo cree la empresa que funciona el recorrido, no cómo lo vive el cliente.	Reunir evidencia antes de dibujar y validar con clientes y con la primera línea.
Un mapa para «el cliente» en general	El mapa no describe a nadie y no sirve para decidir.	Un mapa por segmento o por papel relevante de la cuenta.
Mapear solo al comprador en B2B	Se ignora a quien usa, a quien paga y a quien valida, que viven otro recorrido.	Mapear los dos o tres papeles clave de la cuenta.
Dar el mismo peso a todos los contactos	Se dedica tiempo a contactos que casi nadie usa.	Preguntar a los clientes por qué contactos pasan y trabajar sobre los más usados.
Quedarse en los contactos aislados	Cada contacto sale bien y el recorrido completo, mal.	Medir también el resultado del recorrido completo.
Mirar solo la venta	Se olvida lo que pasa antes del primer contacto y después de firmar.	Usar las fases del Customer Decision Journey como lista de control.
Tratar todos los dolores igual	Se reparten los recursos y no se arregla lo que decide la relación.	Priorizar los momentos que importan.

ERROR	QUÉ OCURRE	CÓMO EVITARLO
Mapa sin responsable	Cada área cumple su parte y nadie responde del recorrido.	Un responsable por recorrido, con métrica y revisión fija.
Mapa como entregable final	El dibujo se cuelga en la pared y no cambia nada.	Cerrar con mejoras decididas, responsables y plazos.

Limitaciones

- **El mapa simplifica un recorrido que no es lineal.** Sirve para entender y priorizar, no para describir cada caso.
- **Depende de la calidad de la evidencia.** Sin datos ni conversaciones, es una opinión con buen formato.
- **Describe dónde duele, no por qué falla dentro.** Para las causas internas hace falta bajar a los procesos (**Service Blueprint**).
- **No dice qué valora el cliente ni cuánto vale para él.** Para eso están **Customer Value Proposition** y **Jobs to Be Done**.
- **Parte de la evidencia más citada es de consultoría.** Las cifras de McKinsey y de Google proceden de estudios propios, con sectores y contextos concretos (ver Profundizar).
- **No hay pruebas de que hacer mapas, por sí solo, mejore los resultados.** Lo que hay son indicios, sobre todo de consultoría y de algún estudio académico, de que gestionar recorridos completos se asocia con más satisfacción y lealtad; el mapa es el medio para hacerlo.
- **Mejorar un recorrido exige coordinación entre áreas.** Si la organización no la permite, el mapa se queda en diagnóstico.

APLICACIÓN PRÁCTICA

Cómo la aplico en la práctica

Emilio Llopis · GLR Partners

En GLR Partners trabajamos el Customer Journey Map en dos tipos de proyecto.

El primero son los proyectos de **experiencia de cliente** propiamente dichos: una empresa nos pide analizar y mejorar la experiencia que vive su cliente. Ahí el mapa es la columna vertebral del trabajo. Reconstruimos el recorrido real, desde que el cliente detecta la necesidad hasta después de la compra, con entrevistas, observación y los datos de la propia empresa. Localizamos los **momentos que de verdad pesan** en su decisión y en su satisfacción, y priorizamos dónde actuar. La lección que más se repite: el cliente no juzga cada contacto por separado, sino el recorrido entero. Un fallo en la entrega o en la factura puede borrar el buen trabajo comercial.

El segundo son las consultorías de **transformación Go-to-Market**. Aunque el encargo no sea de experiencia de cliente, el mapa nos da muchísima información de todo tipo: cómo busca y decide de verdad el cliente, qué canales usa en cada momento, dónde se pierden oportunidades, qué espera del equipo comercial y en qué punto la marca promete algo que la operación no cumple. Es una de las herramientas que más hallazgos aporta para rediseñar el modelo comercial.

En los dos casos el mapa se hace **desde el cliente**, no desde los procesos internos, y se contrasta con clientes reales. Un mapa construido solo en una sala de reuniones refleja cómo cree la empresa que la ven, no cómo la ven.

El resultado no es el dibujo del recorrido, sino una **lista priorizada de mejoras**, con responsables y con indicadores para medir si la experiencia mejora de verdad.

glrpartners.com

04 Combinar

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

El Customer Journey Map suele entrar en un programa de mejora de la experiencia de cliente, o en la parte de cliente de un plan comercial o estratégico, después de escuchar al cliente y antes de rediseñar los procesos. Su papel es organizar lo que se sabe del cliente en un recorrido y localizar dónde se gana o se pierde su confianza. No es la estrategia de experiencia de cliente: es el diagnóstico que la orienta.

La lógica del orden es sencilla: primero se escucha y se ordena lo que dice el cliente; después, con esa evidencia, se modela su recorrido por etapas y puntos de contacto; y, por último, ese recorrido se traduce a los procesos internos que lo hacen posible.

> / NOTA · BM
> Esta secuencia es una propuesta de trabajo de Biblioteca Management. El mapa del recorrido no tiene un autor original que lo conectara con otras herramientas. Court et al. (2009), Carlzon (1987), Rawson, Duncan y Jones (2013) y Edelman y Singer (2015) no formulan esta secuencia.

Una secuencia habitual de trabajo puede ser esta:

1 Voice of Customer.
Aporta la evidencia: qué necesita, espera y dice el cliente.

2 Customer Journey Map.
Organiza esa evidencia en un recorrido y localiza los momentos que importan.

3 Service Blueprint.
Traduce los momentos que fallan a los procesos, personas y sistemas internos que hay detrás.

Otros complementos útiles

No son pasos obligatorios. Se añaden cuando el caso lo pide:

- **Customer Segmentation** → si hay que decidir para qué segmentos se mapea; segmentos distintos tienen recorridos distintos.
- **Jobs to Be Done** → si queremos entender qué progreso busca el cliente en cada recorrido y contra qué alternativas nos compara.
- **Customer Value Proposition** → si las mejoras del recorrido deben reforzar una propuesta de valor concreta y demostrable.
- **Sales Funnel & Sales Pipeline** → si hay que alinear el recorrido del cliente con el proceso comercial interno.
- **Design Thinking** → si el rediseño de un momento exige idear y prototipar soluciones nuevas con el cliente.
- **Customer Success Management** → si, después de la compra, hay que asegurar que el cliente consigue los resultados que esperaba.
- **Net Promoter System** → si hay que convertir lo que dicen los clientes en respuestas concretas y mejoras.
- **Modelo de Orientación al Cliente — Emilio Llopis** → si hay que diagnosticar si toda la empresa está organizada para cumplir lo que promete al cliente.

05 Profundizar

Origen y evolución

El mapa del recorrido del cliente **no tiene un autor único** ni una fuente original. Es una práctica consolidada del diseño de servicios, del marketing y de la consultoría, que se extendió con la multiplicación de canales. Esta ficha no le atribuye un origen. Desde el diseño de servicios, su antecedente más directo es el service blueprint de G. Lynn Shostack (1984), que ya representaba la secuencia de contactos del cliente con un servicio junto a los procesos internos que la sostienen (ver Service Blueprint).

Tres líneas de trabajo con autoría identificada lo explican y lo sostienen:

- **Moments of Truth (1985–1987).** Jan Carlzon, presidente de SAS, formula la idea de que la experiencia se decide en contactos breves con la primera línea, y extrae consecuencias organizativas. La expresión se asocia también a Richard Normann, consultor de SAS en esa época y autor de *Service Management* (1984). Después aparecen dos variantes de empresas: el primer momento de la verdad de Procter & Gamble (difundido en 2005) y el momento cero de Google (Lecinski, 2011).
- **Customer Decision Journey (2009).** Court, Elzinga, Mulder y Vetvik (McKinsey) sustituyen el embudo por un recorrido circular con consideración inicial, evaluación activa, cierre, posventa y bucle de lealtad.
- **De los contactos a los recorridos y a la gestión (2013–2015).** Rawson, Duncan y Jones (2013) sostienen que hay que gestionar recorridos completos y no contactos aislados; Edelman y Singer (2015), que los recorridos se pueden diseñar y gestionar como productos.

La síntesis académica de referencia es la de **Lemon y Verhoef (2016)**, que revisa la literatura sobre experiencia de cliente y la organiza a lo largo del recorrido (antes de la compra, compra y después de la compra) y de cuatro tipos de puntos de contacto.

Qué sabemos sobre su solidez

- **/ EVIDENCIA**

  Rawson, Duncan y Jones (2013) informan de que el desempeño en recorridos completos estaba entre un 30 % y un 40 % más correlacionado con la satisfacción que el desempeño en puntos de contacto, y entre un 20 % y un 30 % más correlacionado con resultados de negocio. En seguros y televisión de pago, un punto más de satisfacción con el recorrido (en una escala de 10) se correspondía con al menos dos puntos más de crecimiento de ingresos. Los datos proceden de encuestas anuales de McKinsey en varios sectores (entre ellos televisión de pago, banca minorista y seguros de coche); el artículo no da el número de clientes encuestados ni el detalle metodológico de un artículo académico.

- **/ EVIDENCIA**

  Pulido, Stone y Strevel (2014), con una encuesta de McKinsey a unos 27.000 consumidores estadounidenses de 14 sectores, encuentran que la satisfacción con los recorridos es un indicador un 30 % mejor de la satisfacción general que la satisfacción con cada interacción, y un 32 % mejor de las bajas de clientes. Estiman además que gestionar bien los recorridos puede subir los ingresos hasta un 15 % y bajar hasta un 20 % el coste de atender a los clientes; son estimaciones de potencial, no resultados medidos.

- **/ EVIDENCIA**

  Kuehnl, Jozic y Homburg (2019), con 4.814 consumidores de dos países, aportan una de las primeras pruebas académicas de que un recorrido bien diseñado (coherente, consistente y adaptado al contexto) se asocia con más lealtad del cliente.

- **/ EVIDENCIA**

  Court et al. (2009) basan el Customer Decision Journey en decisiones de compra de casi 20.000 consumidores de cinco sectores (automóviles, cuidado de la piel, seguros, electrónica de consumo y telefonía móvil) en tres continentes. Sus cifras corresponden a esos sectores.

- **/ EVIDENCIA**

  El momento cero se apoya en un estudio encargado por Google a Shopper Sciences sobre 5.000 compradores: según Lecinski (2011), las fuentes de información consultadas antes de comprar pasaron de 5,3 de media en 2010 a 10,4 en 2011. Es un estudio de parte.

- **Lo que la academia no ha probado.** Følstad y Kvale (2018) revisaron 45 artículos sobre recorridos del cliente. Encuentran una terminología poco coherente (el mismo término, «punto de contacto», se usa para un momento y para un canal), pocos estudios que comparen lo que la empresa cree con lo que dicen los datos del cliente y ninguna prueba de que hacer mapas mejore por sí solo los resultados. Tueanrat, Papagiannidis y Alamanos (2021), con 147 artículos, llegan a una conclusión parecida: el campo ha crecido mucho y sigue siendo poco coherente.

- **La crítica a los mapas habituales.** Rosenbaum, Otalora y Ramírez (2017) sostienen que la mayoría de los mapas tienen un defecto de base: suponen que todos los clientes pasan por los mismos puntos de contacto y que todos pesan igual. Su propuesta es dibujar lo que los clientes hacen de verdad, no lo que la dirección imagina que hacen.

> **/ IDEA CLAVE** · BM
>
> La idea central —el cliente juzga el recorrido entero y unos pocos momentos pesan más que el resto— está bien sostenida por la práctica y es coherente con la síntesis académica de Lemon y Verhoef (2016), que recibió en 2021 el premio de la Sheth Foundation y el *Journal of Marketing*. Las cifras concretas proceden sobre todo de consultoría y de empresas, en sectores concretos: no son leyes generales. Y el mapa es un medio: lo que mejora los resultados es gestionar los recorridos que dibuja.

Fuentes de origen

- Carlzon, J. (1987). *Moments of Truth*. Ballinger. Edición original sueca: *Riv pyramiderna!*, Bonnier, 1985.
- Court, D., Elzinga, D., Mulder, S. y Vetvik, O. J. (2009). The consumer decision journey. *McKinsey Quarterly*, junio de 2009. https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/the-consumer-decision-journey
- Lecinski, J. (2011). *Winning the Zero Moment of Truth*. Google. https://www.thinkwithgoogle.com/_qs/documents/673/2011-winning-zmot-ebook_research-studies.pdf
- Primer momento de la verdad (FMOT): Procter & Gamble; expresión atribuida a A. G. Lafley. Se difundió a partir de un artículo de portada de *The Wall Street Journal* del 21 de septiembre de 2005, según Lecinski (2011), que cita a Lafley.

Base académica de referencia

- Lemon, K. N. y Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69–96. https://doi.org/10.1509/jm.15.0420

Lecturas ejecutivas recomendadas

- Rawson, A., Duncan, E. y Jones, C. (2013). The truth about customer experience. *Harvard Business Review*, 91(9), 90–98. Por qué gestionar recorridos completos y no contactos aislados. https://hbr.org/2013/09/the-truth-about-customer-experience
- Edelman, D. C. y Singer, M. (2015). Competing on customer journeys. *Harvard Business Review*, 93(11), 88–100. Cómo diseñar y gestionar los recorridos como productos. https://hbr.org/2015/11/competing-on-customer-journeys
- Richardson, A. (2010, 15 de noviembre). Using customer journey maps to improve customer experience. Harvard Business Review (edición digital). Presentación del mapa del recorrido para directivos: acciones, motivaciones, dudas y barreras por etapa.
- Pulido, A., Stone, D. y Strevel, J. (2014). The three Cs of customer satisfaction: Consistency, consistency, consistency. McKinsey & Company. Por qué medir por recorridos y centrarse en pocos. https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/the-three-Cs-of-customer-satisfaction-consistency-consistency-consistency
- Beaujean, M., Davidson, J. y Madge, S. (2006). The moment of truth in customer service. *McKinsey Quarterly*. Qué son los momentos que importan y cómo afectan a la relación. https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organization/our-insights/the-moment-of-truth-in-customer-service

Extensiones y críticas

- Gartner (2018, 9 de octubre). Gartner says the marketing-to-sales handoff should no longer exist (nota de prensa). Las seis tareas de compra B2B y su carácter no lineal. https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2018-10-09-gartner-says-the-marketing-to-sales-handoff-should-no-longer-exist
- Rosenbaum, M. S., Otalora, M. L. y Ramírez, G. C. (2017). How to create a realistic customer journey map. *Business Horizons*, 60(1), 143–150. https://ideas.repec.org/a/eee/bushor/v60y2017i1p143-150.html
- Følstad, A. y Kvale, K. (2018). Customer journeys: A systematic literature review. *Journal of Service Theory and Practice*, 28(2), 196–227. https://doi.org/10.1108/JSTP-11-2014-0261
- Kuehnl, C., Jozic, D. y Homburg, C. (2019). Effective customer journey design: Consumers' conception, measurement, and consequences. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 47(3), 551–568. https://doi.org/10.1007/s11747-018-00625-7
- Tueanrat, Y., Papagiannidis, S. y Alamanos, E. (2021). Going on a journey: A review of the customer journey literature. *Journal of Business Research*, 125, 336–353. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.12.028
- Bitner, M. J., Ostrom, A. L. y Morgan, F. N. (2008). Service blueprinting: A practical technique for service innovation. *California Management Review*, 50(3), 66–93. Relación entre el mapa del recorrido y el blueprint (ver **Service Blueprint**).
- Normann, R. (1984). *Service Management: Strategy and Leadership in Service Businesses*. Wiley. Antecedente de la gestión de servicios y del uso de «momentos de la verdad» en SAS.
- Shostack, G. L. (1984). Designing services that deliver. Harvard Business Review, 62(1), 133–139. Antecedente del mapa del recorrido desde el diseño de servicios.
- Gibbons, S. (2018). Journey mapping 101. Nielsen Norman Group. Estructura del mapa en cabecera, experiencia y conclusiones, con responsabilidad interna. https://www.nngroup.com/articles/journey-mapping-101/
- Kalbach, J. (2016). Mapping Experiences: A Complete Guide to Creating Value through Journeys, Blueprints, and Diagrams. O'Reilly. Elementos del mapa del recorrido y de los diagramas de alineamiento.
- Stickdorn, M., Hormess, M. E., Lawrence, A. y Schneider, J. (2018). This Is Service Design Doing. O'Reilly. El mapa del recorrido en el diseño de servicios.
- Forrester Research (2010). The customer life cycle: discover, explore, buy, engage. Propuesta para sustituir el embudo de marketing por el ciclo de vida del cliente.

Autoría y créditos

AUTORÍA ORIGINAL DEL MODELO

Sin autor único: práctica consolidada de diseño de servicios, marketing y consultoría. Base académica de referencia: Katherine N. Lemon y Peter C. Verhoef (2016). Integra el Customer Decision Journey de David Court, Dave Elzinga, Susan Mulder y Ole Jørgen Vetvik (McKinsey Quarterly, 2009) y Moments of Truth de Jan Carlzon (1985; ed. inglesa 1987), con las variantes FMOT (Procter & Gamble, A. G. Lafley; difundida en 2005) y ZMOT (Google, 2011; libro de Jim Lecinski). (Origen difuso · 1985/1987 (Moments of Truth) · 2009 (Customer Decision Journey) · 2016 (síntesis académica)).

ELABORACIÓN DE LA NOTA

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

NOTAS «BM»

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

COPYRIGHT

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

CONDICIONES DE USO

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

AVISO

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

DIRECCIÓN Y EDICIÓN

Emilio Llopis.

EDICIÓN

Octubre de 2026.