



Harvard Business Review

REIMPRESIÓN H006GX
PUBLICADO EN HBR.ORG
15 DE NOVIEMBRE DE 2010

ARTÍCULO CLIENTES

Cómo usar mapas
de recorrido
de los clientes
para mejorar su
experiencia

por Adam Richardson

CLIENTES

Cómo usar mapas de recorrido de los clientes para mejorar su experiencia

por Adam Richardson

15 DE NOVIEMBRE DE 2010

Tras el primer artículo sobre la definición de [experiencia del cliente](#), en esta segunda entrega se analiza el primer paso esencial para mejorar la experiencia que usted proporciona, que es trazar un mapa del recorrido de sus clientes.

Un mapa de recorrido del cliente es una idea muy simple: un diagrama que ilustra los pasos que sus clientes siguen cuando conectan con su empresa, ya sea a través de un producto, una experiencia en línea, una experiencia de compra en tienda, un servicio, o cualquier combinación de los mismos. Cuantos más puntos de contacto tengan, más complicado, pero necesario, será ese mapa. A veces, si miramos todo el arco de esa conexión, los mapas de recorrido del cliente abarcan el ciclo completo de principio a fin. Aquí, por ejemplo, vemos el cronograma del recorrido del cliente que incluye primero conectar con un cliente (puede que mediante publicidad o en una tienda), comprar el producto o el servicio, usarlo, compartir la experiencia con otros (en persona u online) y por último terminar el recorrido con una mejora, sustitución o elección de un competidor (con lo que el recorrido vuelve a comenzar con otra empresa):



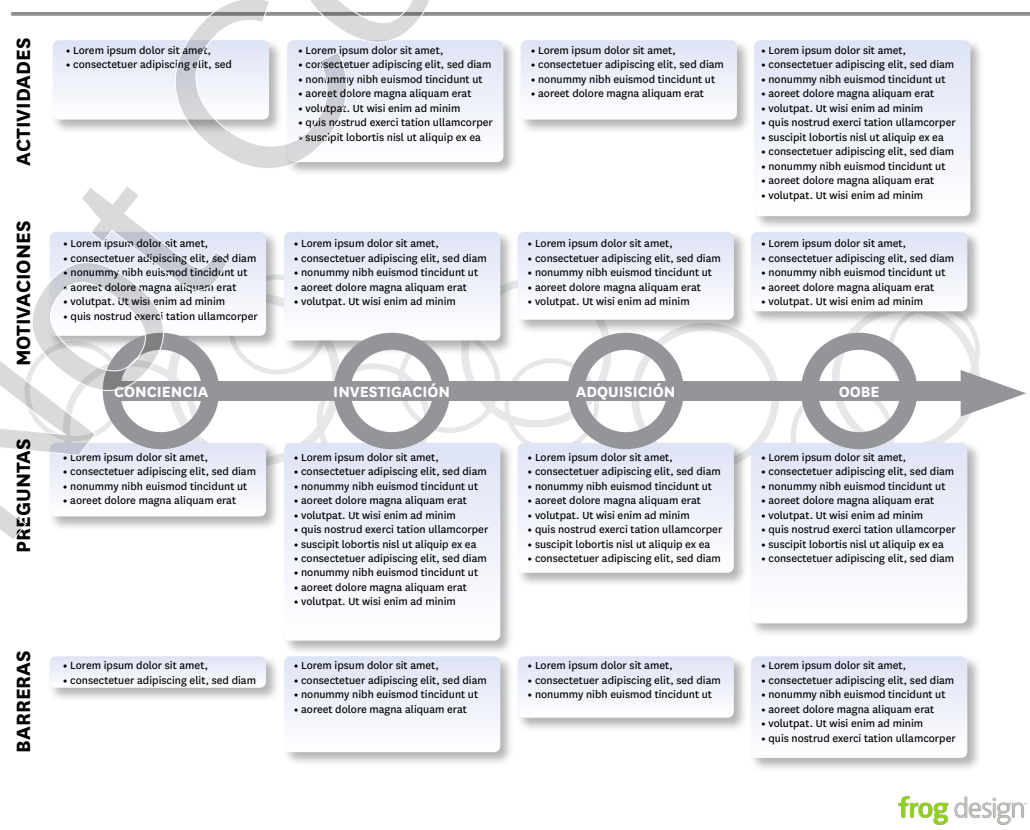
En otras ocasiones, los mapas de recorrido se utilizan para analizar interacciones muy específicas entre los clientes y la empresa. A modo de ejemplo, veamos un recorrido del cliente que no funciona bien: el cine en casa.

Cualquier persona que haya intentado buscar, comprar, instalar y utilizar un sistema de cine en casa sabe que es una de las experiencias de cliente más frustrantes y complicadas que existe en el sector de la electrónica de consumo. Hace que comprar un coche parezca trivialmente fácil. A continuación le mostramos un ejemplo real de algunas preguntas formuladas por un posible comprador en un foro de cines en casa:

“Para el audio de Blue Ray DVD con HDMI y HD no entiendo si se realiza algún procesamiento posterior en los canales PCM sin pérdida de 5.1 de estos reproductores. ¿Se les aplica DD PLIIx o THX 7.1? ¿Qué limitaciones tienen?”

No se preocupe si no ha comprendido ni una palabra, no tendría por qué hacerlo. No hay ninguna buena razón por la que un mortal que sólo quiera ver películas en su casa deba estar expuesto a tal complejidad y jerga. Sin embargo, en el cine en casa, esta confusión ocurre constantemente. Si existen numerosos foros para que los clientes se ayuden entre sí, mala señal. Este es el caso del cine en casa, lo que indica que los fabricantes han fracasado por completo en la creación de una experiencia de cliente completa. Aunque también es una oportunidad para las empresas inteligentes: el minorista Best Buy compró el nuevo servicio Geek Squad precisamente para resolver este tipo de problema.

Si yo fuera fabricante, ¿qué haría para entender el recorrido del cliente y poder mejorarlo? A continuación le enseñamos un diagrama en el que se muestra el recorrido desde la búsqueda del cine en casa hasta su instalación en el hogar:



frog design

La columna vertebral del cronograma en este caso se basa en el embudo de ventas convencional (concienciación, búsqueda, compra), pero después se añade otro paso: la experiencia de uso nada más sacar el producto de la caja, que se ha convertido en un paso cada vez más importante. Haga una búsqueda en YouTube (en inglés) con el término “[unboxing](#)”, por ejemplo, o consulte [unboxing.com](#) para ver numerosos ejemplos de gente que desempaqueta su último artículo electrónico, todo un ritual desde hace poco.

Pero más allá de los factores emocionales, tiene sentido desde el punto de vista comercial. Una buena experiencia nada más abrir la caja es como una pequeña obra de teatro. Un buen guion ayuda a orientar al cliente con los primeros pasos al usar su nueva adquisición y reduce las costosas llamadas a líneas de ayuda.

El cronograma es solo el punto de partida; a continuación, debemos observar lo que sucede en cada etapa. Un esquema que siempre considero útil es preguntarse lo siguiente:

- Acciones: ¿Qué hace el cliente en cada etapa? ¿Qué acciones adopta para pasar a la siguiente etapa? (No haga una lista de lo que su empresa o sus socios minoristas, por ejemplo, hacen al respecto. Eso vendrá más tarde cuando veamos los puntos de contacto).
- Motivaciones: ¿Por qué el cliente está motivado para seguir hacia adelante y pasar a la siguiente etapa? ¿Qué emociones siente? ¿Por qué le importa?
- Preguntas: ¿Qué incertidumbres, jerga u otras cuestiones impiden que el cliente pase a la siguiente etapa? Como puede ver en el diagrama anterior, el cine en casa tiene una mayor proporción de preguntas en cada etapa que casi cualquier otra cosa, lo que indica que es un área que los fabricantes y minoristas deben atacar con agresividad.
- Barreras: ¿Qué barreras estructurales, de proceso, costo, implementación u otras se interponen en el camino para pasar a la siguiente etapa?

Es mejor responder a estas preguntas en base al estudio de los clientes, preferiblemente mediante la realización de sondeos exhaustivos de tipo etnográfico y observaciones contextualizadas.

Las encuestas y los grupos de discusión tienden a pasar por alto demasiados detalles que son fundamentales para poder comprender la experiencia en detalle. Pida a los clientes que le hagan un mapa de sus recorridos mientras usted los visita para llevar a cabo su investigación.

Observe que el recorrido no suele ser lineal. Una persona puede saltar directamente de la toma de conciencia a la compra si no está dispuesta a realizar una búsqueda y, por ejemplo, tiene una recomendación de peso de un amigo. O los clientes pueden pasar mucho tiempo en la iteración del proceso de búsqueda ante una compra costosa. Recuerdo cuando entrevisté a un caballero en Texas que durante seis meses visitó tiendas para comprar un televisor de pantalla grande, no quería equivocarse, y se hacía pasar por vendedor para conseguir el precio más bajo.

Sin duda, esta no es la única manera de crear un recorrido del cliente. Mi colega Gianluca Brugnoli ha elaborado una gran presentación de [Slideshare sobre el recorrido de los clientes para medios digitales](#) (que incluye los puntos de contacto, que se tratarán en la próxima entrega de esta serie). Puede encontrar otros ejemplos en [Service Design Tools](#) (productos de software también), y en [This is](#)

[Service Design Thinking](#) (descarga de PDF). El diseñador de interacciones Hugh Dubberly también ha escrito mucho al respecto y elaborado numerosos diagramas sobre la experiencia del cliente, además de haber analizado [el recorrido del cliente](#). Tratar el recorrido como una historia, con fotos o bocetos de cada etapa, es una buena manera de darle otro toque, pero no es necesario para empezar. No hay una sola manera de crear un recorrido del cliente, y su propia organización tendrá que encontrar lo que mejor se adapte a su situación particular. Aunque las bases que le proporcionamos deberían ofrecerle un buen punto de partida para comprender mejor el recorrido por el que pasan sus clientes a medida que se relacionan con su empresa, su marca, sus productos, sus socios y su gente.

Adam Richardson es Jefe de Producto de Grupo en [Financial Engines](#), y anteriormente fue líder de estrategia en la empresa de innovación Frog Design. Es Autor de [Innovation X: Why a Company's Toughest Problems are its Greatest Advantage](#). Sígale en [Twitter](#). Las opiniones que aquí se expresan son las suyas.
