
Reconociendo el *customer journey mapping* como clave para generar estrategias de mercadotecnia precisas, innovadoras y centradas en el cliente en México

Recognizing customer journey mapping as key to generating accurate, innovative, and customer-focused marketing strategies in Mexico

**Mónica Guadalupe
González Urbán**

*Class Technologies Inc.,
México*

Recibido: 1 de septiembre de 2021
Aprobado: 16 de mayo de 2022.

Resumen

La transformación digital acelerada de las empresas, el comportamiento cambiante del consumidor local y los planes de mercadotecnia directa y digitales tuvieron que transformarse durante la pandemia. Esto obligó a las empresas a replantear su estrategia de mercadotecnia para continuar siendo efectivas y mantener o atraer a sus clientes. Sin importar el tamaño de la empresa, el producto o la industria a la que pertenecen, muchas de estas no se ocuparon de trazar el camino real que recorren sus clientes para llegar a su puerta. El objetivo de esta investigación es identificar si el mapeo del customer journey aplicado en organizaciones globales es conocido y reconocido en las empresas en México como herramienta clave de la estrategia de mercadotecnia. Se realiza una revisión de la teoría disponible y una investigación cuantitativa en la población activa en puestos de marketing de empresas en México. Los resultados mostraron que 46 % no conoce el customer journey de su cliente actual o lo conocen más o menos, y que 83 % de los encuestados está interesado en aprender a mapearlo para realizar estrategias y tácticas de mercadotecnia más precisas, innovadoras y centradas en el cliente.

Palabras clave: customer journey, mapa, estrategia, mercadotecnia, innovación.

Clasificación JEL: M31.

Abstract

The accelerated digital transformation of businesses, changing local consumer behavior, and digital and direct marketing plans had to be transformed during the pandemic. This forced companies to rethink their marketing strategy to remain effective and retain or attract their customers. Regardless of the size of the company, the product, or the industry to which they belong, many of them did not care to trace the real path that their customers travel to reach them. The objective of this research is to identify if the mapping of the customer journey applied in global organizations is known and recognized in companies in Mexico as a key tool of marketing strategy. A review of the available theory and quantitative research on the workforce in marketing positions of companies in Mexico is carried out. The results showed that 46 % don't know the actual customer journey of their customers and 83 % say that they are interested to know how to map the customer journey to carry out more precise, innovative, and customer-centric marketing strategies and tactics.

Keywords: customer journey, map, strategy, marketing, innovation.

JEL Classification: M31.

1. Introducción

Las preferencias de un cliente siempre conectado cambian constantemente, ejerciendo una presión en los negocios y sus planes de mercadotecnia para generar ganancias en un corto período de tiempo, según Kotler *et al.* (2021).

Para poder colaborar con este reto, las compañías pueden inspirarse en las prácticas ágiles de otras empresas y de metodologías y tecnología disponible para realizar planes estratégicos de marketing rápidos y con validación casi en tiempo real (West *et al.*, 2020, p. 280). En lugar de crear campañas desde la base, los negocios deben pensar, idealmente, en usar la cocreación y acelerar sus planes *go-to-market*. Este tipo de acercamiento requiere no solo el respaldo de la tecnología, sino la actitud y el *mindset* correctos sobre agilidad y el conocimiento del cliente (Nigel, 2021). La transparencia que internet ha traído con la aceleración de la digitalización después de la pandemia según un estudio publicado por Deloitte (2021), ha facilitado a los clientes la comparación de productos y servicios, transformándolos en *commodities*¹ de un momento a otro. Por ello, las compañías innovan pensando en las experiencias de sus clientes más allá de las simples ofertas de productos y servicios. Además, los clientes están buscando conectar de manera genuina con las marcas, lo que paradójicamente no se ha logrado en su totalidad en esta nueva era de la conectividad.

Como resultado de todo ello, las empresas se sienten responsables de interactuar y conectar con sus clientes vía internet y otras tecnologías digitales. Ahora vuelcan sus procesos de innovación, marketing y servicio en cada punto de toque del *customer journey* (CJ), encontrando nuevas tácticas para interactuar que son más puntuales que la simple venta del producto o servicio de manera directa. Las empresas con mejores prácticas tienen cuatro objetivos estratégicos para diseñar y mejorar el recorrido de los clientes: 1) la cohesión temática de los puntos de contacto; 2) la consistencia de los puntos de contacto; 3) la sensibilidad del contexto de los puntos de contacto (Alvarez *et al.*, 2020, p. 1) y (4) la conectividad de puntos de contacto, que encontró evidencia para las tres primeras de estas dimensiones (Kuehnl *et al.*, 2019, p. 551). Todo parece indicar que la clave para ganarle a la competencia no solo se basa en las cualidades del producto o servicio, sino en cómo los clientes conectan, evalúan, compran, usan y recomiendan las marcas (Balis, 2021). Por ello, entender al cliente desde el minuto cero, antes de conectar con la marca, al comprar y al finalizar

¹ *Commodity* es un bien o servicio que se puede comprar o vender (Chávez, 2021).

su proceso, así como el servicio al cliente, han cobrado gran relevancia en las nuevas estrategias que las compañías pueden usar para crear, innovar y entregar más valor a sus clientes de acuerdo con un estudio de Futurum Research y Capgemini (2021).

En la visualización de las interacciones individuales con un producto, servicio o marca, el mapeo del recorrido del cliente ayuda a explicar la forma en que ocurre una interacción en un momento y cómo influye en todos los demás momentos (Micheaux y Bosio, 2019, p. 127). Considerar el *mapeo del customer journey* o *customer journey mapping* como parte de la experiencia del cliente es un concepto clave de marketing, sin embargo, el creciente número de estudios centrados en este tema ha llevado a una considerable fragmentación y confusión teórica sobre el CJ (Becker y Jaakkola, 2020, p. 630). El recorrido del cliente se ha convertido en un concepto cada vez más importante para comprender los comportamientos complejos de este y obtener información sobre sus experiencias. Si bien el término se ha utilizado en diversas disciplinas desde la década de 1990 y su literatura se ha multiplicado por más de siete en los últimos ocho años, la comprensión del tema sigue siendo insuficiente. (Papagiannidis y Alamanos, 2021, p. 336).

Entre las estrategias clave para poder saber si una empresa está ofreciendo el valor que esperan los clientes se encuentra el customer journey map (CJM), que busca conocer todo el camino que recorren los clientes y dar seguimiento a los puntos de contacto en cada fase del recorrido. Capgemini (2019). Este recorrido implica diversas acciones como: comunicación de marca, mercadotecnia directa, marketing digital, experiencia en los puntos de venta físicos o digitales, uso de los productos, recomendaciones, servicio al cliente, conversaciones entre los clientes y las marcas, y programas de lealtad para volverlos defensores leales. Aún no se distingue entre el recorrido del cliente y la experiencia de marca, que son dos facetas distintas de la experiencia del cliente y ambas impulsan elementos de valor de marca, como la lealtad (Kuehnl *et al.*, 2019). Por ello, las estrategias de marketing deben orquestar todos estos puntos de toque, junto con sus tácticas y estrategias específicas, para poder conectar con sus clientes y entregarles lo que realmente es significativo y memorable para ello (Clinehens, 2019).

Aunque muchos artículos discuten el CJM, tanto los académicos como los profesionales aún cuestionan las mejores formas de modelar el recorrido de toma de decisiones del consumidor. Sostenemos que la mayoría de los mapas de recorrido del cliente tienen defectos críticos. Asumen que todos los clientes de una organización en particular experimentan los mismos puntos de contacto organizacionales y consideran que estos puntos de contacto son igualmente importantes. Además,

la administración carece de conocimiento sobre cómo utilizar el CJM como una herramienta estratégica multifuncional que promueve la innovación en el servicio (Rosenbaum *et al.*, 2017, p. 143). Como todo buen mapa, el del *customer journey* funcionará como la guía para crear consenso no solo en áreas de marketing sino en todas las partes interesadas de una empresa, para impactar positivamente en la organización y en sus resultados.

2. Marco teórico

Qué es el customer journey

Si se busca un elemento fundamental en la experiencia del cliente que muestre a las compañías cómo beneficiarse de tener planes centrados en ellos, entonces estamos hablando del CJM. Este concepto, y la necesidad de mapear el comportamiento del cliente, fue iniciado por Ron Zemke, Chip Bell y John Bush en 2013 (Zemke *et al.*, 2013), y se convirtió en una herramienta habitual en las empresas de consultoría. Ellos descubrieron que el recorrido del cliente no es lineal por las siguientes razones: un cliente puede perder varias etapas en su camino hacia las ventas, así como volver a la misma varias veces; no termina con una compra: el recorrido del cliente también incluye la interacción posventa con una marca; y considera los objetivos y las emociones del cliente en cada etapa de su recorrido (Zemke *et al.*, 2013). Junto con la satisfacción del cliente, sus antecedentes culturales también pueden influir en la forma en que interactúa con la empresa. La cultura de los individuos tiene una relación directa con su comportamiento y, en consecuencia, con su cambio de comportamiento como clientes (Canfield y Basso, 2017, p. 104). El CJM es una técnica popular que se utiliza para aumentar la comprensión de una empresa sobre sus clientes. En su forma más simple, muestra las principales rutas de estos. Cuando se trata de trayectorias complejas, estas rutas son difíciles de comprender, con lo que se pierde el beneficio de utilizar un CJM (Gaël Bernard, 2018)

Cualquier compañía dedicada a venta de productos o servicios a personas o consumidores finales tiene clientes y estos realizan un recorrido para acercarse a esas empresas y sus marcas. Si estas no han ido más allá en nombre de la experiencia de su cliente, en especial en la era post COVID-19, una vez que intenten mapear el CJ de sus clientes encontrarán información muy relevante, que los ayudará a trazar estrategias de marketing centradas en ellos. Con seguridad, la organización entera

y los clientes se lo agradecerán (Jerry, 2020). La interacción de los clientes con las empresas en la actualidad no solo ha aumentado significativamente, sino que también se ha convertido en uno de los principales problemas que afecta a la estrategia empresarial. Durante las últimas décadas, los investigadores de marketing han desarrollado teorías y técnicas para comprender cómo los clientes interactúan con el producto y el servicio de una empresa. Estas técnicas ayudan a transformar la recopilación de datos sobre el comportamiento del consumidor en representaciones visuales, como mapas, gráficos y diagramas (Canfield y Basso, 2017, p. 104).

Según Kotler *et al.* (2021), las empresas deben diseñar cada punto de contacto de manera cuidadosa y determinar cuándo recurrirán a la automatización y cuándo al toque humano y personalizado. Es aquí donde los departamentos de marketing deben tomar ventaja de la comprensión de sus clientes para poder desarrollar estrategias con tácticas precisas que los cautiven. Una de las formas más fáciles y rápidas de comprender el recorrido del cliente es hablar de las 5A (por sus siglas en inglés): *aware, appeal, ask, act* y *advocate* (difundir, atraer, pedir, actuar, lealtad) (Kotler *et al.*, 2021), que resume las acciones que tomará el cliente desde el primer contacto con la marca, como se presenta en la tabla 1 (ver tabla 1).

Tabla 1. Las 5A del recorrido del cliente según Kotler *et al.* (2021)

Difundir (Aware)	Atraer (Appeal)	Pedir (Ask)	Actuar (Act)	Lealtad (Advocate)
Exposición de las marcas mediante experiencias, publicidad y recomendaciones.	Procesamiento de los mensajes de la marca y atracción hacia algunas de ellas.	Búsqueda de más información sobre la marca, impulsada por la curiosidad.	Decisión sobre la marca que se va a comprar y a usar.	Desarrollo de sentimiento de lealtad y defensores de la marca.

Fuente: Kotler *et al.*, 2021.

El *customer journey* puede trasladarse a una documentación sobre lo que hacen los clientes (o quieren hacer), lo que piensan y sienten antes, durante y después de que interactúan con la marca. Este camino está integrado por muchos pasos, y esos a su vez están llenos de tareas, preguntas sin resolver y emociones distintas. Como se ve en la figura 1 (Kotler *et al.*, 2017), este camino comienza mucho antes de que el cliente haya hecho cualquier tipo de contacto con la marca y puede llegar a conocer hasta la última interacción (ver figura 1). Después del último paso, el cliente

irá a decirle a otros cómo vivió su experiencia y quizá vuelva o no a acercarse a la marca. Es bien sabido que los clientes eligen productos y servicios que brindan las mejores experiencias. El mapa del recorrido del cliente es una herramienta de diseño centrada en el usuario, que combina recursos visuales y tiene en cuenta el punto de vista del cliente. En un modelo de negocio prometedor, con una presencia relevante de la perspectiva de los clientes, el sistema producto-servicio ha sido ampliamente estudiado (Azzine *et al.*, 2021, p. 313).

3. Marketing y *customer journey* en México

El marketing tradicional y digital deben coexistir intercambiando roles en todo el camino al cliente. En una etapa temprana entre empresas y compañías, el marketing tradicional desempeña un rol mayor en la construcción de *awareness* y de interés. Conforme la interacción va progresando y los clientes demandan más cercanía con las empresas, el marketing digital cobra más importancia. El enfoque del marketing digital es impulsar los resultados mientras que en el marketing tradicional el foco está en iniciar la interacción con el cliente, según Kotler *et al.* (2017).

En México hubo una caída del comportamiento omnicanal (es decir, referente al uso de diferentes canales de comunicación físicos y digitales por parte de los clientes para acercarse a una marca), causado por el cierre de puntos físicos durante el confinamiento, según un estudio reciente de la Asociación Mexicana de Venta Online (AMVO, 2021) sobre el comportamiento del consumidor en 2021. Los consumidores mexicanos comenzaron a mostrar nuevos comportamientos y se subieron a olas que mezclan canales digitales y tradicionales como: *webrooming*, que trata del comportamiento del consumidor cuando realiza la investigación sobre la marca en línea en un dispositivo fijo o móvil, pero el producto se compra en la tienda; *showrooming*, cuando el consumidor ve un producto físico en la tienda pero decide comprarlo en línea, posiblemente debido a la facilidad de comparación de precios (Sana, 2016) y *bommerooming*, en el que el cliente busca el producto por internet, luego va a la tienda a verlo y tocarlo para finalmente comprarlo por internet. Según el estudio de la AMVO (2021), los consumidores mexicanos que han elegido canales digitales detectan cada vez más promociones y descuentos, productos disponibles y nuevos servicios y productos que satisfacen la nueva demanda de los canales en línea, sin embargo, también hay un aumento en los costos de entrega.

Etapas del customer journey

Al analizar cada fase la interacción de la marca con el cliente, la empresa podrá averiguar qué más podrá ofrecerle para mejorar su experiencia y conseguir diferenciarse de la competencia. También será posible identificar puntos en los que puede personalizarse el servicio según la respuesta del cliente, para realizar estrategias de *engagement* y fidelización. Desde la óptica de marketing, el proceso de compra suscita una percepción de las marcas de acuerdo con la forma en que estas se comunican con los clientes (Jerry, 2020). Dependiendo de la fase en la que se encuentre el consumidor, se gestionarán acciones específicas para llegar a él de manera efectiva. Los expertos en marketing deben esclarecer ciertos términos antes de trabajar con el CJ.

Primero deberá especificarse una clara definición del mercado objetivo, pues esto ayudará a identificar también varios *buyer persona*² que ayudarán a adecuar el mensaje de acuerdo con el segmento específico. Antes de decidir cualquier cosa, tienen que saber a quién le están hablando. Suena lógico, pero es muy común no tener claro el segmento objetivo. Esto sucede porque definirlo requiere un análisis minucioso y un proceso reflexivo que identifique quiénes de la población son los que más probablemente estarán interesados en lo que estamos ofreciendo (Chávez, 2021). Una vez conseguido esto, se analizará cómo se comporta cada grupo.

Según Jerry (2020), aquí se listan las fases más comunes en el ciclo de marketing y ventas, y las acciones que usualmente realizan los clientes:

- *Etapa de descubrimiento o «awareness».* El consumidor tiene una necesidad y quiere satisfacerla con un producto o servicio concreto. La marca tiene que estar visible para convertirse en su solución. Una identidad visual atractiva y un diseño adaptado a los dispositivos que el cliente utilice favorecerán que su experiencia sea placentera.
- *Etapa de consideración.* Los clientes comparan los productos con los de la competencia. Aquí entra en juego la creatividad y las características intrínsecas de los servicios que se ofrecen. Se deben potenciar las fortalezas y hacerlo

² *Buyer persona* es un término que se utiliza para designar a un ente ficticio que creamos para representar a los diferentes segmentos de clientes a los que queremos dirigirnos.

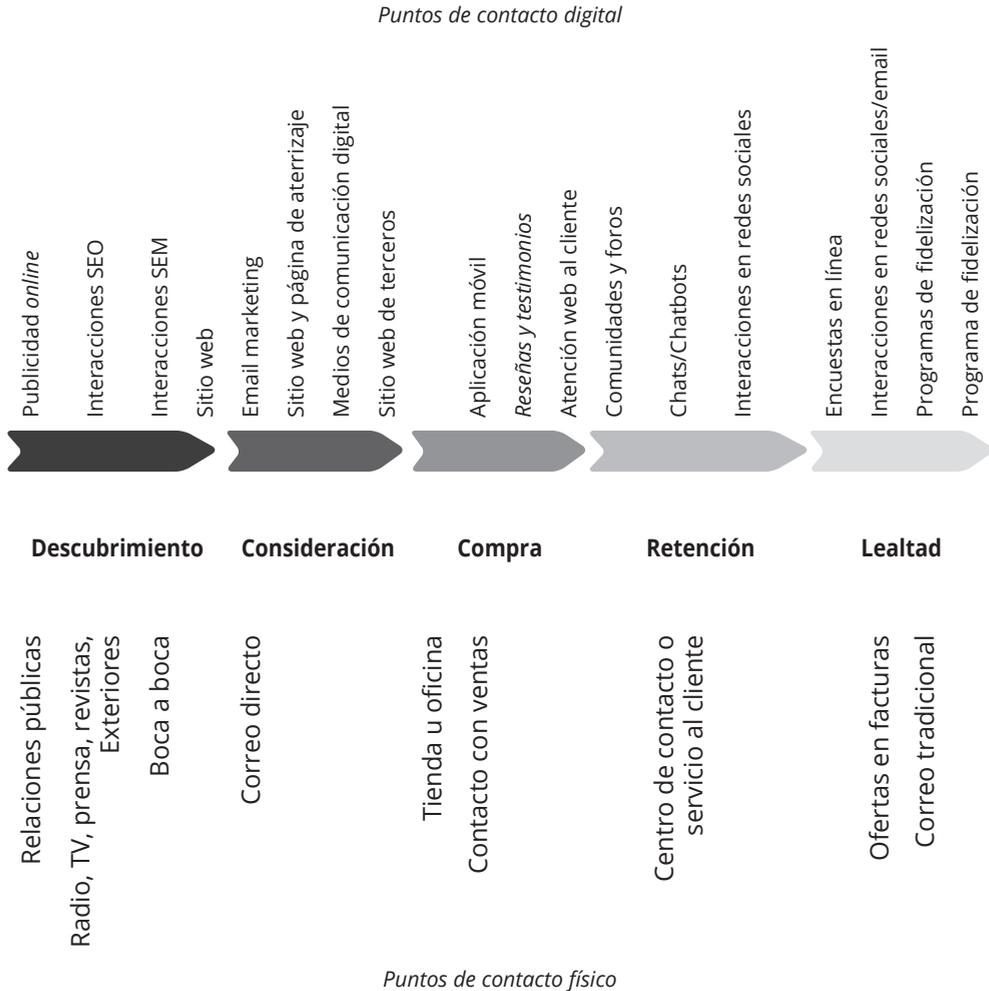
de forma original para llegar a la diferenciación en nuestra estrategia de marketing.

- *Etapas de decisión o de compra.* Este es el momento de escoger el producto y llegar a la transacción. Si las marcas aparecen como una simple opción entre las alternativas de los clientes, pero destacan frente a la competencia, están cerca de alcanzar su objetivo. Aquí se incluye el valor añadido para potenciar la venta. El uso de promociones, un servicio de garantía o una rebaja pueden influir en la decisión de compra de los clientes.

Se han mencionado solo algunas razones por las que el CJ adquiere gran relevancia en la construcción de la estrategia de marketing, ya que la empresa podrá acompañar al consumidor durante todo el recorrido de su experiencia con la marca, para que sea satisfactoria y desemboque en la compra final, además de que podrá mejorar la relación con sus clientes y potenciar sus ventas. El uso de herramientas visuales como el mapeo del recorrido del cliente, los planos o el lienzo del modelo de negocio fue el resultado original de una comprensión de las profesiones que trabajan con el lenguaje visual, como la comunicación visual y el diseño. Los elementos visuales como diagramas, texto o imágenes son ayudas de comunicación visual y transmiten significado a los demás (West *et al.*, 2020, p. 275).

A continuación, en la figura 1 se presenta un ejemplo del CJ con distintos puntos de contacto físicos y digitales y algunas tácticas de marketing de acuerdo con la etapa en la que se encuentra el cliente (ver figura 1).

Figura 1. Ejemplo de mapa genérico de *customer journey* con diversos puntos de toque físicos y digitales



Fuente: elaboración propia.

Cómo trazar el customer journey map

El CJM es una herramienta usada originalmente por los profesionales de la experiencia del cliente en el mundo como un método para documentar el camino que recorre con base en la experiencia, según Jerry (2020). Contrario a lo que hemos visto en otras herramientas, no se trata de un mapa de procesos y tampoco de pegar *post-it* en la pared. Se trata de escribir la narrativa de lo que hacen los clientes, lo que piensan y sienten cuando se están acercando a alguna marca. Este mapa del cliente es una representación visual de lo que significaría ser un cliente real, y les indica a las marcas en dónde dan claridad o que dirección pueden ofrecer en términos de la experiencia al adquirir sus productos o servicios. A pesar de ser una herramienta que por definición ayudaría a las empresas a visualizar de manera más concreta cómo se comporta su cliente para establecer estrategias más precisas, un reporte reciente menciona que el uso del CJ es limitado, pues 82% de las compañías en el mundo han mapeado sus CJ en algún momento, pero solo 47% de ellas lo han usado efectivamente.

De acuerdo con Jerry (2020), diseñar la experiencia completa del cliente es clave para diferenciar los diseños, ofertas y estrategias de la competencia en un mercado competitivo cada vez más concurrido. Con el CJM, las organizaciones pueden ofrecer una experiencia más atractiva y valiosa, además de generar ahorros significativos de tiempo e inversión en estrategias y tácticas de marketing. Este método es una herramienta estratégica fundamental para todo diseño de experiencias y estrategias, y se convertirá en una habilidad necesaria para diseñadores y gerentes que trabajen en una marca (Robert, 2016). Si bien la innovación como tema para los profesionales del marketing y los académicos se ha convertido recientemente en una fuente importante de ventaja competitiva, la interconectividad entre la experiencia del cliente y la innovación no es nueva (Kokins *et al.*, 2021, p. 185).

Etapas del customer journey map

Según Jerry (2020), hay cuatro pasos a seguir en el CJM. Cada paso es único y dependerá directamente del segmento de mercado al que se quiera llegar o bien analizar, y se presenta en la tabla 2 (ver tabla 2). Los pasos se enumeran a continuación:

i. Contextualización y etapas:

1a. Contexto: aquí se considera el recorrido que quiere caracterizar en el *journey map* (compra de producto o servicio) y las personas a las se quiere llegar.



El *journey* debe ser único para cada segmento de mercado especificado, por lo que dependerá de la industria, producto o servicio que se ofrezca.

1b. Etapas: una vez que se establece el CJ general, se definen distintas etapas en el proceso, como por ejemplo: *awareness*, investigación, selección, compra, *on-boarding* (o proceso de adquisición de nuevos usuarios que asegura que accedan a todos los productos y servicios que ofrece una marca), uso, actualización de producto, programas de lealtad, entre otros.

- ii. *Puntos de contacto*: se identifican todos los puntos de contacto durante el *customer journey* y se mapean en cada etapa. Se describe lo que los clientes hacen en cada punto de contacto.
- iii. *Datos cualitativos del cliente*: describe los pensamientos y los sentimientos del cliente en cada punto de contacto de acuerdo con la situación actual.
- iv. *Momentos de la verdad (altos y bajos)* (Gillian y Muzellec, 2014). Por último, una vez que se ha mapeado el recorrido del cliente, se deben identificar las interacciones clave en las que puedas tener una oportunidad de intervención con estrategias de marketing bien definidas.

Tabla 2. Trazo del *customer journey map* (sugerido por Jerry, 2020)

1a. Contexto				
1.b Etapas				
3. Puntos de contacto				
3a. Pensamientos del cliente				
3b. Sentimientos del cliente				
4. Momentos de la verdad				

Fuente: elaboración basada en la propuesta de Jerry, 2020.

4. Metodología de investigación

En esta investigación, se desarrolló inicialmente un ejercicio de revisión sistemática de literatura. Después se aplicó una encuesta digital de opción múltiple dirigida a un segmento específico de especialistas en mercadotecnia en México. Los resultados obtenidos logran identificar, evaluar y sintetizar los estudios en un campo de conocimiento específico de la mercadotecnia.

Hipótesis: Partimos de la hipótesis de que el CJM es un tema parcialmente desconocido y no aplicado ni explotado en su totalidad por los especialistas de marketing en México.

Muestra y procedimiento

Se realizó una investigación cuantitativa con apoyo de una agencia de marketing digital mexicana con más de diez años de operación en México llamada *The Business Club*.³ El instrumento de medición fue una encuesta en formato digital. El objetivo fue validar el conocimiento de la audiencia sobre el CJ, el CJM y las herramientas para mapeo del recorrido del cliente disponibles en el mercado. La encuesta contenía cinco preguntas de elección múltiple relacionadas con conceptos de CJ, mapeo y herramientas en el mercado, y también se incluyeron preguntas de edad y posición dentro de las compañías. La encuesta se lanzó en canales digitales: Facebook, Instagram y principalmente LinkedIn. Se realizó un video para atraer a la audiencia a la encuesta que incluyó un incentivo de \$1000.00 pesos mexicanos a la respuesta número 80.

La muestra seleccionada fue de ejecutivos de marketing en México, de entre 25 y 50 años, con posiciones gerenciales o de directivas, trabajando en departamentos de marketing de empresas globales con oficina sede en México que hablaran español. Ello sumó un total de 166 personas identificadas. Para los resultados de esta investigación se consideraron las respuestas de 65 participantes, que fueron los que completaron la encuesta. Según Hair *et al.* (2017) una buena muestra debe reflejar las similitudes y diferencias encontradas en la población para que sea

³ The Business Club es una agencia de marketing digital mexicana con más de diez años en el mercado, que ofrece servicios y asesorías integrales de marketing a pequeñas y medianas empresas principalmente de la industria Fintech.

posible hacer inferencias a partir de la muestra (pequeña) sobre la población (grande). Además, cita que las muestras de tamaño pequeño generalmente alcanzan altos niveles de datos estadísticos poderosos.

5. Resultados de la investigación

El resultado de la investigación fue de 166 visitas a la encuesta, obteniendo 39.2 % de encuestas finalizadas con un total de 65 respuestas y un 60.8 % de abandono. Este último dato podría indicar que los lectores llegaron al abandono por probable desconocimiento del tema, validando la hipótesis de que: «El CJM es un tema parcialmente desconocido y no aplicado ni explotado en su totalidad por los especialistas de marketing en México». El 46 % de los encuestados se encuentra en el rango de 40 a 50 años; 38.5 % entre 30 y 39, y 15.4 % entre 20 y 29. Más de 44.5 % de los encuestados pertenecen a áreas directivas, 33.8 % está en gerencia y 21.5 % en áreas de coordinación.

En la tabla 3 podemos notar que, en su mayoría, los visitantes a la encuesta sí hicieron el intento de responder y, posteriormente, la abandonaron, pues no tenemos respuestas incompletas. El *software* utilizado no permite ver las respuestas inconclusas en el sistema (ver tabla 3).

Tabla 3. Estadísticos generales de la encuesta

Total de visitas	Total completado	Respuestas incompletas	Tasa global de finalización
166	65	0	39.2%

Fuente: elaboración propia con base en la encuesta realizada en 2021. Datos procesados con el programa Survio.

Las respuestas más relevantes que contribuyeron a confirmar nuestra hipótesis fueron cinco. Los resultados obtenidos son los siguientes:

- El 87.3 % de los que respondieron la encuesta dijo que sí conocía el concepto de CJ, mientras que el otro 12.7 % no lo conoce.
- Del total de las respuestas, 15.9 % confirma que los expertos en marketing no conoce el CJ actual de su cliente, mientras que 31.7 % dice que lo conoce más o menos bien.

- De los encuestados, 36.9 % dice que no ha mapeado el CJ.
- De estos, 52.4 % afirma que conoce otras herramientas de mapeo del CJ.
- De los encuestados, 83.1 % está interesado en aprender a mapear el CJ de sus clientes.

6. Discusión

Contribución a la teoría

La conceptualización de CJ y CJM existe desde hace varios años, pero no es algo reconocido ni utilizado actualmente por los expertos de marketing de las empresas en México. Teóricamente se le relaciona con el concepto de *customer experience* (CX) y muchas empresas aún no están preparadas para ello o sienten que no lo necesitan (Grand View Research, 2021).

Esta investigación está basada en las contribuciones teóricas más recientes de autores destacados como Kotler *et al.* (2021) y Jerry (2020), y muestra los avances en la conceptualización del mapeo del CJ en México.

Limitantes de esta investigación

Este trabajo es el primer esbozo para hacer conciencia del CJM como herramienta que ayuda a las empresas y a los equipos de marketing a entender lo que los clientes buscan, cómo lo quieren y cuándo lo quieren. El tiempo empleado en la investigación cuantitativa no fue suficiente para contar con la compilación de una muestra más grande según las metas planteadas. Sin embargo, representa el inicio de una nueva propuesta de estudio sobre mapeo de CJ de las empresas en México.

Futuras investigaciones

En este documento podemos encontrar los primeros pasos de una investigación futura que incluirá métodos cualitativos y cuantitativos con una ventana de tiempo más amplia. Esto no solo para poder medir el conocimiento actual y real de los ejecutivos de marketing laborando en empresas globales en México, sino para descubrir

una nueva oportunidad en educación, consultoría o asesoría de expertos en el tema de CJ y el CJM. De primera instancia este documento muestra que el concepto de CJM no es comprendido en su totalidad, razón por lo cual concluimos que la audiencia perfilada abandonó la encuesta.

Muchas preguntas pueden surgir de este primer documento, tales como: ¿cuáles serían los resultados a obtener en una investigación cualitativa 1:1?, ¿cuál sería el siguiente paso para las empresas que han descubierto que no tienen conocimiento del CJ actual de sus clientes?, ¿cuánto tiempo le tomará a una organización en México mapear el CJ de sus clientes?, ¿de qué forma se vería impactada la estrategia y el plan de marketing de la empresa, una vez que han mapeado la ruta de su cliente ideal? Y también, ¿cuánto ahorro y ganancias simultáneas representará para una empresa dedicarle tiempo suficiente a entender al cliente, mapearlo y después abordarlo de manera precisa y adecuada con tácticas de marketing más precisas y definidas?

7. Conclusiones

Las estrategias empresariales centradas en el cliente, el concepto de CJ y CJM como ejercicio básico en el diseño de estrategias de marketing han sido estudiados desde hace algunos años en países más desarrollados, como Estados Unidos (Kotler *et al.*, 2021) y algunos de Europa. De ahí que el material utilizado como referencia incluya autores anglosajones y algunas firmas internacionales expertas en este tema (Gartner, 2021). El enfoque del marketing, que combina interacciones en línea y fuera de línea entre empresas y clientes, se volvió sustancial en la construcción de marcas y ha complementado la conectividad de las empresas con los clientes de máquina a máquina, con un toque de persona a persona, para fortalecer su compromiso con ellos, comprenderlo y llegar a ellos de forma integral, precisa e innovadora (Balis, 2021).

El nuevo comportamiento del consumidor se ha estudiado desde hace años por algunos expertos internacionales, pero en México no había surgido la necesidad real de comprender a este nuevo consumidor de manera puntual. El año 2020 aceleró décadas de desarrollo digital en las empresas mexicanas, y los clientes y marcas se vieron obligados a transformar su forma de acercarse a los clientes y usar dispositivos y tecnologías que antes no hubieran utilizado. En México, recién comenzamos a develar la existencia de diferentes variables que se involucran en la comprensión

del CJ, entre ellas el uso del mapeo del recorrido del cliente según un informe de KPMG (2020).

Según los resultados mostrados en este documento, se puede concluir que el CJM es un tema parcialmente desconocido y no aplicado ni explotado en su totalidad por los especialistas de marketing en México, destacando que 47.6 % de los que respondieron la encuesta no conocen el CJ de su cliente actual. También confirmamos nuestra hipótesis de que los ejecutivos de marketing no se detienen a trazar el CJ de su cliente ideal o prospecto desde el inicio de sus planes de marketing. Los resultados mostraron que 36.8 % de los encuestados nunca lo han mapeado y hay un área de oportunidad con más del 83.1 % de los encuestados interesados en aprender cómo mapear el CJ para integrarlo en sus planes de marketing.

Se recomienda dar continuidad a esta línea de investigación cuantitativa con una ventana de tiempo mayor y usar otros canales digitales para lograr más respuestas. También podría extenderse este estudio a un tamaño de empresa en particular o bien a otros países en América Latina que muestren indicadores altos en el uso de estrategias de marketing digital. Además de que se complementará la investigación cualitativa con entrevistas a una muestra de ejecutivos expertos en marketing laborando en empresas internacionales en México, para mostrarles que el mapeo del CJ o CJM puede ayudarlos a diseñar estrategias de mercadotecnia precisas, innovadoras y centradas en el cliente.



Esta obra se distribuye bajo una Licencia Creative Commons
Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional.

■ Bibliografía

- Alvarez, J., Pierre-Majorique, L., Marc, F., Chen, S.-L., Maunier, B. y Senecal, S. (2020). «An enriched customer journey map: how to construct and visualize a global portrait of both lived and perceived user's experiences?». *Designs*, 4 (3), 29.
- Azzine, E., Hofmann, A. y Mascarenhas, J. (2021). «The customer journey in a product-service system business model». *Procedia CIRP*, 100, 313-318.
- Balis, J. (10 de marzo de 2021). «10 Truths About Marketing After the Pandemic». *Marketing*. *Harvard Business Review*.
- Becker, L. y Jaakkola, E. (2020). «Customer experience: fundamental premises and implications for research». *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48(4), 630-648.
- Canfield, D. de S. y Basso, K. (2017). «Integrating Satisfaction and Cultural Background in the Customer Journey: A Method Development and Test». *Journal of International Consumer Marketing*, 29(2), 104-117.
- Capgemini. (22 de octubre de 2019). «How to create the unified experiences your buyers crave». Capgemini.
- Chávez, J. C. (2021). *Psico-Marketing Inspira y Vencerás*. G-8D.
- Clinehens, J. (2019). «CX That Sings: An introduction to customer journey mapping for marketers». Jennifer Clinehens.
- Deloitte. (2021). «Putting digital at the heart of strategy». Deloitte.
- Futurum Research y Capgemini. (2021). «Five Key Challenges and Opportunities for CMOs Delivering the Future of Customer Experience». Futurum Research and Capgemini. <https://futurumresearch.com/wp-content/uploads/2021/03/Capgemini-Five-Key-Challenges-and-Opportunities-for-CMOs-Delivering-the-Future-of-CX.pdf>
- Gaël Bernard, P. A. (2018). «CJM-ab: Abstracting Customer Journey Maps Using Process Mining». *Lecture Notes in Business Information Processing*, 317, 49-56.
- Gartner. (2021). «Customer Journey: Creating meaningful real-time customer interactions». Gartner.
- Gillian, M. y Muzellec, L. (2014). «Consumer Moments of Truth In the Digital Context». *Journal of Advertising Research*, 54, núm. 2, 200-204.
- Grand View Research. (2021). *Customer Experience Management*. Grand View Research.
- Hair, J. F., Hult, T. M., Ringle, C. M., and Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (2da. ed). Sage Publishing.
- Jerry, A. (2020). *The Journey Mapping Playbook: A Practical Guide to Preparing, Facilitating and Unlocking the Value of Customer Journey Mapping*. De Gruyter.
- Kokins, G., Straujuma, A., Lapina, I. (2021). «The role of consumer and customer journeys in customer experience driven and open innovation». *Journal of Open Innovation*, 7(3).

- Kotler P., Kartajaya, H., Setiawan, I. (2017). *Marketing 4.0 Moving from Traditional to Digital*. Wiley.
- Kotler, P., Kartajaya, H., Setiawan, I. (2021). *Marketing 5.0: Technology for Humanity*. Wiley.
- KPMG. (2020). «Mexico». KPMG Insights. <https://home.kpmg/xx/en/home/insights/2020/01/customer-first-insights-mexico.html>
- 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.
- Asociación Mexicana de Venta Online (AMVO). (2021). *Estudio de Venta en Línea*. Asociación Mexicana de Venta en Línea.
- Micheaux, A. y Bosio, B. (2019). «Customer Journey Mapping as a New Way to Teach Data-Driven Marketing as a Service». *Journal of Marketing Education*, 41(2), 127-140.
- Nigel, V. (2021). *Digital Business Transformation*. Wiley.
- Papagiannidis, S. y Alamanos, E. (2021). «Going on a journey: A review of the customer journey literature». *Journal of Business Research*, 125, 336-353.
- Robert, C. (2016). *Journey Maps: The Tool for Design Innovation*. Design Community College Inc.
- Rosenbaum, M. S., Otálora, M. L. y Ramírez, G. C. (2017). «How to create a realistic customer journey map». *Business Horizons* 60 (1), 143-150.
- Sana, N. (2016). «Evaluation of customer preferences on showrooming and webrooming: an empirical study». *Al-Bark at Journal of Finance and Management*, 50-67.
- West, S., Osterlund, M. y Oliver Stoll, P. M. C. (2020). «Adjusting customer journey mapping for application in industrial product-service systems». *International Journal of Business Environment*, 11(3), 275-297.
- Zemke, R., Bell, C. y Bush, R. (2013). *Managing knock your socks off service*. Amacom.

■ Sobre la autora

Mónica Guadalupe González Urbán cursa actualmente el doctorado en Comunicación y Mercadotecnia Estratégica en la Universidad Anáhuac del Norte. Posee el grado de Maestría en Administración de Empresas por la Universidad del Valle de México y de Maestría en Psicología por Unitec. Cuenta con más de veinte años como mercadóloga especializada en América Latina en países de habla hispana, inglés y portugués y experiencia en marketing B2B2C en industria de tecnología para empresas multinacionales fabricantes de *hardware* y *software*, como Intel, HP, Tektronix, Texas Instruments, CrowdStrike y *startups* globales, como CitiXsys y CM.com. Participa activamente en programas de *coaching* internacional, como Mentor-Her en Europa y otros relacionados con el ámbito de la Psicología positiva y Psico-Marketing. Es cofundadora de The Business Club, una agencia de marketing digital para empresas mexicanas de la industria Fintech. Actualmente es directora de marketing y generación de demanda en América Latina para Class Technologies Inc, Edtech americana, con sede en Washington DC, que fabrica *software* educativo.

monica.urban@classedu.com

<https://orcid.org/0000-0002-9486-7873>