

# Startup Journey Mapping: Cómo vincular una gran empresa con startups

---

---

Insights de innovación

[www.transforme.cl](http://www.transforme.cl)  
+56 9 98730717  
[contacto@transforme.cl](mailto:contacto@transforme.cl)

**transforme**

# Startup Journey Mapping: Cómo vincular una gran empresa con startups

Guillermo Beuchat, *Transforme*

---

La metodología del “Customer Journey Mapping” o mapeo del viaje del cliente, a medida que transcurre el uso o consumo de los productos y servicios de la empresa, tiene ya muchos años siendo usada con éxito para entender profundamente, diagnosticar y diseñar experiencias innovadoras de todo tipo: “onboarding” de clientes nuevos, compra online, atención en un servicio postventa, y mucho más. Es una herramienta originalmente concebida por Chip Bell y Ron Zemke y se ha transformado en un componente indispensable del “toolkit” del Design Thinking. Usarla aporta resultados muy concretos y orientados a agregar valor y fidelizar a los clientes, generando experiencias memorables.

Por otro lado, cuando una startup trata de vincularse con una empresa, realiza un “viaje” similar: debe participar en algún tipo de proceso de “scouting” implementado por la empresa; presentar un pitch al equipo ejecutivo de la empresa; negociar un acuerdo de vinculación (que va desde un simple contrato de servicios o como proveedor, hasta una inversión de capital en un modelo CVC); y para lograrlo debe entenderse con la gente de tecnología, con los abogados, con el área de abastecimiento y compras, con gente del área de comunicaciones y asuntos públicos, y muchos otros puntos de contacto, generalmente no habituados ni preparados para tratar con startups.

Este “viaje” de las startups por la empresa más parece una peregrinación: el camino está lleno de incomprendimientos, bloqueos de todo tipo, dificultades de lenguaje y manejo de información, procedimientos diseñados para grandes proveedores o socios estratégicos, una fuerte asimetría en el relacionamiento de los equipos negociadores, gente que se siente amenazada, y muchos otros riesgos y obstáculos. Es la leyenda de David y Goliat hecha realidad. Por ello, un estudio reciente de Startup500 encontró que sobre el 75% de las iniciativas corporativas de vinculación con startups fracasan.

¿Por qué no usar la misma metodología de Customer Journey Mapping, cambiando el cliente por una startup? Nuestra área de Corporate Venturing ha desarrollado justamente este enfoque metodológico para mejorar significativamente el resultado de estos procesos, que hoy día son parte fundamental y frecuente de la labor de un área de innovación corporativa, en la medida que las empresas van abriéndose cada vez más a co-innovar con startups del ecosistema relevante.

## DEL “CUSTOMER” JOURNEY MAPPING AL “STARTUP” JOURNEY MAPPING

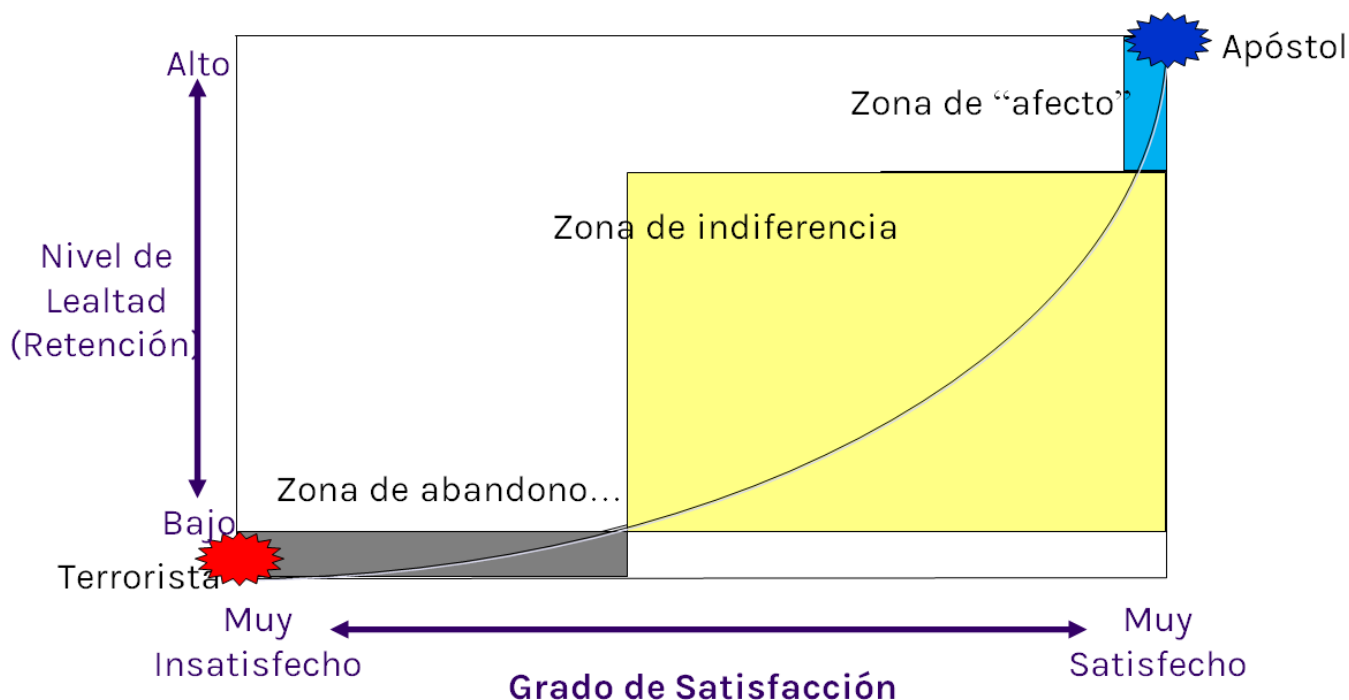
La premisa fundamental del Customer Journey Map es analizar el ciclo de servicio al cliente desde su perspectiva y no desde la propia. Y la segunda es hacerlo desde el punto de vista de cómo “siente” o “percibe” la experiencia, no desde la vista de los procesos internos de la empresa que “entregan” el servicio, que más bien son una consecuencia de la experiencia que

se quiere brindar. ¿Parece obvio? La mayoría de las veces las empresas abordan esto con herramientas clásicas de análisis de procesos, revisan todas las instancias que atraviesa un cliente antes de efectuar la compra, pero no se tiene en cuenta cómo este se siente, qué expectativas tiene o qué idea sobre tu negocio se lleva luego de finalizado el ciclo. Y está demostrado que la experiencia que “sufren” o “gozan” los clientes es lo que los hace volver y fidelizarse, o derechamente no consumir nunca más los productos o servicios.

El Customer Journey Map es una herramienta de Design Thinking que permite plasmar en un mapa cada una de las etapas, interacciones, canales y elementos por los que atraviesa un cliente durante todo un ciclo de servicio, extendiendo incluso el análisis hasta la postventa. Es decir, el cliente que ya te ha comprado un producto, ¿cómo habla de la marca en los medios online? ¿Lo recomienda? ¿Tiene opiniones negativas?

### ¿POR QUÉ DISEÑAR LAS MEJORES EXPERIENCIAS PARA VINCULARSE CON STARTUPS?

Una parte significativa de la teoría detrás del Customer Journey es el concepto de clientes “apóstoles” y clientes “terroristas” magistralmente descrito por Thomas O. Jones and W. Earl Sasser, Jr. en un artículo de Harvard Business Review de 1995. Según esa teoría, existe una relación directa entre la satisfacción de los clientes y el grado de lealtad que demuestran:



¿Qué pasa si aplicamos estos mismos conceptos a la relación de una startup tratando de trabajar con una gran empresa? ¿Qué significa tener startups “terroristas” en el ecosistema relevante? ¿Cuánto daño puede hacer una startup absolutamente insatisfecha y molesta, que “sufrió” una experiencia inadecuada en su vinculación con la empresa? ¿Y cuánto beneficio

podría traer una experiencia de vinculación exitosa, que sea “evangelizada” positivamente por startups “apóstoles” que acercarán nuevas oportunidades de vinculación a la empresa? ¿Cómo se entiende entonces “grado de satisfacción” con la experiencia de vinculación que tiene la startup con la empresa, y qué podemos hacer para generar esos altos grados de satisfacción que necesitamos?

Así como aplicamos la herramienta Customer Journey Map para modelar las experiencias de los clientes, podemos usar la misma herramienta para modelar la experiencia de una startup mientras “viaja” a través de los puntos de contacto y distintas áreas de la empresa. Podemos aplicar un “mapa de empatía” para entender los sentimientos del equipo o el fundador de la startup; podemos aplicar el diagnóstico de “cuellos de botella” en cada etapa del viaje; podemos usar la teoría de los “momentos de la verdad” en las interacciones con personal de la empresa en cada punto de contacto personal; podemos aplicar un análisis FODA a cada etapa del viaje, para identificar las oportunidades de mejora que podríamos diseñar; y así podríamos complementar muchas herramientas distintas para analizar el “Startup Journey” y proponer un plan de rediseño.

### CONSTRUYENDO EL “STARTUP JOURNEY MAP”

La herramienta a usar es la misma que ya conocemos en el mapeo de viajes del cliente, sólo que cambian las etapas y momentos del viaje. En nuestra experiencia, hay al menos tres etapas en este viaje, aunque podemos imaginar situaciones más complejas:

Etapa del Viaje	Scouting	Vinculación	Operación
<b>JOBS</b> ¿Qué es lo que HACE el team startup o founder?			
<b>TOUCHPOINT</b> ¿Con quien interactúa en la empresa?			
<b>PIENSA</b> ¿Qué está pensando el team startup o founder?			
<b>SIENTE</b> ¿Qué está sintiendo el team startup o founder?			
<b>MOMENTOS DE LA VERDAD</b> ¿Qué podría salir mal?			
<b>CUELLOS DE BOTELLA</b> ¿Qué obstaculiza o impide la experiencia?			

El uso de la herramienta propuesta se hace en dos “sprints”:

- a) se modela el viaje actual, si es que existe. Si no hay experiencia previa con startups, normalmente se modela el viaje estándar asociado a un contrato de negocios o vinculación comercial y tecnológica con un proveedor o aliado estratégico, que incluye al menos etapas, tareas y puntos de contacto en el área de desarrollo de negocios, área legal, área de abastecimiento o supply chain, área de tecnología y sistemas, y área de comunicaciones corporativas.
- b) Se hace un proceso de validación del modelo para “empatizar” con el equipo o team startup, o su fundador, para “escuchar la voz del cliente”. Nuestra experiencia indica que los fundadores de startups están especialmente dispuestos a trabajar y colaborar con una empresa que se abra a modificar sus procesos internos para facilitar la vinculación.

## HERRAMIENTAS COMPLEMENTARIAS

El análisis crítico de los distintos “momentos del viaje” debe hacerse con algunas herramientas adicionales, que incorporan elementos propios de este tipo de relación. Una vez definidas las “etapas” del viaje en las columnas del viaje de la startup, se usan estas herramientas en las para analizar la situación en filas hacia abajo en el mapa.

- a) **Jobs to be Done:** Comprender profundamente las tareas a realizar por ambas partes es clave para asegurar que fluya la implementación del modelo de vinculación: ¿Qué tareas debe realizar cada parte en cada momento del viaje? ¿Qué interacción existe en cada tarea entra cada parte? ¿Qué información o contenidos son críticos para que cada momento del viaje tenga la fluidez necesaria?
- b) **Mapa de empatía:** el clásico mapa de empatía se aplica en este caso al “founder” o líder de la startup: ¿Qué está pensando? ¿Qué dice? ¿A quiénes escucha? ¿Qué riesgos u obstáculos aprecia? En lugar de un “customer persona”, aplicamos esta herramienta de análisis a un “startup persona”.
- c) **Momentos de la verdad:** este modelo de análisis originalmente creado para analizar las experiencias de viaje en líneas aéreas se presta muy bien para un “startup Journey”: ¿Qué puede salir mal en cada momento? ¿qué elementos son críticos para que la percepción de experiencia sea positiva en cada etapa del viaje? ¿qué elementos de la experiencia en cada etapa son débiles o están mal implementados?
- d) **Cuellos de botella:** El clásico análisis de restricciones de diseño o de capacidad aplicado al viaje de la startup: ¿Qué recursos Aplicados en cada etapa del viaje son insuficientes o estrechos? ¿Qué elementos del diseño de cada momento del viaje provocan cuellos de botella y dilatan o complican el proceso?

- e) **Mapa de Asimetría:** Eliminar la desconfianza es clave: ¿Qué elementos del proceso en cada etapa del viaje son claramente asimétricos, en cuanto favorecen sólo a una parte en desmedro de la otra? ¿Qué contenidos de información o requerimientos solicitados provocan desconfianza en una de las partes? ¿Qué elementos de una etapa aportados por una parte tienen un problema de lenguaje o contenido incomprensible para la otra parte?
  
- f) **Tiempos Muertos:** Reducir la diferencia en velocidad y agilidad tan patente entre las startups “ágiles” y la empresa tradicional: ¿Qué procesos son excesivamente lentos o burocráticos? ¿Qué procesos fueron diseñados para tratar con proveedores tradicionales y no aplican en este caso? ¿Cómo eliminar los tiempos muertos en los procesos al interior del corporativo?