

**Aplicación del Mapa de Empatía: una Herramienta de Valor en los Modelos de  
Negocio**

**Leidy Katherine García Delgado D6201289**

**Director: Claudia Carolina Calderón López**

**Universidad Militar Nueva Granada**

**Facultad de Estudios a Distancia**

**Programa de Ingeniería Industrial**

**Bogotá**

**2019**

## Contenido

Introducción .....	3
Aplicación del Mapa de Empatía: una Herramienta de Valor en los Modelos de Negocio .....	4
¿Cómo usar el Mapa de Empatía?.....	8
Esquema del Mapa de Empatía.....	13
Conclusiones .....	14
Bibliografía .....	15

## **Introducción**

El desarrollo de ideas innovadoras juega un papel fundamental en el modelo de negocio de una empresa, pues permiten salir de modelos obsoletos o tradicionales generando nuevas estrategias de negocio que complementan la propuesta de valor, logrando la fidelización de nuevos y potenciales clientes. Para ello es necesario el uso de métodos, técnicas y herramientas que permitan rediseñar dichos modelos de negocio teniendo en cuenta las preferencias del cliente. Dichas herramientas permiten analizar la percepción del cliente, lo cual conlleva a una evaluación constante del modelo de negocio y por consiguiente al éxito del mismo.

El presente documento tiene como finalidad reconocer las fortalezas de la aplicación del mapa de empatía en un modelo de negocio. En primer lugar, se identificará que es un modelo de negocio y la pertinencia de generar innovación en los mismos.

Posteriormente, se realizará un enfoque en el uso de la herramienta Mapa de Empatía desde la mirada de Alexander Osterwalder e Yves Pigneur en su libro Generación de los Modelos de Negocio, resaltando la importancia y aportes que brinda esta herramienta en la creación o rediseño de un modelo de negocio, en la creación de nuevos perfiles de clientes, enfocándolos hacia nuevos mercados y utilizándola como herramienta de análisis de un segmento determinado de clientes.

Luego, se describen de manera general las pautas o pasos a seguir para la creación del mapa de empatía, su representación gráfica y las preguntas que se derivan de cada uno de sus cuadrantes.

Finalmente se realiza una revisión bibliográfica que permite validar el uso de la herramienta Mapa de Empatía en diferentes empresas y sectores económicos del país.

## **Aplicación del Mapa de Empatía: una Herramienta de Valor en los Modelos de Negocio**

Cabe resaltar la importancia de adquirir nuevas competencias que permitan no solo aprender herramientas, sino adquirir habilidades y estructuras organizadas para el uso efectivo de éstas, permitiendo así el desarrollo innovador de una idea.

Nos enfrentamos a un gran reto y es desglosar de manera asertiva el concepto de innovación, pues bien, la innovación va más allá de la creación de una idea, esta requiere tomar elementos ya existentes para modificarlos, renovarlos o refórmalos y hacer de ello algo especial o simplemente algo nuevo. Esto permite ratificar que la innovación posibilita introducir un cambio novedoso para generar algo que tenga valor agregado e impacte a la sociedad.

Gracias al gran auge tecnológico y al internet, las organizaciones se han visto en la obligación de competir en un mercado cada vez más globalizado, lo que ha llevado a innovar en nuevos modelos de negocio generando como resultado la satisfacción del cliente, quien se ha convertido en el epicentro de los mismos, como lo afirma Osterwalder & Pigneur (2011) “Los clientes son el centro de cualquier modelo de negocio, ya que ninguna empresa puede sobrevivir durante mucho tiempo si no tiene clientes (rentables)” (p. 20).

Es allí cuando nos podemos preguntar porque muchos emprendedores fracasan a la hora de poner en práctica una idea, pues bien, no basta solo con tener una buena idea, sino asegurarse que ésta genere para la empresa una ventaja competitiva que garantice de alguna forma tener los atributos o características que logren satisfacer las necesidades de los clientes.

Ahora bien, el modelo de negocio adoptado por cualquier empresa permite o bien abrir el mercado o por el contrario hacer que este baje considerablemente, es por ello que, muchas empresas se han visto en la obligación de innovar en su modelo de negocio, salir del esquema tradicional y permitir evolucionar creando un valor agregado.

El modelo de negocio no es más que un plan estratégico que adoptan todas las empresas para generar una oferta de valor que conlleve a un éxito financiero, o como bien lo afirma Osterwalder & Pigneur (2011) “Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor” (p. 14). Teniendo en cuenta que esta propuesta de valor reúne diferentes elementos como: novedad en el producto o servicio, diseño, precio, comodidad, reducción de riesgos, entre muchos otros, que permiten satisfacer necesidades específicas de acuerdo con un segmento de mercado.

Este es el caso de Apple con la creación del reproductor de música iPod, donde su propuesta de valor se enfocó en hacer las cosas más prácticas para el usuario, innovando con un nuevo modelo de negocio que no solo generó que el dispositivo guardara música, sino que llevó a ofrecerle al cliente comodidad y practicidad al permitir comprar y descargar música digital, lo que lo convirtió en un líder de música en internet.

Por lo anterior, nos podemos cuestionar: ¿cómo innovar con mi modelo de negocio?, ¿cómo hacer que un modelo de negocio capte valor?, pues bien, existen numerosos métodos, técnicas y herramientas que se pueden utilizar a la hora de reinventarse como empresa y permitir la innovación en el modelo de negocio, para este caso se utilizará la Técnica No 1 “Aportaciones de Clientes” descrita en el libro Generación de Modelo de Negocio (Osterwalder & Pigneur, 2011, pág. 126) .

La Técnica No 1 describe que todo modelo de negocio debe centrar sus ideas en la satisfacción del cliente con el producto o servicio ofrecido, en ocasiones las empresas solo

se limitan a realizar estudios de mercadeo y se deja de lado la perspectiva del cliente, quien sin duda, el que nos guiará para obtener visiones de mercado nuevas.

Por lo anterior, es necesario que toda organización que pretende dar a conocer un nuevo producto o servicio, implemente en su modelo de negocio una herramienta que permita conocer el tipo de cliente al que va a estar enfocado ese producto o servicio, generando un análisis más certero del mismo.

Esta herramienta debe basarse en descubrir cuáles son los atributos o características del producto o servicio que pueden llegar a satisfacer al cliente y para ello es indispensable primero conocer a este cliente, saber un poco más sobre él, segmentarlo y empatizar con él para satisfacer sus necesidades y por ende obtener éxito en la idea innovadora del producto o servicio ofrecido. Cabe resaltar que la opinión del cliente no es el único punto de partida para realizar la innovación, sino que es importante tener en cuenta su perspectiva a la hora de evaluar el modelo de negocio.

Descrito lo anterior, se podría indicar que la mayor dificultad que se puede llegar a enfrentar con una nueva idea en un modelo de negocio es el poder empatizar con el cliente, comprendiendo la Empatía, como la capacidad que se tiene para ponerse en el lugar de otra persona, percibir, compartir y comprender lo que otros individuos puedan llegar a sentir (Significados, 2019). En este sentido, se podría indicar que la mayoría de los fracasos en la creación de ideas innovadoras, en parte se deben a que a la hora de crear o elaborar esta idea se deja de un lado a la persona a la cual va ir dirigida, es decir, el cliente, pues bien, estas ideas se basan en lo que le gusta al innovador y en lo que piensa el innovador que podría ser una potencial idea.

Es entonces cuando se generan preguntas como: ¿cómo saber que le gusta al cliente?, ¿cómo percibirá el cliente mi producto?, ¿será mi idea lo suficiente interesante para que el

cliente la quiera comprar?, ahora bien, para poder contestarlas y estar un poco más seguros de que una idea podría hacer que un producto o servicio genere éxito en cualquier modelo de negocio, es necesario empatizar con el cliente, y con esto se hace referencia a entender sus gustos, su manera de pensar, la influencia que hay sobre él, lo que oye, lo que dice y en general su manera de percibir las cosas.

El Mapa de Empatía es una herramienta que llama la atención porque posibilita ampliar el espectro que se tiene a la hora de crear un producto o servicio y como se mencionó anteriormente, la mayoría de veces no potenciamos una idea pensando en la satisfacción del cliente, sino en lo que pensamos que puede gustarle mirándolo desde nuestra percepción como creadores de esa idea.

El mapa de empatía fue desarrollado por la empresa XPLANE, que amplía la información sobre el comportamiento, actitudes y aspiraciones del cliente, permitiendo así desarrollar propuestas de valor. Esta herramienta facilita en gran manera, tener una idea de lo que el cliente quiere y busca en un producto o servicio, basándose en sus sentimientos y manera de comportarse dentro de una sociedad, potenciando el modelo de negocio y diseñando una propuesta de valor orientada al cliente. Osterwalder y Pigneur (2011) afirman que:

De esta manera, concebirás un modelo de negocio más fuerte, pues el perfil de un cliente te orientará en el diseño de propuestas de valor, canales de contacto y relaciones con los clientes más adecuados. Además, en última instancia, te permite entender mejor por qué está dispuesto a pagar un cliente. ( p. 131).

## **¿Cómo usar el Mapa de Empatía?**

Lo primero que sugieren Osterwalder y Pigneur, es realizar una sesión en grupo de Brainstorming<sup>1</sup> para identificar los posibles segmentos de clientes y escoger el perfil que más se adecúe al modelo negocio, con lo que se detallará la personalidad del cliente agrupándolo dependiendo de algunos atributos, como, por ejemplo: edad, estrato social, etnia, entre otros que permitan conformar un grupo de clientes con atributos comunes. A partir de ello, es conveniente elegir un personaje ficticio dentro de esa segmentación ya realizada, que permita representar un grupo con personalidad y comportamiento similares.

Posteriormente, se realizará un diagrama en el cual se responderán las siguientes preguntas:

### **¿Quién es?**

Lo primero que se debe tener en cuenta es quién es el cliente, a quién se quiere analizar, a quién se quiere escuchar.

### **¿Qué necesita hacer?**

En segundo lugar, se necesita saber qué necesita hacer el cliente, qué es lo que quiere resolver y porqué acude a la empresa u organización o al modelo de negocio que tengamos, por ejemplo, un cliente que asiste a un gimnasio lo puede hacer por rehabilitación, para ponerse en forma, por vanidad.

Posterior a estos dos pasos lo que se necesita es empezar a empatizar con el cliente por ello se debe tener en cuenta:

---

<sup>1</sup> Brainstorming: lluvia de ideas sobre un tema en específico.



### **¿Qué oye?**

En este cuadrante necesitamos saber el cliente a quién escucha y hace caso, quién le influye, qué dicen sus amigos, sus familiares, compañeros de trabajo, a qué medios presta atención. En este cuadrante se describe cómo afecta el entorno al cliente.

### **¿Qué ve?**

Este cuadrante debemos tener en cuenta qué ve el cliente en su entorno, cómo ve a su entorno familiar y profesional, qué mensajes está viendo en las redes sociales, qué medios de comunicación ve, ante que está expuesto, qué tipos de canales de información está viendo.

### **¿Qué Dice?**

Este cuadrante hace referencia a los estímulos visuales que el cliente recibe, intentará analizar qué es lo que dice el cliente, a quién se lo dice, que mensaje es el que está transmitiendo, si es un mensaje positivo o negativo, si transmite mucho sus malas experiencias, pues existen clientes que transmiten de mayor manera sus malas experiencias que sus buenas experiencias y viceversa, se deben conocer qué mensajes transmite y los canales por los cuales transmite este tipo de mensaje. Se imaginaría cómo se comporta el cliente en público.

### **¿Qué Hace?**

En este cuadrante se debe averiguar qué es lo que hace el cliente, cuáles son sus comportamientos, como actúa día a día, cómo se comporta, qué hace cuando está insatisfecho con un producto o servicio o por el contrario qué hace cuando está satisfecho con el producto o servicio de la organización, estos comportamientos se deben no solo conocer, sino estar dispuestos a comprenderlos perfectamente.

## **Esfuerzos**

En este cuadrante se debe estar en la capacidad de meternos en la cabeza del cliente, se debe averiguar cuáles son los esfuerzos cuando el cliente entra en contacto con el producto o servicio, cuando está en su entorno habitual, qué es lo que siente, a qué le tiene miedo, cuáles pueden ser sus frustraciones, cuáles son los principales obstáculos con los que se encuentra en su vida y los obstáculos que le impiden conseguir lo que quiere.

## **Resultados**

En este cuadrante se debe intentar averiguar qué posibles resultados espera el cliente, qué es lo que quiere conseguir, cuáles son los aspectos que el cliente va a valorar bien, cuáles son sus indicadores de éxito y sus estrategias para conseguirlos, qué es lo que de verdad quiere conseguir.

## **¿Qué otros pensamientos pueden influir en su comportamiento?**

Por último, se va a valorar los pensamientos que el cliente tiene que le van a llevar a tomar una serie de decisiones sobre el producto o servicio de la organización.

Esta serie de pasos lo que nos permite es empatizar, que finalmente es lo que se quiere conseguir realizando el mapa, ya que se intentará conocer al cliente de una manera más concreta, a través de una serie de preguntas que se han creado con anterioridad.

Y por último se debe validar la información, pues hay que analizar y comprobar que las motivaciones del cliente son reales para poder llegar a satisfacer sus necesidades, a través del producto o servicio ofrecido.

Para finalizar es necesario enfatizar el papel que juegan estas herramientas para poder crear un modelo de negocio que permita innovar dando un valor agregado, a lo ya existente y cumpliendo con las expectativas del cliente.

El mapa de empatía tiene un potencial enorme cuando se trata de impactar sobre un grupo de personas de manera positiva y que harán que su experiencia fidelice cada vez más clientes potenciando así este producto o servicio en el mercado y permitiendo el crecimiento de la organización. Este dará una visión más clara a la compañía, conociendo lo que realmente quiere el consumidor final.

A continuación, se citan 2 documentos que dan a conocer el rediseño de modelos de negocio, en los cuales se evidencia el éxito de la aplicación de esta herramienta.

Zambrano & Zapata (2015). *Rediseño del Modelo de Negocio de la Empresa Inercom Ltda* (Documento para optar al título de Magíster en Administración) Universidad EAFIT, Medellín, Colombia.

Este documento permite verificar el análisis que le realizaron al modelo de negocio de la empresa Inercom Ltda., dedicada a la exportación, comercialización y distribución de productos eléctricos y de seguridad industrial basados en el lienzo y herramientas de Alexander Osterwalder y Yves Pigneur que permitieron rediseñar dicho modelo. Se hace evidente para la compañía un rediseño en el modelo de negocio, pues requerían hacer un cambio en el segmento del cliente, empezando a representar marcas internacionales que generaran mayor valor en la cadena de comercialización, para ello implementaron el mapa de empatía en su estudio, logrando identificar la percepción del cliente haciendo entrevistas a los empleados de una de sus empresas cliente, que es Electricaribe, El análisis de esta herramienta permitió dar mejoras al servicio prestado por la empresa y crear un nuevo perfil de cliente (perfil de las electrificadoras) que cumpliera con las condiciones y características del nuevo modelo de negocio planteado.

Molina (2017). *Rediseño del Modelo de Negocio de la Empresa Creativos Molimoda Ltda.* (Documento para optar al título de Magíster en Administración) Universidad EAFIT, Medellín, Colombia.

Este documento muestra el rediseño al modelo de negocio que se le realizó a la empresa, basándose en la metodología planteada por Alexander Osterwalder y Yves Pigneur, donde se efectúa una propuesta de valor teniendo como prioridad las necesidades del cliente. La evaluación del cliente se realizó con ayuda de la herramienta Mapa de Empatía, donde los resultados se validaron con una encuesta Online efectuada a un grupo de clientes. La información recopilada permitió plantear nuevas estrategias de marketing, que permitieran mejorar el servicio al cliente, mejorar el manejo de inventarios y publicidad del almacén. El análisis de las estrategias utilizadas dio lugar a diseñar estrategias de mejora y abrir el mercado al campo internacional.

Expuesto lo anterior, se deduce la importancia de la aplicación del Mapa de Empatía para el diseño de un modelo de negocio, pues permite identificar el tipo de cliente adecuado y genera una visión más certera sobre las preferencias del mismo, adaptándolo a un nuevo modelo de negocio. Como afirma Miranda (2011) en su Blog: “Dado que el proceso de innovación propuesto, se encuentra centrado en el usuario/cliente, el desconocer la utilización de esta técnica constituye un error grave en la concepción del proceso innovador.”, refiriéndose al uso del Mapa de Empatía.

A continuación, se da a conocer la representación o esquema del mapa de empatía, donde se recomienda a la hora de realizarlo hacer uso de papeles de colores o post it, que se irán pegando con las ideas que permiten responder las preguntas anteriormente descritas.

## Esquema del Mapa de Empatía

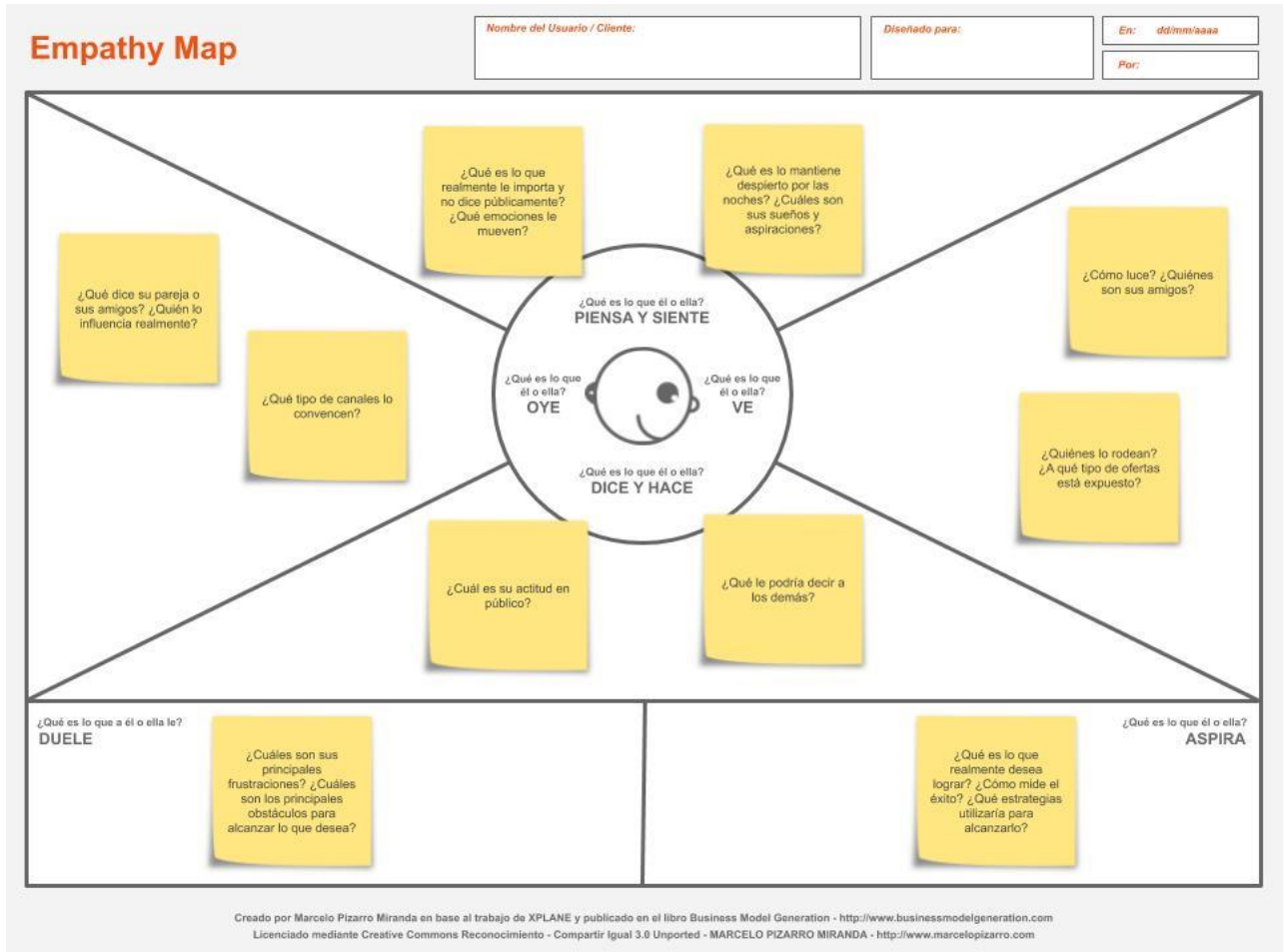


Figura 1. Esquema del Mapa de Empatía. Creado por Marcelo Pizarro Miranda con base en el trabajo de XPLANE y publicado en el libro Business Model Generation. <http://www.marcelopizarro.com>

## **Conclusiones**

Las técnicas para el uso de herramientas como el Mapa de Empatía que plantea Osterwalder y Yves Pineur en su libro Generación de Modelos de negocio permiten analizar un segmento de clientes, entender mejor al cliente y lo involucra directamente en el diseño o rediseño de un modelo de negocio, permitiendo comprender sus necesidades y expectativas frente a un producto o servicio.

Es determinante para una empresa y para su modelo de negocio estar en constante cambio que permita generar propuestas innovadoras, que atraigan cada vez más clientes y fidelice los existentes, por ello, es necesario por cada idea innovadora crear un perfil de cliente que permita arrojar resultados satisfactorios para su modelo de negocio.

Es indispensable comprender y analizar herramientas que permitan garantizar la viabilidad de un modelo de negocio, pues estas podrían determinar de manera más clara los factores que intervienen para el posible éxito de la idea.

La técnica No 1 “Mapa de Empatía” nombrada por Osterwalder & Pigneur (2011) permite consolidar el desarrollo de una idea, reconociendo y teniendo como prioridad las necesidades de los clientes que llevarán a la constante evaluación del modelo de negocio diseñado por una empresa.

Es necesario adquirir nuevos modelos, técnicas y herramientas que permitan establecer de una manera más práctica y eficaz un modelo de negocio, generando ideas innovadoras que permitan salir de modelos tradicionales de negocio y que principalmente brinden un valor agregado satisfaciendo las necesidades de cada cliente.

## Bibliografía

- Empatía, I. M. (15 de marzo de 2015). *Horacio Bacon*. Obtenido de <https://horaciobacon.wordpress.com/2015/03/31/innovacion-mapas-de-empatia/>
- Jabaloyes, P. (2 de Julio de 2019). Herramientas y Metodologías de Metaplanificación. Mapa de Empatía. . Valencia, España.
- López, G. (2018). *Propuesta del Modelo de Negocio para Moto Tienda S.A.S*. Obtenido de <http://repository.udistrital.edu.co/bitstream/11349/14137/1/LopezRamirezMarbyGiovanny2018.pdf>
- Macías, M. (2016). *El modelo de negocio desde el cliente: el mapa de empatía*. Obtenido de <https://advenio.es/modelo-de-negocio-y-el-cliente-mapa-de-empatia/>
- Miranda, M. P. (24 de Diciembre de 2011). *marcelopizarro.com*. Obtenido de <https://www.marcelopizarro.com/2011/12/empathy-map/>
- Molina, A. (2017). *Rediseño del modelo de negocio de la empresa creativos*. Obtenido de [https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/11798/MolinaLopez\\_AlejandraCristina\\_2017.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/11798/MolinaLopez_AlejandraCristina_2017.pdf?sequence=2&isAllowed=y)
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de Modelos de Negocio*. Barcelona: Deusto S.A. Ediciones.
- Prim, a. (25 de Febrero de 2016). *Mapa de empatía. la herramienta perfecta para conocer a tu cliente*. Obtenido de <https://innokabi.com/mapa-de-empatia-zoom-en-tu-segmento-de-cliente/>
- Prim, A. (2016). *Mapa de empatía. La Herramienta Perfecta para Conocer a tu Cliente*. Obtenido de <https://innokabi.com/mapa-de-empatia-zoom-en-tu-segmento-de-cliente/>

Significados. (Septiembre de 2019). *Significado de Empatía*. Obtenido de

<https://www.significados.com/empatia/>

Torrecilla, J. M. (2018). *identificar la necesidad del cliente. Su satisfacción como centro de los objetivos de la empresa*. Obtenido de

[https://poliformat.upv.es/access/content/group/CFP\\_66382\\_24429/Identificar%20la%20necesidad%20del%20cliente.pdf](https://poliformat.upv.es/access/content/group/CFP_66382_24429/Identificar%20la%20necesidad%20del%20cliente.pdf)

Zambrano, D., & Zapata, S. (2015). *Rediseño del modelo de negocio de la empresa ienercom ltda*. Obtenido de

[https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/7379/SergioDavid\\_ZapataRiviera\\_Deiber\\_ZambranoMarquez\\_2015.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/7379/SergioDavid_ZapataRiviera_Deiber_ZambranoMarquez_2015.pdf?sequence=2&isAllowed=y)