

MARC PERELLÓ-SOBREPERE

¿ME LO COMPRO?

La realidad del consumo, la influencia
social y el papel de las marcas



Libros de Cabecera Temáticos

PRÓLOGO
**Isabel
Martínez-Cosentino**

EPÍLOGO
Raúl Ciprés

¿ME LO COMPRO?

MARC PERELLÓ-SOBREPERE

¿Me lo compro? Es la pregunta que se hacen millones de personas cada día ante una decisión de compra. La sociedad del consumo obliga a escoger entre distintas opciones constantemente, distintas marcas que luchan por hacerse un hueco en nuestro día a día.

El marketing lleva años interpretando al consumidor como un ser individual al que hay que llegar del modo más personalizado posible. Y, en ese proceso, ha olvidado algo esencial: ese comprador no decide solo, sino acompañado de un entorno que influye y condiciona su decisión final.

Este es un libro para volver a poner el foco donde realmente se toman las decisiones: el entorno social del comprador. Toca hablar de consumo, de influencia y de marcas. Porque impactar al consumidor ya no basta. Hay que llegar también a su entorno.

«Este libro debería formar parte de la mesita de noche de los profesionales del marketing, para tenerlo accesible, subrayado y gastado de tanto recurrir a él».

Raúl Ciprés, Founder Partner & CEO Creativalab & Director ATREVIA

«Con una narrativa brillante y un tono ensayístico muy agradecido, el autor lanza una advertencia clara: o actualizamos los planteamientos del marketing o muchas marcas caerán en la irrelevancia».

Charlie Romero, director de Marketing PRO Service de Volkswagen

«Marc Perelló desgana el comportamiento del consumidor con inteligencia y lucidez, revelando una dimensión social que las marcas ya no pueden permitirse ignorar».

Verónica Díaz, Brand Manager de Nestlé

Libros de Cabecera
Temáticos

www.librosdecabecera.com

Más información
aquí:



THEMA: KJSC
ISBN: 979-13-991114-8-4



Valoraciones de expertos y profesionales

«Con una narrativa brillante y un tono ensayístico muy agradecido, el autor lanza una advertencia clara: o actualizamos los planteamientos del marketing o muchas marcas caerán en la irrelevancia».

Charlie Romero, director de Marketing PRO Service de Volkswagen

«El autor desgrana el comportamiento del consumidor con inteligencia y lucidez, revelando una dimensión social que las marcas ya no pueden permitirse ignorar».

Verónica Díaz, Brand Manager de Nestlé

«La obsesión por el retorno inmediato, la medición y la optimización rara vez nos deja ver la fotografía completa. Este libro devuelve el marketing a su lugar natural: la estrategia».

Joan Torrejón, CEO de Cebiotex y profesor en EU Business School

«Entender cómo y por qué tomamos decisiones de compra es complejo, pero Marc lo hace accesible: revela la dimensión social de la decisión y extrae implicaciones estratégicas de gran valor».

Lucas Escudero, director de Marketing de Azuline Hotels

«El marketing es probablemente la disciplina empresarial más cambiante y, paradójicamente, aquella sobre la que menos se escribe. Este libro llega para revisarla y ponerla al día con enorme acierto».

Jaume González, director de programas y profesor en ESIC Business & Marketing School

«El modelo que propone el autor, el Estadio de la Validación, devuelve al consumidor la dimensión social que el marketing había dejado fuera del análisis durante demasiado tiempo. Un marco estratégico que llega para quedarse».

Sarah Stracquadanio, Content Manager & ESG Officer de TEAM LEWIS



Libros de Cabecera
www.librosdecabecera.com

Libros de Cabecera pretende hacer llegar a empresarios, directivos, consultores, emprendedores, estudiantes y, en general, a cualquier persona interesada en el mundo de la empresa y la economía, contenidos que **inspiren a la acción** en el mundo de los negocios y la gestión empresarial.

La filosofía por la que nos regimos es la de la **divulgación rigurosa**, aunando la precisión en el tratamiento de los temas con una redacción fácil de seguir, que ayude a los lectores a la puesta en práctica de las conclusiones y sugerencias de los autores. Defendemos que los textos divulgativos y amenos pueden ser serios y rigurosos.

Aunque muchos de nuestros autores son noveles como escritores, todos son expertos en las materias que exponen. Nuestro equipo de edición, compuesto de profesionales que combinan las competencias editoriales con un amplio conocimiento del mundo empresarial, trabaja conjuntamente con ellos para que cada libro que publiquemos cumpla con los parámetros de **excelencia, simplicidad y orientación a la acción**.

Nuestras colecciones constan de manuales prácticos, libros temáticos, ejemplos de mejores prácticas, ensayos de actualidad y textos académicos con tono divulgativo.

En definitiva, ambicionamos que todos nuestros libros se lean y que sean la referencia sobre el tema que traten. Aspiramos a que se conviertan en auténticos *libros de cabecera* para nuestros lectores.

Confiamos, querido lector, que a ti también te ocurra con este libro.

Estamos a tu disposición en: editorial@librosdecabecera.com

También en X: [@librosCabecera](https://twitter.com/librosCabecera)

¿Me lo compro?

La realidad del consumo,
la influencia social y el papel
de las marcas

Marc Perelló-Sobrepere

Prólogo de Isabel Martínez-Cosentino Ramos

Epílogo de Raúl Ciprés Díaz

Libros de Cabecera

Temáticos

www.librosdecabecera.com

Barcelona - Madrid

1ª edición: abril 2026

© 2026 Marc Perelló-Sobrepere

© 2026 Libros de Cabecera S.L.

Rambla de Catalunya, 53, 7º G

08007 Barcelona (España)

www.librosdecabecera.com

Reservados todos los derechos. Queda rigurosamente prohibida, sin la autorización escrita de los titulares del copyright, bajo las sanciones establecidas en las leyes, la reproducción parcial o total de esta obra por cualquier medio o procedimiento, incluidos la reprografía y el tratamiento informático, así como la distribución de ejemplares mediante alquiler o préstamo públicos.

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra.

Editor: Virtuts Angulo

Diseño interior de la colección: Nèlia Creixell

Diseño de la cubierta: Nèlia Creixell

Ilustración de la cubierta: Nèlia Creixell a partir de Freepik/juicy_fish

Maquetación: Nèlia Creixell

ISBN: 979-13-991114-8-4

eISBN: 979-13-991114-9-1

THEMA: KJSC

Depósito Legal: B 8882-2026

Impreso por DC PLUS, Serveis editorials, scp

Impreso en España – *Printed in Spain*



Este libro ha sido impreso en papel Torraspapel Coral Book natural de noventa gramos, procedente de bosques y plantaciones correctamente gestionados, certificado por FSC.

Sumario

Prólogo , por Isabel Martínez-Cosentino Ramos	11
Introducción: No decidimos solos	13
Parte 1: La decisión que otros toman por ti	17
1. El mito del consumidor final	21
2. La validación social	31
3. Lo que tu compra dice de ti	41
4. Cómo decidimos de verdad	49
5. El comprador ideal no existe	59
6. Tres realidades que las marcas ignoran	67
Parte 2: El campo de juego	73
7. Bienvenidos al Estadio	77
8. El anillo de confianza	87
9. El anillo de pertenencia	97
10. El anillo de referencia	107
11. Una decisión en tres momentos	117
12. Un juego de precisión	125
Parte 3: Cómo ganarse a los consumidores	131
13. La sobremesa en casa	135
14. Uno de los nuestros	145
15. El escaparate público	153
16. Estar en boca de todos	159
17. La plaza digital	169
18. La marca después del ruido	175
Bonus Track. Trabajar en marketing sin perder la cabeza	183
Epílogo , por Raúl Ciprés Díaz	193
Glosario	195

A mi familia, por todo lo que tuvo
que ocurrir para que yo pudiera ser
quien soy y explicar lo que explico.

Prólogo

He tenido la oportunidad de coincidir con Marc en distintos espacios vinculados al marketing: en la universidad, en la empresa y en la consultoría. Siempre terminábamos conversando sobre la evolución de la disciplina y sobre cómo ha ido ganando peso y protagonismo dentro del mundo empresarial.

Yo, que tengo ya una edad, aún recuerdo cuando el Marketing era considerado un apoyo del departamento de Ventas –igual que Recursos Humanos era visto, en esencia, como el área de nóminas– y cuando, en muchas organizaciones, su función se limitaba a hacer anuncios, folletos o preparar ferias. Con la influencia de autores como Peter Drucker, empezamos a comprender el marketing como uno de los ejes estratégicos fundamentales de una marca. Aprendimos a posicionar productos y servicios analizando todas sus aristas, e incorporamos las famosas Ps –precio, promoción, distribución, producto, personas, procesos y entorno físico–aplicándolas como si el mercado fuera solo un receptor.

Estas variables, y muchas otras, señaladas por otros autores como Philip Kotler, Seth Godin o David Aaker, nos ayudaron a ordenar la estrategia del marketing, pero no nos mostraban cómo el entorno más próximo influía realmente en ella. Si bien estudiábamos al cliente, consumidor o *target*, lo hacíamos de manera aislada, sin considerar el entramado social que rodea a cada persona cuando decide.

Aquí es donde este libro aporta una perspectiva propia y muy valiosa. Estos planteamientos rara vez se han abordado con la profundidad que merecen. Y, cuando se hace, revelan una lógica que resulta difícil de ignorar.

Marc nos propone un ensayo que reivindica el papel de lo social, lo relacional y lo interpersonal en la toma de decisiones. *Qué comprar* no es un acto individual ni unidireccional –de una persona hacia una empresa–, es un proceso influido por la tribu que cada uno trae consigo: en la mesa, en el grupo y en el *feed*.

Además, el libro está estructurado en tres partes que guían muy bien al lector: una primera parte que desmonta algunos de los mitos más arraigados del marketing. Una segunda, donde desarrolla su modelo propio a través de una metáfora muy reconocible y una tercera, en la que analiza marcas reales que ya han empezado a operar en este terreno relacional.

El marketing contemporáneo debe mirar más allá del consumidor final y prestar atención a quienes influyen en sus elecciones: comunidades, microgrupos y espacios de interacción. Hay que diseñar estrategias para ellos y generar impacto desde lo colectivo. Muchas marcas ya han entendido la oportunidad: las cerveceras trabajan con éxito en festivales pensando en la tribu; las revistas organizan premios dirigidos a comunidades profesionales; las librerías crean clubes de lectura que dan vida a nuevas conversaciones y vínculos.

Estamos ante una forma de hacer marketing que ya no podemos ignorar. Es un enfoque que debemos potenciar si queremos estar presentes en el verdadero radar de decisión de las personas. El marketing relacional ha llegado para quedarse, y Marc nos invita a reflexionar –y actuar– sobre ello.

Lo vamos a disfrutar. Que tengas una excelente lectura.

Isabel Martínez-Cosentino Ramos, consejera de Grupo Cosentino

INTRODUCCIÓN

No decidimos solos

Piensa en la última vez que compraste algo importante. No el café de la mañana, sino algo con peso: un viaje, un electrodoméstico, una prenda cara, un servicio para tu empresa. Ahora intenta recordar cuántas personas estuvieron, de alguna forma, en esa decisión. Alguien que lo tenía. Alguien que lo recomendó. Alguien cuya opinión recibiste aunque no se la pidieras. Alguien cuya reacción anticipaste. Probablemente salen más personas de las que creías.

Llevamos décadas construyendo el marketing sobre una ficción cómoda: la del consumidor que decide solo. Una persona detecta una necesidad, compara, elige y compra. Limpio, racional, predecible. Sobre esa idea se han erigido modelos, métricas, estrategias y presentaciones que ordenan la realidad con precisión quirúrgica. El problema es que esa escena apenas existe fuera de la teoría. Nunca existió del todo. Y hoy, en un entorno saturado de estímulos, conversaciones y referencias cruzadas, resulta más ficticia que nunca.

La realidad es que no decidimos solos. Ni en privado. Ni en línea recta. Decidimos rodeados de señales que moldean lo que pensamos, lo que sentimos y lo que finalmente elegimos. Compramos para resolver una necesidad, sí, pero también para posicionarnos, para proyectar identidad, para negociar significado dentro de un entorno que observa y opina. Miramos qué hacen los demás, contrastamos opiniones, anticipamos reacciones y buscamos coherencia con los códigos del grupo al que pertenecemos o al que queremos pertenecer. Todo eso ocurre antes, durante y después de la compra. Y casi nada de eso aparece en los modelos que el marketing ha usado para explicar cómo decidimos.

Este libro nace de esa incomodidad. De la mitad de la fotografía que durante años hemos dejado fuera del encuadre: el entorno que valida, cuestiona o refuerza cada decisión de compra. No para de-

moler lo que ya sabemos, sino para completarlo. Para ampliar el ángulo hasta que la imagen sea útil de verdad. Porque hay algo que los datos confirman y la experiencia cotidiana también: las marcas que mejor funcionan no son necesariamente las que más invierten ni las que tienen el mensaje más afinado. Son las que han sabido ocupar un lugar reconocible en la conversación de las personas. Las que se recomiendan solas. Las que pasan el filtro social sin necesidad de empujar.

La decisión de compra no empieza cuando abres la app ni termina cuando pagas. Empieza mucho antes, y termina cuando otros validan lo que has elegido. A lo largo de estas páginas vamos a hacer tres cosas: desmontar algunas ideas que el marketing lleva décadas dando por sentadas, construir una mirada nueva sobre dónde ocurre realmente la decisión de compra, y aterrizarlo todo con datos y ejemplos que reconocerás porque los has vivido. Tanto si este libro ha llegado a tus manos por curiosidad, por recomendación o porque te dedicas a esto, lo que viene no te dejará indiferente.

A quién va dirigido este libro

Este es un texto honesto, provocativo y resolutivo. Está pensado, ante todo, para quienes trabajan en marketing, comunicación y gestión de marca, aunque puede ser leído por cualquier persona interesada en entender cómo se toman realmente las decisiones de compra.

El profesional encontrará aquí una forma distinta de mirar al consumidor: no como un individuo aislado, sino como alguien que decide en relación con otros. Y esa mirada no es solo conceptual. Tiene implicaciones directas en cómo se construyen marcas que crecen, se recomiendan y generan resultados de forma sostenida. El lector no especializado, por su parte, se verá reflejado en muchas de las situaciones que se describen y entenderá mejor por qué toma las decisiones que toma. Este libro nace precisamente de esa doble mirada: de años trabajando con marcas y, al mismo tiempo, de observarnos como consumidores.

Le hablo a la persona al tiempo que le hablo a la marca, sin tecnicismos innecesarios y con un enfoque que busca ser útil, no solo interesante.

Quien lo lea como ensayo encontrará un marco para pensar mejor el consumo. Quien lo lea como manual encontrará implicaciones claras para la práctica. En este segundo grupo están quienes trabajan en marketing, comunicación y publicidad, pero también directivos que necesitan entender qué papel juega hoy el marketing dentro de una organización.

Porque comprender cómo se construyen las decisiones de compra ya no es una cuestión técnica reservada a especialistas. Es una palanca de crecimiento. Una forma de construir marcas con mayor legitimidad, más recomendación y mejores resultados en el tiempo.

Qué encontrarás en estas páginas

Este libro se organiza en tres partes. No es casualidad. Responde a una lógica: primero hay que entender cómo decidimos de verdad, luego hace falta un marco que lo explique, y después viene lo que hacer con todo eso.

La primera parte desmonta. Cuestiona algunos de los supuestos más arraigados sobre cómo compramos y cómo las marcas intentan influir en ello. No para tirar nada por la ventana, sino para entender qué explican bien y qué dejan fuera. Spoiler: dejan fuera bastante.

La segunda parte construye. Introduce el «Estadio de la Validación», un modelo propio que propone mirar la decisión de compra como un proceso social. En lugar de imaginar al comprador aislado frente a una pantalla, el Estadio permite ver quién más participa en esa decisión y por qué muchas marcas convencen al individuo, pero pierden cuando la elección se expone al entorno.

La tercera parte actúa. Traduce todo lo anterior al terreno donde de verdad se juega: las decisiones estratégicas de las marcas. A partir de casos reales y escenas de consumo cotidianas, veremos qué hace que una marca se convierta en una elección natural y qué

hace que otra necesite empujar constantemente para mantenerse en el radar. La diferencia, como veremos, rara vez está donde creemos.

La promesa de este libro

Hay marcas que forman parte de la vida de las personas. Están ahí cuando alguien las necesita, se recomiendan solas, sobreviven a la conversación. Y hay marcas que invierten grandes presupuestos en recordarnos que existen y aun así no terminan de encajar. La diferencia rara vez está en el producto, en su precio o en la creatividad de una campaña. Está en algo más difícil de medir y más fácil de ignorar: el lugar que esa marca ocupa en la vida de quienes deciden.

Y ese lugar tiene una consecuencia directa: vender más, con mayor respaldo social y de forma sostenida en el tiempo. Eso es lo que este libro pretende explorar. Porque todos tenemos grupos de influencia que condicionan nuestras decisiones de compra, y todos formamos parte de los grupos de otros. Este libro les pone nombre, los clasifica y los describe. Y lo hace desde la experiencia de haber visto cómo muchas campañas bien ejecutadas no se traducen en resultados porque la decisión real se estaba construyendo en otro sitio.

La promesa es sencilla: entender por qué unas marcas pasan el filtro social y otras no. Como consumidor, entenderás mejor por qué eliges lo que eliges. Como profesional, entenderás qué hace que una marca no solo genere impacto, sino que acabe siendo elegida. Cuando una marca consigue encajar en el entorno social de sus clientes, deja de depender de la presión publicitaria para vender. Gana legitimidad, aumenta la conversión y construye una demanda más estable en el tiempo. Vender deja de ser un esfuerzo constante y pasa a ser la consecuencia de haber construido una marca que tiene sentido para las personas y para su entorno.

Parte 1

La decisión que otros
toman por ti

¿Recuerdas la última vez que tomaste una decisión de compra influido por otra persona? Un comentario de pasada, una foto en el móvil, alguien que llevaba algo que te llamó la atención. No hubo argumento de venta, no hubo campaña, no hubo impacto publicitario. Hubo una señal social. Y funcionó. Probablemente mejor que muchos anuncios que esa misma marca había pagado.

Eso es exactamente lo que esta primera parte del libro se propone explorar: por qué esas señales pesan tanto, de dónde vienen y por qué la mayoría de las estrategias de marketing las ignoran sistemáticamente. No por mala intención, sino porque son difíciles de medir y casi imposibles de meter en una presentación. Son la mitad invisible de la decisión. La que incluye a todas las personas que rodean al comprador, que no aparecen en ningún perfil de cliente y que, sin embargo, tienen mucho que decir sobre lo que finalmente se elige.

Para las marcas, entender esta dinámica cambia las reglas del juego. Deja de tratarse de impactar más veces al mismo individuo y empieza a tratarse de construir algo que ese individuo pueda defender, compartir y recomendar. Esa es la diferencia entre una marca que necesita empujar constantemente y una marca que la gente elige sola. Y esa diferencia, como veremos, no está en el producto ni en el presupuesto. Está en saber leer el entorno donde realmente se decide.

CAPÍTULO 1

El mito del consumidor final

Durante décadas, el marketing ha operado con una idea muy concreta de cómo se toma una decisión de compra. Una persona recibe impactos publicitarios, procesa información y, como consecuencia directa, elige. Si el mensaje es claro, la frecuencia suficiente y el momento adecuado, la elección debería producirse. Esta forma de entender la decisión ha sido cómoda porque permite planificar, invertir y medir. El problema es que describe cada vez peor cómo se decide en la práctica.

Antes de decidir, ya hemos oído cosas. Alguien nos ha hablado de una marca, hemos visto cómo la usan otros o recordamos una experiencia cercana. Mientras decidimos, esa gente sigue ahí. Hablamos con alguien, preguntamos una duda, recordamos lo que otros han hecho en una situación parecida. Y después de decidir, la elección tampoco se cierra en solitario. Se comparte, se comenta, se ajusta en relación con otros. La decisión no empieza en el impacto publicitario ni termina en el momento del pago.

El error de fondo no es que la publicidad no influya, sino que no lo hace en un vacío. Opiniones previas, experiencias compartidas y referencias del entorno no desaparecen cuando llega el mensaje de marca. Muchas veces pesan tanto o más. Y cuando el entorno del consumidor no acompaña, la marca puede quedar fuera de la decisión final, no porque el mensaje sea malo o el producto no interese, sino porque la elección se ha construido en otro lugar que nadie ha sabido ver.

**Las decisiones de compra no se producen en solitario.
Se producen rodeadas de personas que influyen
en la propia decisión**

Mientras el marketing siga construyendo mensajes unidireccionales para un receptor aislado, seguirá generando impactos de recorrido corto. La conversación coral pesa más que el estímulo individual. Siempre ha operado así, aunque no siempre lo hayamos reconocido.

El consumidor que no existe

El mito de la decisión individual no se impuso porque describiera fielmente cómo decide la gente, sino porque resultaba extremadamente práctico para las organizaciones y los marketers. Permitía reducir una realidad compleja a algo ordenable y manejable. Pensar en el consumidor como una figura aislada facilitaba estructurar el trabajo interno, repartir funciones, establecer responsabilidades y construir herramientas de análisis comprensibles. La decisión podía representarse como una secuencia lógica, asociarse a un perfil definido y activarse mediante un mensaje concreto. Ese esquema simplificado hacía posible diseñar estrategias sin tener que enfrentarse a demasiadas variables incómodas.

Este consumidor teórico encajaba bien en el día a día del marketing. Permitía construir presentaciones claras, segmentaciones precisas y paneles de control aparentemente coherentes. Ayudaba a dibujar recorridos de decisión limpios, a definir públicos concretos y a atribuir resultados con una sensación de control razonable. Reducir la decisión a un acto individual hacía posible medir, comparar y optimizar sin cuestionar el marco general. No explicaba del todo cómo se decidía en la realidad, pero ofrecía una forma eficiente de trabajar.

El problema apareció cuando esa simplificación dejó de verse como una herramienta y empezó a asumirse como un dogma. Lo que había nacido como un modelo operativo útil se convirtió, con el tiempo, en una descripción inamovible del comportamiento humano. El marketing comenzó a diseñar como si el consumidor existiera al margen de su entorno, como si decidiera de forma autónoma y aislada, sin relaciones, sin referencias y sin la influencia cotidiana de otras personas.

Ese desplazamiento tuvo consecuencias claras. Se empezaron a optimizar mensajes sin preguntarse por dónde circularían ni en qué conversaciones acabarían entrando. Se afinaron argumentos pensando en convencer a una persona concreta, sin considerar quién tendría que sostener esa elección después. Se midió la reacción inmediata al impacto, pero no la capacidad de la decisión para mantenerse cuando salía del mensaje y entraba en la vida real. La marca se volvió muy eficiente en la ejecución, pero poco eficaz en la decisión. Muy presente en el momento de comunicar, pero cada vez menos relevante en el momento de elegir.

Al centrarse en el individuo, el marketing dejó de ver el contexto

Lejos de corregirse con el tiempo, esta lógica se ha visto reforzada por el avance de las herramientas y los datos. Cuanto más precisa es la segmentación, más fácil resulta olvidar que esa persona sigue formando parte de un entorno social que no ha sido segmentado con ella. El consumidor individual resulta cómodo porque cabe en un modelo, en una tabla y en un gráfico. El consumidor en relación con otros, en cambio, incomoda porque obliga a ampliar el marco y a aceptar que la decisión no depende solo de lo que la marca controla.

Para una marca, entender por qué este mito ha perdurado no es un ejercicio filosófico. Es una cuestión estratégica. Mientras se siga confundiendo una simplificación útil con una descripción fiel de la realidad, se seguirán diseñando estrategias y acciones para un consumidor que no existe y se preguntarán por qué, una y otra vez, las decisiones reales no responden como se esperaba.

La ilusión de control

Pensar la decisión de compra como un acto individual lleva implícita una segunda creencia igual de problemática: que la decisión es controlable. El razonamiento parece lógico. Si alguien decide solo,

basta con ajustar el mensaje, elegir el momento y activar el estímulo correcto. Input correcto, output previsible. Cuando una campaña no funciona, algo habrá fallado en la ejecución: el mensaje no era suficientemente claro, la frecuencia resultó insuficiente, el público no estuvo bien afinado. La solución es insistir, optimizar, ajustar variables y volver a lanzar.

Lo que pasa es que los consumidores rara vez nos comportamos así. Las decisiones de compra no suceden cuando deberían, no avanzan aunque el mensaje sea correcto, no se activan pese a cumplir todos los criterios del modelo. Campañas bien construidas que no convierten. Productos competitivos que generan interés, pero no venta. Servicios excelentes de los que nadie habla. Desde dentro, todo parece bajo control. Desde fuera, la decisión simplemente no ocurre.

La sociedad del consumo puede dividir la compra entre dos modalidades: sugerida o espontánea. Sugerida significa que la idea de compra ha ido tomando forma mediante impactos de marca acumulados en el tiempo. Espontánea significa que la decisión se ha tomado al instante, fruto de un mensaje en el momento justo.

La realidad es que la gran mayoría de compras son sugeridas: llegan precedidas de muchos puntos de contacto acumulados, desde conversaciones con el entorno a momentos de exposición publicitaria. Todo ello va llenando un vaso que, cuando rebosa, termina en una elección casi inevitable. Las compras espontáneas, las del famoso call-to-action que impulsa una decisión instantánea, son mucho más raras de lo que muchos directivos quisieran creer. Y cuando ocurren, casi siempre hay un largo trabajo previo detrás que nadie ha medido.

Esto pone de manifiesto un desajuste de base: lo planificado no coincide con cómo se vive realmente, y cada vez resulta más evidente. Por un lado se diseñan estrategias con mapas y acciones pensadas para impactar al consumidor en un momento muy concreto de su rutina. Por el otro, esos impactos casi nunca se reciben en el orden en que fueron pensados.

Cuando una campaña no funciona, los equipos de marketing interpretan la ausencia de respuesta como un fallo táctico cuando, en realidad, es el marco de partida el que no describe lo que está pasando. Y cuanto más se intenta forzar, peor: se optimiza el mensaje sin revisar el marco, se afina la forma pero no el fondo. El resultado lo saben bien los profesionales del sector: las métricas suben pero las ventas siguen sin llegar. Los consumidores seguimos sin activarnos.

Crear que la decisión individual es controlable empuja a la marca a sobrevalorar su capacidad de intervención

Aceptar que la decisión no es plenamente controlable no implica renunciar a influir, sino abandonar una ficción cómoda: la de que basta con hacer bien las cosas para que la elección ocurra. Antes de preguntarse cómo empujar mejor una decisión, conviene preguntarse si el lugar desde el que se intenta activar es siquiera el correcto. Cuando el modelo de trabajo promete control y la realidad devuelve incertidumbre, el problema no es la falta de precisión. Es el marco desde el que se está operando.

El punto ciego

Diseñar el relato de marca basándose en una decisión de compra que supuestamente era individual es una de las inercias que más ha aislado a algunas marcas de la sociedad. Creer que los consumidores tomamos decisiones aislados de todo contexto no es solo un asunto conceptual. Tiene consecuencias prácticas que condicionan toda la estrategia empresarial de las marcas. Se optimiza el impacto directo, pero se descuida el contexto. Se mide la respuesta individual, pero no la conversación que la rodea. En resumen: se aísla al consumidor de su entorno.

Esto explica por qué muchas campañas funcionan sobre el papel pero no en la vida real. Por qué productos bien pensados no despegan. Por qué marcas con alta notoriedad necesitan empujar la con-

versión de forma constante. Rara vez es porque el consumidor no entienda la propuesta, sino porque esa propuesta no ha encontrado su lugar en el entorno donde se decide. Para las marcas, aceptar que el consumidor no decide solo no es una cuestión teórica, sino estratégica.

Pensemos en nuestras últimas semanas y cuál ha sido nuestro comportamiento en tanto que consumidores dentro de la sociedad del consumo. Hemos visto infinidad de vídeos, reseñas o artículos. Hemos recibido impactos publicitarios de toda índole. Hemos guardado publicaciones para más tarde sin saber muy bien por qué. Hemos visto algo en el perfil de alguien a quien seguimos y nos ha quedado rondando. Hemos escuchado a un amigo mencionar una marca de pasada en una conversación que no iba de compras. Hemos entrado en una tienda sin intención de llevarnos nada y hemos salido con algo. O hemos salido con las manos vacías pero con una referencia nueva en la cabeza.

Y antes de decidir, hemos hecho lo que hacemos siempre: hemos preguntado. Hemos enviado capturas de pantalla de un producto a alguien. Hemos reenviado un enlace por WhatsApp o Instagram. Hemos preguntado «¿Este o este?», «¿Nos encaja?», o el típico «¿Me lo compro?» –que da nombre a este libro. Y después, lo hemos compartido. Hemos enseñado lo que hemos comprado. Hemos recomendado o desaconsejado. Hemos comentado si ha valido la pena o no. Y no lo hacemos por falta de criterio o personalidad. Lo hacemos porque somos seres sociales y necesitamos compartir, contrastar y reforzar nuestras elecciones en relación con otros. George Herbert Mead lo llamó el «otro generalizado»: esa presencia interiorizada de los demás que acompaña cada decisión, aunque nadie esté físicamente en la sala. La compra activa ese otro. Lo convoca. Y, hasta ahora, ningún modelo de marketing lo ha sabido ver.

**La decisión de compra no es un gesto íntimo.
Es un pequeño acontecimiento social
que nos sitúa en relación con otros**

Esto no significa que la decisión individual no exista, sino que rara vez opera aislada del entorno. El consumidor sigue siendo quien saca la tarjeta del monedero o quien acerca el teléfono al datáfono para pagar, pero llega a ese momento acompañado por señales que se han ido acumulando mucho antes. Y se va de ese momento dejando señales que influirán en la decisión de otros.

En realidad, la compra es algo más difuso de lo que solemos asumir. Es un proceso continuo, social y compartido que no tiene un principio ni un final claros. Y entender eso lo cambia todo. Si las decisiones se toman en grupo, no tiene sentido seguir pensando el marketing solo para individuos aislados. El reto ya no es ganar un pulso uno a uno, sino ocupar un lugar reconocible en las conversaciones donde realmente se decide. Cuando una marca logra eso, deja de depender de campañas puntuales para mantenerse visible y pasa a formar parte de las opciones que aparecen de forma natural cuando hay que elegir. El éxito deja de medirse en impactos o clics y empieza a notarse en algo más estable: que la marca esté presente sin necesidad de empujarla constantemente.

Ignorar tiene un coste

Persistir en el mito de la decisión individual tiene un coste que la empresa rara vez mide. No es solo una cuestión de estrategias que fallan o de presupuestos malgastados. Es la desconexión progresiva entre lo que las marcas construyen y la forma real en que la gente decide. Cada campaña diseñada para un consumidor aislado genera un déficit que no aparece en los informes, pero sí en los resultados. No porque el consumidor sea imprevisible, sino porque llega al momento de elegir condicionado por conversaciones previas, expectativas compartidas y referencias externas que ningún modelo individual contempla.

Y ese déficit tiene una consecuencia que va mucho más allá de la campaña que no convierte. Una marca que solo existe cuando hay presupuesto para recordarle al mundo que existe, es una marca frágil. Porque la vida del consumidor no se detiene entre campaña

y campaña. Las conversaciones siguen. Los momentos de consumo siguen. Las comparaciones en el grupo de amigos, las menciones de pasada en una comida, las recomendaciones que circulan por los chats a las once de la noche, todo eso sigue ocurriendo con o sin campaña activa. Y si la marca no ha construido un lugar reconocible en esos espacios, no está ahí cuando importa. No porque nadie la recuerde, sino porque nunca llegó a formar parte de la conversación donde las decisiones reales se toman.

Ese coste se manifiesta en tres efectos concretos. Primero, deteriora la intuición estratégica: los equipos centrados durante años en tácticas individuales pierden capacidad para leer el contexto, dejan de entender qué opciones encajan de forma natural en ciertos entornos sociales y qué marcas resisten la evaluación colectiva más allá del mensaje. Segundo, produce fatiga interna: la lógica de optimización permanente absorbe tiempo y energía mientras reduce la capacidad de plantear preguntas básicas sobre el papel real de la marca. Se mejora la ejecución dentro del modelo, pero se pierde criterio para evaluar si el modelo sigue siendo válido. Tercero, genera dependencia estructural: las marcas que apuestan por el impacto individual acaban necesitando la campaña para vender. Cuando la presión publicitaria desaparece, la marca deja de ser una opción espontánea y tiene que volver a empujar para reactivar la decisión.

Como consumidores lo reconocemos enseguida: son las marcas que un día dejamos de comprar sin razón aparente, no porque fallaran, sino porque dejaron de estar presentes donde nos movemos. Piensa en cualquier marca de gran consumo que hayas dejado de comprar sin razón aparente. No porque el producto empeorase ni porque encontraras algo mejor. Simplemente dejó de estar presente en tu cabeza cuando tocaba elegir. Nadie en tu entorno la mencionaba, nadie la usaba, nadie la ponía sobre la mesa. La marca seguía existiendo, seguía invirtiendo, pero había perdido su lugar en la conversación. Y cuando eso ocurre, recuperarlo cuesta mucho más que haberlo mantenido. Impactar es llamar la atención durante un rato. Avanzar es conseguir que esa atención se convierta en una

posición estable en la vida de las personas. Y esa diferencia no se ve en el pico del gráfico que observan los equipos de marketing. Se ve una vez los tambores de campaña se apagan. Y ahí ya no hay métricas que lo maquillen.

**Muchas marcas creen que hablan a solas
con el consumidor cuando, en realidad, llegan tarde
a un proceso de compra que ya está muy avanzado**

Si aceptamos que toda elección relevante se valida en un entorno social, la labor del marketing cambia por completo. Ya no basta con competir en características o ejecutar campañas mejor que otros. Hay que ser una opción viable en las conversaciones donde se decide qué es razonable, defendible y coherente con el entorno. Ese umbral no se alcanza con más presión ni con mayor precisión técnica. Se construye cuando la marca encaja en la vida real de las personas: con relato, con posicionamiento, con territorio, con conversación. Con los ejes estratégicos que demasiado a menudo pasan a un segundo plano en favor de lo inmediato y lo medible. La decisión de compra nunca fue individual. Tratarla como si lo fuera ha sido una comodidad operativa. Y seguir tratándola así, cuando ya sabemos lo que sabemos, limita la capacidad de la marca. La conclusión es clara: hace falta un cambio de enfoque.



El autor

Marc Perelló-Sobreperé es consultor experto en marketing y comunicación. Ha trabajado en agencias como Havas Media, Cyberclick y Creativalab, liderando proyectos para Mazars, Banc Sabadell, DKV, Mango, Bimbo, Carolina Herrera, Vichy Catalán, Munich y GLS, entre otros. También es académico, doctor por la Universitat Ramon Llull y profesor titular en EU Business School, Barcelona.

Ha sido invitado en foros empresariales como el Future Dialog for Global Innovation de Seúl y ha participado como ponente en congresos como AEMARK e IMAT. Ha publicado en libros y revistas científicas y ha presentado su investigación en universidades nacionales e internacionales.

Asimismo, colabora como docente en ESIC Business & Marketing School, Universitat Internacional de Catalunya, CEU Abat Oliba e IQS Business School.

Contacta con él en: marc@marcperello.es

Su web es: www.marcperello.es



Libros de Cabecera Newsletter

Si te gusta el mundo de la empresa, quieres progresar profesionalmente, o simplemente, necesitas ponerte al día, inscríbete en la newsletter de **Libros de Cabecera** y te informaremos de nuestras novedades y de eventos con los autores.

Escanea este código QR para acceder a la inscripción:



Sigue leyendo en:

<https://www.librosdecabecera.com/me-lo-compro>

Libros de Cabecera

Libros de empresa y economía

Libros de Cabecera es un proyecto editorial que pretende hacer llegar a empresarios, directivos y profesionales de la gestión de empresas, contenidos prácticos e innovadores, que les sean de utilidad en el desarrollo de su negocio y de sus tareas profesionales.