OBS Business School



Black Friday.
Luces y sombras en un escenario complejo: 2026

Eduardo Irastorza
Profesor de OBS Business School.

Noviembre, 2026

Partners académicos:

Universitat de Barcelona

unie Universidad



Autor

Eduardo Irastorza
Profesor de
OBS Business School.

Es especialista en planificación estratégica, marketing y comunicación. Estudió Ciencias de la Información en la Universidad Complutense de Madrid. Es Executive MBA por el Instituto de Empresa. Durante más de treinta años ha trabajado en varios países y para muchos sectores. Ha ejercido muy diversas funciones, como Director Creativo Ejecutivo, Director de Comunicación y Marketing o Director de Consultoría. Entre sus clientes pueden citarse Barclays, BBVA, Carrefour, Cruz Roja, Diageo, El Corte Inglés, Fuerzas Armadas Españolas, Google, Telefónica, Movistar, Santander, Sanofi, Galp, Goodyear, Google, Grupo Antolin, Lexus, L'Oreal, Mercedes, Outokumpu, Pernod Ricard, Renault, Repsol, Sony, Total, UBS, … Actualmente centra su actividad profesional en dos ámbitos. Por un lado, la Consultoría Estratégica para clientes directos y agencias; por otro, la Enseñanza, tanto universitaria como de postgrado en varias Escuelas de Negocio, Empresas e Instituciones Oficiales: OBS, EAE, ESIC, CESEDEN, FOYGM. Colabora con muy diversos medios de comunicación: Televisión, como TVE, Antena 3, Telemadrid o Negocios TV. Prensa generalista, como El País o El Mundo. Prensa económica, como Expansión y Cinco Días. Revistas especializadas, como Forbes y Cambio16. Radio, como SER o Cope. Ha publicado numerosos artículos y diversos informes como éste para universidades y escuelas de negocio.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Introducción PÁG. 5

01 **Capítulo 1.** Dónde · El factor territorial · Cada vez más países **PÁG. 7**

1.1. Oportunidad PÁG. 9
1.2. Amenaza PÁG. 10

02 **Capítulo 2.** Cuando · El factor temporal · Cada vez más días **PÁG. 11**

2.1. Oportunidad PÁG. 15
2.2. Amenaza PÁG. 16

03 **Capítulo 3.** Quién · El factor sectorial · Cada vez más actores **PÁG. 17**

3.1. Oportunidad PÁG. 19
3.2. Amenaza PÁG. 19

04 **Capítulo 4.** A quién · El factor generacional · Cada vez más públicos **PÁG. 20**

4.1. Oportunidad PÁG. 23
4.2. Amenaza PÁG. 23

05 **Capítulo 5.** Cuánto · El factor cuantitativo · Cada vez más volumen de negocio **PÁG. 24**

5.1. Oportunidad PÁG. 30
5.2. Amenaza PÁG. 30

ÍNDICE DE CONTENIDOS

06 **Capítulo 6.** Cuánto · El factor cualitativo · Cada vez más novedades y lanzamientos **PÁG. 31**

6.1. Oportunidades PÁG. 34

6.2. Amenaza PÁG. 34

07 **Capítulo 7.** Con qué · El factor tecnológico · Cada vez más sofisticado **PÁG. 35**

7.1. Oportunidad PÁG. 38

7.2. Amenaza PÁG. 38

08 **Capítulo 8.** Cómo · El factor estratégico · Cada vez más talento y recursos **PÁG. 39**

8.1. Oportunidad PÁG. 41

8.2. Amenaza PÁG. 42

09 **Capítulo 9.** Por qué · El factor humano · Cada vez más determinante **PÁG. 43**

9.1. Oportunidad PÁG. 44

9.2. Amenaza PÁG. 45

Referencias bibliográficas **PÁG. 46**

Introducción

“A mitad del camino de la vida yo me encontraba en la selva oscura, con la senda derecha ya perdida”

Dante Alighieri, La Divina Comedia

Falta muy poco tiempo para que vivamos una nueva edición de Black Friday. Una fecha comercial clave en el calendario comercial internacional. Al igual que otros años, OBS Business School me ha pedido que realice un informe considerando su evolución, resultados y expectativas. Al finalizar 2025, todo hacía presagiar que nuestra próxima cita con este evento, que surgió el pasado siglo en la ciudad de Filadelfia en Estados Unidos y se extendió por todo el mundo, seguiría una senda de crecimiento imparable. Sin embargo, a lo largo de 2026, la situación geopolítica se hecho tan inestable e inquietante que resulta muy difícil ser optimista. Los múltiples conflictos bélicos, en curso o latentes, desde Oriente Medio hasta el Mar de la China Meridional, pasando por Ucrania, no sólo proyectan sombras de muerte en todo el planeta, sino que además repercuten severamente en la economía de todos los países del mundo, sin excepción.

No cabe duda de que un escenario de incertidumbre es la mayor amenaza para el mercado. La desconfianza siempre retrae las más ambiciosas estrategias de ventas, al tiempo que frena las compras de los consumidores. Ante esta situación lo más aconsejable sería seguir la máxima de “esperar y ver”. No obstante, y aunque no se pueda ni siquiera adivinar en el horizonte algún motivo de esperanza, hay demasiados intereses comerciales en juego como para dejar pasar la ocasión de cerrar el año sin números rojos. Todas las empresas, grandes o pequeñas, estén donde estén y hagan lo que hagan, son conscientes de que tienen que tomar decisiones al margen de declaraciones políticas, posibles negociaciones de paz, aranceles, cortes en el tráfico marítimo o sanciones internacionales que, de un día para otro, nos sorprenden a todos. La economía debe trazar su propio camino. Como diría Charles Darwin, en un escenario como el actual, tan

duro como inseguro, no serán los más grandes, ni los más fuertes, sino los que mejor se adapten quienes sobrevivan, y lo harán empleando su creatividad, su eficiencia y, por supuesto, su valor. Una vez más “la necesidad creará el miembro”, tal y como afirma el célebre naturalista inglés en su obra “la evolución de las especies”. Este año marcará un hito en la ya larga trayectoria de Back Friday. Así lo creo. El reto es enorme, pero hemos de tener muy presente que en toda amenaza siempre se esconde una oportunidad. De ello trata este nuevo informe. Voy a señalar en él los principales factores que intervienen como esperanza de futuro para ésta y futuras citas con Black Friday.

01

Capítulo 1.

Dónde · El factor territorial · Cada vez más países

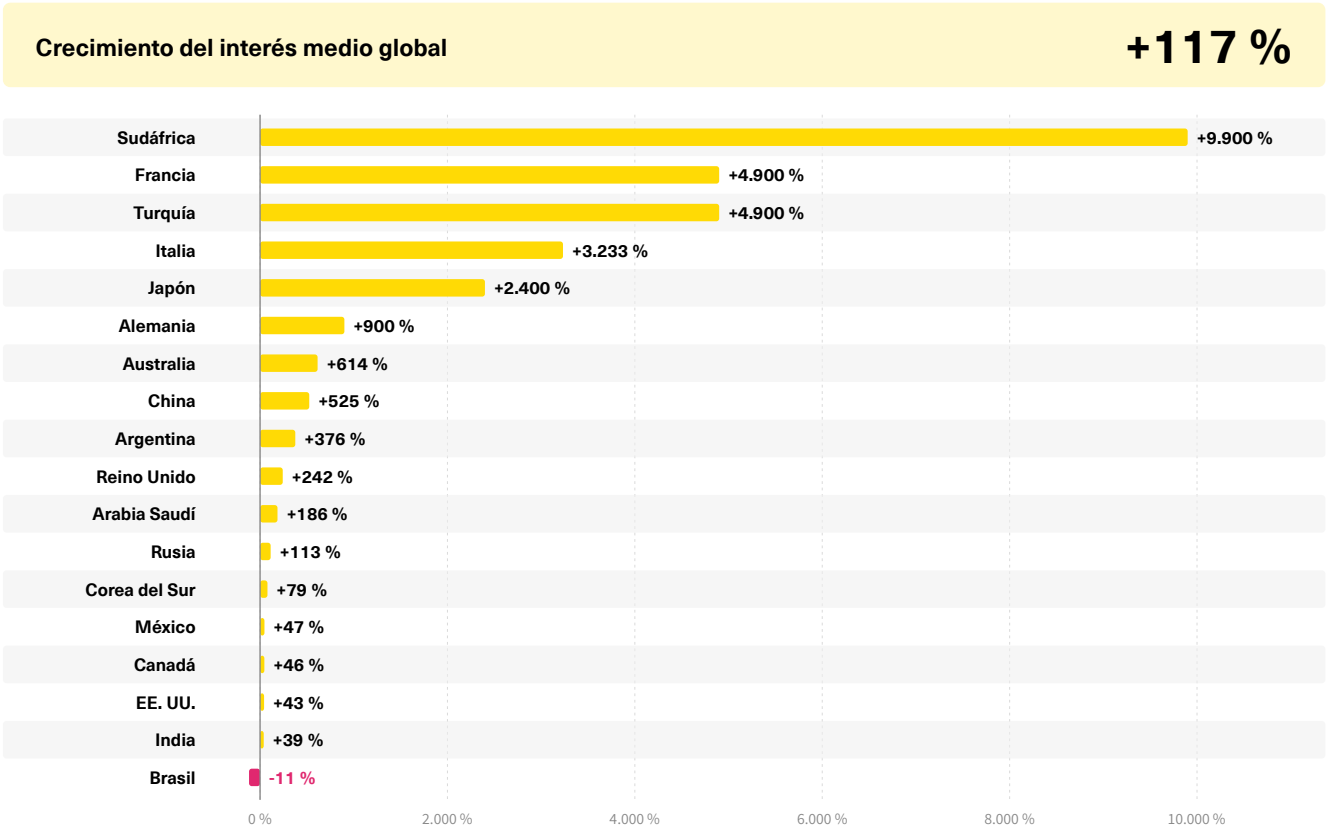


Lo que comenzó el pasado siglo como una estrategia comercial para que los comercios en Filadelfia pudieran dar salida a sus stocks tras la festividad del Día de Acción de Gracias que conmemora la llegada de los primeros colonos a Estados Unidos, es hoy la cita comercial con más rápido crecimiento en todo el mundo. Tanto sus cifras de negocio como su presencia han tenido un crecimiento exponencial en nuestro siglo. El interés que despierta no para de crecer en todo el mundo. En América, a los países anglosajones se han sumado las otras tres economías latinas más potentes del continente: Brasil, México y Argentina, aunque en la primera de ellas, Brasil, con grandes cifras de negocio en esas fechas, no incrementa más su aceptación. Es curioso ver que en los otros tres países BRICS la tendencia es decididamente al alza, sobre todo en China, donde Black Friday se rechazaba por considerarse una expresión del colonialismo estadounidense. En esta gran potencia mundial se sienten mucho más atraídos por citas comerciales como el Día del Soltero (11 del 11) o el Cyber Monday. Tanto en África como en Asia el interés por esta fecha es creciente y aumenta de año en año. Para los países menos desarrollados es una excelente oportunidad para acceder a tecnología de vanguardia a muy buen precio. Tal vez no sea lo último de lo que llega a ellos, pero sin duda supone un poderoso recurso para democratizar el progreso.

GRÁFICO 1

Crecimiento del interés en las ofertas del Black Friday en todo el mundo en los últimos cinco años.

Fuente: Google Trends.



1.1

Oportunidad

Cada vez más naciones se incorporan a esta cita comercial. Ahora, donde más crece no es en los países desarrollados, sino en los emergentes. Es en ellos donde las marcas deben identificar nuevos “caladeros” para sus ventas.

1.2

Amenaza

Países tan poblados como China y la India que representan más de un tercio de la población mundial miran con recelo la expansión de Black Friday, pues lo consideran expresión de una cultura con la que no quieren identificarse en aras de potenciar las suyas propias, tanto las tradicionales como las que van creando.

02

Capítulo 2.

Cuando · El factor temporal · Cada vez más días



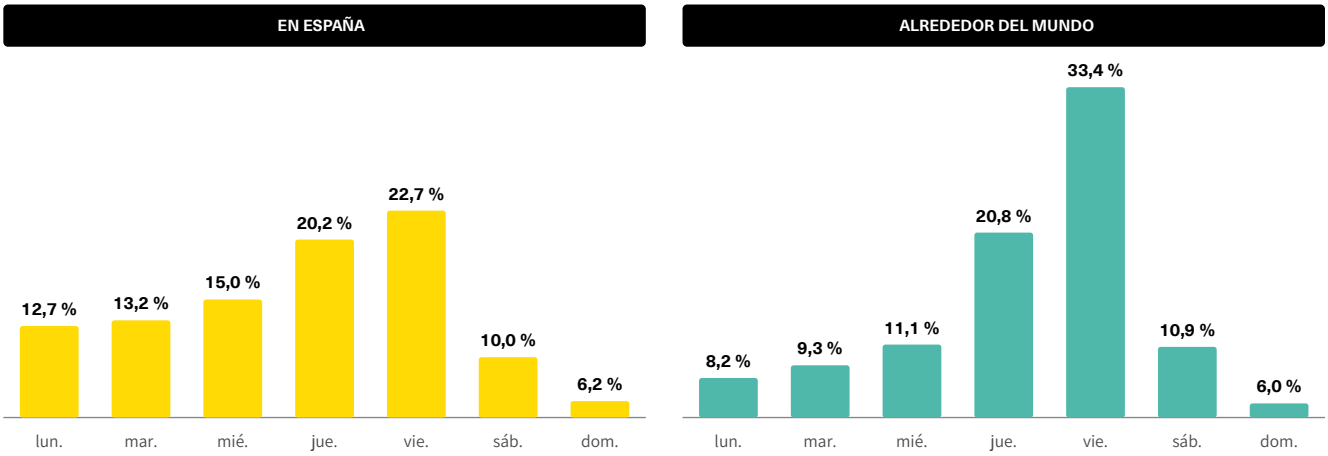
En el pasado Black Friday se limitaba a un solo día. Hoy hablamos de la Black Week (ver Gráfico 2), aunque en realidad las ofertas empiezan incluso mucho antes que ésta. Podemos afirmar que tras la resaca comercial de Halloween, Blak Friday se pone en marcha y prácticamente se considera la antesala comercial de la Navidad y las fiestas de Fin de Año. No es extraño ver que en muchas latitudes estas citas se solapan, y que se considere a Black Friday como el mejor momento para hacer las compras de Navidad a mucho mejor precio aprovechando las ofertas y descuentos. Su única cualidad distintiva se sustentaría en la racionalidad de las compras frente a la emocionalidad de las posteriores fechas festivas. Poco a poco, Black Friday va absorbiendo y diluyendo a la convocatoria comercial que le sigue, el Cyber Monday. Todo hace pensar que muy pronto se confundirá incluso con las fiestas de fin de año. Una cultura más global y más laica a la que se irán sumando otras fechas internacionales contribuirá a que así sea en un futuro no muy lejano.

También por tiempo y horas del día dedicadas a las compras las cosas han ido cambiando (ver Gráfico 3). Al tradicional horario comercial de mañana y tarde de las tiendas y almacenes se ha sumado con enorme fuerza el de noche. Para muchos sectores, como el de la moda y los complementos, podría considerarse como su verdadero “prime time”, y es que cada vez somos más los que hacemos nuestras compras en la cama saltando de una a otra aplicación de Marketplace. Además, para saber lo que nos espera no tendremos que esperar al último momento, la mayoría de las marcas ya tienen colgados en la red sus catálogos el día siguiente a Halloween.

GRÁFICO 2

El interés por las rebajas de Black Friday a lo largo de la semana.

Fuente: Google Trends.



Datos entre el 19 y el 25 de noviembre de 2018.

GRÁFICO 3

La actividad de los consumidores en Black Friday: los datos en España, por hora.

Fuente: Black Friday Global.

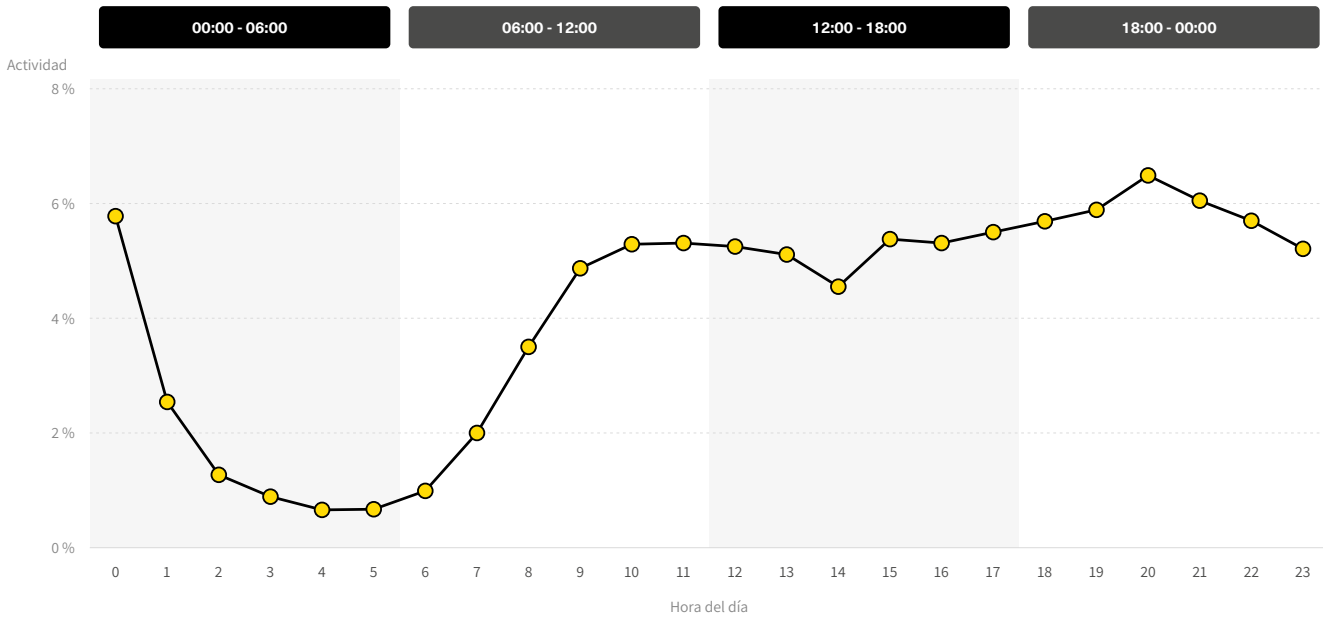


GRÁFICO 4

Black Friday 2026: empleos en comercio y logística por comunidad autónoma.

Fuente: Retail Actual.

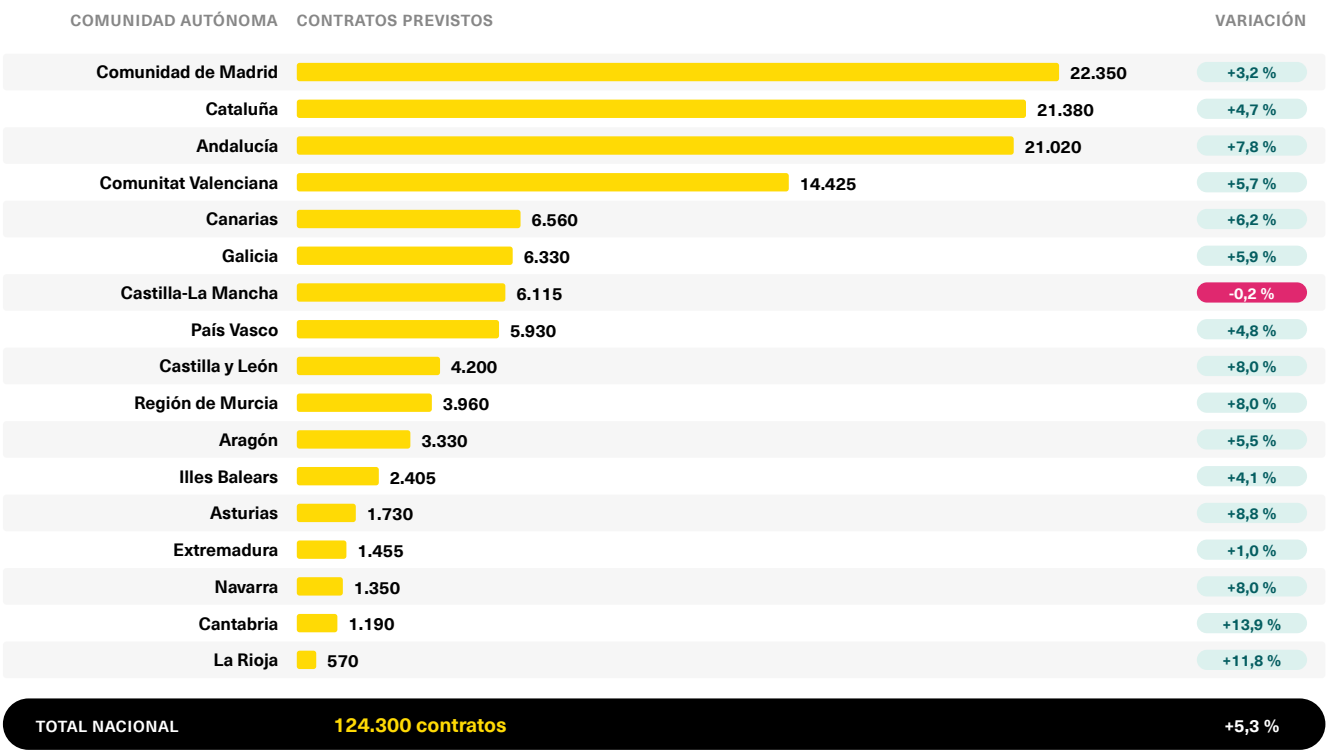
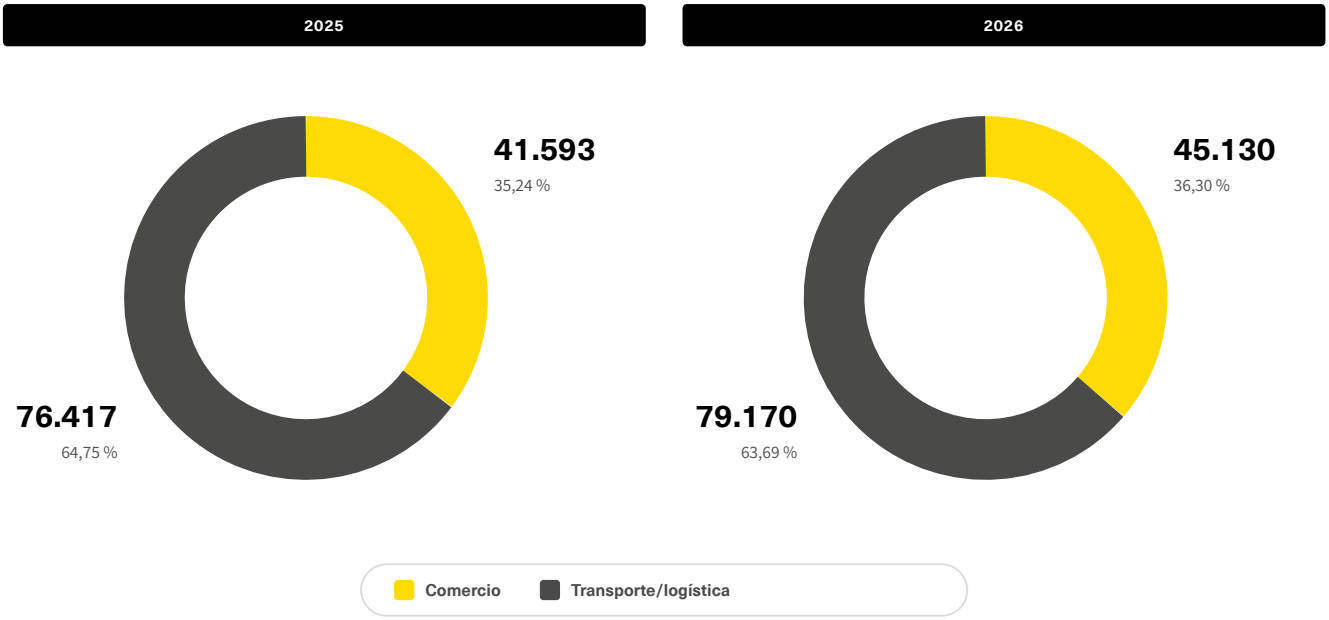


GRÁFICO 5

Black Friday 2026: empleos en comercio y logística.

Fuente: Retail Actual.



2.1 Oportunidad

La extensión de las fechas de Black Friday se traduce en un incremento de las contrataciones. Solo en España y según el prestigioso diario El Economista “El Black Friday generará 124.300 empleos en España, un **5,3%** más (Gráfico 4), la mayoría en el sector de transporte y logística (Gráfico 5). Dos de cada tres contrataciones serán en este ámbito: promotores, empaquetadores, carretilleros, mozos de almacén, transportistas y operadores de atención al cliente son los puestos que más demandan las empresas.”

2.2

Amenaza

Esa misma ampliación en el calendario puede suponer en el tiempo que Black Friday pierda su valor diferencial, su personalidad y su atractivo, contribuyendo a proyectar en la percepción de los consumidores la sensación de estar viviendo en una permanente temporada de rebajas que cubre los meses finales del año. Eso que se dado en llamar el “Great Q”.

03

Capítulo 3.

Quién · El factor sectorial · Cada vez más actores



En lo que se refiere a quiénes participan en Black Friday, este evento ha pasado por tres fases: En la 1.0 se trataba de dar salida a los stocks, básicamente productos manufacturados, antes de Navidad y dejar sitio en los almacenes a la nueva oferta, en la 2.0 los reyes de la fiesta eran la ropa y la tecnología y en la 3.0 tenemos a todos los sectores, desde el turismo a la belleza pasando por la compra anticipada y a mejor precio de los juguetes para la Navidad. Nadie quiere quedarse al margen. Las marcas saben que la mayor parte del consumo se lleva a cabo a final de año (Gráfico 6).

Los campeones en las ventas este año serán muy parecidos a los de anteriores ediciones. En su excelente encuesta, realizada a 12.000 personas en 55 países, Black Friday Global confirma que la ropa, la electrónica y el calzado seguirán a la cabeza. La belleza sigue cobrando fuerza y los juguetes y los deportes se suman a la fiesta. Todo parece más o menos igual, pero nadie podrá esquivar los impactos publicitarios, sobre todo online, de marcas de muebles, viajes o cursos de mindfulness. (Grafico 7).

GRÁFICO 6

El imán de la oferta: cómo se prepara el consumidor para la temporada de compras.

Fuente: KPMG Tendencias.



GRÁFICO 7

Qué productos son los más populares en el Black Friday.

Fuente: Black Friday Global.

1	Ropa
2	Electrónica
3	Calzado
4	Cosméticos y perfumes
5	Electrodomésticos
6	Regalos
7	Productos para niños
8	Libros
9	Accesorios deportivos
10	Ropa interior

Encuesta realizada a 12.000 personas de 55 países.

3.1

Oportunidad

Las marcas más innovadoras trabajan para llegar a acuerdos con otras marcas de otros sectores que se materialicen en ofertas integradas que se traduzcan en atractivas experiencias. Por poner un ejemplo, será posible encontrar una oferta de vacaciones Black Friday que combine la oferta de una línea aérea, con la de una cadena de hoteles, otra de restaurantes y otra de tiendas con personal shoppers, e incluso hasta otra de gimnasios. ¡Ya todo es posible en Black Friday!

3.2

Amenaza

Muchos actores tendrán que justificar muy bien su oferta para proyectar diferenciación e ir más allá del simple descuento; sobre todo, aquellos sectores que acaban de desembarcar en este evento muy asociado en la mente de los consumidores a una lista restringida de oferentes.

04

Capítulo 4.

A quién · El factor generacional · Cada vez más públicos



Black Friday es considerado y vivido de diferente manera en función de la edad. Para los más jóvenes es una oportunidad muy valorada para sacar partido a su cada vez más recortado presupuesto. Para los más mayores, no es tan relevante, pues siguen más apegados al calendario tradicional de navidades y fin de año, aunque la pandemia y la consiguiente reclusión durante meses les familiarizó con la compra online y el uso más habitual de los dispositivos digitales.

Es curioso comprobar que el Cyber Monday, el evento comercial que sigue inmediatamente a Black Friday, orientado estrictamente a la venta de tecnología, no es considerado tan relevante para los consumidores más apasionados por la tecnología: la generación Z. Estos nativos digitales no esperan a esta fecha para adquirir sus dispositivos en el Black Friday. Un **43%** de los compradores de la citada generación utiliza ya la Inteligencia Artificial (IA) para comparar opciones y localizar alternativas de compra (Gráfico 8).

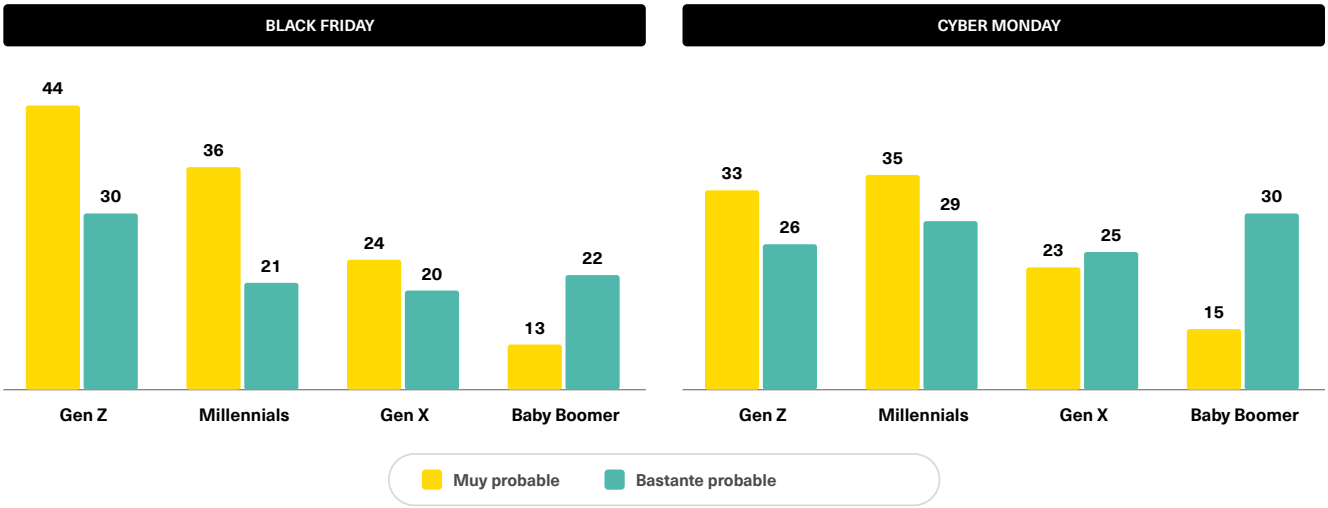
Podemos resumir que durante las fechas de la Black Week las nuevas generaciones anticipan las ventas de tecnología y son los mayores los que consideran esta fecha como una ocasión única para anticipar, a muy buen precio, muchas de sus compras de final de año, sobre todo de ropa y complementos. Los adultos son también el target prioritario de las nuevas ofertas, con un componente de valor añadido, realizadas por los sectores que se incorporan a esta cita (Gráfico 9).

GRÁFICO 8

Black Friday/Cyber Monday: ¿una brecha generacional?

Fuente: Statista.

Encuestados con bastante o mucha probabilidad de comprar, por generación (%)



1.050 encuestados en EE. UU. (de 18 a 64 años), entre el 24 de octubre y el 3 de noviembre de 2024.

GRÁFICO 9

Datos clave sobre el Black Friday 2026.

Fuente: Unlimited Growth.

78 %

de los compradores online españoles planea adquirir algún producto.

210 €

Cada consumidor en España suele presupuestar un gasto cercano a los 210 €.

20 %

El Black Friday concentra aproximadamente el 20 % de todas las compras online.

75 %

de los españoles usa el Black Friday para adelantar compras de Navidad.

EL INTERÉS, EL GASTO Y LA INTENCIÓN DE COMPRA SIGUEN EN AUMENTO

4.1

Oportunidad

Como hemos señalado, Black Friday tiene mucha mejor acogida entre los más jóvenes. Este dato debe ser tenido muy en cuenta entre las marcas para orientar sus ofertas, tanto en su estrategia como en la dinámica y el lenguaje comercial empleado. Esta fecha puede constituir una excelente ocasión para atraer nuevos clientes de largo recorrido a los cuales es preciso seducir y abrir las puertas a la fidelización a través de atractivas experiencias de consumo e interacción con otros consumidores.

4.2

Amenaza

Para las nuevas generaciones el medio es parte del mensaje. Es por ello por lo que debe cuidarse mucho la presencia en todo tipo de soportes y canales, algo que exige a las marcas ser integrales en su oferta e integradas en su comunicación. Por otro lado, aunque las nuevas generaciones sigan las recomendaciones de los influencers y líderes de opinión, cada vez más creen que sus recomendaciones responden a intereses comerciales. Es esencial dotar de credibilidad a todos los mensajes que les dirijan las marcas a través de ellos.

05

Capítulo 5.

Cuánto · El factor cuantitativo · Cada vez más volumen de negocio



La evolución del Black Friday es imparable, y lo es en todo el mundo. De hecho, es la convocatoria comercial que experimenta un mayor crecimiento y un repunte tras la pandemia (Gráfico 10). Para los españoles, por ejemplo, el gasto medio por consumidor se moverá en torno a los 210 euros en el largo fin de semana. Según KPMG Tendencias el **51%** del presupuesto en el tercer Quarter se destinará a regalos y 7 de cada 10 consumidores nos los haremos a nosotros mismos (Gráfico 11). Por su parte, el ahorro rondará los 173 (Gráfico 12). El gran motor de todo ello es el incremento de esta última cifra que nos habla de descuentos de nada menos que el **55%** en la oferta a nivel global. Es todo un síntoma del escenario de incertidumbre que atravesamos. Parece que las marcas han entendido que nos esperan días difíciles y que la economía familiar estará bastante apurada a finales de año y han respondido con ajustes extraordinarios (Gráfico 13). No es nada fácil establecer cuáles serán finalmente las cifras de negocio en la edición de este año. Estamos viendo cómo cada nuevo impacto negativo o inquietante en la geopolítica tiene su demoledor reflejo en la economía. No obstante, muchos negocios, en especial los grandes marketplace online, han hecho acopio de recursos para responder a una impredecible demanda. Amazon y Alibaba, por poner sólo dos ejemplos, llevan meses preparando el Black Friday. Son conscientes de lo mucho que se juegan en el último Quarter para sanear sus resultados. En Amazon España, a sus 30.000 empleados fijos se sumarán miles de empleos temporales, especialmente en logística. Las empresas que se dedican específicamente a esta actividad en España consideran que las cifras de entrega estarán muy cerca de los cinco millones y medio de paquetes al día.

GRÁFICO 10

Ventas de Black Friday entre 2017 y 2025 y crecimiento interanual.

Fuente: Resourcera.com.



Crecimiento interanual de las ventas en las pastillas.

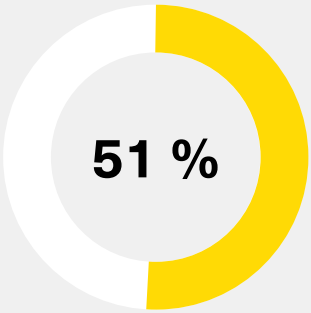
GRÁFICO 11

El regalo se reinventa: el peso de los regalos en el Golden Quarter (GQ).

Fuente: KPMG Tendencias.

Más de la mitad

del presupuesto del GQ será para regalos

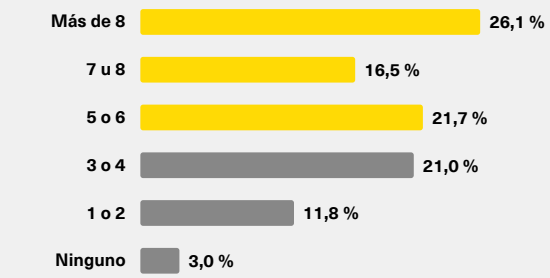


vs. 49 %
año anterior

64 % (vs. 54 % año anterior)

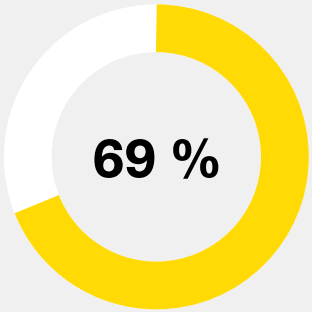
realizará 5 o más regalos

¿Cuántos regalos esperas realizar a tus seres queridos?



7 de 10

se hará un «autorregalo» / se «dará un capricho»



Reyes Magos

es el evento preferido para regalar

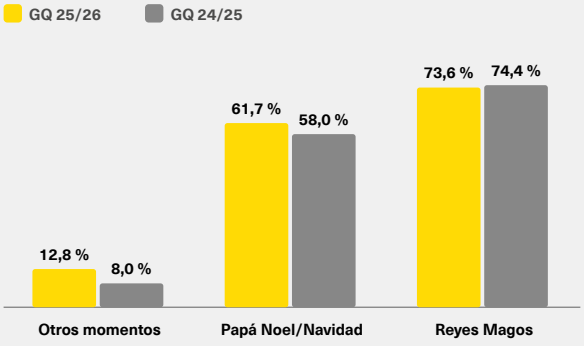
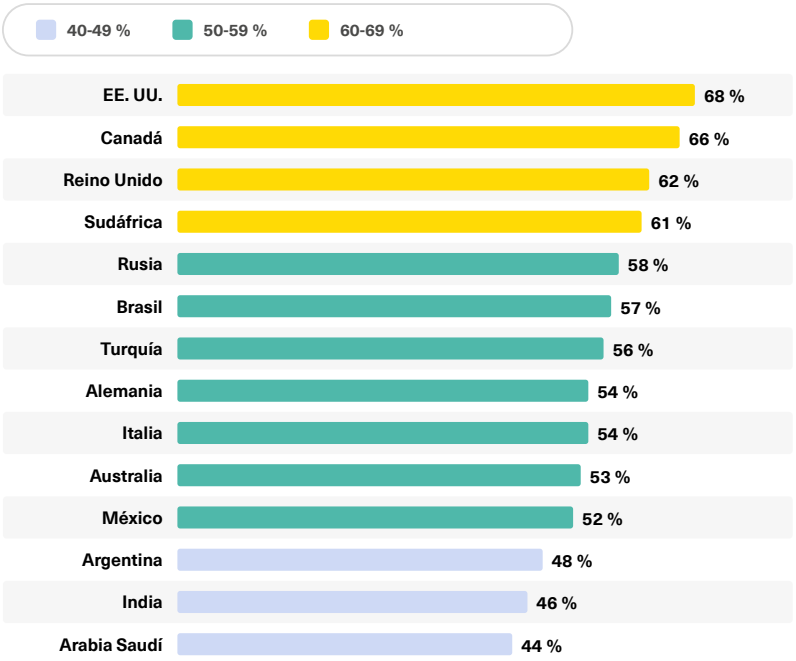


GRÁFICO 12

Descuento promedio disponible en el Black Friday.

Fuente: Black Friday Global.



55 %

Promedio global

ESPAÑA

50 %

descuento promedio disponible en las tiendas españolas durante el Black Friday

173 €

posible ahorro medio por un español comprando en el Black Friday

GRÁFICO 13

El valor de los descuentos y las expectativas de los compradores.

Fuente: Black Friday Global.



5.1

Oportunidad

El incremento del volumen de negocio en Black Friday parece imparable, pero las circunstancias económicas globales pueden frenar su ascenso este año; por ello es importante aprovechar este año para implementar estrategias que vayan más allá del simple descuento y busquen establecer relaciones más estrechas con los clientes, así como conocer sus expectativas para cuando lleguen tiempos mejores: sin duda es el momento para sacar todo el partido a las herramientas de CRM.

5.2

Amenaza

El bloqueo de los estrechos y el consiguiente impacto en la disponibilidad de mercancía a tiempo, el incremento del coste de la energía y por tanto de la logística, la inflación en gran parte de los países más desarrollados. Son factores a tener muy en cuenta a la hora de diseñar la oferta y asumir compromiso de entrega y precio del servicio.

06

Capítulo 6.

Cuánto · El factor cualitativo · Cada vez más novedades y lanzamientos



Atrás quedan los tiempos en los que Black Friday parecía el hermano pobre de las navidades y en que basaban su oferta básicamente en grandes descuentos en restos de inventario. Hoy las marcas lo consideran como un extraordinario escenario para anticipar sus nuevas creaciones. Lo vemos tanto en moda como en electrónica, las dos grandes partidas de esta cita comercial. Además, los nuevos sectores que se incorporan a ella hacen propuestas cada vez más imaginativas. Por ejemplo, en viajes o cruceros. Son muchos los consumidores que sitúan a finales de año parte de sus exiguos días de vacaciones. Este año, muchos españoles no han disfrutado de unas buenas vacaciones, y lo mismo ha ocurrido en muchos otros países; la situación económica no se lo ha permitido, y éstas podrían se buenas fechas para -como diría Marcel Proust- recuperar el tiempo perdido. Otro sector que desembarca con fuerza en Black Friday es el de la salud (Gráfico 14). Otro sector muy activo en estas fechas es el de los gimnasios, que adelantan sus ofertas a estas fechas para responder a los buenos propósitos de nuevo año de recuperar la forma física. Está claro que, ante un futuro tan incierto como el que nos espera con el cierre de año, serán los negocios que mejor empleen su imaginación para proponer ofertas de alto valor diferencial y aquellas que sepan hacer eficiente todo el proceso comercial las que salgan con bien de esta complicada coyuntura. Unlimited Growth nos señala algunas de las claves para conseguir ambas cosas (Gráfico 15).

GRÁFICO 14

Cuidarse es tendencia: gasto previsto en productos y servicios relacionados con la salud.

Fuente: KPMG Tendencias.

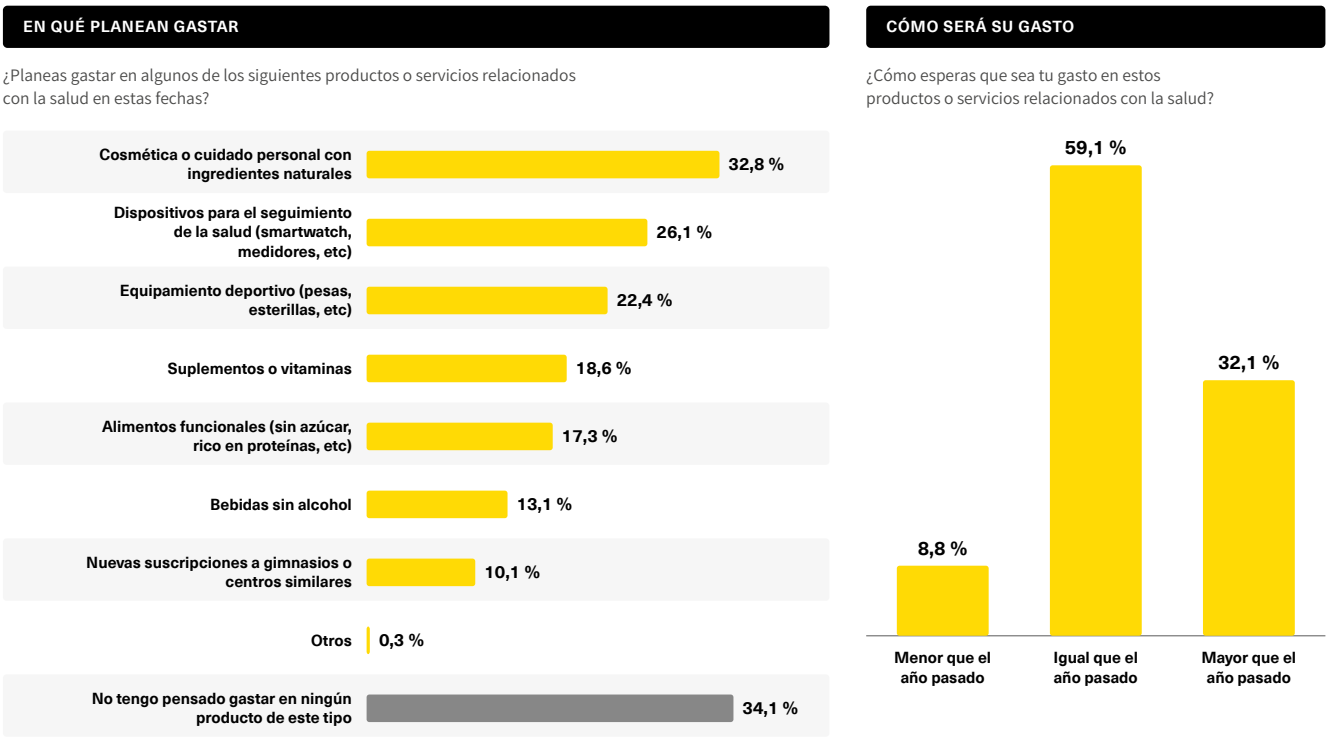


GRÁFICO 15

Aumenta tus ventas en el Black Friday 2026.

Fuente: Unlimited Growth.



6.1

Oportunidades

Los consumidores serán especialmente sensibles al precio este año, pero también lo serán a las ofertas imaginativas que les lleguen de nuevos sectores que se sumen a la fiesta. Prácticamente todo ya tiene sitio en Black Friday. Basta con saber combinar un precio atractivo y una original *customer experience* (experiencia de cliente). Conseguirlo no siempre es fácil en un escenario tan extraordinariamente competitivo y en el que todas las marcas se juegan tanto.

6.2

Amenaza

Las expectativas de los consumidores crecen de año en año. En Black Friday ya no bastan las razones, es preciso incorporar emociones a las propuestas. Responder a ello exige un reconocimiento del escenario que no todos los actores hacen. Es fácil caer en la tentación de creer que es suficiente con proponer un buen precio y por tanto un gran descuento.

07

Capítulo 7.

Con qué · El factor tecnológico · Cada vez más sofisticado



En los últimos años, la tecnología ha generado más transformaciones en Black Friday que en toda su larga historia. Lo ha globalizado, lo ha aproximado a miles de millones de consumidores en todo el mundo, ha personalizado su oferta y ha hecho muchísimo más rápido todo el proceso de compra y entrega. De sacar los productos de la trastienda, hemos pasado a encargar nuestros pedidos a miles de kilómetros de distancia, así como a poder hacer un seguimiento en tiempo real del proceso logístico. En España, por ejemplo, desde el comienzo de Black Friday hasta la llegada de la Navidad se mueven nada menos que 125 millones de paquetes, que divididos entre los 15,6 consumidores activos durante el periodo de descuentos, equivale a un poco más de 8 paquetes por comprador, una cifra enorme. Sólo gracias al uso eficiente de las nuevas herramientas de CRM y Big Data y a la automatización de todos los procesos de manipulación de mercancía es posible atender a una demanda tan considerable y concentrada en el tiempo. El impacto de la tecnología no solo es enorme entre los oferentes, sino también entre los compradore. Hoy disponen de dispositivos más sofisticados y pueden servirse de la tecnología para tomar sus decisiones de compra, una verdadera novedad (Gráfico 14). También el papel de la tecnología como mercancía vive una evolución en esta cita comercial. De ser un momento para adquirir productos llamados a ser prontamente superados por los nuevos lanzamientos de navidad, ha pasado a ser la ocasión perfecta para hacerse con lo más nuevo que anticipa el lanzamiento a estas fechas. Las marcas saben que millones de personas anticipan sus compras a Black Friday y quieren llegar a la nueva convocatoria con lo mejor de lo mejor. La estrella tecnológica en esta nueva edición volverá a ser el móvil, también será el dispositivo favorito para llevar a cabo las compras online (Gráfico 17).

GRÁFICO 16

IA y redes sociales en las decisiones de compra.

Fuente: KPMG Tendencia.

29 %

utilizará IA en sus compras

30 %

cree que las redes le influirán en sus compras

41 %

ha sentido decepción tras una compra influenciada por redes

GRÁFICO 17

Gastos durante el Black Friday y dispositivos utilizados por los compradores online.

Fuente: KPMG Tendencia.

Dispositivo con el que prevalecen las compras online, por país

PREVALECEN LAS COMPRAS DESDE TELÉFONOS INTELIGENTES (32 PAÍSES)

Alemania	Arabia Saudita	Argentina	Australia	Austria	Belarús
Chile	Colombia	EAU	España	Filipinas	Finlandia
Gran Bretaña	Grecia	Hungría	India	Indonesia	Irlanda
Italia	Kazajistán	Malasia	México	Nigeria	Pakistán
Perú	Rumanía	Rusia	Singapur	Tailandia	Turquía
Ucrania	Vietnam				

PREVALECEN LAS COMPRAS DESDE ORDENADORES (10 PAÍSES)

Brasil	Chequia	EE. UU.	Eslovaquia	Hong Kong	Polonia
Portugal	Sudáfrica	Suecia	Suiza		

210 €

Esta es la cantidad que un español promedio gastará en Black Friday

PAÍSES QUE GASTAN MÁS EN BLACK FRIDAY



PAÍSES QUE GASTAN MENOS EN BLACK FRIDAY



7.1

Oportunidad

La tecnología es capaz de facilitar enormemente el trabajo de pequeños actores que, con una muy baja inversión, pueden ofrecer un servicio muy profesionalizado y al mismo tiempo personalizado a sus clientes, compitiendo gracias a la eficiencia con los actores más consolidados en el “cyberespacio”.

7.2

Amenaza

El uso de la tecnología digital en las compras está cada vez más amenazado por hackers y estafadores. Es esencial estar prevenidos. Los “cyber-delincuentes” son capaces de replicar páginas web que confunden a los clientes. Es esencial seleccionar comercios electrónicos avalados por garantías de seguridad. Ante la duda lo mejor es confiar en los grandes marketplace que ya conocemos. Conviene andar prevenido.

08

Capítulo 8.

Cómo · El factor estratégico · Cada vez más talento y recursos



Poner en marcha una ambiciosa estrategia comercial cara a Black Friday no es nada sencillo. En primer lugar, es fundamental dar con un valor diferencial asociado con la oferta: una razón relevante que capture el interés del público y se quede grabada en su mente. En segundo lugar, es determinante conformar una cadena de valor vinculada a la *customer experience* que no sólo transmita solvencia y garantía, sino que además genere emociones a nuestros públicos. No se trata únicamente de ser el más interesante, sino de demostrar ser el más interesado. Eso significa acompañamiento, servicio de atención permanente y resolución ágil de cualquier incidencia. Además, todo ello en tiempo real y a toda velocidad. Comprar en Black Friday debe ser lo más parecido a la entrada en boxes de un Fórmula 1: rápido, coordinado y muy eficiente, es decir, máxima calidad de servicio en el menor tiempo posible y al mínimo coste. Si no puede lograrse, lo mejor es no participar en una carrera que lo exige todo, el resultado sería perder no sólo dinero, sino también clientes insatisfechos. Recomiendo seguir 20 excelentes consejos que ofrece Shopify a la hora de montar la estrategia (Gráfico 18).

Además de todo esto, cada vez son más las marcas que aprovechan este evento comercial para potenciar el aspecto más importante para asegurar su sostenibilidad: conocer mejor a sus clientes gracias al empleo del CRM y el Big Data e incluir en la estrategia acciones de fidelización y recompensa. Sólo la lealtad es hoy en día una garantía de supervivencia y en 2026 vamos a ver mucho más de eso que nunca: una última recomendación: trata de combinar lo virtual con lo presencial, es algo que se traduce en proximidad y dimensión, y deja que tus clientes decidan su experiencia de compra. Amazon, el rey de los Marketplace ya lo hace con sus tiendas Amazon Go y le va muy bien.

GRÁFICO 18

20 estrategias de Black Friday para impulsar tus ventas.

Fuente: Shopify.

1	Ofrece descuentos impactantes de Black Friday	11	Rescata carritos abandonados por todos los medios necesarios
2	Prioriza a tus clientes VIP	12	Aprovecha las automatizaciones durante el Black Friday
3	Crea un plan maestro para el Black November	13	Invierte en un programa de fidelización para la temporada navideña
4	Genera expectación a través de redes sociales	14	Prepara un plan de envíos para Black Friday
5	Segmenta tus emails antes y durante el Black Friday	15	Prepárate para las devoluciones posnavideñas
6	Asegúrate de que tu sitio pueda gestionar un aumento en el tráfico web	16	Usa Amazon como canal de ventas adicional para las fiestas
7	Optimiza para compras móviles	17	Upselling y cross-selling de productos
8	Mejora la navegación de tu sitio web	18	Adopta un programa BNPL
9	Simplifica la experiencia de pago para compradores en el Black Friday	19	Ofrece experiencias de compra omnicanal
10	Automatiza descuentos, cupones y códigos	20	Saca partido a la IA generativa para las compras navideñas

8.1

Oportunidad

Black Friday, además de ventas, puede aportar a las marcas mucha información útil de cómo lo hace y cómo es su cliente. Un verdadero entrenamiento para jugar la gran final que son las tres fiestas de fin de año: Navidad, Año Nuevo y Reyes. Es fundamental para ello procesar toda la información rápidamente y engrasar todos los eslabones de la cadena de valor.

8.2

Amenaza

Quedarse en un simple descuento es moverse en el ámbito de los beneficios exigidos en Black Friday. Es preciso no solo satisfacer éstos y los esperados, sino también ofrecer beneficios excelentes y exclusivos. De no ser así la única batalla que queda es la de tratar de ser el más barato entre los baratos. Una ventaja muy poco sostenible.

09

Capítulo 9.

Por qué · El factor humano · Cada vez más determinante



La edición de 2026 de Black Friday será la más tecnificada de toda su trayectoria. Las nuevas tecnologías y la IA asumirán un papel protagonista a la hora de implementar las estrategias y también las compras de los clientes. Sin embargo, las herramientas que las marcas emplearán serán muy similares y las posibilidades de adquirirlas también. Si a ello sumamos que el coste de adquisición de las mismas se reduce cada vez más, la diferencia la establecerá, sobre todo, el talento que las gestione y la creatividad que los súper-cerebros digitales no pueden llegar ni a imaginar. Los expertos afirman que aquello en lo que es buena la IA, el ser humano va por detrás, pero aquello que este hace bien, la IA todavía no le supera. Se refieren a la capacidad de generar propuestas imaginativas asociando ideas y mecánicas casi imposibles de casar, pero que tienen muy en cuenta el componente emocional, la creatividad en estado puro, algo que no se mide precisamente en bits.

9.1 Oportunidad

Una vez más, Black Friday supondrá unos ingresos extra para millones de personas que son contratadas temporalmente. Cada vez más días, cada vez con una preparación más sofisticada y mejor remuneración. Ya no se trata simplemente de despachar productos fuera de temporada, sino de gestionar experiencias de marca. Las marcas lo saben, los negocios también, y se toman muy en serio contar con empleados bien entrenados, con iniciativa, criterio y orientación al cliente. Tal vez esta modalidad de empleo, profesionales formados con contratos por proyecto, sea la más habitual en el futuro y todos deberemos aprender por nosotros mismos a gestionar nuestras carreras, nuestra formación y nuestro calendario. Black Friday nos enseña algo de esto, pero hablar de ello lo dejaremos para otro informe.

9.2

Amenaza

La competencia por contar con el mejor talento para gestionar Black Friday será aún mayor y dejar su selección y contratación para el último momento puede afectar muy gravemente a la gestión tanto operativa como del frontline (contacto directo con el cliente). Dado que todas las marcas se quieren sumar a la fiesta es importante cubrir, muy por anticipado, este recurso crítico para el éxito.

BIBLIOGRAFÍA

Black Friday Global. (2026). Estadísticas, datos y tendencias del Black Friday. Recuperado de **https://black-friday.global/es-es/**

El Economista. (2026). Informes sobre previsiones de empleo y el impacto económico del Black Friday en España.

Google Trends. (2026). Análisis del crecimiento del interés en las ofertas del Black Friday a nivel global.

KPMG Tendencias. (2025). Golden Quarter: 5 claves que mueven al consumidor en su temporada más estratégica. Recuperado de **https://www.tendencias.kpmg.es/2025/11/golden-quarter-5-claves-consumidor-temporada-estrategica-ano/**

Resourcera.com. (2025). Black Friday Sales Statistics Over the Years. Recuperado de **https://resourcera.com/data/retail/black-friday-sales-statistics/**

Retail Actual. (2026, 22 de octubre). El Black Friday se celebrará el 27 de noviembre y generará 124.300 empleos en España (+5,3%). Recuperado de **https://www.retailactual.com/noticias/20261022/black-friday-2026-fechas-empleos-ranstad**

Shopify. (2025). 20 estrategias de Black Friday para impulsar tus ventas. Recuperado de **https://www.shopify.com/es/blog/estrategias-black-friday**

Statista. (2024). Black Friday/Cyber Monday: A Generational Divide?. Recuperado de **https://www.statista.com/chart/33580/respondents-planning-to-shop-on-black-friday-cyber-monday-by-generation/**

Unlimited Growth. (2026). Estrategias de Marketing Digital y datos clave sobre el Black Friday. Recuperado de **https://unlimitedgrowth.online/blog/black-friday-marketing/**

OBS Business School

www.obsbusiness.school

RED DE EDUCACIÓN SUPERIOR

Planeta Formación y Universidades