OBS Business School

Black Friday: Superando todo límite.

Eduardo Irastorza
Profesor de OBS Business School

Noviembre, 2025

Partners Académicos:

Universitat de Barcelona

unie Universidad

OBSbusiness.school

Autor

Eduardo Irastorza
Profesor de Entorno Económico Global en
OBS Business School

Especialista en planificación estratégica, marketing y comunicación. Eduardo Irastorza 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 todo tipo de sectores. Ha ejercido diversas funciones, como Director Creativo Ejecutivo, Director de Comunicación y Marketing o Director de Consultoría. Entre sus clientes pueden citarse Telefónica, Movistar, Santander, BBVA, Barclays, UBS, El Corte Inglés, Carrefour, Sanofi, Cruz Roja, Fuerzas Armadas Españolas, Repsol, Grupo Antolin, Goodyear, Sony, Google, Lexus, Renault, Mercedes, Diageo, Pernod Ricard, Google o L´Oreal, entre muchos otros. 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. Colabora habitualmente en diversos medios de comunicación; RTVE, Antena 3, El Mundo, El País, ABC, Forbes, SER o RNE, entre muchas otras. Ha publicado numerosos artículos y diversos informes como éste para universidades y escuelas de negocio.

BLACK
FRIDAY

Índice

Resumen introductorio 5

Capítulo 1 Expansión 6

Capítulo 2 Diversificación 10

Capítulo 3 Poder 13

Capítulo 4 Tecnología 16

Capítulo 5 Futuro 20

Referencias bibliográficas 23

Resumen introductorio

Hace ya cinco años, inicié una nueva temática en mis informes: Black Friday. A medida que transcurría el tiempo esta cita anual fue resultándome más apasionante. Cada nueva edición las cifras comerciales crecían exponencialmente y muchos otros factores: culturales, sociológicos logísticos y laborales iban conformando un evento sin fronteras. Lo que comenzó, hace ya muchas décadas, como unas rebajas locales en Estados Unidos con el fin de dar salida a los stocks tras la celebración del Día de acción de Gracias, se había transformado en una fecha clave en el calendario comercial de cualquier sector. Esta es la temática del primer capítulo de un informe que incluye una reflexión general de su presente, pero que, sobre todo, pretende apuntar hacia el futuro.

El segundo aspecto por tratar es su diversificación sectorial. De una fase 1.0 en el que el objetivo era deshacerse de los stocks, a una fase 2.0 en la que la electrónica se convirtió en principal actor, hasta una fase 3.0, en la cual todos los sectores tratan de subirse como sea al carro de una cita subrayada en el calendario de empresas y consumidores.

En nuestro tercer capítulo reflexionamos sobre cómo Black Friday se ha ido convirtiendo en un evento capaz de competir incluso con la fecha más importante del calendario comercial y cultural: las celebraciones de Año Nuevo, con la Navidad como gran protagonista. El creciente peso de economías y tradiciones hasta ahora periféricas ha transformado para siempre los cronogramas de producción y ventas de los profesionales del marketing en un universo que Patrick Geddes calificaría como “Glocal” (Think global, act local).

En el cuarto de nuestros apartados hablaremos del enorme y creciente peso que van ganando las nuevas tecnologías en la oferta y la demanda vinculadas al Black Friday. La enorme importancia que han cobrado cara a la personalización y a la fidelización de clientes. En este sentido las herramientas y estrategias de CRM son determinantes y todos los actores hacen uso de ellas.

El quinto capítulo lo dedicaremos a considerar la evolución de los hábitos de compra de los consumidores. Haremos un repaso a cómo han ido diversificándose sus adquisiciones de diferentes bienes a lo largo del tiempo. Segmentando de acuerdo a diversos criterios: edades, orígenes, motivaciones…

Cerraremos este nuevo informe con una reflexión respecto a las principales tendencias. A considerar cuál es el futuro que le espera al Black Friday, cuáles son sus oportunidades y cuáles sus amenazas. En caso de no acertar, el año que viene haremos como Winston Churchill dijo que hacían los buenos economistas: explicar detalladamente porqué las cosas no fueron como se habían previsto. Espero que disfruten de este informe tanto como yo al escribirlo.

Capítulo 1

Expansión

Desde Estados Unidos para el mundo

Todo el mundo sabe ya que Black Friday nació en Estados Unidos el pasado siglo para dar salida a bajo precio a los stocks de las mercancías adquiridas por los *retailers* para cubrir los regalos del día nacional por antonomasia de ese país: el "Thanksgiving Day", que recuerda a los primeros padres de la patria, conocidos como los Peregrinos, un grupo de fundamentalistas protestantes exiliados a América para poder vivir su fe sin oposición. Todas las familias estadounidenses tradicionalmente se reúnen en familia ese día e intercambian regalos.

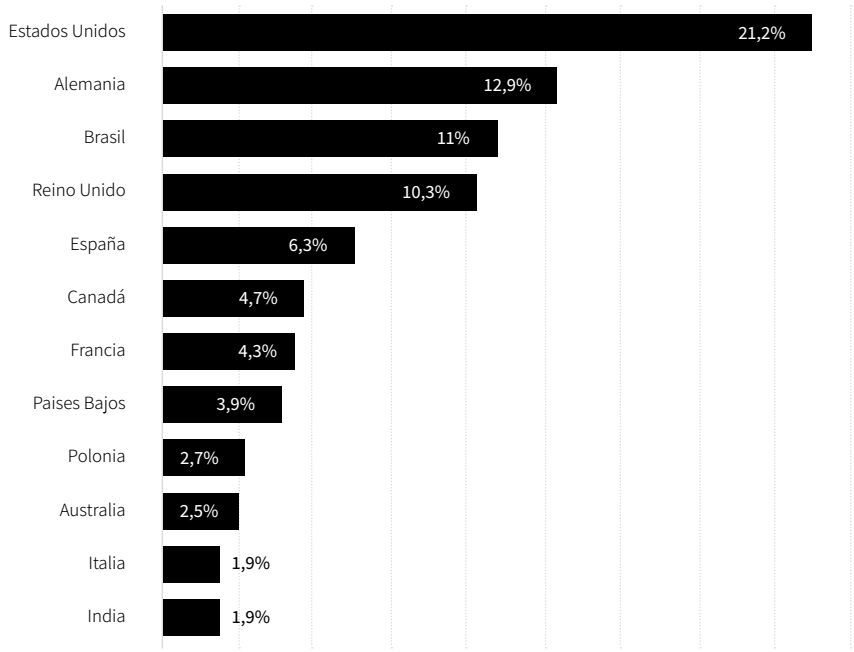
Con el tiempo, los comerciantes intuyeron la gran oportunidad de incluir una nueva fecha comercial que aliviara sus almacenes cara a la adquisición de nuevos productos cara a la navidad. Lo que en su origen fue algo típicamente americano pasó a ser copiado en otras latitudes; primero en los países occidentales que compartían el horizonte cultural y económico asociado a las celebraciones de epifanía y fin de año. Más tarde, en una segunda fase, se sumaron los países desarrollados del resto del mundo y hoy en día, en la tercera expansión, esta fecha se vive en absolutamente todos los países del planeta, incluidos los menos desarrollados, que ven en Black Friday una excelente oportunidad de adquirir a bajo precio bienes que, de otro modo, serían sin duda inalcanzables.

Curiosamente, las naciones no occidentales mueven una parte cada vez mayor del porcentaje total del comercio en esa cita, y esa proporción no deja de crecer. No es de extrañar si tenemos en cuenta el enorme peso de éstos en dos factores clave: la evolución imparable de su crecimiento y el preponderante peso demográfico en el mundo; sobre todo, en lo que a población joven se refiere. Basta poner un ejemplo para entenderlo: la India, el país que rivalizará con China como potencia económica en las próximas décadas, tiene una población que en su mayoría ya ha nacido en el siglo XXI.

Figura 01 →

PROPORCIÓN DE BÚSQUEDAS DE COMPRA EN INTERNET POR PAÍSES

Fuente: Statista, 2025

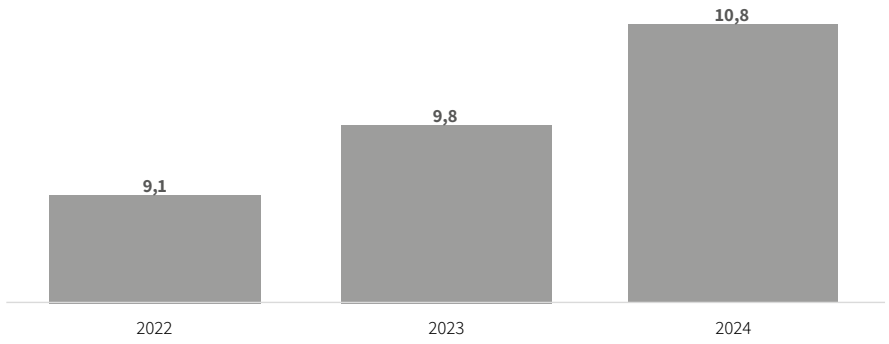


Estados Unidos es, de lejos, el país con una mayor proporción de compras online durante el Black Friday. Le siguen otros países desarrollados occidentales, con una excepción: Brasil, que se cuela en la tercera posición. Una prueba más de la pujanza creciente de su economía. España ocupa un destacado quinto puesto. Resulta llamativa la ausencia de China, pero la razón es muy simple: este poderoso país no celebra el Black Friday. Una buena prueba de que **las diferencias culturales siguen vigentes.**

Figura 2 →

VENTAS EN BLACK FRIDAY POR AÑO EN MILLONES DE $ USA

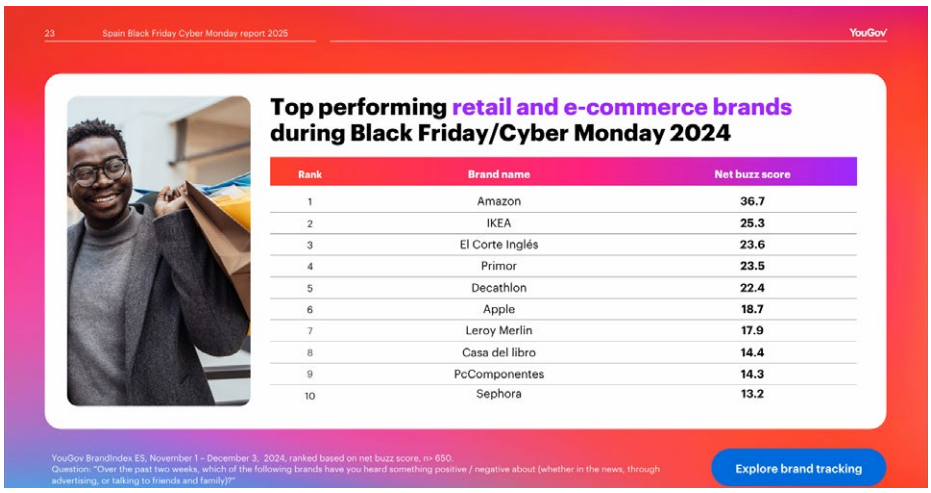
Fuente: Spring GDS España, 2025



El crecimiento en nuestro país en los últimos tres años es creciente y sostenido, reafirmándose como una cita imprescindible en el calendario comercial. Todas clases sociales y edades saben sacarle partido cara al fin de año.

Figura 3 → PRINCIPALES MARCAS DURANTE BLACK FRIDAY Y CYBER MONDAY 2024

Fuente: YouGov 2025

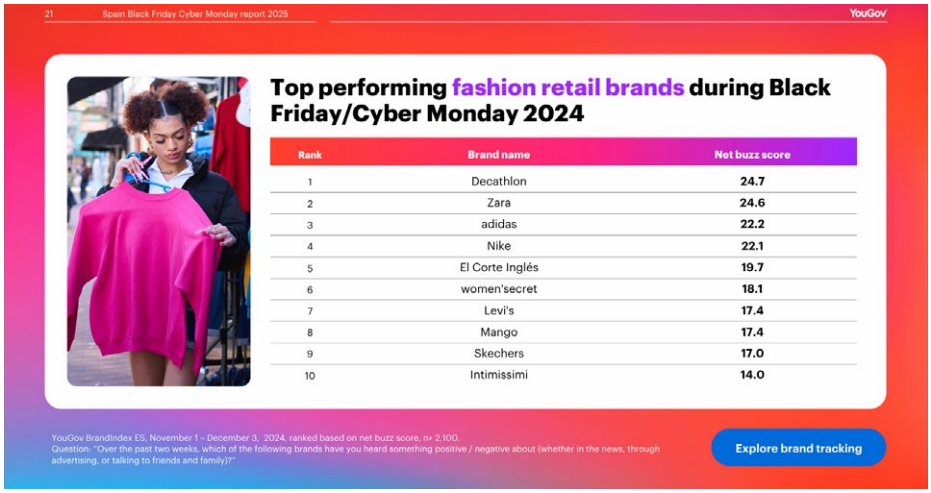


Rank	Brand name	Net buzz score
1	Amazon	36.7
2	IKEA	25.3
3	El Corte Inglés	23.6
4	Primor	23.5
5	Decathlon	22.4
6	Apple	18.7
7	Leroy Merlin	17.9
8	Casa del libro	14.4
9	PcComponentes	14.3
10	Sephora	13.2

Amazon es el rey de las ventas en todo el mundo y no podía ser menos en el Black Friday español. Su casi infinita oferta, así como la calidad y seguridad de su servicio, le aúpan al primer puesto. En el segundo tenemos a la sueca IKEA, empeñada en redecorar nuestras vidas a fin de año. El tercer puesto lo ocupa El Corte Inglés, aunque sin mucha ventaja sobre competidores mucho menos diversificados. Entre las tecnológicas está Apple, que aprovecha esta cita para dar salida a modelos de iPhone y ordenadores que tiene en stock.

Figura 4 → PRINCIPALES MARCAS DE MODA DURANTE BLACK FRIDAY 2024 EN ESPAÑA

Fuente: YouGov, 2025



Rank	Brand name	Net buzz score
1	Decathlon	24.7
2	Zara	24.6
3	adidas	22.2
4	Nike	22.1
5	El Corte Inglés	19.7
6	women'secret	18.1
7	Levi's	17.4
8	Mango	17.4
9	Skechers	17.0
10	Intimissimi	14.0

Decathlon es la marca factura en el Black Friday español. La marca de deportes ha ampliado tanto su oferta en moda, no limitándose a la ropa deportiva, que se ha convertido en uno de los tres retailers que más venden a lo largo del año Una marca española líder, Zara ocupa la segunda posición. Sus ventas online crecen cada año proporcionalmente. Es significativo destacar que las marcas que ocupan los cuatro primeros lugares superan el 20% de sus ventas con el medio online.

Capítulo 2

Diversificación

Todo para todos, en todas partes

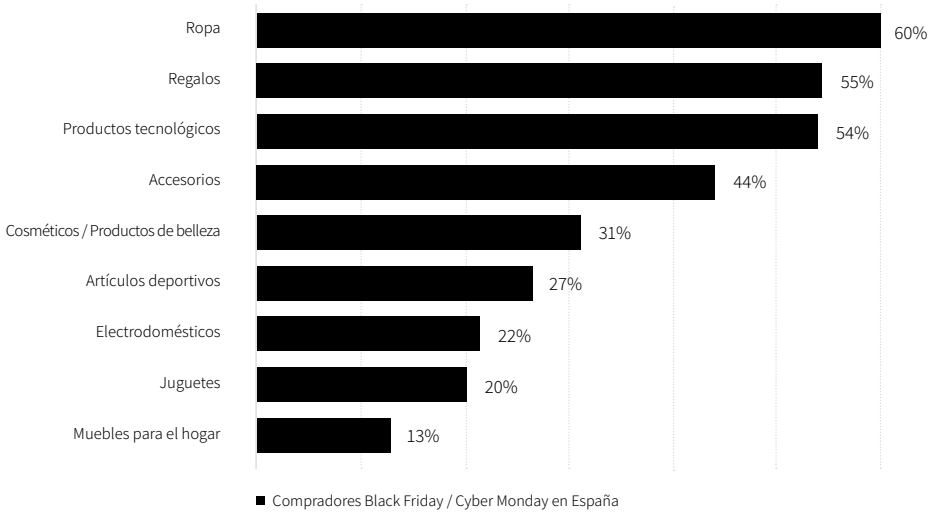
Black Friday, tal y como señalábamos en la introducción ha pasado por tres fases, casi paralelas a las ya citadas de su expansión geográfica. La primera de ellas, la local, radicada en Estados Unidos se centraba en rebajar aquellos objetos de consumo y de regalo que no se habían vendido con motivo de la festividad nacional. La segunda, coincide con su expansión a al occidente europeo, y en ella, el gran motor fue la tecnología: ordenadores, teléfonos móviles, consolas, equipos de televisión y música de los cuales los comercios querían desprenderse para hacer sitio a las novedades tecnológicas que suelen elegir las navidades para lanzarse al mercado; productos más caros y avanzados que merecían, en estas fechas, ser regalados o adquiridos, y que, de paso, dejaban cerca de su obsolescencia a los que los habían precedido.

Hoy en día estos productos siguen siendo los favoritos para su compra en Black Friday, sin embargo, el resto de las categorías va imponiéndose entre las rentas más bajas y los países menos desarrollados encuentran una puerta abierta a la tecnología. Esto es así en la tercera fase que vivimos y podemos afirmar que es un poderoso motor de inclusión que llega a todos los rincones del mundo. Pero no es esta la característica que más claramente marca la diferencia en la tercera fase, sino la diversificación de los actores comerciales. Prácticamente todos los sectores de producción y muchos de servicios se suman al Black Friday. Podemos encontrar ofertas imbatibles de moda, calzado, complementos, deportes, viajes, mobiliario, hostelería, restauración, gimnasios… y hasta de vehículos. La motivación son las mismas que en el caso de la tecnología: hacer caja antes de que llegue la navidad y de paso sacar partido a eso que ya todos sufrimos: la obsolescencia planificada. Poco a poco estas nuevas partidas suponen mucho más en la tarta de las ventas. Como vemos su esencia se ha desvirtuado con el paso de los años, pero a cambio, ha alcanzado un peso económico en la agenda comercial que ningún evento comercial había conseguido en tan poco tiempo. Tanto como para retar abiertamente a la reina de la fiesta: las navidades.

Figura 5 →

COMPRAS PREPONDERANTES EN EL BLACK FRIDAY ESPAÑOL POR CATEGORÍAS

Fuente: YouGov, 2025

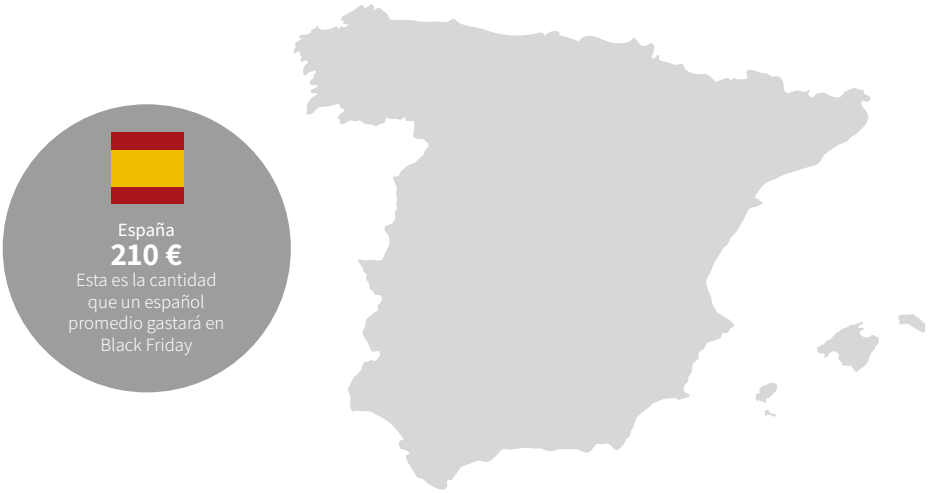


Estos datos nos hablan ya de la decidida participación de todos los sectores en Black Friday, de un modo u otro todos adaptan sus ofertas para esta ocasión. Ropa, regalos y tecnología ocupan los primeros puestos en las preferencias de los consumidores al igual que durante los últimos años de esta década. Un dato que reseñar como tendencia: la presencia de cosméticos y juguetes nos hablan de la anticipación de los regalos de navidad en estas fechas.

Figura 6 →

GASTOS POR PERSONA DURANTE BLACK FRIDAY EN DIFERENTES PAÍSES

Fuente: Black Friday Global, 2025



PAÍSES QUE GASTAN MÁS EN BLACK FRIDAY		PAÍSES QUE MENOS GASTAN EN BLACK FRIDAY	
Estados Unidos	**429 €**	India	**61 €**
Canadá	**381 €**	Filipinas	**60 €**
Gran Bretaña	**351 €**	Nigeria	**54 €**
Irlanda	**300 €**	Kazajstán	**51 €**
EAU	**257 €**	Pakistán	**31 €**

Cuatro países anglosajones superan los 300 euros de compras durante el Black Friday. Coinciden con aquellos en los que tiene tradición más larga. En España se gasta una nada desdeñable cantidad de 210 euros por personas que lo sitúa entre los de mayor crecimiento. A la cola tenemos a países culturalmente alejados de Occidente como son Pakistán, Nigeria o India. Tres de los países con mayor potencial de crecimiento económico a medio plazo y con una enorme cantidad de población, sobre todo nativa digital.

Capítulo 3

Poder

¿Quién puede con Papá Noel?

Hace poco tiempo parecía impensable, pero las cifras de Black Friday y su secuela, el Ciber Monday, centrado en las nuevas tecnologías y con las gafas de realidad virtual como protagonista este año, están decididos a retar. Las razones para hacerlo son de diversa índole.

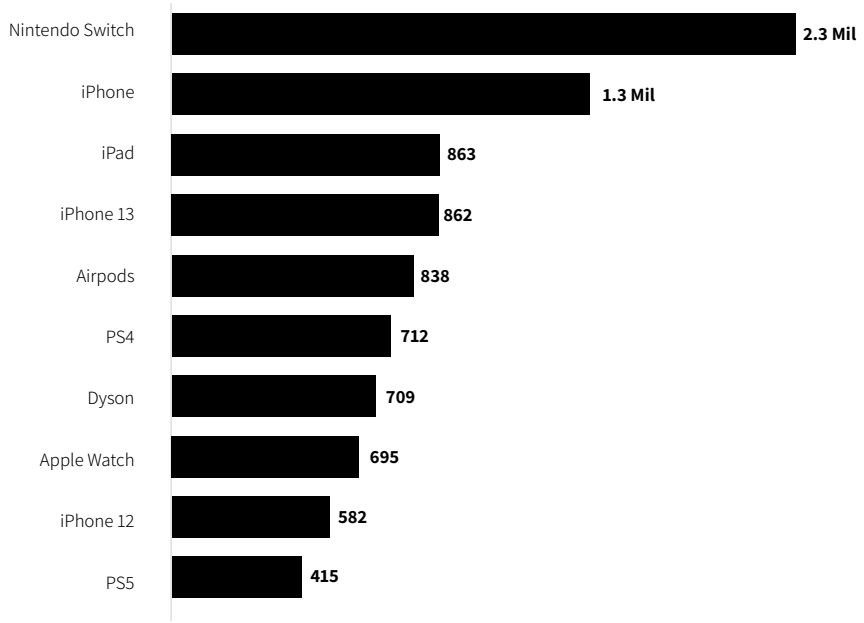
La primera de ellas es un mundo a las puertas de la recesión, atenazado por la desconfianza en los mercados, frenado en las inversiones y con un futuro económico y geopolítico algo más que incierto. Factores todos ellos que contribuyen a mirar mucho el precio antes de comprar o, sencillamente, a renunciar a tener lo último de lo último, siempre lo más caro. No serán pocos los que adelanten sus compras de navidad al Black Friday y guarden sus regalos en el fondo del armario hasta la Nochebuena.

La segunda, es el cambio cultural. Nos guste o no la tradicional lectura del fin de año ya no es la que era. Los renos y un trineo guiado por un señor gordo, vestido de rojo y con barba tiene cada día menos pasos. El año nuevo chino no es coincidente al guiarse por la luna, viene a caer bien entrado el año. Los festivales de año nuevo en la India tienen sus propias fechas y una más que pintoresca estética basada en su increíble mosaico de sus divinidades. Por cierto, sólo entre los dos unos 3.000 millones de consumidores. Muchos otros países de Asia y África reivindican sus propias culturas y son reacios al colonialismo cultural de occidente. La navidad en sí, cada vez más laica, va perdiendo su profunda razón de ser y se convierte en un montón de tópicos en el que conviven Papá Noel y los Reyes magos por la sencilla razón de que es mejor incluir dos fechas para vender en más.

El tercer factor es el cronológico. Lo que empezó siendo una fecha en el calendario se ha convertido en toda una semana (igual que pasa con la Semana Fantástica o los Ocho Días de Oro de El Corte Inglés, que siempre son muchos más) y amenaza con seguir expandiéndose hacia fin de año al mismo tiempo que la navidad anticipa cada vez su inicio. Un dato: a día de hoy, primera quincena de octubre ¡ya se están colocando los adornos de navidad en la ciudad en la que vivo, Madrid!). Todo hace prever que ambas celebraciones acaben por juntarse y sean redefinidas y recalificadas) Lo queramos o no el calendario laico se impone al religioso en el ámbito comercial. Prometo hacer pronto un informe sobre este tema.

Figura 07 → PRODUCTOS MÁS POPULARES EN BLACK FRIDAY

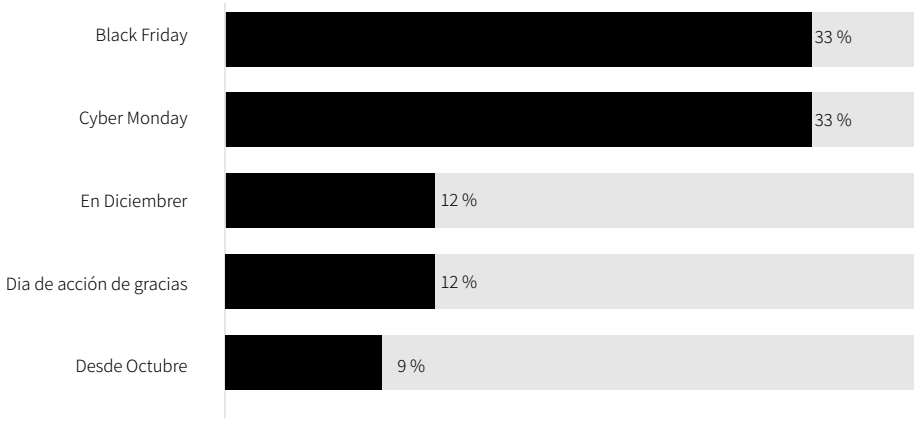
Fuente: Doofinder, 2024



La tecnología es una las reinas de Black Friday y de su secuela, el Ciber Monday Dentro de ella la consola Nintendo prácticamente dobla al otro bien más codiciado, el iPhone de Apple, seguido de otro producto de esta marca, el iPad. Básicamente, dispositivos de videojuegos y móviles acaparan la inmensa mayoría de las ventas. Hasta ahora los lanzamientos se reservaban para Navidad, pero es muy probable que esto sea así mucho tiempo más.

Figura 08 → FECHAS DE PREFERENCIA PARA HACER LAS COMPRAS DE VACACIONES

Fuente: : Tindio , 2025



Este gráfico ratifica la posición de Black Friday como temporada de compras, entre este evento y el Ciber Monday que se confunde con él acaparan nada menos que el 66% de las ventas entre octubre y fin de año.

Capítulo 4

Tecnología

El paradigma de la Now Economy

Black Friday ya no es, como hace unos años, entrar en la tienda y preguntar que ha quedado de la fiesta. Hoy en día un enorme dispositivo tecnológico se ocupa de asegurar la gestión eficiente de toda la cadena de valor, desde la producción hasta la entrega. Y gestión eficiente quiere decir el mejor producto/servicio, completamente personalizado, al mejor precio, con precisión matemática en el plazo de entrega y obteniendo a cambio el más alto grado de satisfacción del cliente que se traduzca en su lealtad proyectada en el tiempo.

La logística y sus herramientas de control de almacenamiento y distribución se ponen a prueba en una lucha sin cuartel en el que cada centímetro cuadrado y cada segundo son esenciales. La *Now Economy* se impone a todo en Black Friday. El cliente quiere su producto de inmediato y cuanto más joven, menos sabe esperar. Los plazos de entrega deben cumplirse a rajatabla a riesgo de encontrarse la marca con reseñas negativas colgadas por clientes insatisfechos. Tal vez sea este el talón de Aquiles de gigantes de la venta y distribución como Amazon, que no pueden cubrir con su propia flota de vehículos la entrega de millones de referencias. En este sentido, cada nuevo año trae consigo la voluntad y los recursos para tratar de homogeneizar al máximo la experiencia de marca del consumidor.

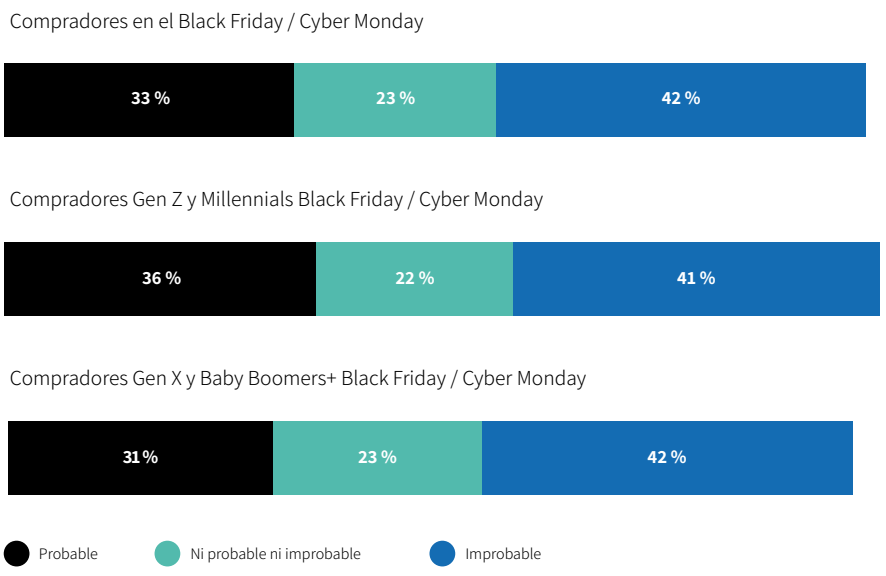
Black Friday requiere, cada vez más, de una mano de obra más formada y con una resistencia a toda prueba. Es esta una actividad en la que la demanda de buenos profesionales está por debajo de la oferta. Y a no basta con contratar personal a tiempo parcial con unas pocas directrices en el mejor de los casos. Ya sean manipuladores, reponedores, almacenistas, instaladores o parte del servicio de atención del cliente. Es preciso personal que reciba una formación completa acerca de la oferta, capaz de asumir las funciones de asesor A medida que las marcas entiendan que estas personas constituyen su verdadero *frontline* estarán en condiciones de presentar una experiencia de consumo integral en sus recursos e integrada en su discurso.

Ningún otro hito comercial a lo largo del año requiere de un esfuerzo mayor, más concentrado, con un volumen mayor, en menos tiempo y más partes que el Black Friday. El factor que lo hace posible con unos resultados más que notables es, sin duda, la participación de las poderosas herramientas de CRM e inteligencia artificial, Microsoft, Salesforce, Oracle y otros muchos gigantes dl sector “Tech” actualizan y sofistican permanentemente su oferta. En la personalización de los productos, por ejemplo, se pone en juego la acción combinada de páginas web propias, aplicaciones específicas, participación en e-commerce y programas de fidelización basados en análisis de perfiles.

El gasto de las empresas en este tipo de soluciones se incrementa en todo el mundo y en todos los sectores. En realidad, no hay alternativa a invertir en ellas puesto que en los próximos dos o tres se va a decir quien toma y quien pierde definitivamente el tren del futuro tecnológico.

Figura 09 → USO DE LA IA ASOCIADA A BLACK FRIDAY Y CIBER MONDAY

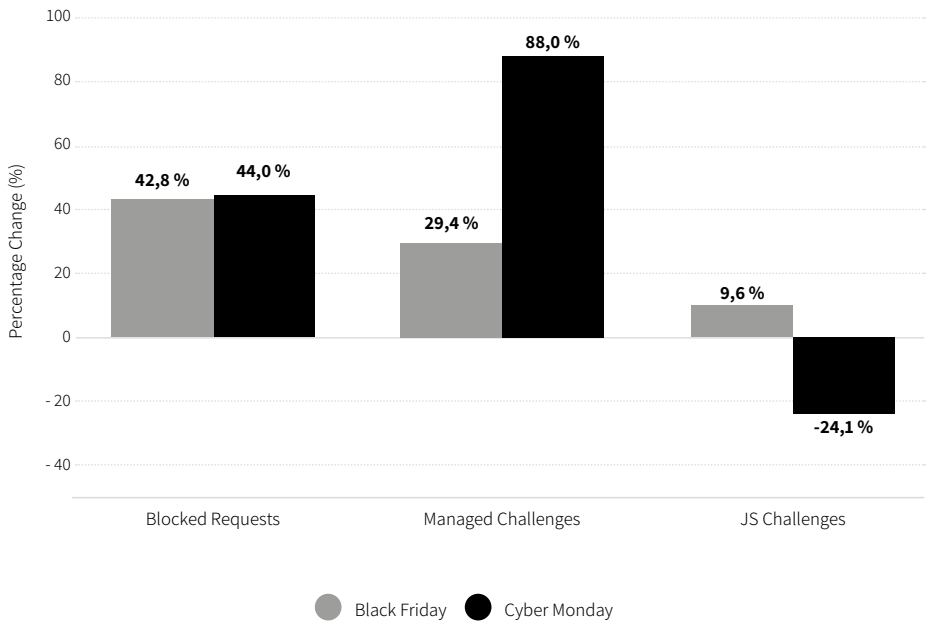
Fuente: YouGov, 2025



En este gráfico que ya un 33% de la población valora favorablemente la incorporación de la IA a Black Friday y Ciber Monday. Los jóvenes son cinco puntos más partidarios que las personas hasta la Generación X. Es lógico ya que los primeros son nativos digitales y tienes menos problemas para asimilar las novedades.

Figura 10 → EFECTO WAF EN EL TRÁFICO Y LA SEGURIDAD DURANTE BLACK FRIDAY

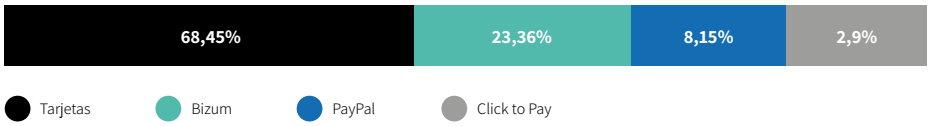
Fuente: Kinsta



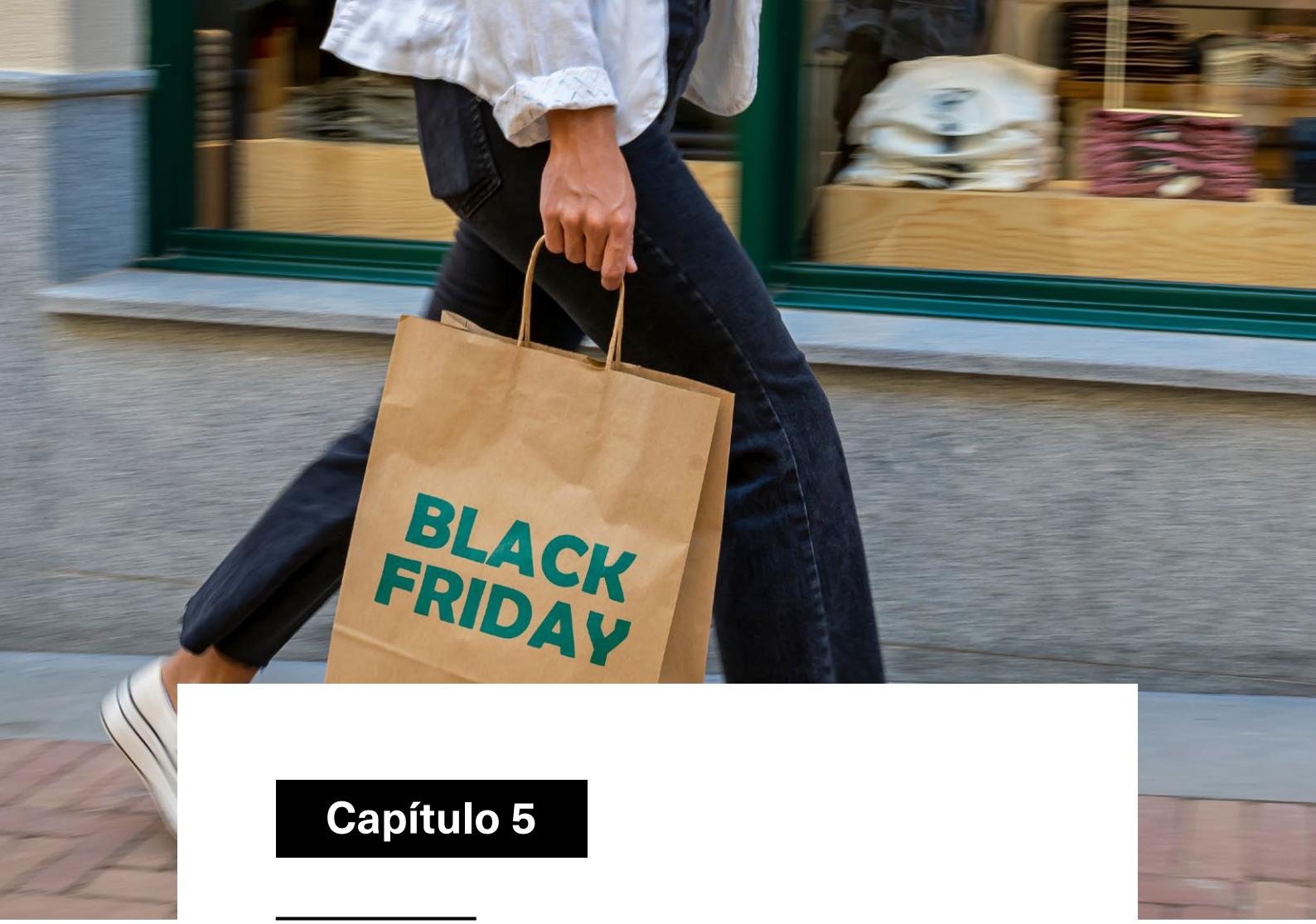
WAF es el acrónimo que define a las barreras de seguridad que protegen a las aplicaciones web del tráfico mal intencionado mediante la monitorización de las entradas HTTP / HTTPS. Pueden ser de diversos tipos: Blocked Request que hace referencia a las solicitudes de acceso a un recurso en la web que son detenidas por sistemas de seguridad o directrices políticas. Dificultades en la gestión del proceso o asociadas a JS (Java Script), un lenguaje de programación muy empleado en internet. En el gráfico vemos el impacto de ella tanto en Black Friday como en el Ciber Monday. Es significativo que en el primero las principales barreras sean consecuencias de sistemas de seguridad y razones políticas.

Figura 11 → MÉTODOS DE PAGO MÁS COMUNES HOY EN DÍA

Fuente: D OO Finde



Como muestra este estudio de D OO Finder los pagos con dispositivos móviles siguen ganando cuota frente a las tradicionales tarjetas de crédito. Una tendencia creciente y sostenida.



Capítulo 5

Futuro

Un horizonte sin límites

El futuro de Black Friday es definitivamente optimista. Todo parece confluir para que así sea. A continuación, destacamos algunos aspectos.

El primero es que es una oportunidad abierta a todo tipo marcas de diferentes sectores: el único límite, en este sentido, es la imaginación. No importa ni el origen ni la dimensión - a medida que este evento se ha ido virtualizando, nuevos actores se han apuntado a él, y frente a ellos un escenario sin límites en el que los poderosos e-commerce internacionales se convierten en el más poderoso aliado, tanto para posicionarse como para distribuirse. Otro aspecto destacado es el papel de las redes sociales para preparar con anticipación este acontecimiento. Una vez más, la creatividad se impone a la dimensión o a la inversión. Es algo que las más pequeñas, novedosas y dinámicas marcas pueden aprovechar. Además, los *influencers* se movilizan cada año más para ofrecer a sus audiencias "exclusivas" acerca de lo que está por llegar. Un tercer aspecto esencial es la presencia universal de los dispositivos móviles en todos los países del mundo y entre todas las edades, lo cual dinamiza y viraliza en tiempo real las ofertas que constantemente se suceden y presentan al mercado. No podemos olvidar que, independientemente de la edad, el interés en comprar en Black Friday sigue creciendo.

No obstante, no debemos ignorar que las compras online deben hacerse con criterio y precaución ya que los ciberdelincuentes año a año sofistican más sus técnicas para estafar en los compradores. Un informe de la empresa de seguridad Kaspersky indica que los fraudes digitales han crecido en Black Friday un 34% entre 2023 y 2024. La tendencia es a que sigan aumentando. Según Sergio Delgado Martorell, un reconocido periodista especializado en tecnología, ciber seguridad e innovación, las amenazas más se concretan en falsas páginas de tiendas y descuentos irreales, aplicaciones falsas en tiendas digitales, suplantación de identidad a través de correos y mensajes, estafas en redes sociales y anuncios falsos, falsos sorteos y encuestas, fraudes relacionados con plataformas de pago sin olvidar a los falsos *influencers*. Sergio Delgado, en "Escudo digital", hace una serie de recomendaciones a la hora de realizar nuestras compras online: "revisar cuidadosamente las direcciones web, utilizar conexiones seguras y evitar introducir datos personales en sitios que no cuenten con certificados de seguridad. También es fundamental desconfiar de las ofertas excesivamente atractivas y verificar siempre las políticas de devolución y contacto de las tiendas."

Las nuevas generaciones sacian desde muy pequeños sus deseos consumistas en estas fechas; los muy mayores le han perdido el miedo a hacer compras online y también encuentran una buena excusa para darse una vuelta. En ambos casos los bajos presupuestos no son un inconveniente, porque Black Friday ya no sólo se segmenta por edades, sino también por poder adquisitivo. El sector del lujo incluso coquetea con el Black Friday con campañas que invitan a pasarse por sus outlets. Incluso el sector financiero le está dando vueltas a potenciar los créditos al consumo por esas fechas, más aún, teniendo en cuenta su más que probable solape con las navidades.

Esto nos lleva a pensar en donde radica el valor diferencial entre Black Friday y la Navidad. Es cada vez más difícil de distinguir, pero por el momento el primero defenderá el concepto de rebaja y oportunidad y la segunda se centrará más en la novedad y el lujo que exige una ocasión tan especial. Entre ambas ocasiones, las marcas habrán conseguido cubrir casi dos meses completos de febril actividad comercial al que seguirán las concurridas rebajas de principios de año. Pero eso ya es otra historia.

Hay un aspecto coyuntural que no debemos ignorar: el futuro del Black Friday puede verse amenazado por un mundo al borde de la guerra y en un conflicto híbrido permanente que ha hecho de las medidas económicas pretendidamente proteccionistas una poderosa y devastadora arma arrojadiza. Esperemos, por el bien de todos, que este invierno traiga algo más que buenos deseos de prosperidad y paz para el año entrante.

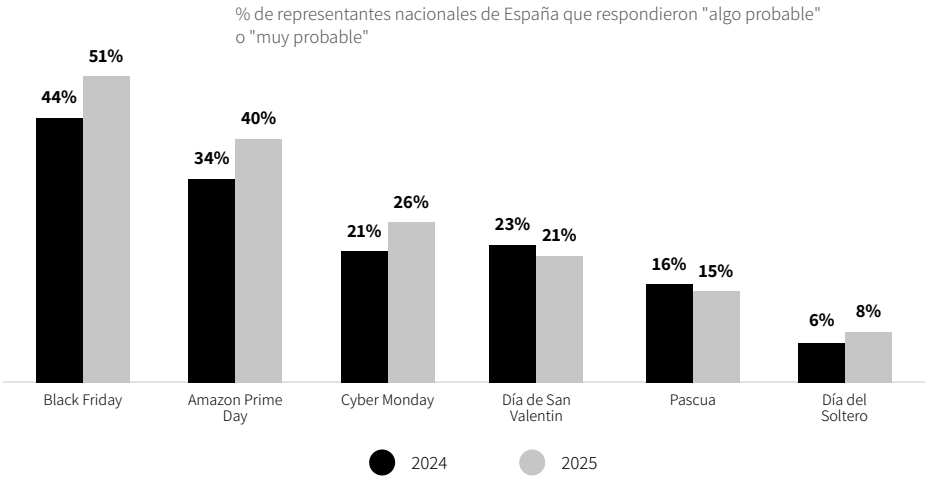
Figura 12 → TENDENCIA DEL INTERÉS DE LOS CONSUMIDORES EN BLACK FRIDAY DURANTE LOS ÚLTIMOS DOS AÑOS

Fuente: YouGov, 2025

Un estudio de YouGov, una de las principales y más reconocidas fuentes de información acerca de internet, destaca un interés decreciente por parte de los consumidores hacia los grandes eventos comerciales, como puede ser Black Friday. La cifra de las personas que pierden interés es muy superior al de la que los encuentran cada vez más atractivos. Las razones que se apuntan son varias: pérdida de foco en la temática, excesiva extensión temporal, Falta de un verdadero valor diferencial. En mi opinión hay bastante de todo ello. Es algo similar al efecto con las extensiones de marca de productos que tienen una gran personalidad y tratan de aplicar la misma a otros ámbitos de actividad con los que no comparte ni su identidad ni su percepción.

Figura 13 → DISPOSICIÓN A LA COMPRA EN DIVERSOS GRANDES EVENTOS DEL CALENDARIO

Fuente: YouGov, 2025



La disposición a comprar sigue creciendo, de manera significativa en Black Friday según estos datos del solvente analista You Gove en un informe de publicado hace pocas semanas. Es buena razón para mirar con optimismo al horizonte.

Referencias bibliográficas

1. Delgado Martorell, S. (2025). *Artículos sobre Black Friday. Escudo Digital.* → IR A ENLACE

2. Di Santo, A. (2025). L*o que debes tener en cuenta para evitar estafas. Escudo Digital.* → IR A ENLACE

3. Doofinder. (2025). *Estadísticas de Black Friday 2025.* En Doofinder Blog. → IR A ENLACE

4. Hivenet. (2025). *El impacto ambiental del Black Friday y el consumismo.* Hivenet. → IR A ENLACE

5. Kinsta. (2025). *Black Friday 2025. En Kinsta Blog.* → IR A ENLACE

6. Spring GDS. (2024). *Resultados de Black Friday en 2024.* Spring GDS. → IR A ENLACE

7. Statista. (2025). *Black Friday 2025.* Statista. → IR A ENLACE

8. YouGov. (2025). *Spain's appetite for Black Friday & Cyber Monday 2025.* YouGov. → IR A ENLACE

OBS Business School

School of **Business Administration & Leadership**

School of **Innovation & Technology Management**

Planeta Formación y Universidades