

# ANTES DE VENDER, HAY QUE ENTENDER QUIÉN DECIDE



PRIMERA HERRAMIENTA ESTRATÉGICA:  
ACTORES CLAVE EN EL  
PROCESO DE COMPRA

*Luis F. Farfán*

# **ANTES DE VENDER, HAY QUE ENTENDER QUIÉN DECIDE**

**Primera herramienta  
estratégica:**  
*Actores clave en el proceso  
moderno de compra*

Luis F. Farfán

# PRÓLOGO

Muchos negocios fracasan no porque su producto sea malo, sino porque nunca comprendieron con claridad a quién estaban intentando convencer.

Durante años, gran parte del pensamiento comercial se concentró en mejorar productos, ajustar precios, diseñar promociones o perfeccionar procesos de venta. Sin embargo, detrás de toda compra existe una realidad mucho más compleja: las decisiones no siempre las toma una sola persona, ni responden únicamente a una lógica racional.

En cada proceso de compra intervienen motivaciones visibles e invisibles, intereses distintos, percepciones, influencias y roles que muchas veces el emprendedor no alcanza a identificar.

Quien paga no siempre decide.

Quien decide no siempre compra.

Quien compra no siempre usa.

Y quien usa, muchas veces define si el negocio vuelve a vender.

Comprender esta dinámica cambia por completo la manera de mirar al cliente.

Este ebook nace precisamente de esa necesidad: ofrecer una primera herramienta estratégica para

aprender a observar el proceso de compra con mayor profundidad y entender que antes de vender, primero es necesario reconocer quién interviene realmente en la decisión.

Porque muchos emprendedores diseñan su propuesta pensando en un cliente promedio que no existe, cuando en realidad el mercado está formado por actores distintos, cada uno con motivaciones propias.

Identificar esos actores permite construir mejores propuestas de valor, comunicar con mayor precisión y tomar decisiones comerciales más inteligentes.

Este no es solo un tema de ventas.

Es una forma más realista de comprender cómo funciona el mercado.

Y en un entorno donde competir exige claridad, entender quién decide puede marcar la diferencia entre insistir sin resultados o construir una propuesta verdaderamente conectada con la realidad.

**— Luis F. Farfán**

# ÍNDICE

<b>1.- ACTORES CLAVE EN EL PROCESO DE COMPRA</b>	<b>2</b>
<b>1.1.- INICIADOR</b>	<b>5</b>
<b>1.2.- INFLUENCIADOR</b>	<b>7</b>
<b>1.3.- DECISOR</b>	<b>9</b>
<b>1.4.- COMPRADOR</b>	<b>11</b>
<b>1.5.- USUARIO</b>	<b>14</b>
<b>2.- MODELO DEL PROCESO DE COMPRA.</b>	<b>17</b>

© 2026 Luis Francisco Farfán Patiño

Todos los derechos reservados.

Queda prohibida la reproducción total o parcial de esta obra, por cualquier medio o procedimiento, sin la autorización previa y por escrito del autor, excepto en citas breves utilizadas con fines académicos o de investigación.

Primera edición, 2026

Autor: Luis Francisco Farfán Patiño

## **ANTES DE VENDER, HAY QUE ENTENDER QUIÉN DECIDE**

Metodología estratégica para diseñar y validar modelos de negocio innovadores y crear empresas viables en mercados inciertos.

Edición digital publicada en 2026.

El contenido de este libro tiene fines educativos y formativos. Las estrategias y herramientas presentadas reflejan la experiencia y el criterio del autor, por lo que su aplicación puede variar dependiendo del contexto de cada proyecto o negocio.



---

# DE LA COLECCIÓN 7 HERRAMIENTAS ESTRATÉGICAS PARA COMPRENDER AL CLIENTE

---

## 1.- ACTORES CLAVE EN UN PROCESO DE COMPRA.

Cuando hablamos de “el cliente”, solemos imaginar a una sola persona tomando una decisión y realizando una compra.

Sin embargo, en la mayoría de los casos, el proceso es mucho más complejo.

Una compra no es un acto individual. **Es un sistema de decisiones.**

En ese sistema intervienen distintas personas que cumplen roles específicos: **quien detecta la necesidad, quien influye, quien decide, quien paga y quien finalmente usa el producto o servicio.**

A veces todos estos roles recaen en una sola persona; pero en muchos mercados —especialmente en

productos familiares, empresariales o de mayor valor— están claramente distribuidos.

Ignorar esta realidad es uno de los errores más comunes en marketing.

Cuando un emprendedor define mal a su cliente, suele construir una propuesta de valor dirigida a “alguien promedio” que en realidad no existe.

El resultado es una comunicación débil, una segmentación imprecisa y una oferta que no conecta con quien realmente tiene el poder de decisión.

**Entender los actores del proceso de compra es fundamental para:**

- Diseñar una segmentación más precisa.
- Construir una propuesta de valor que responda a las verdaderas motivaciones.
- Elegir los canales adecuados para comunicar.
- Ajustar el mensaje según el rol de cada participante.
- Reducir fricciones en el momento de la transacción.

No es lo mismo persuadir al usuario que convencer al decisor. No es lo mismo emocionar al iniciador que darle seguridad al comprador.

Cada actor tiene motivaciones distintas, miedos y criterios distintos para evaluar la compra. Cuando la empresa identifica correctamente quién cumple cada

rol, deja de vender productos y empieza a gestionar decisiones.

Y ahí es donde el marketing deja de ser intuición y se convierte en estrategia.

**Veamos cada actor en lo individual y su función.**

## **1** Iniciador

El iniciador es el actor que da origen al proceso de compra porque es quien primero identifica una necesidad, detecta una oportunidad o expresa el deseo de resolver un problema.

Su papel consiste en activar mentalmente la posibilidad de adquirir un producto o servicio, aun cuando no sea quien tome la decisión final ni quien realice el pago.

En términos estratégicos, el iniciador es importante porque representa el primer impulso que pone en movimiento toda la dinámica comercial.

Esto ocurre tanto en mercados **B2C (Business to Consumer)**, donde un consumidor sugiere o expresa una necesidad dentro del entorno familiar o social, **como en escenarios B2B (Business to Business)**, donde un colaborador, un área operativa o un responsable técnico identifica una necesidad dentro de una empresa y propone buscar una solución. **Incluso en contextos C2C (Consumer to Consumer)**, el iniciador puede aparecer cuando una recomendación entre personas genera interés por un producto o servicio.

Comprender quién inicia la necesidad permite diseñar mensajes comerciales más inteligentes, porque muchas veces quien activa el proceso no es quien finalmente paga, pero sí quien influye en el punto de partida.

**Es quien detecta la necesidad.**

Es la persona que dice:

**“Deberíamos pedir pizza hoy.”**

Puede ser un hijo, la pareja, un amigo, un colaborador...

No siempre compra, pero activa todo el proceso.

**Error común:** ignorarlo en la comunicación.

**Ejemplo:**

Los niños no pagan la pizza... pero influyen más de lo que el negocio cree.

---

## **2** Influenciador

El influenciador es el actor que interviene en el proceso de compra aportando opiniones, criterios, experiencias o referencias que modifican la percepción del comprador antes de tomar una decisión.

Su poder no necesariamente proviene de comprar o decidir directamente, sino de generar confianza, duda, preferencia o rechazo hacia una opción determinada.

En términos estratégicos, el influenciador puede aparecer en cualquier tipo de mercado. En escenarios **B2C (Business to Consumer)** suele manifestarse a través de familiares, amigos, especialistas, reseñas digitales o creadores de contenido.

**En entornos B2B (Business to Business)** puede ser un asesor técnico, un área especializada, un consultor o incluso un colaborador con experiencia previa que orienta la decisión dentro de la empresa.

**En dinámicas C2C (Consumer to Consumer)** su presencia es aún más visible, ya que muchas decisiones se construyen a partir de recomendaciones entre consumidores dentro de plataformas digitales, comunidades o redes sociales.

Hoy su impacto es mayor que nunca porque la influencia ya no solo proviene de personas cercanas, sino también de entornos digitales automatizados donde algoritmos, valoraciones públicas y contenido visible condicionan la elección.

Moldea la decisión.

**Puede hacerlo mediante:**

- recomendaciones
- experiencia previa
- autoridad
- reseñas
- redes sociales (los famosos “influencers”)

Hoy este rol ha crecido enormemente.

Antes era el amigo.

Hoy también es el algoritmo.

**Una reseña negativa puede destruir la venta.**

**Error empresarial frecuente:**

Muchos negocios creen que venden solo por precio o calidad, pero en realidad venden porque alguien generó confianza antes.

### **3 Decisor**

El decisor es el actor que posee la autoridad real para elegir entre las distintas opciones disponibles y definir finalmente qué producto, servicio, proveedor o alternativa será seleccionada.

Su papel es determinante porque transforma una intención de compra en una dirección concreta.

Aunque en muchos casos el decisor coincide con quien compra o paga, no siempre ocurre así.

En numerosos procesos de consumo y negociación, el decisor simplemente establece cuál será la opción elegida, mientras otros ejecutan la compra o realizan el pago.

En mercados **B2C (Business to Consumer)** el decisor suele ser quien organiza la dinámica familiar, compara alternativas y determina qué opción ofrece mayor conveniencia.

En entornos **B2B (Business to Business)** este rol recae frecuentemente en gerentes, directores, responsables de compras o mandos intermedios con capacidad de autorización. Incluso en relaciones **C2C (Consumer to Consumer)**, el decisor aparece cuando una de las partes define finalmente si acepta, adquiere o intercambia una propuesta.

Su comportamiento suele estar influido por la percepción de riesgo, la confianza en la oferta y la seguridad que transmite la marca o el proveedor.

Tiene el poder real de elección.

Responde a la pregunta:

**“¿Dónde vamos a comprar?”**

No siempre es quien paga.

En una familia suele ser quien organiza. En empresas, muchas veces es un gerente.

Este actor es crítico porque busca:

- seguridad
- buena elección
- minimizar riesgos

**El decisor rara vez compra por impulso puro;  
compra cuando siente que puede defender  
su elección.**

**Por eso muchas marcas fracasan:  
no le hablan al deseo, le fallan a la seguridad.**

---

## **4 Comprador**

El comprador es el actor que ejecuta materialmente la transacción.

Es quien concreta el intercambio económico y convierte la intención comercial en una operación real.

Su función consiste en realizar el acto práctico de adquisición, independientemente de si participó o no en la generación de la necesidad, en la influencia o en la decisión final.

**En muchos procesos comerciales se comete un error frecuente: asumir que quien compra es automáticamente quien decide.**

En realidad, el comprador puede limitarse a ejecutar una instrucción previamente definida por otro actor.

Por eso, en términos estratégicos, confundir comprador con decisor puede llevar a mensajes comerciales mal-dirigidos y a una comprensión incompleta del proceso de compra.

En mercados **B2C (Business to Consumer)** el comprador suele ser quien realiza el pago en caja, hace el pedido o finaliza la operación digital. En contextos **B2B (Business to Business)** puede ser un área de compras, administración o personal autorizado para formalizar pedidos previamente aprobados. Incluso en relaciones **C2C (Consumer to Consumer)** el comprador es quien acepta la operación y ejecuta el intercambio.

A diferencia del decisor, el comprador suele concentrarse menos en la estrategia y más en la experiencia inmediata de adquisición.

Ejecuta la transacción.

Es quien:

- paga
- hace el pedido
- firma
- da la tarjeta

Aquí entran factores como:

- facilidad de pago
- promociones
- experiencia de compra
- rapidez

Puedes perder la venta solo por fricción en este punto.

Muchas ventas se caen no porque el cliente no quiera comprar, sino porque el proceso se vuelve incómodo, lento o genera duda en el momento final.

**Un cliente puede estar convencido... y aun así abandonar la compra si el proceso final genera fricción.**

**Eso hoy aplica muchísimo en:**

- **tiendas físicas**
  - **e-commerce**
  - **ventas por WhatsApp**
  - **cotizaciones empresariales**
-

## 5 Usuario (o Consumidor)

El usuario, también llamado consumidor, es quien experimenta directamente el producto o servicio y evalúa en la práctica si la promesa comercial realmente se cumple.

Aunque en muchos casos no participa en la decisión final ni en el pago, su percepción tiene un impacto decisivo en la permanencia del negocio, porque es quien determina si la experiencia merece repetirse, recomendarse o rechazarse.

En términos estratégicos, el usuario representa el punto donde el mercado emite su juicio más auténtico: la experiencia real.

Una empresa puede haber diseñado correctamente su comunicación, convencido al decisor y facilitado la compra; sin embargo, si el usuario no obtiene satisfacción, confianza o valor percibido, el ciclo comercial se debilita.

En escenarios **B2C (Business to Consumer)** el usuario suele coincidir con quien consume directamente el producto o servicio. En contextos **B2B (Business to Business)** también existe: puede ser el área operativa, el colaborador que utiliza una herramienta o el equipo que experimenta diariamente el servicio contratado. Incluso en relaciones **C2C (Consumer to Consumer)** la experiencia del usuario define reputación, confianza y continuidad.

Es quien vive la experiencia real.

Y aquí aparece una regla brutal del negocio:

### **El usuario define la recompra.**

Si la experiencia falla, no hay lealtad.  
Aunque el decisor haya elegido bien.

---

### **Un negocio inteligente no vende a una persona... vende a un sistema de decisiones.**

Muchos emprendedores diseñan su propuesta de valor pensando en “el cliente promedio”.

Ese cliente... no existe.

Lo que realmente existe son actores distintos dentro del proceso de compra, y cada uno responde a motivaciones diferentes.

**El verdadero reto no es vender una vez, sino lograr  
que quien vive la experiencia quiera volver.**

**Eso conecta directamente con:**

- fidelización
  - propuesta de valor
  - reputación
  - crecimiento orgánico
-

Ejemplo rápido: una pizzería

- Niño → quiere sabor divertido
- Mamá → quiere confianza e higiene
- Papá → quiere buen precio
- Familia → quiere ambiente agradable

## 2.- MODELO DEL PROCESO DE COMPRA

### PROCESO DE COMPRA



**La empresa debe identificar quién tiene el poder de decir “sí” y quién define la recompra.**

## **No todos los actores tienen el mismo poder en todos los mercados.**

- En B2B, el decisor puede ser distinto del usuario.
- En consumo familiar, el usuario puede ser el influenciador.
- En compras infantiles, el usuario (niño) puede activar y presionar al decisor (padre).

Si no identificas correctamente quién tiene el mayor poder en tu mercado:

- Comunicarás al actor equivocado.
- Construirás una propuesta de valor incompleta.
- Perderás eficiencia en inversión publicitaria.

---

## EJEMPLO APLICADO A LA PIZZERÍA:

### CASO 1.

---

#### Pedido Familiar en Casa

##### Escenario:

Viernes en la noche. Familia viendo una película.

##### Mapa de Poder de Compra

##### ◆ INICIADOR

El hijo dice:

“¿Pedimos pizza?”

Activa la necesidad.

---

##### ◆ INFLUENCIADOR

La madre dice:

“Pero que no sea tan grasosa.”

El hermano agrega:

“Que tenga borde relleno.”

Moldean la elección.

---

## ◆ DECISOR

El padre dice:

“Bueno, pidan, pero que no sea tan cara.”

Tiene la última palabra.

---

## ◆ COMPRADOR

Uno de los padres paga el pedido en la app.

Ejecuta la transacción.

---

## ◆ USUARIO

Toda la familia consume. Si la experiencia es buena, habrá recompra.

---

### ¿Qué significa esto para la pizzería?

- **Si solo comunicas precio** → hablas al decisor.
- **Si comunicas sabor y diversión** → hablas al usuario.
- **Si muestras ingredientes frescos** → tranquilizas al influenciador.
- **Si haces promos familiares** → facilitas la decisión.

La estrategia correcta es integrar todos.

## **CASO 2. GRUPO DE AMIGOS**

---

### **INICIADOR**

Uno propone en el chat: “¿Pizza?”

### **◆ INFLUENCIADOR**

El que “siempre sabe de comida” recomienda un lugar.

### **◆ DECISOR**

El grupo vota.

### **◆ COMPRADOR**

Uno paga y luego dividen.

### **◆ USUARIO**

Todos comen.

Aquí la reputación digital y reseñas pesan más que el precio.

## CASO 3. OFICINA.

---

### INICIADOR

Empleado sugiere pedir algo para la reunión.

### ◆ INFLUENCIADOR

Alguien recomienda una pizzería que “siempre cumple”.

### ◆ DECISOR

El jefe aprueba.

### ◆ COMPRADOR

La empresa paga.

### ◆ USUARIO

Equipo completo.

Aquí importan puntualidad, presentación y factura.

---

La misma pizzería.

Tres procesos de compra distintos.

Tres mapas de poder diferentes.

Si la pizzería cree que su cliente es simplemente “personas que comen pizza”, está perdida.

Debe definir:

- ¿Cuál es mi segmento principal?
- ¿Quién tiene el mayor poder de decisión?

- ¿Qué actor debo persuadir primero?
  - ¿Qué actor garantiza la recompra?
- 

La pizzería no vende pizza.

Vende soluciones a contextos sociales distintos.

Y cada contexto tiene un mapa de poder diferente.

---

### **Comprender quién realmente participa en una compra:**

Entender los actores clave del proceso de compra permite observar que una venta rara vez depende de una sola persona o de una sola motivación.

Detrás de una decisión comercial suelen intervenir distintos roles que activan, influyen, deciden, ejecutan y finalmente experimentan el valor ofrecido.

Cada actor participa desde una lógica distinta: uno detecta la necesidad, otro orienta la percepción, otro elige, otro concreta la operación y otro vive la experiencia real.

Cuando una empresa ignora estas diferencias, corre el riesgo de comunicar correctamente a una parte del proceso, pero fallar en otra igual de decisiva.

Por eso, una propuesta de valor sólida no debe construirse pensando únicamente en quien paga, sino entendiendo el sistema completo de decisiones que rodea al producto o servicio.

En la práctica, los negocios más inteligentes no venden solamente productos: diseñan experiencias capaces de responder simultáneamente a distintas expectativas dentro del mismo proceso de compra.

Reconocer esta dinámica es el primer paso para segmentar con mayor precisión, construir mensajes más efectivos y diseñar soluciones con verdadero sentido estratégico.

Porque antes de definir cómo vender, primero es indispensable comprender a quién se está intentando servir y cómo piensa realmente ese mercado.

*Comprender los actores clave en el proceso de compra permite descubrir que vender no consiste únicamente en ofrecer un producto o servicio, sino en interpretar correctamente la dinámica humana que existe detrás de cada decisión comercial.*

*En toda compra intervienen distintos roles, motivaciones, percepciones y niveles de influencia que modifican la manera en que una propuesta de valor es recibida, evaluada y finalmente aceptada o rechazada.*

*Cuando una empresa identifica quién inicia la necesidad, quién influye, quién decide, quién ejecuta la compra y quién vive realmente la experiencia, adquiere una ventaja estratégica importante: deja de comunicar de forma genérica y comienza a construir mensajes, experiencias y soluciones con mayor precisión.*

*En términos prácticos, esta herramienta representa el primer paso para comprender al cliente con mayor profundidad, pero no es suficiente por sí sola.*

*Conocer los actores ayuda a entender cómo se mueve la decisión; sin embargo, todavía falta responder una pregunta fundamental:*

*¿Qué tan grande es el mercado, cómo se comporta y qué información real ofrece antes de diseñar una propuesta de negocio?*

*Responder esa pregunta exige avanzar hacia la siguiente herramienta estratégica:*

**Investigación de Mercados**

*Porque después de entender quién participa en la compra, el siguiente reto consiste en aprender a observar el entorno, interpretar datos, detectar oportunidades y reducir incertidumbre antes de tomar decisiones.*

*Toda startup sólida, todo negocio competitivo y toda propuesta de valor bien diseñada necesitan una base clara de información.*

*La intuición puede inspirar una idea. Pero es la investigación la que ayuda a convertirla en una decisión inteligente.*