/ TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN

# Buyer Persona

B2B Buying Insights; perfil del comprador; comprador tipo

AUTORÍA ORIGINAL DEL MODELO

Sin autor único: Alan Cooper (personas), Tony Zambito (buyer personas), Adele Revella y Jim Kraus (cinco factores de decisión)

NOTA TÉCNICA

Dirección y edición: Emilio Llopis · Biblioteca de Management

DEFINICIÓN

Ayuda a entender por qué los compradores buscan una solución, qué esperan conseguir, qué les frena y cómo deciden, para mejorar el marketing y las ventas.

PREGUNTA DIRECTIVA

**¿Sabemos de verdad por qué nos compran, por qué eligen a otro o por qué deciden no comprar nada?**

## 01 Problema que resuelve

Muchas empresas conocen bastante bien a sus clientes, pero no saben explicar por qué les compran. Saben quiénes son, cuánto facturan, qué compran y con quién hablan. Pero cuando pierden una oportunidad, no siempre saben la verdadera razón.

A veces creen que ha sido el precio y el problema era la falta de confianza. Otras veces tienen un buen producto, pero no consiguen explicar por qué merece la pena cambiar de proveedor.

La Buyer Persona (en español, persona compradora o comprador tipo) ayuda a entender a las personas que toman las decisiones de compra y los motivos de esas decisiones. No se trata de inventar un perfil de cliente con una foto, una edad y una lista de rasgos. Se trata de investigar qué lleva a alguien a comprar, qué espera conseguir, qué dudas tiene y cómo elige entre alternativas.

En la venta a empresas (B2B, *business to business*) hay una dificultad añadida: casi nunca decide una sola persona. Pueden intervenir la dirección general, compras, operaciones, finanzas, recursos humanos o tecnología. Cada uno valora cosas distintas.

**Señales de que puede hacer falta:**

- perdemos oportunidades y no sabemos las verdaderas razones;
- nuestro argumentario habla mucho del producto y poco de lo que preocupa al comprador;
- suponemos que todos los compradores de un mismo segmento valoran lo mismo;
- hablamos con una persona, pero otras acaban condicionando la decisión;
- los clientes reconocen que nuestra solución es buena, pero no terminan de comprar;
- marketing genera contactos que ventas considera poco preparados.

/ IDEA CLAVE · BM

No se trata de saber más cosas del comprador. Se trata de descubrir lo que nos ayuda a vender mejor y a facilitarle una buena decisión.

# BUYER PERSONA

## Cómo se construye y qué recoge la ficha de un tipo de comprador

### CÓMO SE HACE

**1 DEFINIR**
Qué tipo de comprador queremos conocer y a quién vamos a entrevistar

**2 ENTREVISTAR**
A quien nos compró, a quien compró a otro y a quien no compró

**3 BUSCAR PATRONES**
Qué se repite entre los compradores, no lo que opina el equipo

**4 RELLENAR Y USAR**
Completar la ficha y usarla en mensajes, argumentos y ventas

### LA FICHA — Un tipo de comprador, construido con lo que dicen las entrevistas



**NOMBRE FICTICIO**
Cargo o papel en la compra

**CONTEXTO**
- Tipo de empresa o de hogar
- Responsabilidades
- Situación que condiciona la compra

**EN SUS PALABRAS**
«Una frase literal de las entrevistas que resume cómo piensa.»

**OBJETIVOS**
¿Qué quiere conseguir?
- Resultados que persigue
- Cómo sabrá que acertó
- Qué le importa de verdad

**RETOS**
¿Qué le complica el día a día?
- Problemas que quiere resolver
- Lo que hoy no funciona

**POR QUÉ AHORA**
¿Qué le hace empezar a buscar?
- El detonante de la compra
- Qué pasa si no hace nada

**QUÉ LE FRENA**
¿Por qué podría no comprar?
- Dudas y miedos
- Objeciones que repite
- Riesgos que no quiere correr

**CÓMO DECIDE**
¿Qué pesa al comparar?
- Criterios que de verdad cuentan
- Qué prueba necesita ver

**CÓMO COMPRA**
¿Quién participa y dónde se informa?
- Quién impulsa, decide y valida
- Fuentes en las que confía

**CÓMO LE AYUDAMOS** | Los mensajes, pruebas y argumentos que responden a cada bloque.

emilio llopis

Bloques de la ficha a partir de los «5 Rings of Buying Insight» de Adele Revella (2015; con Jim Kraus, 2024) y de las fichas de persona habituales (Cooper; Zambito).
Pasos, preguntas y composición visual: elaboración propia. No reproduce el gráfico de los anillos ni plantillas de terceros.

Bloques de la ficha a partir de los «5 Rings of Buying Insight» de Adele Revella (2015; con Jim Kraus, 2024) y de las fichas de persona habituales (Cooper; Zambito). Pasos, preguntas y composición visual: elaboración propia. No reproduce el gráfico de los anillos ni plantillas de terceros.

### Cuándo aporta valor

- ✓ **Definir o revisar la propuesta de valor:** entender qué resultados busca el comprador y qué argumentos le importan de verdad.
- ✓ **Mejorar la eficacia comercial:** preparar mejores conversaciones, argumentos y pruebas para cada situación de compra.
- ✓ **Lanzar un producto o un servicio:** entender cómo decide el comprador antes de diseñar la comunicación y la acción comercial.
- ✓ **Vender a empresas cuando la venta es compleja:** saber quién influye, quién decide, quién puede bloquear y qué necesita cada uno.
- ✓ **Entender por qué no compran:** tanto cuando ganan otros como cuando el cliente decide no hacer nada.

### Cuándo no es la mejor herramienta

- × **Si todavía no sabemos a qué grupos de clientes dirigirnos.** Primero va **Customer Segmentation** y, si hay que elegir a qué segmentos dirigirse y cómo posicionarse, **STP** (segmentar, elegir y posicionar).
- × **Si queremos descubrir qué intenta resolver el cliente, más allá de una compra concreta.** Es mejor **Jobs to Be Done**.
- × **Si queremos analizar toda la experiencia del cliente con la empresa, no solo la decisión de compra.** Es mejor **Customer Journey Map**.
- × **Si la compra es sencilla y repetitiva** y los motivos ya están contrastados: investigar más no cambiaría ninguna decisión.

---

## 02 Entender

### Qué es

Una Buyer Persona es la representación de un tipo de comprador, construida a partir de investigación real. Explica qué quiere conseguir, qué le preocupa y cómo decide.

No es una persona concreta. Resume lo que se repite entre compradores parecidos. Por eso lleva un nombre ficticio: ayuda al equipo a recordarla y a hablar de ella, pero lo que importa es que cada dato salga de las entrevistas.

Una buena Buyer Persona recoge dos tipos de información:

- **El contexto del comprador:** quién es, qué responsabilidades tiene y qué circunstancias condicionan su trabajo o su vida.
- **La decisión de compra:** qué le lleva a buscar una solución, qué espera conseguir, qué le frena, cómo compara y cómo compra.

La segunda parte es la que más vale, porque es la que permite convertir el conocimiento del comprador en decisiones de marketing y ventas. Es la idea central del enfoque de Adele Revella y Jim Kraus: entender una decisión de compra es más útil que acumular datos sobre cómo es el comprador.

**VISUAL** El visual completo está en la **página 2**.

Como muestra el gráfico, la herramienta tiene dos partes. A la izquierda, **cómo se hace**: definir, entrevistar, buscar patrones, y rellenar y usar. A la derecha, **la ficha**: un perfil con su contexto y una frase literal, seis bloques que explican cómo decide y, al pie, cómo le ayudamos.

### La decisión que queremos entender

Una Buyer Persona no se construye preguntando «¿cómo es nuestro cliente?». Se construye a partir de una decisión concreta: **qué llevó al comprador a elegirnos, a elegir a otro proveedor o a no comprar nada**.

Los tres desenlaces importan. Los clientes que nos eligieron cuentan qué funcionó. Los que eligieron a otro explican qué nos faltó. Y los que no compraron nada muestran a menudo el competidor más difícil: seguir como estaban.

## La ficha: el perfil

El perfil sitúa al comprador. Tiene cuatro piezas:

- **Nombre ficticio.** Un nombre que el equipo pueda usar en las reuniones («esto a Marta no le sirve»). No es una persona real. En la ficha se representa con una silueta, no con una foto: es un tipo de comprador.
- **Cargo o papel en la compra.** En la venta a empresas, el cargo y, sobre todo, el papel que tiene en la decisión. En la venta al consumidor, quién es dentro del hogar que compra.
- **Contexto.** Solo lo que condiciona la compra: tipo de empresa o de hogar, responsabilidades y la situación que condiciona la compra. Los datos personales (edad, aficiones, estudios) se incluyen solo si explican algo de la decisión.
- **En sus palabras.** Una frase literal, sacada de las entrevistas, que resume cómo piensa. Revella insiste en citar al comprador tal como habla: sus palabras sirven después para los mensajes.

## Los seis bloques

Cada bloque responde a una pregunta. Para explicarlos usamos el mismo caso: una empresa de unos 150 empleados que busca un nuevo servicio de prevención de riesgos laborales, y su responsable de recursos humanos.

### 1 Objetivos — ¿Qué quiere conseguir?

Comprar suele ser un medio para conseguir algo: ahorrar, vender más, reducir riesgos, ganar tiempo o simplificar el trabajo.

**Qué queremos averiguar:** qué resultados persigue, cómo sabrá que acertó y qué le importa de verdad.

**Preguntas para la entrevista:** ¿Qué esperaba conseguir con esta compra? ¿Cómo sabría, pasados unos meses, que había acertado?

> / EJEMPLO
> La responsable de recursos humanos no busca «un servicio de prevención». Quiere cumplir sin sustos, tener la documentación al día y que los reconocimientos médicos no paren la producción.

**Cómo le ayudamos:** la propuesta comercial debe hablar de esos resultados, no solo de las características del servicio.

### 2 Retos — ¿Qué le complica el día a día?

Son los problemas de fondo con los que convive el comprador, haya o no una compra en marcha. Se diferencian del bloque siguiente: el reto es la situación de siempre; el detonante, lo que pasa un día y le hace actuar.

**Qué queremos averiguar:** qué problemas quiere resolver, qué no funciona hoy y qué le quita tiempo o le preocupa.

**Preguntas para la entrevista:** ¿Qué es lo que más le complicaba el trabajo en este tema? ¿Qué le gustaría dejar de tener que hacer?

> / EJEMPLO
> Lleva recursos humanos casi sola. Los reconocimientos médicos obligan a parar líneas de producción. El servicio que tiene tarda días en contestar.

**Cómo le ayudamos:** demostrar que entendemos su día a día genera confianza antes de hablar del producto.

### 3 Por qué ahora — ¿Qué le hace empezar a buscar?

Alguien puede conocer un producto durante años sin interés en comprarlo. Hasta que ocurre algo: aparece un problema, cambia una necesidad o surge una oportunidad.

**Qué queremos averiguar:** cuál fue el detonante, qué cambió y qué pasaba si no hacía nada.

**Preguntas para la entrevista:** ¿Qué pasó para que empezara a buscar? ¿Por qué no lo hizo antes? ¿Qué habría pasado si no hacía nada?

> / EJEMPLO
> La empresa llevaba años con el mismo servicio de prevención. Empezó a buscar otro después de una visita de la Inspección de Trabajo que detectó evaluaciones de riesgos sin actualizar.

**Cómo le ayudamos:** reconocer las situaciones que disparan la compra permite estar presentes en ese momento y hablar del problema que preocupa al comprador.

## 4 Qué le frena — ¿Por qué podría no comprar?

Aunque una solución parezca adecuada, el comprador puede tener motivos para no elegirla. El precio, pero también el miedo a equivocarse, la dificultad del cambio o la duda sobre si el proveedor cumplirá.

**Qué queremos averiguar:** qué dudas y miedos tiene, qué objeciones repite y qué riesgos no quiere correr.

**Preguntas para la entrevista:** ¿Qué le preocupaba de cambiar? ¿Qué le hizo dudar? ¿Qué estuvo a punto de hacerle descartar la opción que eligió?

> / EJEMPLO
> Le preocupaba que el cambio de servicio dejara la documentación a medias justo cuando la Inspección podía volver.

**Cómo le ayudamos:** conocer los frenos permite preparar pruebas, garantías y explicaciones que los resuelvan.

> / IMPORTANTE · BM
> Una objeción no siempre es una excusa para negociar el precio. Puede ser una preocupación real que el vendedor todavía no ha entendido.

## 5 Cómo decide — ¿Qué pesa al comparar?

Algunos criterios son evidentes: precio, calidad, plazo, servicio. Otros se ven menos: la confianza en el proveedor, la facilidad del cambio o la experiencia de otros clientes parecidos.

**Qué queremos averiguar:** qué criterios cuentan de verdad, qué prueba necesita ver y con quién nos compara. Conviene distinguir entre lo que el comprador dice que valora en general y lo que tuvo en cuenta en una decisión concreta.

**Preguntas para la entrevista:** ¿Qué opciones miró? ¿Qué diferencias le parecieron más importantes? ¿Qué le convenció al final?

> / EJEMPLO
> Eligió un servicio algo más caro, porque le asignaba un técnico fijo que visita la planta y que ya trabajaba con otras empresas de su sector.

**Cómo le ayudamos:** conocer los criterios reales permite adaptar el argumentario y aportar las pruebas que el comprador necesita. No todos pesan lo mismo, y su peso cambia según el tipo de compra.

## 6 Cómo compra — ¿Quién participa y dónde se informa?

El comprador no pasa directamente de la necesidad al proveedor. Busca información, pregunta a otros, compara, pide referencias y comprueba. En la venta a empresas, además, tiene que conseguir el acuerdo de varias personas.

**Qué queremos averiguar:** quién impulsa, quién decide y quién valida; dónde se informa y en quién confía; qué pasos da, cuánto tarda y qué puede retrasar o parar la compra.

**Preguntas para la entrevista:** ¿Dónde buscó información? ¿A quién consultó? ¿Quién tuvo que dar el visto bueno y qué necesitaba cada uno?

> / EJEMPLO
> Recursos humanos impulsa el cambio. La ley obliga a consultar a los delegados de prevención (su opinión no es vinculante), que se fijan sobre todo en el técnico. El director financiero compara el coste. La gerencia firma. Antes de decidir, la responsable preguntó a otras empresas de la zona.

**Cómo le ayudamos:** conocer el proceso permite dar a cada participante la información que necesita, en el canal donde la busca.

> / IMPORTANTE · BM
> Los seis bloques no son fases. Son seis aspectos de la misma decisión y se investigan juntos, en la misma entrevista.

## Cómo le ayudamos

La ficha termina con «Cómo le ayudamos»: los mensajes, pruebas y argumentos que responden a cada bloque, tal como se ha visto en cada uno. Es la parte más importante: si no cambia nada de lo que hacemos, la ficha no ha servido.

## En B2B no siempre decide una sola persona

En la venta a empresas conviene distinguir tres ideas:

| CONCEPTO | QUÉ SIGNIFICA |
|---|---|
| **Buyer Persona** | Representación de un tipo de comprador y de cómo decide. |
| **Rol de compra** | Papel que tiene una persona en una decisión concreta. |
| **Grupo comprador** | Conjunto de personas que participan o influyen en esa decisión. |

La consultora Forrester identifica cinco roles en los grupos compradores B2B:

| ROL | QUÉ HACE |
|---|---|
| **Impulsor (*champion*)** | Promueve la necesidad y defiende la compra dentro de su empresa. |
| **Decisor (*decision-maker*)** | Puede aprobar o rechazar la compra. |
| **Influyente (*influencer*)** | Aporta criterios u opiniones que condicionan la elección. |
| **Usuario (*user*)** | Usará la solución y puede juzgar si funciona. |
| **Validador (*ratifier*)** | Comprueba precio, términos y condiciones; suele ser finanzas o compras. |

Una persona puede tener varios papeles, y su papel puede cambiar según la compra. Un director financiero puede ser el decisor al contratar una herramienta de contabilidad y limitarse a validar el presupuesto cuando la empresa compra un servicio técnico.

> / CONSEJO · BM
> No conviene hacer una Buyer Persona por cada cargo del organigrama. Primero hay que investigar qué diferencias entre compradores cambian de verdad la decisión. Revella advierte que casi siempre hacen falta menos fichas de las que se cree. En el bloque «Cómo compra» se anota quién más participa; si su forma de decidir es muy distinta y pesa mucho, merece su propia ficha.

También hay que entender cómo se pone de acuerdo el grupo. Una solución puede convencer a operaciones y al responsable técnico y no comprarse nunca porque finanzas no ve la justificación o compras considera arriesgado al proveedor. La investigación de la consultora Gartner sobre compras B2B muestra que los desacuerdos dentro del grupo son muy frecuentes y que el consenso pesa en la calidad de la decisión (ver «Qué sabemos sobre su solidez»).

**La consecuencia para marketing y ventas:** no basta con convencer a nuestro interlocutor. Hay que ayudarle a explicar y justificar la decisión ante los demás.

### Qué no es

- **No es un segmento. Customer Segmentation** agrupa clientes o empresas; un segmento se puede contar y medir. La Buyer Persona explica cómo deciden las personas que compran.
- **No es un perfil de cliente ideal (ICP, *ideal customer profile*).** El ICP describe qué empresas encajan mejor con nuestra oferta. La Buyer Persona explica cómo compran las personas que importan dentro de ellas. El ICP sirve, de hecho, para elegir a quién entrevistar.
- **No es una ficha demográfica.** La edad, el cargo o los estudios dan contexto, pero casi nunca explican una decisión.
- **No es un personaje inventado en una reunión.** Las fichas hechas en un taller, sin entrevistas (lo que el Nielsen Norman Group, una consultora de referencia en diseño centrado en el usuario, llama «proto-personas»), sirven como hipótesis de partida, pero a menudo no representan bien a los compradores.
- **No es un mapa de la experiencia del cliente.** Eso es el **Customer Journey Map**, que recorre toda la relación con la empresa.
- **No es la opinión del equipo comercial.** La experiencia de ventas es valiosa, pero hay que contrastarla con los compradores.

## 03 Aplicar

### Cómo aplicarla

> / **NOTA** · BM
>
> Secuencia práctica de Biblioteca Management en los cuatro pasos del gráfico, basada sobre todo en el método de investigación de Revella y Kraus. Las cifras de entrevistas y duración son las que da el Buyer Persona Institute, que fundó Revella.

**1** **Definir: qué tipo de comprador queremos conocer y a quién vamos a entrevistar**

Concretar el producto o servicio, el tipo de cliente y la decisión de compra que queremos entender: no se decide igual una primera contratación que una renovación. Acordar antes qué queremos mejorar: por qué perdemos oportunidades, qué argumentos usar, cómo presentar una oferta nueva. Elegir a quién entrevistar: personas que hayan tomado esa decisión hace poco (el instituto habla de los últimos doce meses; mejor, de los últimos tres a seis), y que encajen con el tipo de cliente que nos interesa.

**2** **Entrevistar: a quien nos compró, a quien compró a otro y a quien no compró**

Empezar pidiendo que cuente la historia desde el principio: «Lléveme al día en que decidió que tenía que resolver este problema», no al día en que nos compró. Profundizar después con preguntas de seguimiento («¿por qué no lo hizo antes?», «¿qué cambió de verdad?») hasta cubrir los seis bloques. Llevar una guía de temas, no un cuestionario cerrado, y preguntar más por cómo lo hizo que por lo que opina.

Cada conversación dura de 30 a 45 minutos, mejor sin el comercial de la cuenta delante, para que el comprador hable con libertad. El instituto recomienda al menos diez entrevistas con compradores recientes (de seis a ocho por segmento, si se separan segmentos). Según Revella, a partir de la décima ya casi no aparecen cosas nuevas.

**3** **Buscar patrones: qué se repite entre los compradores, no lo que opina el equipo**

Grabar y transcribir las entrevistas (con permiso), anotar cada hallazgo en su bloque y contar cuántas veces aparece. Lo que se repite entra en la ficha; lo que aparece una vez es una anécdota. Si dos grupos de compradores deciden de forma muy distinta, son dos Buyer Personas; si se parecen, una.

**4** **Rellenar y usar: completar la ficha y usarla en mensajes, argumentos y ventas**

Completar el perfil, los seis bloques con su evidencia y la frase literal. Después, el pie de la ficha: qué haremos distinto en la propuesta de valor, los mensajes, las pruebas, los contenidos y la actuación comercial. Compartirla entre marketing, ventas y producto. Revisarla cuando cambien los compradores, la competencia o la forma de comprar; lo más sencillo es seguir haciendo alguna entrevista cada mes.

/ CONSEJO PRÁCTICO · BM

Además de las entrevistas, hay otras fuentes que ayudan a preparar y contrastar la ficha:

- **CRM (el sistema donde se registran clientes y oportunidades):** motivos de pérdida, objeciones y duración de las ventas.
- **Equipo comercial:** hipótesis que luego hay que contrastar con los compradores.
- **Marketing y canales digitales:** preguntas frecuentes, contenidos más consultados y señales de interés.
- **Atención al cliente:** dudas, expectativas incumplidas y problemas después de la compra.

## Ejemplo B2B: la ficha de un servicio de prevención de riesgos laborales

/ EJEMPLO

Un servicio de prevención ajeno (la entidad externa acreditada que, por encargo de la empresa, hace la evaluación de riesgos, le ayuda a elaborar el plan de prevención y realiza los reconocimientos médicos) trabaja con empresas de entre 50 y 250 empleados. Su comunicación habla de sus acreditaciones y de que cubre todas las especialidades de la prevención. Pierde muchas ofertas «por precio».

Entrevista a doce empresas: unas que se pasaron a él el último año, otras que eligieron a otro servicio y algunas que se quedaron con el que tenían. Revisa además veinte ofertas en el CRM. Esta es la ficha que sale:

**Perfil.** Marta, responsable de recursos humanos de una empresa industrial de 150 empleados, sin técnico de prevención propio; responde ante la gerencia. En sus palabras: «No quiero que la próxima visita de la Inspección me pille otra vez sin los papeles al día».

| BLOQUE | LO QUE HEMOS DESCUBIERTO | EVIDENCIA |
|---|---|---|
| **Objetivos** | Cumplir sin sustos y que la prevención no le quite tiempo | 12 de 12 entrevistas |
| **Retos** | Lleva recursos humanos casi sola; los reconocimientos paran la producción | 9 de 12 entrevistas |
| **Por qué ahora** | Un detonante externo: Inspección, accidente o crecimiento rápido de la plantilla | 10 de 12 entrevistas |
| **Qué le frena** | Miedo a que el traspaso deje la documentación a medias | 8 de 12 entrevistas y 5 ofertas perdidas |
| **Cómo decide** | Pesa más un técnico fijo y la rapidez en los reconocimientos que unos euros por trabajador | 9 de 12 entrevistas |
| **Cómo compra** | Ella impulsa; se consulta a los delegados; firma la gerencia. El financiero compara precios y, si nadie le justifica la diferencia, para la compra | Revisión de 20 ofertas en el CRM: en la mayoría de las perdidas, la paró el financiero |

La investigación muestra algo más: muchas ofertas «perdidas por precio» se perdían en realidad en la mesa del financiero. Marta estaba convencida, pero no tenía cómo justificar la diferencia de precio ante él.

**Cómo le ayudamos:**

- estar presentes cuando hay un detonante: después de una inspección, un accidente o un crecimiento rápido de la plantilla;
- empezar por el resultado: cumplir sin sustos y quitar trabajo a recursos humanos, en lugar de las acreditaciones;

- hacerse cargo del traspaso de la documentación, con un plan de treinta días por escrito;
- presentar al técnico que llevará la cuenta desde la primera reunión;
- preparar para el financiero una hoja que compara la diferencia de precio con lo que puede costar una sanción de la Inspección o un accidente.

**La conclusión:** el problema no era solo el precio. Era no saber quién decidía ni qué necesitaba cada uno para decir que sí.

## Ejemplo de venta al consumidor (B2C, *business to consumer*): la ficha de un colegio privado

> / EJEMPLO
> Un colegio privado de una ciudad mediana tiene plazas libres en primaria. Su comunicación destaca el proyecto educativo, los idiomas y las instalaciones. Entrevista a familias que se matricularon este año, a familias que visitaron el colegio y eligieron otro, y a familias que pidieron información y se quedaron donde estaban.

**Perfil.** Elena, madre de un niño que empieza primaria; trabaja a jornada completa y la familia acaba de mudarse a la ciudad. En sus palabras: «Lo que quiero es que mi hijo vaya contento al colegio».

| BLOQUE | LO QUE HEMOS DESCUBIERTO |
|---|---|
| **Objetivos** | Que su hijo esté contento y bien atendido, más que unos resultados académicos concretos. |
| **Retos** | Horarios de trabajo que encajar con el colegio y no conocer todavía a nadie en la ciudad. |
| **Por qué ahora** | Una mudanza, el paso de infantil a primaria o un problema en el colegio actual. |
| **Qué le frena** | Que el niño no se adapte, el coste de los próximos años y el transporte. |
| **Cómo decide** | Lo que cuentan otras familias y la impresión de la visita pesan más que el folleto. |
| **Cómo compra** | Suelen decidir los padres juntos; buscan opiniones de otras familias; la visita y la conversación con el tutor inclinan la balanza. |

**Cómo le ayudamos:**

- visitas en grupos pequeños con un tutor de la etapa, no con el departamento de admisiones;
- una tarde de prueba para el niño;
- conversaciones con familias del colegio;
- una explicación clara del coste total por etapa, del horario ampliado y del servicio de autobús;
- información pensada para familias que acaban de llegar a la ciudad, que es cuando más se busca colegio.

**La conclusión:** el colegio contaba lo que cabe en un folleto, pero las familias decidían por la visita, por lo que contaban otras familias y por la tranquilidad de que su hijo se adaptaría. La Buyer Persona también sirve en la venta al consumidor, sobre todo cuando la decisión es importante, se toma entre varios y da miedo equivocarse.

## Kit práctico

### Guía de entrevista

> / CONSEJO PRÁCTICO · BM
> Guía para una conversación con compradores reales, no un cuestionario cerrado. Lo que interesa es que el comprador cuente lo que pasó y poder profundizar.

**Para empezar:** «Lléveme al día en que decidió que tenía que resolver este problema. ¿Qué pasó?».

| BLOQUE | PREGUNTAS ORIENTATIVAS |
|---|---|
| **Objetivos** | ¿Qué esperaba conseguir con esta compra? ¿Cómo sabría, pasados unos meses, que había acertado? |
| **Retos** | ¿Qué es lo que más le complicaba el trabajo en este tema? ¿Qué le gustaría dejar de tener que hacer? |
| **Por qué ahora** | ¿Qué pasó para que empezara a buscar? ¿Por qué no lo hizo antes? ¿Qué habría pasado si no hacía nada? |
| **Qué le frena** | ¿Qué le preocupaba de cambiar? ¿Qué le hizo dudar? ¿Qué estuvo a punto de hacerle descartar la opción que eligió? |
| **Cómo decide** | ¿Qué opciones miró? ¿Qué diferencias le parecieron más importantes? ¿Qué le convenció al final? |
| **Cómo compra** | ¿Dónde buscó información? ¿A quién consultó? ¿Quién tuvo que dar el visto bueno y qué necesitaba cada uno? |
| **Desenlace** | ¿Por qué eligió esa opción, o por qué decidió no comprar? |

**Para profundizar:** «¿Por qué?», «¿Qué cambió de verdad?», «¿Me puede poner un ejemplo?», «¿Qué hizo exactamente entonces?».

> / CONSEJO · BM
> No preguntar qué valora el comprador en general. Pedirle que reconstruya una decisión concreta: qué hizo, qué opciones miró, qué pasó y por qué decidió.

### Plantilla de la ficha

**Perfil:** nombre ficticio · cargo o papel en la compra · contexto (tipo de empresa o de hogar, responsabilidades, situación que condiciona la compra) · en sus palabras (frase literal).

| BLOQUE | LO QUE HEMOS DESCUBIERTO | EVIDENCIA |
|---|---|---|
| **Objetivos: ¿qué quiere conseguir?** | | |
| **Retos: ¿qué le complica el día a día?** | | |
| **Por qué ahora: ¿qué le hace empezar a buscar?** | | |

| BLOQUE | LO QUE HEMOS DESCUBIERTO | EVIDENCIA |
|---|---|---|
| **Qué le frena: ¿por qué podría no comprar?** | | |
| **Cómo decide: ¿qué pesa al comparar?** | | |
| **Cómo compra: ¿quién participa y dónde se informa?** | | |

**Cómo le ayudamos:** los mensajes, pruebas y argumentos que responden a cada bloque.

### Mapa del grupo comprador (venta a empresas)

En ventas B2B complejas conviene añadir quién participa, qué papel tiene y qué necesita resolver cada uno (en el servicio de prevención: recursos humanos impulsa, los delegados influyen, el financiero valida y la gerencia decide).

| PARTICIPANTE | PAPEL | QUÉ NECESITA RESOLVER |
|---|---|---|
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |

### Preguntas de control

- ¿Hemos hablado con compradores reales, incluidos los que eligieron a otro y los que no compraron?
- ¿Cada bloque tiene evidencia de varias entrevistas, y no de una sola?
- ¿Sabemos qué dispara la compra y qué la frena?
- ¿Sabemos qué criterios usaron de verdad para comparar?
- ¿Sabemos quién participa en la decisión y quién puede pararla?
- ¿La frase «en sus palabras» es literal?
- ¿Distinguimos lo comprobado de lo que interpretamos?
- ¿Está escrito qué vamos a hacer distinto con esta ficha?

### Qué debe quedar por escrito

La decisión que se ha investigado, a quién se ha entrevistado y cuándo, la ficha de cada Buyer Persona con su evidencia, lo que cambiamos y quién se encarga de cada cambio, y la fecha de la próxima revisión. Una Buyer Persona breve y contrastada vale más que un perfil muy completo que nadie consulta.

## Errores frecuentes

| ERROR | QUÉ OCURRE | CÓMO EVITARLO |
|---|---|---|
| **Inventar al comprador** | Se trabaja con un personaje que confirma lo que la empresa ya creía. | Construirla con entrevistas a compradores reales. |
| **Quedarse en los datos personales** | Se sabe la edad y el cargo, pero no por qué compra. | Rellenar los seis bloques de la decisión. |
| **Una persona por cada cargo** | Salen diez perfiles que nadie usa. | Separar solo cuando cambie de verdad la forma de decidir. |
| **Escuchar solo a clientes contentos** | No se descubre por qué se pierde. | Entrevistar también a los que eligieron a otro y a los que no compraron. |
| **Preguntar en general** | El comprador dice lo que cree que debe decir. | Reconstruir una decisión concreta, desde el día en que empezó. |
| **Que entreviste el comercial de la cuenta** | El comprador suaviza lo que piensa. | Que entreviste otra persona, con curiosidad y sin intención de vender. |
| **Hablar solo con el interlocutor** | Otra persona del grupo detiene la compra al final. | Identificar a quien influye, decide o puede bloquear. |
| **No usar los resultados** | Queda un documento interesante que no cambia nada. | Rellenar «Cómo le ayudamos» y asignar responsables. |
| **No actualizarla** | Se vende a un comprador que ya no existe. | Revisarla cuando cambien las necesidades, los competidores o la forma de comprar. |

## Limitaciones

- **No mide el mercado.** Una investigación cualitativa descubre patrones, pero no dice qué porcentaje de compradores comparte cada uno, cuánto mide un mercado ni si un segmento es rentable. Para eso hacen falta encuestas y estudios de mercado.
- **Vale lo que vale la investigación.** Entrevistas sesgadas o muestras muy parecidas dan perfiles equivocados.
- **Las decisiones cambian.** El mismo comprador decide de forma distinta según el producto, el riesgo o la urgencia.
- **La inteligencia artificial no sustituye al comprador real.** Puede ayudar a transcribir, ordenar entrevistas, encontrar temas que se repiten o preparar hipótesis. Pero una persona inventada por una IA no debe presentarse como si saliera de entrevistas reales. Los «usuarios sintéticos» (clientes simulados por una IA que responden como si fueran reales) tienden a dar respuestas complacientes y superficiales, y las personas generadas con IA muestran sesgos (ver «Qué sabemos sobre su solidez»).

> **/ IDEA CLAVE** · BM
> Una Buyer Persona no es buena por parecer realista o estar bien presentada. Es buena cuando recoge conocimiento fiable y ayuda a decidir mejor.

APLICACIÓN PRÁCTICA

### Cómo la aplico en la práctica

Emilio Llopis · GLR Partners

La buyer persona es una de las herramientas que más trabajamos. En GLR Partners forma parte de todos nuestros proyectos de transformación Go-to-Market, dentro del proceso de segmentación.

Primero definimos los segmentos. Después, dentro de cada uno, identificamos los roles de compra: quién impulsa la compra, quién decide, quién influye y quién la valida. A partir de ahí construimos las buyer personas. Le damos mucha importancia a este paso, porque es la base de todo lo que viene después.

Sobre las buyer personas trabajamos las propuestas de valor: qué valora cada comprador, qué le frena y cómo hay que contárselo. Y en la fase de implementación se convierten en herramientas de trabajo para los equipos de ventas y de marketing:

- argumentarios comerciales adaptados a cada buyer persona;
- la propuesta de valor ajustada a lo que pesa en cada caso;
- planes de contenidos pensados para lo que busca y lo que le preocupa a cada comprador.

Cuando la buyer persona está bien hecha, marketing y ventas dejan de hablar a «un cliente» en general y empiezan a hablar a las personas que de verdad deciden. Así lo trabajamos dentro del **Modelo Go-to-Market GLR Partners**.

glrpartners.com

## 04 Combinar

¿Con qué otras herramientas o modelos se combina y en qué orden?

La Buyer Persona se usa cuando ya sabemos a qué tipo de cliente queremos dirigirnos y necesitamos entender cómo decide. Conecta el conocimiento del cliente con las decisiones comerciales.

> / NOTA · BM
> Esta secuencia es una propuesta de Biblioteca Management, no una metodología de los autores.

Una secuencia habitual puede ser esta:

**1 Customer Segmentation.**
Identifica los grupos de clientes con necesidades y características parecidas.

**2 Buyer Persona.**
Profundiza en las personas que deciden dentro de esos grupos: motivos, barreras y criterios.

**3 Customer Value Proposition.**
Usa ese conocimiento para definir qué valor ofrecer y por qué deberían elegirnos.

**4 Go-to-Market Strategy.**
Lleva todo lo anterior a decisiones de canales, marketing y ventas.

No tiene por qué ser lineal. Lo que se aprende de los compradores puede aconsejar revisar los segmentos.

### Otros complementos útiles

No son pasos obligatorios. Se añaden cuando el problema lo pide:

- **Jobs to Be Done** → para profundizar en qué intenta conseguir el comprador y qué le hace buscar una alternativa.
- **Voice of Customer** → para integrar lo aprendido en un sistema estable de escucha de clientes.
- **Key Account Management** → para llevar el conocimiento del grupo comprador a la gestión de cuentas clave.
- **Customer Journey Map** → para pasar de la decisión de compra a la experiencia completa del cliente.
- **Modelo Go-to-Market GLR Partners** → que usa la Buyer Persona para definir quién compra y cómo se le vende en cada segmento.

---

## 05 Profundizar

### Origen y evolución

La Buyer Persona no procede de un único autor. Combina aportaciones del diseño de producto, de la investigación de compradores y del marketing.

- **Alan Cooper y las personas (1999).** Cooper, diseñador de software, introdujo las *personas* para representar tipos de usuarios y sus objetivos al diseñar productos. Las difundió en *The Inmates Are Running the Asylum* (1999) y contó el origen del método en un artículo de 2003.
- **Tony Zambito y las buyer personas (2001–2002).** Según el propio Zambito, desarrolló el concepto en 2001 y fijó su definición en 2002: representar los comportamientos, motivaciones y objetivos de los compradores a partir de investigación directa. Las fechas proceden del autor.
- **Adele Revella y la investigación de la decisión de compra (2015).** Revella centró el método en entender qué lleva al comprador a buscar, cómo compara y qué determina su decisión. Ya hablaba de los cinco factores al menos desde 2012, y los sistematizó en *Buyer Personas* (2015).
- **Los bloques de esta ficha y los cinco anillos.** Los seis bloques recogen los cinco anillos de Revella: objetivos corresponde a los factores de éxito (*success factors*), qué le frena a las barreras percibidas (*perceived barriers*), cómo decide a los criterios de decisión (*decision criteria*) y cómo compra al recorrido del comprador (*buyer's journey*). El primer anillo, la iniciativa prioritaria (*priority initiative*), incluye tanto los problemas a los que el comprador dedica tiempo y presupuesto como lo que le hace actuar; la ficha lo divide en dos bloques, retos y por qué ahora, como hacen las fichas de persona habituales. El perfil procede también de esas fichas.
- **Jim Kraus y Adele Revella, edición revisada (2024).** Amplía y actualiza el método: entrevistas, uso complementario de encuestas y aplicación a marketing y ventas.
- **La compra B2B como decisión de grupo.** Las investigaciones de Forrester sobre los roles del grupo comprador y de Gartner sobre las decisiones colectivas completan el enfoque para la venta entre empresas.
- **Las personas en el diseño de producto.** En paralelo, el diseño de producto y de servicios ha desarrollado la técnica: Pruitt y Grudin (Microsoft, 2003) recomendaban trabajar con un número manejable de personas, de tres a seis, y el Nielsen Norman Group distingue entre personas hechas en un taller sin investigación, personas basadas en entrevistas y personas estadísticas, construidas con encuestas amplias.

Biblioteca Management relaciona estas aportaciones para ofrecer una aplicación útil, sobre todo en B2B. No son una única metodología original.

### Qué sabemos sobre su solidez

La Buyer Persona es una forma de investigar y representar al comprador. Su valor depende de la calidad de la investigación y de lo que se haga con ella.

- / EVIDENCIA

  **Las personas basadas en datos ayudan a corregir ideas equivocadas.** Salminen y sus coautores (2021) hicieron un experimento con 31 profesionales que trabajaron con personas construidas a partir de datos reales de usuarios. El 81 % cambió alguna idea previa sobre esos usuarios y el 94 % mantuvo o mejoró la precisión de lo que sabía de ellos. El estudio no demuestra que usar Buyer Personas aumente las ventas.

- **Personas con investigación frente a personas inventadas.** El Nielsen Norman Group (Laubheimer, 2020) recomienda para la mayoría de los equipos las personas basadas en entrevistas, de 5 a 30, hasta que cada entrevista nueva aporta poco. Las que se hacen en un taller sin investigación suelen representar mal a los usuarios y pueden reforzar ideas equivocadas. Las estadísticas, con encuestas de al menos 100 personas, son más caras y a menudo llegan a resultados parecidos.
- **Críticas metodológicas.** Chapman y Milham (2006) señalaron que no siempre está claro a cuántas personas representa un perfil ni cómo comprobar que es fiel a la realidad. Es un argumento más para trabajar con investigación contrastada y no con personajes inventados.
- / EVIDENCIA

  **La compra B2B es una decisión de grupo con desacuerdos.** Gartner encuestó entre agosto y septiembre de 2024 a 632 compradores B2B (resultados publicados en mayo de 2025). En el 74 % de los grupos compradores hubo un conflicto que la consultora califica de «no saludable» durante la decisión. Los grupos que llegaron a un consenso tenían 2,5 veces más probabilidades de considerar que habían hecho una buena compra. Es un dato sobre cómo compran las empresas, no una prueba de la eficacia de las Buyer Personas, y procede de una encuesta: muestra asociación, no causa.
- / EVIDENCIA

  **Las personas generadas con IA tienen sesgos.** Salminen, Jansen y sus coautores (2024), tras analizar 450 personas generadas con IA, encontraron sesgos de edad, profesión y problemas en las personas creadas con modelos de lenguaje, además de una fuerte inclinación hacia Estados Unidos. Una revisión posterior de Amin, Salminen, Jansen y otros (2025) concluye que la IA no elimina los problemas clásicos de las personas, sino que los transforma: de los veinte retos que analizan, doce empeoran.
- **No hay una periodicidad de actualización demostrada.** El Nielsen Norman Group (Flaherty, 2016) no fija un calendario. En su encuesta a 156 profesionales, quienes revisaban sus personas cada trimestre o más a menudo valoraban más su impacto (5,5 sobre 7) que quienes lo hacían cada uno a cuatro años (4,5) o cada cinco años o nunca (3,9); solo la diferencia del grupo trimestral es significativa. Es una asociación, no una prueba de causa.

> / IDEA CLAVE · BM
>
> La Buyer Persona es una forma útil de ordenar y aplicar el conocimiento del comprador. No garantiza el éxito comercial ni sustituye a la investigación que la sostiene.

## Fuente original


- Kraus, J. y Revella, A. (2024). *Buyer Personas, Revised and Expanded: Gain Deep Insight Into Your Customers' Buying Decisions and Win More Business*. 2.ª edición. Wiley. Referencia principal de la ficha.
- Revella, A. (2015). *Buyer Personas: How to Gain Insight into Your Customer's Expectations, Align Your Marketing Strategies, and Win More Business*. Wiley. Primera edición, con los cinco factores.
- Cooper, A. (1999). *The Inmates Are Running the Asylum*. Sams. Origen de las personas en el diseño de software.
- Cooper, A. (2003, agosto). *The Origin of Personas*. Boletín de Cooper. Cómo nació el método.
- Zambito, T. (2013, 27 de mayo). *What Is a Buyer Persona? Why the Original Definition Still Matters to B2B*. Definición original de buyer persona, según su autor. https://tonyzambito.com/buyer-persona-original-definition-matters/


## Lecturas recomendadas


- Buyer Persona Institute. *What Is a Buyer Persona?* y *FAQ*. Método de entrevista de Revella y Kraus: a quién entrevistar, cuántas entrevistas, duración.
- Laubheimer, P. (2020). *3 Persona Types: Lightweight, Qualitative, and Statistical*. Nielsen Norman Group. https://www.nngroup.com/articles/persona-types/
- Forrester. *Who's In Your Buying Group?* Página pública con los cinco roles del grupo comprador B2B. https://forrester.com/b2b-marketing/buying-group-roles
- Gartner (2025, 7 de mayo). *Gartner Sales Survey Finds 74% of B2B Buyer Teams Demonstrate Unhealthy Conflict During the Decision Process*. Nota de prensa con los datos de la encuesta a 632 compradores. https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2025-05-07-gartner-sales-survey-finds-74-percent-of-b2b-buyer-teams-demonstrate-unhealthy-conflict-during-the-decision-process

## Extensiones y críticas


- Chapman, C. N. y Milham, R. P. (2006). The personas' new clothes: methodological and practical arguments against a popular method. *Proceedings of the Human Factors and Ergonomics Society Annual Meeting*, 50(5), 634–636. https://doi.org/10.1177/154193120605000503
- Rosala, M. y Moran, K. (2024). *Synthetic Users: If, When, and How to Use AI-Generated «Research»*. Nielsen Norman Group, 21 de junio de 2024. Riesgos de sustituir a compradores reales por personas generadas con IA. https://www.nngroup.com/articles/synthetic-users/
- Pruitt, J. y Grudin, J. (2003). Personas: practice and theory. *Proceedings of the 2003 Conference on Designing for User Experiences*. Microsoft Research. https://www.microsoft.com/en-us/research/wp-content/uploads/2017/01/personas-practice-and-theory.pdf
- Flaherty, K. (2016). *Revising Personas*. Nielsen Norman Group. https://www.nngroup.com/articles/revising-personas/
- Salminen, J., Liu, C., Pian, W., Chi, J., Häyhänen, E. y Jansen, B. J. (2024). Deus ex machina and personas from large language models: investigating the composition of AI-generated persona descriptions. *Proceedings of CHI 2024*, art. 510, 1–20. https://doi.org/10.1145/3613904.3642036
- Amin, D., Salminen, J., Jansen, B. J., Shin, J. y Kim, D. H. (2025). Generative AI personas considered harmful? Putting forth twenty challenges. *International Journal of Human-Computer Studies*, 205, 103657. https://doi.org/10.1016/j.ijhcs.2025.103657
- Salminen, J., Jung, S.-G., Chowdhury, S., Ramirez Robillos, D. y Jansen, B. J. (2021). The ability of personas: an empirical evaluation of altering incorrect preconceptions about users. *International Journal of Human-Computer Studies*, 153, 102645. https://doi.org/10.1016/j.ijhcs.2021.102645


## Autoría y créditos


**AUTORÍA ORIGINAL DEL MODELO**
Sin autor único. Alan Cooper introdujo las personas en el diseño de software (The Inmates Are Running the Asylum, 1999). Según el propio Tony Zambito, desarrolló el concepto de buyer persona en 2001 y fijó su definición en 2002. Adele Revella sistematizó los cinco factores de la decisión de compra («5 Rings of Buying Insight»), que ya usaba al menos desde 2012, en Buyer Personas (Wiley, 2015); edición revisada con Jim Kraus (Wiley, 2024). Roles del grupo comprador B2B: Forrester. (1999 (personas, Cooper); 2001–2002 (buyer personas, Zambito); 2015 y 2024 (Revella; Kraus y Revella)) — atribución según las fuentes citadas.

**ELABORACIÓN DE LA NOTA**
Selección, explicación, ejemplos y síntesis visual: Emilio Llopis — Biblioteca de Management. El modelo pertenece a su autor original; esta nota no se atribuye su autoría.

**NOTAS «BM»**
Las notas marcadas «BM» son interpretaciones o recomendaciones de Biblioteca de Management, no del autor original.



**COPYRIGHT**
© 2026 Emilio Llopis. Derechos reservados sobre las aportaciones originales de esta publicación, incluidos sus textos, ejemplos, selección, organización editorial y representaciones gráficas propias. Los modelos, obras, marcas y materiales de terceros conservan sus correspondientes derechos y licencias.

**CONDICIONES DE USO**
Se autoriza la descarga, impresión y utilización de esta nota técnica para formación personal y actividades docentes sin finalidad comercial, siempre que se conserve íntegra y se cite su procedencia: Emilio Llopis, Biblioteca de Management, emiliollopis.es. Los derechos sobre las aportaciones originales quedan reservados para los demás usos, salvo autorización expresa. Los contenidos y materiales de terceros se rigen por sus respectivas condiciones. Los componentes sujetos a licencias Creative Commons pueden reutilizarse conforme a dichas licencias, sin que las restricciones anteriores limiten los derechos que estas conceden. Todo ello se entiende sin perjuicio de las excepciones legalmente aplicables.

**AVISO**
Contenido divulgativo; no es asesoramiento profesional. Las marcas citadas pertenecen a sus titulares; mencionarlas no implica afiliación, patrocinio ni autorización.



**DIRECCIÓN Y EDICIÓN** Emilio Llopis.

**EDICIÓN** Octubre de 2026.