

CasaNova: Un embudo Complejo

Eran las 8:45 de la mañana de un martes de junio de 2024 cuando **Mariana Arce**, directora de marketing de **CasaNova**, abrió su notebook con una sensación de inquietud.

Las ventas del último trimestre habían crecido apenas un **2%**, a pesar de que el presupuesto publicitario se había incrementado casi un **30 %**.

Algo en el embudo digital no estaba funcionando.

El equipo técnico insistía en que el sitio estaba “operando sin errores críticos”, pero los reportes de analítica mostraban caídas abruptas entre quienes llegaban al sitio y quienes, finalmente, compraron.

Mariana debía presentar un plan al comité ejecutivo en dos semanas. La pregunta era inevitable: *“¿Se están perdiendo ventas en alguna etapa del funnel y si es así, dónde?”* *“¿Estamos en los ratios correctos o debemos atraer más público para cerrar más ventas?”*

Antecedentes

CasaNova había nacido en 2019 como una tienda digital de decoración del hogar y muebles livianos, dirigida a consumidores urbanos de clase media interesados en diseño, pero sensibles al precio.

Sin tiendas físicas, participaba ocasionalmente en ferias de diseño en Montevideo y Maldonado; así había construido una marca reconocida por su estética cálida y su atención al detalle.

En 2021, su facturación anual superó los 5 millones de dólares, pero la competencia era feroz: marketplaces como **Mercado Libre** y tiendas clicks & bricks como **Divino** ofrecían productos similares con entregas más rápidas y políticas de devolución más flexibles.

La estrategia digital

En 2023, CasaNova contrató a **PerformanceLab**, una agencia especializada en marketing digital, para escalar sus ventas online.

El **presupuesto digital mensual** ascendía a **USD 36.000**, de acuerdo a la distribución que se ve en el **Anexo 1**

“Pagamos para atraer visitantes, pero no necesariamente para vender”, comentó el CFO durante la última reunión mensual.

El **tráfico mensual promedio** alcanzaba las **285.000 visitas**, con predominio de usuarios provenientes de Google Ads (**Anexo 3**) y redes sociales.

El presente caso fue preparado por el Dr. Alvaro Macedo Richieri como base para de discusión en clase y no como ilustración, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.. ©Prohibida su reproducción, almacenaje, transmisión en forma alguna, así como su uso total o parcial o uso sin la autorización de su autor. La empresa no existe, los personajes, dilemas y situaciones son absolutamente ficticios.

Algunos indicios

El informe de analítica mostraba el comportamiento de los clientes dentro del ecommerce que se ve en el **Anexo 2**

El **ticket promedio** era de **USD 120**, lo que implicaba **ingresos mensuales cercanos a USD 648.000**.

La **inversión en marketing** representaba el **5,6 %** de las ventas mensuales.

Buscando el problema

Durante la reunión de equipo, Mariana pidió que cada área explicara las posibles causas de fuga:

- **UX (Martín):** *“Las fichas de producto cargan lento en mobile y algunas imágenes no se adaptan bien.”*
- **CRM (Lucía):** *“Tenemos buena tasa de apertura en los correos de recuperación: 25 % en el primero, 15 % en el segundo. Pero la conversión sigue baja.”*
- **Performance (Diego):** *“Podríamos duplicar el presupuesto de retargeting. Con más impresiones de banners en el display de Ads y Meta , las conversiones subirían.”*

Mariana pensó: *“Si el problema está antes del carrito, más retargeting es poner curitas sobre una herida abierta.”*

El embudo invisible

El análisis por dispositivo trajo más luz:

- **70 % del tráfico provenía de mobile**, con una conversión de **1,0 %**.
- **30 % provenía de desktop**, con una conversión de **4,0 %**.

Esto significaba que los usuarios móviles generaban **gran volumen**, pero **baja eficiencia de compra**.

En total, las **5.400 compras mensuales** provenían de aproximadamente **1.995 ventas desde mobile** y **3.420 desde desktop**.

El tráfico orgánico, aunque representaba apenas un 18 % del total, mostraba una tasa de conversión superior al promedio (3,2 %).

Mariana concluyó: *“Estamos atrayendo curiosos, no compradores, acá concuerdo con el CFO”*

Recuperación de carritos

El presente caso fue preparado por el Dr. Alvaro Macedo Richieri como base para de discusión en clase y no como ilustración, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.. ©Prohibida su reproducción, almacenaje, transmisión en forma alguna, así como su uso total o parcial o uso sin la autorización de su autor. La empresa no existe, los personajes, dilemas y situaciones son absolutamente ficticios.

De los **16.929 usuarios** que agregaban productos al carrito, **11.529 (cerca del 68 %)** lo abandonaban sin comprar.

El equipo de CRM intentaba recuperarlos mediante dos correos automáticos y campañas de remarketing display **logrando recuperar un promedio del 3,6% de los abandonados en cada campaña de tres pasos**, como se muestra en el **Anexo 4**

El **ROI de retargeting** comenzaba a caer: el **costo promedio por clic era de USD 0,60** pero la **frecuencia publicitaria alta** generaba fatiga en los usuarios, de acuerdo a las encuestas y análisis del equipo CRM.

El dilema

Con el comité a una semana de distancia, Mariana debía recomendar una estrategia:

1. **Duplicar el presupuesto en retargeting** para sostener el tráfico y reforzar las ventas rápidas.
2. **Optimizar la experiencia del sitio (UX)**, especialmente en mobile y checkout, aunque represente inversión técnica extra.
3. **Reforzar el SEO y los contenidos** para aumentar la proporción de tráfico orgánico y reducir la dependencia del gasto publicitario.
4. **Trabajar sobre la base de clientes** buscando cross selling, fidelización o recompra.

Cualquier opción implicaba renunciar a las otras tres durante al menos un semestre.

Mientras miraba el embudo dibujado en su pizarra digital, Mariana pensó en voz alta: **“¿Deberíamos gastar más para atraer, o aprender a convertir mejor lo que ya tenemos?”**

Algunos números extra

6.6

CAC Promedio (USD)

Coste de adquisición por cliente nuevo, calculado como gasto marketing / nuevos clientes

120

Ticket Promedio (USD)

Valor medio de cada transacción completada en la plataforma

1.3

Recompras / Año

Frecuencia promedio con la que un cliente repite compra anualmente

156

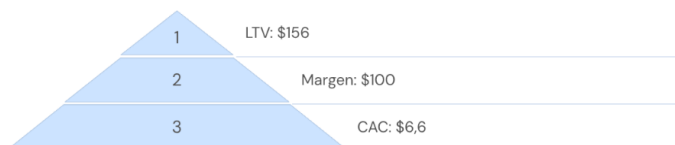
LTV Estimado (USD)

Valor total que un cliente genera durante su relación con la marca

Análisis de Rentabilidad por Cliente

La ratio **LTV/CAC de 23,6*** ($156 / 6,6$) está muy por encima del benchmark saludable de 3x, lo que inicialmente sugiere un negocio extremadamente rentable. Sin embargo, este análisis debe matizarse considerando el margen neto post-logística de 100 USD por transacción.

- **Margen bruto por cliente en LTV:** 130 USD (1,3 compras x 100 USD margen)
- **CAC invertido:** 6,6 USD
- **Beneficio neto por cliente:** ≈123 USD a lo largo del ciclo de vida
- **Ratio Marketing/Ventas:** 5,6% (muy eficiente)



El presente caso fue preparado por el Dr. Alvaro Macedo Richieri como base para de discusión en clase y no como ilustración, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.. ©Prohibida su reproducción, almacenaje, transmisión en forma alguna, así como su uso total o parcial o uso sin la autorización de su autor. La empresa no existe, los personajes, dilemas y situaciones son absolutamente ficticios.

Anexo 1

Inversión publicitaria de CasaNova

Canal	Inversión
Google Ads (Search / Shopping)	U\$S 15.000
Redes sociales (Facebook, Instagram, TikTok)	U\$S 10.000
Retargeting display	U\$S 5.000
Influencers	U\$S 3.000
SEO / Contenido orgánico	U\$S 2.000
Email marketing	U\$S 1.000
Total	U\$S 36.000

Anexo2

Funnel de CasaNova



Anexo 3

Avisos Shopping (arriba) y search (debajo)

Patrocinado :

OFERTA



Mesa De Luz Bamboo Un Cajon...
UYU 1,785.00 -2,100
Mercadolibre.com....
Visitar Mercadolib...



Mesa de luz Natural "Ultimas unidades"
UYU 6,825.00
Casa Igual
Visitar Casa Igual

OFERTA



Mesa De Luz 2 Cajones Mdf Blan...
UYU 3,307.00 -3,890
Divino
Visitar Divino



Mesa de luz doha con 1 cajón café
UYU 5,499.00
Sodimac
Visitar Sodimac



Mesita de noche de madera, Mesa de...
UYU 3,466.00
Temu
Visitar Temu



Mesa Auxiliar Componibili Verde...
UYU 3,960.00
Casa Igual
Visitar Casa Igual

Patrocinado



Divino
<https://www.divino.com.uy>

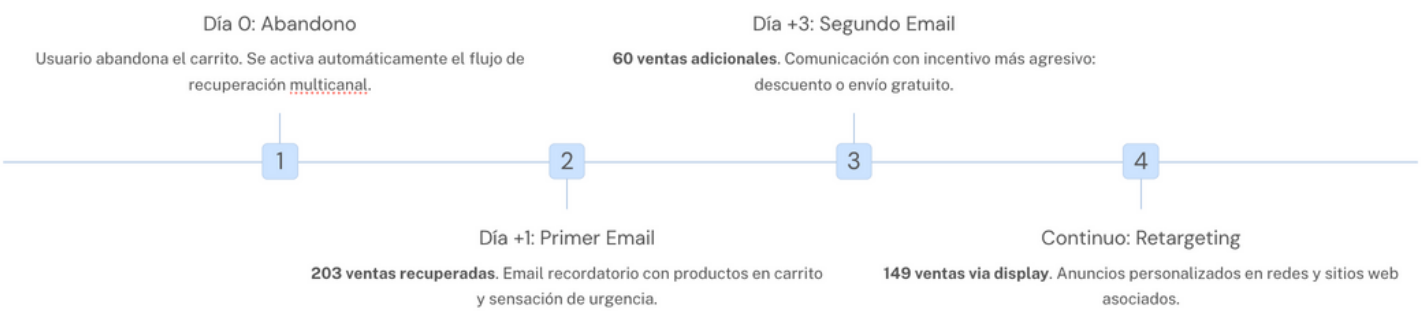
40%Off en cientos de productos

Divino Tienda Online — Todo lo que necesitas para un dormitorio perfecto: colchones, muebles y ropa de cama.

[Dormitorio con descuento](#) · [Camas con hasta 15% Off](#) · [Muebles de dormitorio](#)

Anexo 4

Estrategia de carritos abandonados



CANAL	CONVERSIÓN	VENTAS
Email 1 (día +1)	8 % de aperturas (25 %)	203
Email 2 (día +3)	4 % de aperturas (15 %)	60
Retargeting display	2 % de clicks (CTR 0,8%)	150
Total recuperado		413 (3,6% de abandonados)