

CASO: BAZAR URBANO, UN EMBUDO QUE NO CIERRA VENTAS

Sofía Méndez, gerente de e-commerce de **Bazar Urbano**, una tienda uruguaya de artículos de decoración y hogar, revisaba con frustración el dashboard de conversiones.

Las métricas del último trimestre mostraron un **CTR del 2,8%**, un **Add-to-Cart del 6,1%**, pero una **tasa de checkout completado de apenas 1,9%**.

“Tenemos miles de carritos abandonados... y el Black Friday está en dos semanas”, pensó.

Debía decidir **qué acción priorizar** para mejorar la conversión antes del pico de ventas: invertir en mejorar el **flujo de pago**, lanzar una **campaña de retargeting** o incorporar **una nueva pasarela de pagos con cuotas sin recargo**.

El tiempo era limitado y el presupuesto también.

Contexto de la empresa

Bazar Urbano nació como tienda física en 2015 en el barrio Cordón de Montevideo, y en 2020 lanzó su canal online sobre la plataforma **Fenicio**.

Su público objetivo eran mujeres entre 25 y 45 años de Montevideo y Canelones, de nivel socioeconómico medio-alto. El e-commerce representaba el 38% de sus ventas totales y había crecido con fuerza durante la pandemia, pero el crecimiento se había desacelerado.

El **funnel de conversión** mostraba una clara debilidad en la etapa final:

- 120.000 visitas mensuales
- 7.200 productos agregados al carrito
- 2.500 checkouts iniciados
- Solo **2.280 ventas cerradas**
- Ticket promedio AOV: USD 64
- CAC promedio: USD 8,2
- Margen bruto: 42%

Situación actual

Durante el último trimestre, Sofía había detectado señales preocupantes:

- El **abandono de carrito** era del **69%**.
- El **tiempo de carga del checkout** superaba los 6 segundos.
- El tiempo promedio total de la interacción de un **usuario que finaliza el checkout es de 2 minutos cuando lo deseable son 60 segundos (Benchmarking)**.
- El **método de pago más usado** (tarjeta OCA) generaba un 30% de rechazos por fallas de autenticación 3D Secure.
- Los envíos mediante un agente de correo privado demoraban en promedio 72 horas, lo que afectaba la satisfacción postcompra.
- El NPS (puntaje de satisfacción con un máximo de 100) **había caído de 52 a 44 puntos**.

Sofía había propuesto tres alternativas al CEO:

1. **Optimizar la UX del checkout** (rediseño + reducción de pasos de 4 a 2).
 - Costo estimado: USD 3.000.
 - Impacto esperado: aumento de 0,6 % de la conversión. Realizable en 3 semanas.
2. **Campaña de retargeting en Meta Ads y Google Display** (usuarios que abandonaron carrito).
 - Costo estimado: USD 1.500
 - Impacto esperado: Aumento del 0,8 % de conversión, lista en 1 semana.
3. **Nueva pasarela de pago (dLocal + cuotas sin recargo en 6 tarjetas)**
 - Costo de integración: USD 4.500
 - Impacto esperado: aumento del 1,1% de la conversión. 4 semanas de trabajo.
 - Riesgo: demoras en aprobación y compatibilidad con Fenicio.

El presupuesto máximo aprobado por dirección era de **USD 4.500**. Sofía debía elegir una de las tres acciones o proponer una combinación creativa.

ANEXOS

Anexo 1.1: Funnel detallado de conversión (septiembre 2025)

Etapas del funnel	Visitas / usuarios	% Conversión a la etapa siguiente	Total acumulado	Fuente principal
Visitas totales al sitio	120.000	—	120.000	SEO (28%), Social Ads (46%), Google Ads (26%)
Productos vistos	84.000	70%	70%	—
Productos agregados al carrito	7.200	6,00%	6,00%	—
Checkout iniciado	2.500	34,70%	2,10%	—
Ventas completadas	2.280	91,20%	1,9% tasa de conversión total	—

Anexo: 1.2: segmentación por dispositivo

Dispositivo	Visitas	Tasa de conversión	AOV (USD)
Desktop	45.000	2,60%	72
Mobile	75.000	1,50%	58

Anexo 2: Flujo actual de checkout (resumen de experiencia de usuario)

Paso	Descripción	Problemas detectados	Tiempo promedio (seg)	Motivo de la duración promedio	Impacto
1	De Carrito a "Iniciar compra"	El botón "iniciar compra" no es visible en mobile hasta hacer scroll; muchos usuarios no lo encuentran fácilmente.	10	Tiempo que tarda el usuario en encontrar y hacer clic en el botón "iniciar compra".	Si el botón no es visible en mobile, el usuario tarda más en hallarlo y aumenta el rebote.
2	Inicio de sesión / registro obligatorio	Alto % de abandono; no existe opción de "checkout como invitado".	30	Tiempo necesario para loguearse o crear cuenta.	Un registro largo o forzado aumenta el abandono.
3	Datos de envío	Formulario con campo "segundo apellido" obligatorio que genera errores por ser obligatorio. Campos de dirección confusos (no distingue entre calle, número y esquina; formato de código postal, presenta errores en autocompletar calles). Errores frecuentes en validación o direcciones incompletas, lo que produce frustración y demoras en entregas.	20	Tiempo que el usuario dedica a completar campos de dirección, teléfono, código postal, etc.	Si el formulario es confuso o arroja errores, este tiempo se multiplica o termina en abandono.
4	Selección de método de pago	Solo acepta OCA y Visa; interfaz poco clara y sin vista previa del costo total.	25	Tiempo en elegir medio de pago, ingresar datos y revisar total.	Si hay pocas opciones o validaciones lentas, el usuario pierde confianza.
5	Confirmación	Página tarda 6–8 segundos en cargar; errores intermitentes en la validación del pago.	35	Tiempo que tarda en cargar la página final o confirmar el pedido.	Aquí influyen tanto la carga del sistema (performance) como la validación del pago.
			TOTAL 2 minutos		

Anexo 3: Tasa de aprobación y medios de pago

Tasa global de aprobación de pagos en BAZAR URBANO: 74%
Benchmark promedio del sector: 88%

Anexo 4: Dashboard de performance (Fenicio Analytics, Q3 2025)

KPI	Valor	Variación trimestral	Comentario
Ventas GMV (Gross Merch. Value)	USD 145.920	-3,50%	Ventas estancadas
Pedidos totales	2.280	-4,20%	—
AOV	USD 64	2,30%	Ticket estable
CAC	USD 8,2	14%	Costos Meta Ads crecieron
Margen bruto	42%	—	Margen saludable
Abandono de carrito	69%	9%	Principal foco del problema
NPS	44	-8 pts	Caída por demoras de envío
Tasa de rebote mobile	52%	4%	Problemas de carga en home

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. Si bien la empresa existe, los personajes, dilemas y situaciones pueden diferir de la realidad.

Anexo 5: Posibles opciones de Sofía

Alternativa	Descripción	Costo estimado (USD)	Tiempo de implementación	Impacto esperado en conversión	Riesgos / comentarios
UX checkout simplificado	Reducción de 4 a 2 pasos, autocompletado de campos, botón “comprar ahora”	3.000	3 semanas	0,60%	Bajo riesgo técnico; mejora experiencia mobile
Campaña de retargeting	Meta Ads y Google Display a usuarios con carrito abandonado	1.500	1 semana	0,80%	Depende de creatividades y timing; costo recurrente
Nueva pasarela de pagos	Integración dLocal + cuotas sin recargo	4.500	4 semanas	1,10%	Riesgo alto de demora / bugs; mejora confianza

DESAFÍO:

Tu desafío consiste en **ponerte en el lugar de Sofía** y decidir qué camino tomar. No alcanza con calcular el ROI en el simulador de moodle: deberás además **evaluar los costos, tiempos y riesgos** de cada opción y debes justificar el “por qué” de tus decisiones y si tiene sentido estratégico para el negocio.

Tu tarea

1. Analiza los anexos del caso y diagnostica qué está afectando la conversión. Exponlo 5 bullets en una diapo: hechos e inferencias.
2. Usá el simulador de ROI solo como apoyo, pero **centrate en el razonamiento cualitativo** (una dos diapos)
 - ¿Qué opción ofrece el mejor equilibrio entre **impacto, riesgo y tiempo**.
 - ¿Qué trade-offs estás dispuesto a asumir?
3. Elaborá una **recomendación clara y fundamentada** para presentar al directorio a corto plazo (BF). Qué harías el día después del BF, al menos dos medidas. Actúa, en todos los casos, como un gerente con visión estratégica. **(una o dos diapos)**

Preguntas que te ayudarán a pensar

- ¿Qué pesa más en tu decisión: el costo, el riesgo o el tiempo? ¿Qué define al riesgo en este caso? ¿Qué pasaría si fallás en la ejecución justo antes del Black Friday?
- ¿Qué decisión fortalecería más la confianza del cliente a largo plazo?