

NOTA DE ENSEÑANZA

“BAZAR URBANO: UN EMBUDO QUE NO CIERRA VENTAS”

1) Resumen del caso

Sofía Méndez, gerenta de e-commerce de Bazar Urbano (decoración/hogar, Uruguay), enfrenta baja conversión en la última etapa del funnel: 120.000 visitas/mes, 7.200 add-to-cart, 2.500 checkouts iniciados y 2.280 ventas (CVR 1,9%; AOV USD 64; margen bruto 42%; CAC USD 8,2).

Señales: abandono de carrito 69%, checkout >6s, recorrido de checkout ≈2 minutos (deseable 60s), 30% de rechazos 3DS en OCA, entregas promedio 72h y NPS cayó de 52 a 44.

Debe elegir (presupuesto tope USD 4.500) entre:

(1) optimizar UX del checkout (USD 3.000; +0,6 pp; 3 semanas),

(2) retargeting (USD 1.500; +0,8 pp; 1 semana) y

(3) nueva pasarela (USD 4.500; +1,1 pp; 4 semanas; riesgo de compatibilidad/tiempos). Black Friday es en dos semanas.

2) Objetivos de aprendizaje

- Diagnosticar cuellos de botella en la etapa de conversión integrando negocio (unit economics), tecnología (performance/checkout/pagos) y confianza/servicio.
- Valorar decisiones bajo restricciones de **tiempo-costo-riesgo** en picos estacionales (Black Friday).
- Diferenciar **impacto inmediato** vs **ganancias estructurales** y justificar una **cartera** de iniciativas.
- Practicar **análisis cualitativo + cuantitativo “lo suficiente”** para sustentar una **recomendación** (sin convertir la clase en un ejercicio puramente de ROI).

3) Preparación previa (para estudiantes)

Pedir que lleguen con:

1. Diagnóstico de 5 bullets priorizados (hechos e inferencias).
2. Recomendación de corto plazo ($\leq$ Black Friday) y dos medidas post-BF.
3. Números de respaldo “de servilleta” (ventas incrementales, margen bruto incremental, supuestos). (Secuencia sugerida para preparar un caso).

4) Guía de discusión (90–100 minutos)

Apertura (10')

- “¿Dónde se fuga el valor y por qué ahora?” (hechos del caso).

Diagnóstico (20')

- Performance y fricción: tiempo de carga y pasos de checkout.
- Aprobación de pagos: 74% vs 88% benchmark (gap de 14%).
- Riesgos de ejecutar cambios a 2 semanas del BF.

Opciones y trade-offs (25')

- (1) UX checkout: impacto moderado, **riesgo bajo-medio, pero lead time 3 semanas (post-BF)**.
- (2) **Retargeting: impacto rápido, dependencia de creatividades/frecuencia/límites de audiencia.**
- (3) **Nueva pasarela: mayor impacto esperado, pero 4 semanas y riesgo técnico.**

Mini-cálculo (15')

- Estimar ventas y margen incremental de cada alternativa (ver sección 6).
- Sensibilizar con AOV, margen y alcance real en BF.

Recomendación (15')

- ¿Una sola apuesta o un “combo faseado” dentro del presupuesto?
- ¿Cómo reducir riesgos de ejecución?

Cierre (5')

- “Lecciones” transferibles a otras tiendas.

(La nota pedagógica sugiere incluir preguntas, alternativas de análisis y plan de pizarra/tiempos).

5) Preguntas detonadoras

1. ¿Cuál es el **problema central** que explica la CVR 1,9%? ¿Qué evidencia lo sostiene?
2. ¿Qué pesa más en tu decisión hoy: **tiempo, costo o riesgo**? Justifica.
3. Si (3) no llega a tiempo, ¿qué costo de oportunidad asumes en BF?

4. ¿Cómo afectaría elevar la aprobación de pagos hacia benchmark (88%) aun sin cambiar de pasarela?
5. ¿Qué harías el “día después” del BF?

6) Números rápidos para el docente (orden de magnitud)

Base mensual: 120.000 visitas; CVR 1,9% = 2.280 ventas; AOV USD 64; margen 42%.

Si los impactos (+0,6 / +0,8 / +1,1 pp) aplicaran a todo el tráfico mensual:

- (1) UX (+0,6 pp): CVR 2,5% → 3.000 ventas (Δ +720). Ingreso extra $\approx$ USD 46.080. Margen extra $\approx$ USD 19.354.
- (2) Retargeting (+0,8 pp): CVR 2,7% → 3.240 (Δ +960). Ingreso extra $\approx$ USD 61.440. Margen extra $\approx$ USD 25.805.
- (3) Pasarela (+1,1 pp): CVR 3,0% → 3.600 (Δ +1.320). Ingreso extra $\approx$ USD 84.480. Margen extra $\approx$ USD 35.482.

Parámetros de base y efectos provienen del caso.

Nota: En BF, la **velocidad de ejecución** es crítica. Asumí impactos de “promedio mensual” para facilitar cuentas en clase; anima a los equipos a matizar para un pico (p.ej., mix de tráfico, límite de audiencia de retargeting, elasticidad de aprobación de pagos).

7) Posibles caminos de análisis (para gestionar la discusión)

- **Camino A (urgente-seguro):** (2) Retargeting para BF (1 semana) + micro-higiene de performance (sin rediseño) y plan cerrado para (1) post-BF (total $\leq$ USD 4.500).
- **Camino B (apuesta fuerte):** intentar (1) en fast-track para llegar parcial al BF + (2). Riesgo: calidad de entrega.
- **Camino C (estructural):** posponer impacto inmediato y priorizar (3) por mejora de aprobación/parcelas a 4 semanas. Riesgo: perder el pico.

8) Criterios de evaluación (entregables de los grupos)

- **Diagnóstico** claro y basado en evidencia del caso (no opiniones sueltas).
- **Lógica de decisión** explícita: tiempo-costo-riesgo-impacto.
- **Números razonados** (no precisos al centavo).

- **Plan de implementación** (quién, cuándo, riesgos y mitigaciones).
- **Aprendizajes transferibles.**

9) Plan de pizarra (tablero) – 90 minutos

Columna 1 – Hechos/diagnóstico (izquierda)

- CVR 1,9% | Abandono 69% | Checkout >6s | 3DS rechazos 30% | Aprobación 74% (vs 88%) | NPS 44 | Entrega 72h.
(Señalar con ✓ lo que incide en “última milla digital”).

Columna 2 – Opciones (centro)

- (1) UX (3k, +0,6 pp, 3 sem)
- (2) Retargeting (1,5k, +0,8 pp, 1 sem)
- (3) Pasarela (4,5k, +1,1 pp, 4 sem, riesgo).

Columna 3 – Criterios (derecha)

- **Tiempo** (¿llega a BF?)
- **Riesgo** (técnico/operativo)
- **Impacto** (ventas/margen)
- **Costo** (tope 4.500)
- **Confianza cliente** (aprobación/NPS/post-compra).

Faja inferior – Recomendación y plan

- “Ahora” (≤ 2 semanas): ____
- “Después” (4–6 semanas): ____
- Riesgos & mitigación: ____

10) Resolución sugerida del caso (modelo de buena respuesta)

Decisión

Fase 1 (inmediata, objetivo BF): Ejecutar **(2) Retargeting** (USD 1.500, 1 semana). Justificación: mayor **time-to-impact** con riesgo bajo; captura de intención existente (usuarios de carrito) en la ventana crítica de dos semanas. Complemento: micro-mejoras sin rediseño (p.ej., compresión de assets y ajustes de copy en pasos de checkout) dentro del BAU del equipo para reducir segundos sin tocar arquitectura (no computo costo adicional del caso).

Fase 2 (estructural, pos-BF): Implementar **(1) UX checkout** (USD 3.000) en las 3 semanas siguientes para bajar fricción (pasar de 4 a 2 pasos). Cierra causas raíz (tiempos y fricción) y mejora conversión de forma persistente.

Exploración paralela (de riesgo controlado): Evaluar **(3) Nueva pasarela** en sandbox con pruebas de compatibilidad Fenicio y métricas de aprobación antes de comprometer el “cutover”. Si pruebas elevan aprobación hacia benchmark (88%) y hay valor en cuotas sin recargo, calendarizar Q siguiente.

Números de respaldo (orden de magnitud)

Sobre base mensual del caso:

- Fase 1: (2) +0,8 pp → +960 ventas; +USD 61.440 de ingresos; +USD 25.805 de margen bruto/mes.
- Fase 2: (1) +0,6 pp adicional → +720 ventas más; +USD 46.080; +USD 19.354.
Total combinado (si ambos plenamente activos): +1,4 pp → +1.680 ventas; +USD 107.520 de ingresos; +USD 45.159 de margen/mes. (Topes y efectos de caso).

Observación: (3) es el mayor elevador teórico (+1,1 pp), pero llega en 4 semanas con riesgo técnico; su conveniencia crece post-BF, especialmente si hoy la aprobación es 74% vs 88% benchmark.

Plan de implementación

- **Semana 1:** Creatividades, audiencias y frecuencia de **retargeting** (cap de frecuencia para no saturar). Set de test A/B.
- **Semana 2:** Monitoreo diario de CPA y ROAS en BF; micro-ajustes de checkout (texto de ayuda, validaciones no intrusivas, orden de campos).
- **Semanas 3-5 (pos-BF):** Sprint de **UX checkout** (diseño, QA, go-live). Métricas: tasa de avance por paso, tiempo por paso, abandono.
- **En paralelo (4–6 semanas):** PoC con **nueva pasarela** en entorno de pruebas: medir aprobación por BIN/cuotas y fricción 3DS. Criterio de go/no-go.

Riesgos y mitigaciones

- **Saturación de retargeting en BF** → caps/frecuencias, creatividades rotativas.
- **Regresiones de UX** → QA con checklists, fallback al flujo anterior.
- **Integración de pagos** → “dark launch” en segmento pequeño, monitoreo de aprobación y latencia.

Qué espero que digan los mejores equipos

- “Maximizamos impacto en BF con (2) y consolidamos con (1); (3) es potencialmente el mayor driver, pero lo pasamos por PoC para entrar con evidencia a Q siguiente.”

- “Nuestra tesis: el 74% de aprobación vs 88% benchmark es un problema significativo, pero la opción de 4 semanas no calza con el deadline.”

Sugerencias operativas para conducir la clase

- Pide primero **hechos** (no soluciones) 5–7 minutos.
- Fuerza a que cada propuesta **exponga supuestos** (p. ej., que el +0,8 pp realmente aplique al total del tráfico).
- Si la clase se “va” a ROI, recuérdales que el **caso exige justificar trade-offs**, no sólo maximizar una celda del Excel. (Enfoque recomendado por las notas sobre método del caso).

Material de apoyo (si lo usas)

- Simulador HTML provisto (mismo set de parámetros y límites de presupuesto).