ACC

Guía para conseguir un ecommerce rentable.

Estrategias y metodología para optimizar el rendimiento, mejorar el margen y anticiparse a la nueva economía agéntica del ecommerce.

Elaborado por ACC ecommerce 2026

ecommerce.acc.com.es



El comercio electrónico ha atravesado en los últimos cinco años una transformación que va más allá de los ciclos habituales de maduración de un sector.

El comercio electrónico ha atravesado en los últimos cinco años una transformación que va más allá de los ciclos habituales de maduración de un sector. No se trata únicamente de un crecimiento en volumen, que también se ha producido de forma notable, sino de un cambio en las condiciones estructurales en las que opera cualquier negocio digital: costes de captación más elevados, consumidores más exigentes y mejor informados, infraestructura tecnológica más compleja y, sobre todo, un ecosistema de búsqueda y distribución que está redefiniendo sus reglas de funcionamiento en tiempo real.

En ese contexto, las estrategias que generaban rentabilidad hace tres o cuatro años no necesariamente la generan hoy, y las que generarán rentabilidad en los próximos tres años requieren una preparación que no puede posponerse.

Esta guía parte de una premisa: la mayoría de los ecommerces tienen más potencial de mejora dentro de su operación actual que fuera de ella. No en la próxima campaña, ni en el siguiente canal, ni en una nueva tecnología. Sino en la conversión que se pierde en el checkout, en el margen que se erosiona en las devoluciones, en la visibilidad que se deja de capturar porque los motores de búsqueda han cambiado su lógica y la tienda no se ha adaptado.

El enfoque de esta guía es deliberadamente práctico. Cada capítulo combina marco conceptual con indicadores de referencia sectoriales y orientaciones de actuación concretas. No pretende ser un compendio exhaustivo de todas las dimensiones del ecommerce, sino un instrumento de trabajo para quienes tienen la responsabilidad de mejorar el rendimiento de un canal digital y necesitan saber por dónde empezar y en qué orden.

Los indicadores de referencia incluidos a lo largo del documento proceden de la agregación de estudios sectoriales, informes de plataformas de ecommerce y analítica de referencia, y datos de operaciones reales en distintos contextos de mercado. Se presentan como orientación diagnóstica, no como objetivos universales: la variabilidad entre sectores, modelos de negocio y mercados geográficos es significativa, y el valor de cualquier benchmark se activa cuando se contrasta con los datos propios.

El lector encontrará en estas páginas tanto los fundamentos del diagnóstico de rentabilidad como las palancas de optimización más contrastadas, y una perspectiva sobre los cambios que están redefiniendo el ecosistema digital, la búsqueda generativa y el comercio agéntico, que no pueden ignorarse en cualquier planificación con horizonte superior a dieciocho meses.

Contenidos

P. 4 **Rentabilidad como fundamento del crecimiento sostenible**

El desajuste entre crecimiento y rentabilidad
Los síntomas del crecimiento sin base rentable
El cambio de enfoque necesario

P. 6 **El diagnóstico de rentabilidad: bases para una toma de decisiones informada**

El cálculo del margen neto real por pedido
Los indicadores clave de rendimiento y su interpretación
Plantilla de diagnóstico de referencia

P. 10 **Identificación y análisis de los principales puntos de fuga**

La brecha entre tráfico y conversión
El abandono de carrito
Optimización del proceso de cierre
Las devoluciones, impacto real y palancas de reducción
La tecnología como factor de fricción operativa

P. 15 **Optimización del rendimiento: metodología y palancas de actuación**

CRO: metodología de optimización continua de la conversión
Personalización de la experiencia de compra
Email marketing
SEO técnico y de contenido

P. 18 **La nueva visibilidad digital: GEO y los motores de búsqueda generativos**

El nuevo mapa del ecosistema de búsqueda
Fundamentos del GEO y diferencias con el SEO
Las palancas del GEO para ecommerce
Medición de la visibilidad GEO

P. 21 **El comercio agéntico**

Definición y alcance del comercio agéntico
Los protocolos que estructuran el comercio agéntico
Preparación del ecommerce para el comercio agéntico
Perspectiva temporal de la adopción

P. 24 **Benchmark e indicadores de referencia**

Benchmarks por sector
Comparativa de indicadores clave entre sectores
Interpretación y uso de los benchmarks

P. 34 **Plan de actuación para los próximos noventa días**

Criterios de priorización
Estructura de actuación por fases
Distribución recomendada entre gestión interna y externa
Marco de seguimiento y evaluación del progreso

P. 37 **Conclusiones y siguientes pasos**

P. 39 **Glosario de términos y acrónimos**

Rentabilidad como fundamento del crecimiento sostenible.

CAPÍTULO 1

El crecimiento del volumen de ventas ha sido durante años el indicador de referencia para evaluar la salud de un negocio de comercio electrónico. Sin embargo, la evolución del mercado en los últimos años ha puesto de manifiesto las limitaciones de ese enfoque cuando no va acompañado de un análisis riguroso de la rentabilidad real del canal.

01

El desajuste entre crecimiento y rentabilidad

En un entorno caracterizado por el encarecimiento sostenido de los costes de adquisición, la intensificación de la competencia en precios y el incremento de las expectativas del consumidor en materia de servicio y logística, el modelo de crecimiento prioritario sobre rentabilidad ha perdido gran parte de su viabilidad para la mayoría de los operadores de comercio electrónico.

Los datos del sector en los últimos ejercicios ilustran esta tendencia con claridad: el coste por clic en los principales canales de publicidad digital ha experimentado **incrementos de entre el 40% y el 60% en la mayor parte de las categorías de producto.** Las comisiones de los marketplaces han aumentado progresivamente. Los costes logísticos y de gestión de devoluciones se han incrementado de forma estructural. Y los márgenes de producto, en numerosas categorías, se han visto comprimidos por la facilidad de comparación de precios que ofrece el entorno digital.

En ese contexto, operar un ecommerce rentable exige no solo una estrategia de crecimiento, sino una arquitectura de negocio en la que cada decisión, de captación, tecnológica, logística u operativa, sea evaluada en función de su impacto sobre el margen real, no únicamente sobre el volumen.

Los síntomas del crecimiento sin base rentable

Existen señales recurrentes que permiten identificar cuándo un negocio de comercio electrónico está creciendo sobre una base de rentabilidad insuficiente:

Facturación creciente con beneficio estable o decreciente

Cuando los ingresos aumentan, pero el resultado neto no lo hace en proporción, la estructura de costes está creciendo a un ritmo superior al de los ingresos. En la mayor parte de los casos, la causa es una combinación de coste de adquisición al alza, operativa que no escala con eficiencia y márgenes de producto bajo presión.

ROAS elevado, pero rentabilidad insatisfactoria

El retorno sobre la inversión publicitaria (ROAS) mide ingresos generados por euro invertido en publicidad, no rentabilidad. Un ROAS de cuatro puede ser perfectamente sostenible con márgenes brutos del 50%, e insuficiente con márgenes del 20%. Confundir ROAS con rentabilidad es uno de los errores de análisis más frecuentes en la gestión del canal digital.

Dependencia estructural de la publicidad de pago

Cuando el tráfico orgánico representa menos del 30-40% del total y el negocio depende de la inversión publicitaria continua para mantener el volumen de ventas, la empresa se encuentra en una posición de fragilidad frente a cualquier variación en los costes de adquisición o en los algoritmos de las plataformas publicitarias.

Valor medio del pedido estancado

Si el AOV no crece de forma sostenida, la única vía para incrementar la facturación es aumentar el número de pedidos, lo que generalmente implica mayor inversión en captación. Es una dinámica de costes crecientes que comprime el margen de forma progresiva.

Crecimiento del equipo operativo desproporcionado respecto al volumen

Una operativa bien diseñada y apoyada en automatización debe escalar de forma más eficiente que el equipo. Cuando se requiere incrementar el personal de forma proporcional al crecimiento del volumen, existe un problema estructural de eficiencia operativa.

El cambio de enfoque necesario

La respuesta a este diagnóstico no consiste en detener el crecimiento, sino en reordenar las prioridades: consolidar primero una base operativa y financiera rentable, y escalar desde ahí con una estructura de costes que soporte el crecimiento de forma sostenible.

En la práctica, esto implica abordar tres cuestiones previas a cualquier nueva inversión en captación de tráfico: conocer con precisión el margen neto real por transacción, identificar los puntos del proceso donde se producen las mayores pérdidas de eficiencia y rentabilidad, y verificar que la experiencia de compra convierte adecuadamente el tráfico existente.

Las secciones siguientes de esta guía ofrecen el marco metodológico para abordar cada una de estas cuestiones.

“Hemos normalizado gestionar ecommerce con métricas que miden el movimiento, no el resultado. Y mientras tanto, los márgenes llevan años diciéndonos algo que preferíamos no escuchar.”

Gaizka Menchaca, CMO

El diagnóstico de rentabilidad: bases para una toma de decisiones informada.

CAPÍTULO 2

Cualquier proceso de mejora debe partir de un diagnóstico riguroso. En el ámbito del comercio electrónico, ese diagnóstico tiene un punto de partida claro: el margen neto real por pedido, entendido no como el diferencial entre precio de venta y coste de producto, sino como el resultado de descontar todos los costes imputables a cada transacción.

02

El cálculo del margen neto real por pedido

El margen neto por pedido es el indicador más preciso de la salud financiera de un ecommerce. Su cálculo requiere la consolidación de datos procedentes de distintos sistemas, lo que explica por qué muchos operadores trabajan con aproximaciones menos precisas de las que sería deseable.

La fórmula completa es la siguiente:

Precio de venta neto
- **Coste de producto**
- **Gasto de envío neto**
- **CAC proporcional**
- **Costes de plataforma**
- **Costes operativos proporcionales**
- **Coste proporcional de devoluciones**

= **Margen neto**

El desglose de cada componente merece atención específica:

Precio de venta neto

No el precio de tarifa, sino el precio efectivamente cobrado tras aplicar descuentos, cupones y ajustar por la tasa de devolución. Si el 12% de los pedidos son devueltos, el precio de venta efectivo equivale al 88% de los ingresos brutos del período.

Coste de producto

El coste de adquisición o fabricación del artículo, incluyendo packaging y, cuando no esté ya integrado en el precio de compra, los costes de almacenamiento proporcionales.

Gasto de envío neto

La diferencia entre lo que se paga al operador logístico y lo que se repercute al cliente en concepto de portes. En los modelos con envío gratuito a partir de un umbral de pedido, el coste del envío de los pedidos que superan ese umbral debe distribuirse proporcionalmente entre el conjunto de transacciones para obtener el gasto neto real por pedido.

Coste de adquisición proporcional (CAC)

La inversión total en marketing del período, publicidad, herramientas, servicios de agencia y tiempo interno dedicado a captación, dividida entre el número de pedidos de clientes nuevos en ese mismo período. Este indicador tiene un comportamiento diferente para clientes nuevos y para clientes recurrentes, siendo significativamente más bajo en estos últimos, donde el coste de retención sustituye al de captación.

Coste de plataforma proporcionales

La cuota mensual de la plataforma de ecommerce, las comisiones por transacción de la pasarela de pago, los costes de herramientas tecnológicas y plugins activos, y los costes de infraestructura técnica, distribuidos entre el número de pedidos del período.

Costes operativos proporcionales

Personal de atención al cliente, gestión de pedidos, administración comercial y cualquier coste operativo directamente relacionado con el procesamiento de pedidos, distribuidos igualmente entre el número de transacciones del período.

Coste proporcional de devoluciones

Cada devolución genera un coste directo que incluye la logística de retorno, el tiempo de atención al cliente, la revisión y reacondicionamiento del producto y, en muchos casos, la imposibilidad de revenderlo al precio original. El cálculo del coste promedio por devolución, multiplicado por la tasa de devolución, ofrece el coste proporcional por pedido.

El resultado de este ejercicio suele situar el margen neto real entre 10 y 15 puntos porcentuales por debajo de las estimaciones intuitivas de muchos operadores. No es infrecuente que negocios que consideraban sus márgenes satisfactorios descubran en este análisis que la rentabilidad real es considerablemente inferior.

Los indicadores clave de rendimiento y su interpretación

Más allá del margen por pedido, existe un conjunto de indicadores que, monitorizados de forma sistemática, proporcionan una visión completa de la salud del negocio. Lo relevante no es únicamente su medición, sino la interpretación correcta de lo que revelan y las palancas de mejora disponibles.

Tasa de conversión

La tasa de conversión global, transacciones completadas sobre total de sesiones, es el indicador más citado en ecommerce y, simultáneamente, uno de los más susceptibles de interpretación errónea.

El problema fundamental es que la tasa de conversión global agrega tráficos con intenciones de compra radicalmente distintas. El tráfico de búsqueda de marca propia convierte habitualmente entre el 5% y el 15%. El tráfico proveniente de campañas de display o redes sociales frías puede hacerlo entre el 0,3% y el 0,8%. Una variación en el mix de canales, por ejemplo un incremento de la inversión en social media, puede reducir la tasa de conversión global sin que nada haya empeorado en la tienda.

El análisis correcto de la tasa de conversión exige su segmentación por fuente de tráfico, dispositivo y tipo de usuario. Los benchmarks orientativos por canal en ecommerce de mercado generalista son los siguientes:

- Búsqueda de marca: 5-15%
- Email marketing a base propia: 3-8%
- SEO no branded: 1,5-3%
- Retargeting: 2-5%
- Paid search no branded: 1-2,5%
- Redes sociales tráfico frío: 0,3-1%
- Display: 0,2-0,6%

Cuando alguno de estos indicadores se sitúa significativamente por debajo de la referencia sectorial, existe un problema específico y localizable que requiere análisis e intervención.

Valor medio del pedido (AOV)

El AOV presenta una característica particularmente favorable desde la perspectiva de la rentabilidad: su incremento no implica necesariamente un aumento de los costes de captación, de plataforma ni de parte de la operativa. Un crecimiento del 10% en el AOV, manteniendo constante el número de pedidos y los costes asociados, mejora el margen en una proporción similar.

Las principales palancas de mejora del AOV, ordenadas según su facilidad relativa de implementación, son las siguientes:

Umbral de envío gratuito: La configuración de un umbral de envío gratuito ligeramente por encima del AOV actual, entre un 20% y un 30% superior, genera un comportamiento de adición de productos por parte del usuario para alcanzar el beneficio. Su efectividad está ampliamente documentada y su implementación técnica es inmediata en la mayoría de las plataformas.

Recomendaciones de producto complementario en el carrito: La presentación de productos relacionados con los que el usuario ha añadido al carrito, cuando las recomendaciones son genuinamente relevantes, incrementa tanto la tasa de conversión de esas recomendaciones como el AOV resultante.

Upselling en la ficha de producto: La presentación de versiones de mayor valor o prestaciones superiores del producto visualizado, acompañada de una comparativa clara de beneficios adicionales, permite orientar la decisión de compra hacia tickets más elevados sin generar fricción cuando el argumento de valor es sólido.

Bundles y packs de producto: La agrupación de productos complementarios a un precio ligeramente inferior a la suma de sus precios individuales incrementa el AOV, optimiza el coste logístico relativo y, bien diseñado, mejora la experiencia del cliente al simplificar la decisión de compra.

Financiación y pago aplazado: La visibilidad del precio en cuotas mensuales para productos de ticket elevado reduce la barrera psicológica del precio total y facilita la decisión de compra en rangos de valor superiores.

Customer Lifetime Value (CLV)

El CLV representa el valor total que un cliente genera a lo largo de toda su relación comercial con el negocio. Su relevancia para la toma de decisiones es fundamental: es el indicador que determina cuánto tiene sentido invertir en la captación de un nuevo cliente.

Su cálculo se expresa como:

AOV × Frecuencia de compra anual × Vida media del cliente en años × Margen bruto medio.

Un CAC aparentemente elevado puede ser perfectamente justificable cuando el CLV es alto. Un CAC moderado puede resultar insostenible cuando el CLV es bajo por una tasa de repetición de compra insuficiente. Sin este análisis, las decisiones de inversión en captación carecen de una base financiera sólida.

Las palancas de mejora del CLV actúan sobre tres variables: la frecuencia de compra, que se mejora con programas de fidelización, comunicación post-compra pertinente y recomendaciones personalizadas; la vida media del cliente, que depende de la calidad del producto y del servicio, y de la gestión de incidencias; y el AOV, cuyas palancas ya han sido descritas.

Net Promoter Score (NPS) como indicador adelantado de rentabilidad

El NPS, disposición a recomendar la tienda en una escala de 0 a 10, es uno de los indicadores con mayor capacidad predictiva del comportamiento futuro de la base de clientes. Un NPS elevado correlaciona con mayor tasa de repetición de compra, menor coste de adquisición por el efecto del boca a boca y menor tasa de devoluciones, dado que los clientes satisfechos compran con mayor intención y certeza.

Su medición es sencilla: una pregunta en el email post-entrega, entre 7 y 14 días después de recibir el pedido. Su análisis por segmento de producto, canal de captación y perfil de cliente permite identificar con precisión qué parte del negocio genera mayor satisfacción y por qué.

Plantilla de diagnóstico de referencia

La siguiente plantilla consolida los indicadores necesarios para un diagnóstico inicial. Los datos requeridos existen habitualmente en la plataforma de ecommerce, el panel de publicidad, el sistema logístico y la contabilidad; el ejercicio consiste en consolidarlos en un único marco de análisis.

Bloque 1

Rentabilidad por pedido

CONCEPTO	IMPORTE (€)	% PRECIO VENTA
Precio de venta medio neto	-	100%
Coste de producto medio	-	
Margen bruto	-	
Gasto de envío neto medio	-	
CAC proporcional	-	
Costes de plataforma proporcionales	-	
Costes operativos proporcionales	-	
Coste proporcional de devoluciones	-	
Margen neto por pedido	-	

Bloque 2

Indicadores de conversión y captación

INDICADOR	VALOR ACTUAL	BENCHMARK ORIENTATIVO	BRECHA
Tasa de conversión global		1,5-2,5%	
Tasa de conversión email		3-8%	
Tasa de conversión SEO		1,5-3%	
Tasa de conversión paid		1-2,5%	
AOV (€)		Variable por sector	
CAC (€)		<30% del AOV	
Tasa de abandono de carrito		<65%	

Bloque 3

Fidelización y ciclo de vida

INDICADOR	VALOR ACTUAL	BENCHMARK ORIENTATIVO	BRECHA
Tasa de repetición (12 meses)		>25-30%	
CLV estimado (24 meses)		>3x CAC	
NPS		>40	
Tasa de devolución		<10%	
% tráfico orgánico sobre total		>40%	

La identificación de las brechas más significativas respecto a los benchmarks de referencia permite priorizar las áreas de actuación con mayor potencial de mejora.

Identificación y análisis de los principales puntos de fuga.

CAPÍTULO 3

Un punto de fuga es cualquier elemento del proceso comercial o de la experiencia de compra que genera una pérdida evitable de ingresos o un incremento innecesario de costes. Los más visibles, campañas de bajo rendimiento, productos sin rotación, suelen estar ya identificados. Los más costosos son, con frecuencia, aquellos que operan de forma silenciosa durante períodos prolongados sin que ningún informe estándar los ponga de manifiesto.

03

La brecha entre tráfico y conversión

La inversión en captación de tráfico hacia una tienda online que no convierte adecuadamente genera un coste real que no aparece en ninguna línea de la cuenta de resultados, pero que impacta directamente en la rentabilidad: el coste del tráfico que no se convierte en venta.

El problema del tráfico mal segmentado

No todo el tráfico presenta la misma intención de compra. Un usuario que llega procedente de un anuncio de display mientras consumía contenido ajeno a su intención de compra tiene un perfil radicalmente distinto al de un usuario que ha buscado activamente un producto específico. Ofrecer a ambos la misma experiencia de aterrizaje es una solución de compromiso que no optimiza la conversión de ninguno de los dos.

El tráfico de baja intención requiere una experiencia que construya interés y contextualice la propuesta de valor antes de orientar hacia la compra. El tráfico de alta intención requiere el menor número posible de fricciones entre el momento de llegada y la transacción. La distinción entre ambos, y el diseño de experiencias diferenciadas para cada uno, es una de las palancas de mayor impacto sobre la tasa de conversión global.

El principio de coherencia entre comunicación y destino

Cuando el mensaje de un anuncio, texto, imagen y propuesta de valor, no tiene continuidad en la página de destino a la que dirige, el usuario experimenta una disonancia que genera desconfianza y abandono. Este problema es especialmente frecuente en ecommerces con un volumen elevado de campañas activas y un número reducido de páginas de destino específicas.

El principio de coherencia de mensaje (message match) establece que cada acción de captación debe dirigir al usuario a una página que continúe con exactitud el argumento que motivó el clic. Su aplicación sistemática requiere un mayor número de páginas de destino, pero el impacto sobre la tasa de conversión justifica ampliamente el esfuerzo.

La calidad de las fichas de producto como factor de conversión

La ficha de producto es el punto de decisión de compra. Todo el proceso anterior, la campaña, la búsqueda, la navegación por la categoría, tiene como objetivo llevar al usuario a ese punto. Si la ficha de producto no realiza adecuadamente su función de persuasión y de resolución de dudas, el conjunto del proceso de captación resulta ineficiente.

Las deficiencias más habituales en las fichas de producto y sus consecuencias sobre la conversión son las siguientes:

Cobertura visual insuficiente: En la ausencia de la posibilidad de ver o tocar el producto, las imágenes constituyen el único contacto visual del usuario con el artículo. Una cobertura visual limitada, imagen única, baja resolución, ausencia de contexto de uso, genera incertidumbre que se traduce en abandono. Una ficha de producto bien resuelta incluye múltiples ángulos, zoom de alta resolución, imagen en contexto de uso real y, cuando la categoría de producto lo justifica, vídeo de producto.

Descripciones orientadas a características técnicas en lugar de beneficios: Una descripción que lista especificaciones técnicas responde a las preguntas de un comprador ya convencido. Una descripción que comunica los beneficios del producto en términos de la experiencia del usuario responde a las dudas de un comprador que aún está evaluando. El equilibrio óptimo combina ambos elementos, pero prioriza los beneficios en la parte superior de la ficha.

Ausencia o escasez de reseñas verificadas: Las reseñas de otros compradores actúan como sustituto digital de la recomendación personal. Su impacto sobre la tasa de conversión está ampliamente documentado: un producto con un volumen significativo de reseñas positivas convierte de forma apreciablemente superior al mismo producto sin ellas, con independencia del precio. Adicionalmente, las reseñas detalladas reducen la tasa de devoluciones al establecer expectativas realistas sobre el producto.

Falta de claridad sobre disponibilidad y plazos de entrega: La incertidumbre sobre cuándo se recibirá el pedido es una causa frecuente de abandono en el proceso de decisión de compra. Mostrar de forma explícita el plazo de entrega estimado, especialmente cuando es competitivo, es un factor de conversión habitualmente subestimado.

El abandono del carrito

Con tasas de abandono que oscilan en torno al 70% de media en el sector, el carrito abandonado representa una de las mayores oportunidades de mejora en cualquier operación de ecommerce. La condición previa para una estrategia de recuperación efectiva es comprender que no todo el abandono responde a las mismas causas ni es igualmente recuperable.

Tipología del abandono y sus causas subyacentes

Abandono por comportamiento exploratorio: Una parte de los usuarios que añaden productos al carrito no tienen intención real de comprar en ese momento. Utilizan el carrito como mecanismo de evaluación de precios o como lista provisional. Este abandono es estructuralmente difícil de reducir y los intentos de recuperación arrojan tasas de éxito bajas.

Abandono por fricción en el proceso: El usuario tenía intención de comprar, pero algún elemento del proceso lo impidió: registro obligatorio, método de pago no disponible, proceso excesivamente largo o error técnico. Este es el tipo de abandono con mayor potencial de reducción y con mayor impacto sobre la rentabilidad cuando se actúa sobre él.

Abandono por precio: El usuario completó el proceso hasta el checkout, visualizó el precio total, incluidos gastos de envío, y evaluó que la transacción no justificaba el desembolso. En muchos casos, la solución no pasa por reducir el precio, sino por hacer visible el coste real desde etapas anteriores del proceso para filtrar la intención.

Abandono por interrupción externa: El usuario tenía intención genuina de comprar pero fue interrumpido por una causa ajena al proceso de compra. Este tipo de abandono es el más recuperable mediante secuencias de email, dado que la intención original era real.

La secuencia de recuperación de carrito abandonado

Una secuencia bien diseñada de emails de recuperación puede recuperar entre el 5% y el 15% de los carritos abandonados, constituyendo una de las automatizaciones con mejor retorno en ecommerce. La estructura óptima es la siguiente:

Primera comunicación, a la hora del abandono: Recordatorio neutro, sin incentivo económico. La imagen del producto y un llamado a la acción claro son suficientes. Aproximadamente el 50% de las recuperaciones derivadas de email se producen con esta primera comunicación. Ofrecer un descuento desde el primer email entrena al usuario a abandonar carritos de forma deliberada en espera del incentivo.

Segunda comunicación, a las 24 horas: Refuerzo de la propuesta de valor del producto o de la tienda. Puede incorporar reseñas relevantes, información sobre la política de devoluciones o recordatorio del plazo de entrega, sin necesidad de recurrir aún al incentivo económico.

Tercera comunicación, a las 72 horas: En caso de que las dos anteriores no hayan generado conversión, esta comunicación puede incorporar un incentivo de carácter limitado, descuento moderado o envío gratuito, con una fecha de expiración real. La urgencia artificial, cuando el usuario la detecta, genera el efecto contrario al deseado sobre la percepción de marca.

Optimización del proceso de cierre

El checkout es el punto del proceso en el que el usuario ha tomado ya la decisión de compra. Las pérdidas que se producen en esta fase no responden a un problema de captación ni de persuasión: son el resultado de fricciones evitables en el proceso de transacción.

Los principales factores de abandono en el checkout

Registro obligatorio previo a la compra: La exigencia de creación de cuenta antes de poder completar una compra puede reducir la tasa de conversión en usuarios nuevos entre un 25% y un 35%. La motivación del operador, captura de datos, facilitación de compras futuras, es comprensible, pero el coste en conversión rara vez la justifica. La práctica recomendada es permitir siempre la compra como invitado y ofrecer el registro posterior a la transacción, cuando el usuario ha completado satisfactoriamente el proceso.

Costes de envío que aparecen en la fase final del checkout: La revelación tardía del coste total, cuando el usuario ya había formado una expectativa de precio, genera un efecto de sorpresa negativa que provoca abandono incluso cuando el importe adicional es objetivamente razonable. La política de transparencia en precios, que hace visible el coste del envío en la ficha de producto o en el carrito, reduce este efecto de forma significativa.

Extensión excesiva del formulario: Cada campo adicional en el formulario de checkout incrementa la fricción y reduce la tasa de completado. La revisión crítica de cada campo, ¿es imprescindible para procesar este pedido?, suele revelar que varios de ellos pueden eliminarse o hacerse opcionales sin consecuencias operativas.

Disponibilidad limitada de métodos de pago: La ausencia del método de pago preferido del usuario es una causa directa de abandono que no se produce en la fase de evaluación del producto, sino en el momento del pago. En el mercado español, Bizum ha alcanzado una penetración significativa, especialmente en el segmento de compradores jóvenes. Apple Pay y Google Pay reducen la fricción en el canal móvil al eliminar la necesidad de introducir datos de tarjeta. PayPal mantiene su relevancia entre usuarios que prefieren no compartir datos financieros con tiendas poco conocidas.

Ausencia de indicador de progreso: En procesos de checkout estructurados en varios pasos, la incertidumbre sobre el número de pasos restantes contribuye al abandono. Un indicador de progreso visible reduce esa incertidumbre y su impacto sobre la tasa de completado.

El checkout en dispositivo móvil: un problema diferenciado

El tráfico móvil representa en la mayoría de los ecommerces entre el 60% y el 75% del total de sesiones, pero la tasa de conversión en móvil sigue siendo entre un 30% y un 50% inferior a la de escritorio. Esta brecha constituye una de las mayores oportunidades de mejora disponibles en la mayoría de las operaciones.

Los problemas específicos del checkout en móvil son frecuentemente invisibles en el testing realizado desde escritorio y solo se detectan mediante el análisis de grabaciones de sesión en dispositivos móviles reales: teclados inadecuados para el tipo de campo, elementos interactivos de tamaño insuficiente, botones de acción que quedan ocultos bajo el teclado, o procesos de scrolling complejos para acceder a información relevante.

Las devoluciones, impacto real y palancas de reducción

En categorías como moda y calzado, las tasas de devolución pueden superar el 30% de los pedidos. Incluso en sectores con tasas estructuralmente más bajas, el impacto financiero de las devoluciones sobre la rentabilidad es habitualmente subestimado cuando el análisis se limita al coste logístico de retorno.

El coste integral de una devolución

El análisis completo del coste de una devolución debe incluir los siguientes componentes:

- Logística de retorno: entre 3 y 8 euros en España según el operador y el volumen.
- Tiempo de gestión de atención al cliente: comunicación inicial, seguimiento y confirmación de recepción.
- Proceso de recepción y revisión del artículo devuelto.
- Reacondicionamiento o reempaquetado cuando es posible.
- Coste de inmovilización del producto durante el proceso.
- En un porcentaje relevante de casos, imposibilidad de reventa al precio original con la consiguiente merma parcial o total.
- Coste del primer envío, no recuperable incluso cuando el retorno es a cargo del cliente.

La suma de estos componentes sitúa el coste real de gestión de una devolución en un rango de 12 a 25 euros por unidad en operaciones de escala media. Proyectado sobre el volumen total de devoluciones, el impacto sobre el margen es frecuentemente superior al que refleja la contabilidad convencional.

Causas frecuentes y estrategias de reducción

El primer paso para reducir la tasa de devoluciones es conocer sus causas con precisión. La implementación de un campo de motivo en el proceso de solicitud de devolución, si no existe, es una acción prioritaria de bajo coste y alto valor informativo.

"El producto no correspondía a las expectativas" (30-40% de los casos en la mayoría de los sectores): La causa subyacente es una comunicación de producto insuficiente. La respuesta apropiada pasa por enriquecer la información de producto: mayor cobertura visual, descripciones más precisas, especificaciones técnicas completas y dimensiones con referencias comparativas para productos en los que el tamaño es relevante para la decisión.

"Talla o medida incorrecta" (20-35% en moda y calzado): Las guías de tallas estándar han demostrado ser insuficientes en la mayoría de los contextos. Las guías efectivas incluyen medidas corporales de referencia, no solo de la prenda, comparativas entre modelos con características de corte distintas, y reseñas que describen la experiencia de talla de compradores anteriores.

"Producto recibido en mal estado" (5-15%): Este tipo de devolución requiere un análisis cruzado de los datos de retorno con las variables de origen del producto, proveedor y lote, y de transporte, operador y ruta, para identificar el problema específico. Las causas suelen ser localizables y corregibles una vez identificadas.

"Compra de múltiples opciones para selección posterior": Comportamiento incentivado por las políticas de devolución gratuita ilimitada, especialmente frecuente en moda y calzado. Las políticas que establecen un coste de retorno a partir de la segunda devolución en un período determinado, o que diferencian la devolución gratuita en tienda física de la devolución a domicilio con coste, pueden reducir este comportamiento sin penalizar al cliente que devuelve por causa legítima.

La tecnología como factor de fricción operativa

La infraestructura tecnológica de un ecommerce es invisible cuando opera correctamente y muy evidente cuando genera incidencias. Sin embargo, existe una categoría de problemas tecnológicos particularmente costosa: los que no generan errores explícitos, pero producen ineficiencias continuas y costes operativos evitables.

Las ineficiencias operativas más frecuentes

Gestión de inventario manual o semiautomatizada: En cuanto el catálogo supera un umbral de referencias o el volumen de pedidos crece, la gestión manual del inventario se convierte en un factor de riesgo, sobreventas y desajustes entre canales, y en una fuente de tiempo operativo dedicado a tareas que podrían automatizarse. La integración del sistema de gestión de inventario con la plataforma de ecommerce, el ERP y los canales externos tiene un periodo de retorno habitualmente corto en operaciones de cierto volumen.

Integraciones entre sistemas con problemas de fiabilidad: Las conexiones entre la plataforma de ecommerce y los sistemas de gestión interna, logística y marketing raramente son objeto de auditoría sistemática hasta que generan una incidencia grave. Los fallos silenciosos, precios que no se sincronizan, pedidos que no se transmiten, stocks que se descuadran, tienen un coste real que no aparece en ningún informe estándar. Una revisión periódica de la integridad de las integraciones críticas es una práctica de alto valor que pocas operaciones implementan de forma sistemática.

Velocidad de carga por debajo del umbral de tolerancia del usuario: La investigación aplicada al comportamiento del usuario en

ecommerce establece de forma consistente que tiempos de carga superiores a tres segundos en dispositivo móvil generan tasas de abandono significativas, con un impacto estimado en la conversión de aproximadamente el 7% por segundo adicional. La velocidad de carga tiende a degradarse de forma gradual e imperceptible, por la acumulación de plugins, scripts de terceros e imágenes de mayor peso, hasta que una auditoría técnica específica pone de manifiesto la magnitud del problema.

Ausencia de automatización en procesos operativos repetitivos: Recuperación de carritos abandonados, comunicaciones post-compra, solicitud de reseñas, notificaciones de reposición de stock, gestión de la reactivación de clientes inactivos. Cada uno de estos procesos puede automatizarse en su práctica totalidad. Cuando se ejecutan manualmente, representan un coste operativo continuo que crece con el volumen y que sustrae tiempo de equipo a tareas de mayor valor añadido.

“La tasa de conversión no es un problema de marketing. Es la lectura más objetiva que existe sobre la salud real de una tienda.”

Gaizka Menchaca, CMO

Optimización del rendimiento: y palancas de actuación.

CAPÍTULO 4

Una vez establecido el diagnóstico y priorizados los puntos de fuga, la atención debe centrarse en cómo actuar. El principio que debe guiar este proceso es consistente con lo expuesto en los capítulos anteriores: optimizar lo que ya existe antes de incrementar la inversión en captación. Llevar más tráfico a una operación con ineficiencias relevantes es más costoso, no más efectivo.

04

CRO: Metodología de optimización continua de la conversión

La optimización de la tasa de conversión no es una intervención puntual, sino una disciplina de mejora continua basada en datos. La distinción es relevante porque define tanto la metodología como las expectativas de resultado.

El ciclo metodológico del CRO

1. Fase de análisis: La identificación de oportunidades de mejora requiere datos de dos naturalezas complementarias. El análisis cuantitativo, mapas de calor, grabaciones de sesión, análisis de embudos, segmentación del tráfico, responde a la pregunta de qué está ocurriendo en la tienda. El análisis cualitativo, encuestas de salida, encuestas post-compra, análisis de los motivos de contacto con atención al cliente, responde a la pregunta de por qué ocurre. La combinación de ambas perspectivas es significativamente más potente que cualquiera de ellas por separado.

2. Formulación de hipótesis: Una hipótesis de CRO rigurosa especifica con precisión qué se va a modificar, en qué elemento de la experiencia, qué efecto se espera obtener y sobre qué métrica se va a medir, con una justificación basada en los datos del análisis previo. La especificidad de la hipótesis determina la calidad del aprendizaje que se extrae del test, independientemente de si este confirma o refuta la hipótesis inicial.

3. Testing controlado: El test A/B expone simultáneamente la versión original y la versión modificada a fracciones equivalentes y aleatorizadas del tráfico, permitiendo atribuir con rigor estadístico las diferencias en comportamiento a los cambios introducidos. La validez del test requiere alcanzar un nivel de significación estadística suficiente, habitualmente del 95%, y un volumen mínimo de conversiones en cada variante antes de extraer conclusiones.

Los errores metodológicos más frecuentes incluyen la interrupción prematura del test ante resultados aparentemente positivos, la modificación simultánea de múltiples variables, que impide atribuir el efecto a ninguna de ellas en particular, y la falta de segmentación de los resultados por dispositivo, que puede ocultar efectos opuestos en escritorio y móvil.

Implementación y documentación: Los resultados de cada test, tanto los que confirman la hipótesis como los que la refutan, se documentan como activo de conocimiento sobre el comportamiento de los usuarios. Con el tiempo, este repositorio de evidencias se convierte en una ventaja competitiva difícil de replicar.

Personalización de la experiencia de compra

La personalización representa la evolución natural del CRO: mientras que la optimización convencional busca la experiencia que funciona mejor para el mayor número de usuarios, la personalización permite ofrecer experiencias diferenciadas a segmentos de usuarios con perfiles de comportamiento o preferencia distintos.

Las modalidades de personalización con mayor retorno en ecommerce, ordenadas por facilidad de implementación, son las siguientes:

- **Recomendaciones de producto basadas en comportamiento:** La presentación de productos relacionados con el historial de navegación o compra del usuario es la forma de personalización más extendida y con implementación más accesible en las plataformas modernas. Su efectividad depende en gran medida de la calidad del motor de recomendación y de la relevancia real de las sugerencias para el usuario.
- **Personalización por fuente de tráfico o campaña:** La adaptación del mensaje o de los elementos de prueba social en función del canal de procedencia del usuario permite mantener la coherencia de mensaje y optimizar la conversión para cada tipo de tráfico.
- **Personalización por historial de compra:** El reconocimiento explícito de la relación previa con el cliente, a través de mensajes de fidelización, sugerencias basadas en compras anteriores o acceso a beneficios diferenciados, contribuye tanto a la tasa de repetición como al AOV de los clientes recurrentes.

Email marketing

El email marketing mantiene de forma consistente el mejor ratio de retorno sobre la inversión entre los canales de marketing digital disponibles para ecommerce, con cifras que oscilan entre 36 y 42 euros de retorno por cada euro invertido según los estudios más recientes del sector. Su infrautilización en muchas operaciones, limitada a newsletters promocionales de frecuencia irregular, representa una oportunidad de mejora significativa.

Automatizaciones de alto impacto

Las automatizaciones de email, comunicaciones enviadas en respuesta a comportamientos específicos del usuario sin intervención manual continua, generan entre el 40% y el 60% de los ingresos de email en las operaciones que las tienen correctamente configuradas. Las más relevantes son:

Secuencia de bienvenida: Comunicación inicial con nuevos suscriptores que establece la propuesta de valor de la marca, construye confianza y orienta hacia la primera compra.

Recuperación de carrito abandonado: Descrita en el capítulo anterior. Constituye la automatización con mejor retorno en la mayoría de las operaciones.

Comunicaciones post-compra: Confirmación de pedido, notificación de envío, solicitud de reseña post-entrega, y recomendaciones de producto complementario. Cada una de estas comunicaciones contribuye tanto a la satisfacción del cliente como a la tasa de repetición de compra.

Reactivación de clientes inactivos: Identificación y contacto con clientes que no han realizado compras en un período determinado, con una propuesta de valor específica para incentivar el retorno.

Campañas segmentadas

Las comunicaciones de campaña, promociones estacionales, lanzamientos de producto, contenido editorial, tienen un rendimiento directamente proporcional a la precisión de la segmentación. El envío de mensajes idénticos a toda la base de datos es menos eficiente que la comunicación de mensajes relevantes a segmentos específicos. La métrica de referencia no es la tasa de apertura, sino el revenue per email sent (RPES): ingresos generados dividido entre número de emails enviados.

SEO técnico y de contenido

A diferencia de los canales de publicidad de pago, cuyo efecto cesa cuando cesa la inversión, el SEO genera un activo acumulativo: la autoridad y el contenido posicionado hoy continúan generando tráfico orgánico durante meses o años.

En ecommerce, el SEO opera en tres capas interdependientes:

- **SEO técnico:** La base sobre la que se apoya el rendimiento de las demás capas. Velocidad de carga, arquitectura de URLs, indexabilidad, gestión del contenido duplicado, un problema especialmente frecuente en catálogos con múltiples variantes de producto, implementación de datos estructurados y optimización para dispositivos móviles. Una base técnica deficiente limita el rendimiento de cualquier estrategia de contenido, independientemente de su calidad.
- **SEO transaccional:** La optimización de las páginas que generan directamente transacciones: fichas de producto con títulos y descripciones únicos y relevantes, páginas de categoría con contenido de valor que trascienda el simple listado de productos, y datos estructurados que habiliten los rich snippets en los resultados de búsqueda.
- **SEO de contenido informacional:** La capa que mayor impacto tiene sobre la captación de tráfico en las fases iniciales del proceso de decisión de compra. Guías de compra, comparativas de productos, artículos de experto sobre los problemas que resuelven los productos ofrecidos. Este tipo de contenido atrae tráfico cualificado con alta intención de compra antes de que el usuario haya decidido dónde comprar, y contribuye de forma significativa a la construcción de autoridad de marca en el sector.

La nueva visibilidad digital: GEO y los motores de búsqueda generativos.

CAPÍTULO 5

El ecosistema de búsqueda online está experimentando su transformación más profunda desde la consolidación de Google como canal dominante. La velocidad a la que se está produciendo este cambio supera la capacidad de adaptación de la mayoría de los operadores de ecommerce, lo que crea una ventana de oportunidad relevante para quienes actúen de forma anticipada.

05

El nuevo mapa del ecosistema de búsqueda

Hasta 2023, el mapa de la búsqueda online en España y Europa tenía una estructura relativamente simple: Google dominaba con más del 90% de la cuota de mercado, y una estrategia de SEO bien ejecutada era equivalente a una estrategia de visibilidad en la búsqueda.

Ese mapa ha experimentado cambios estructurales en dos años:

Los AI Overviews de Google han transformado la página de resultados para una proporción creciente de búsquedas informacionales, comparativas y de recomendación. Google genera ahora una respuesta sintetizada en la parte superior de la página, reduciendo la necesidad del usuario de acceder a los resultados orgánicos. El tráfico orgánico hacia las webs posicionadas en estas categorías ha registrado descensos de entre el 20% y el 40% según los estudios publicados en 2024 y 2025.

Los motores de búsqueda basados en IA generativa, ChatGPT, Perplexity, Claude, Gemini, Copilot de Microsoft, han transitado de herramientas de nicho a canales de consulta de uso cotidiano para millones de usuarios. En España, la penetración es especialmente relevante en perfiles profesionales y en el segmento de 25 a 45 años. Estos usuarios formulan consultas más complejas, más conversacionales y más orientadas a obtener una recomendación directa que a recibir una lista de resultados para explorar.

La evolución en la naturaleza de las consultas es una consecuencia directa del cambio de canal. En lugar de términos de búsqueda compuestos por dos o tres palabras clave, el usuario formula preguntas completas con contexto personal: "¿Qué aspiradora sin cable es más adecuada para un apartamento de 70 m² con mascotas y suelos de parquet?" El SEO de palabras clave no está diseñado para capturar este tipo de intención de búsqueda.

Fundamentos del GEO y diferencias con el SEO

La Generative Engine Optimization (GEO) comprende el conjunto de estrategias y técnicas orientadas a que los motores de IA generativa citen, recomienden y enlacen a una marca, sus productos o su contenido en respuesta a consultas relevantes de los usuarios.

Su lógica de funcionamiento difiere de forma sustancial de la del SEO convencional: El SEO optimiza para algoritmos que evalúan señales técnicas, autoridad de dominio, enlaces entrantes, velocidad, estructura, y de relevancia textual, correspondencia entre el contenido y las palabras clave de búsqueda.

El GEO optimiza para modelos de lenguaje entrenados sobre grandes volúmenes de texto, que sintetizan sus respuestas a partir de las fuentes que consideran más fiables, más relevantes y más alineadas con la consulta del usuario.

Las diferencias fundamentales entre ambas disciplinas son las siguientes:

Unidad de medida: El SEO se mide por el ranking en búsquedas específicas. El GEO se mide por la frecuencia con la que el modelo menciona o recomienda una marca o contenido en respuesta a consultas relevantes del sector.

Velocidad de efecto: Los cambios de SEO tienen efecto en semanas o meses. Los modelos que realizan búsquedas en tiempo real, Perplexity, el modo de búsqueda de ChatGPT, pueden reflejar cambios en el contenido de forma más rápida.

Construcción de autoridad: En SEO, la autoridad se construye principalmente mediante la obtención de enlaces entrantes de calidad. En GEO, la autoridad se construye mediante la presencia en fuentes de referencia que los modelos consideran fiables, medios de comunicación, directorios especializados, plataformas de reseñas verificadas, y mediante la coherencia entre lo que dice la propia web y lo que afirman sobre ella terceros de credibilidad.

Las palancas del GEO para ecommerce

Desarrollo de contenido de autoridad sectorial

La visibilidad en los motores de IA generativa exige que la presencia web trascienda el catálogo de productos para convertirse en una fuente de referencia sobre los problemas, las necesidades y las decisiones de compra que tienen los potenciales clientes. Los modelos de IA generan respuestas más precisas y fiables a partir de contenido que responde preguntas de forma completa, honesta y bien estructurada.

Para un ecommerce de equipamiento deportivo, esto implica publicar contenido como "Criterios de selección de calzado de trail para corredores que inician en la disciplina" o "Análisis comparativo de tecnologías de amortiguación en zapatillas de asfalto": contenido que responde preguntas reales del comprador antes de que haya decidido dónde adquirir el producto. Este tipo de contenido tiene una probabilidad de citación por parte de los modelos de IA significativamente superior a la de una ficha de producto.

Estructura semántica orientada a la comprensión por modelos de lenguaje

Los modelos de IA procesan mejor el contenido que presenta una organización semántica clara: encabezados jerárquicos bien diferenciados, respuestas directas a preguntas concretas en la parte superior de cada sección, datos y estadísticas atribuidos a fuentes verificables, y estructuras comparativas en formato de lista o tabla.

La sección de preguntas frecuentes (FAQ), construida a partir de las preguntas reales que formulan los potenciales clientes, es una de las estructuras de contenido que los modelos de IA aprovechan con mayor frecuencia para generar respuestas. Su ausencia en un ecommerce representa un déficit de visibilidad GEO que puede corregirse con relativa facilidad.

Implementación de datos estructurados

Los datos estructurados, marcado semántico implementado mediante el estándar Schema.org, facilitan tanto a Google como a los rastreadores de los motores de IA la interpretación precisa del contenido de una web. Para ecommerce, los tipos de marcado de mayor relevancia son:

- **Product schema:** Precio, disponibilidad, características, marca y descripción. Habilita los rich snippets en los resultados de Google y facilita que los modelos de IA lean correctamente los atributos del producto.
- **Review schema:** Valoraciones agregadas y

reseñas individuales. Las reseñas son una de las fuentes principales que los modelos de IA utilizan para generar recomendaciones de producto.

- **FAQPage schema:** Marca el contenido de preguntas frecuentes de forma que puede ser presentado directamente en los resultados de búsqueda y es procesado por los modelos de IA como contenido de respuesta verificada.
- **Organization schema:** Información de la empresa, perfiles en redes sociales y datos de contacto. Contribuye a que los modelos comprendan la identidad y el ámbito de actividad de la organización.

Construcción de presencia en fuentes de referencia externas

Los modelos de IA no aprenden exclusivamente del contenido propio de cada web. Aprenden del conjunto de lo que se publica sobre una marca en internet: menciones en medios de comunicación, entradas en directorios especializados del sector, participación en foros y comunidades relevantes, y reseñas en plataformas de terceros.

Una estrategia de relaciones públicas digitales orientada a GEO no persigue únicamente la obtención de enlaces para el posicionamiento orgánico convencional. Persigue generar presencia de marca en las fuentes que los modelos de IA consideran más fiables: medios generalistas con autoridad, publicaciones especializadas del sector y plataformas de reseñas verificadas.

Gestión activa de la reputación online

Los modelos de IA asignan un peso relevante a las señales de reputación cuando generan recomendaciones de producto o marca: valoración media en Google Business y otras plataformas, volumen y calidad de las reseñas, ratio de valoraciones positivas sobre negativas, y la forma en que la empresa responde a las valoraciones críticas.

Una estrategia sistemática de gestión de reputación online, que incluya la solicitud activa de reseñas a clientes satisfechos, la respuesta constructiva a todas las valoraciones y la monitorización continua de las menciones de marca, tiene un impacto directo y mensurable sobre la visibilidad en motores de IA generativa.

Medición de la visibilidad GEO

La medición de la visibilidad GEO se encuentra en una fase de desarrollo más temprana que las herramientas consolidadas de medición SEO, aunque el ecosistema de herramientas está evolucionando con rapidez.

Las aproximaciones disponibles en la actualidad son las siguientes:

- **Consultas directas sistemáticas a los modelos:** La verificación periódica de las respuestas que ofrecen ChatGPT, Perplexity y Google AI ante las consultas más relevantes del sector, las que formularía un potencial cliente antes de comprar, proporciona una medición directa de la visibilidad de marca. La documentación y comparación de resultados a lo largo del tiempo permite evaluar la evolución.
- **Herramientas especializadas emergentes:** Plataformas como Profound, Otterly.ai o BrandMentions están incorporando funcionalidades específicas de monitorización de visibilidad en modelos de IA. Se trata de un espacio en rápida maduración, con herramientas que mejoran de forma significativa de un trimestre a otro.
- **Tráfico de referral procedente de motores de IA:** Perplexity y otros motores de búsqueda basados en IA generativa transmiten tráfico de referral identificable en herramientas de analítica web. La monitorización y evolución de este tráfico es una medida indirecta pero objetiva de la visibilidad GEO.

“La búsqueda no ha desaparecido, se ha vuelto conversacional. Y eso exige un tipo de presencia que la mayoría de las tiendas online aún no tienen.”

Gaizka Menchaca, CMO

El comercio agéntico.

CAPÍTULO 6

Si el GEO representa el cambio más inmediato en el ecosistema de visibilidad digital, el comercio agéntico es la transformación más profunda y estructural que se avecina en el canal de distribución. No modifica cómo los usuarios encuentran los productos: modifica quién compra y cómo se produce la transacción.

06

Definición y alcance del comercio agéntico

Un agente de IA comprador es un sistema de software capaz de actuar de forma autónoma en nombre de un usuario para ejecutar tareas de compra de principio a fin: buscar productos en múltiples tiendas, comparar opciones según criterios predefinidos, verificar condiciones de entrega y devolución, y completar la transacción, sin que el usuario deba interactuar directamente con ningún punto de venta.

Esta capacidad no es una proyección futura especulativa. Viene desarrollándose en entornos de prueba desde 2024 y está comenzando a operar en entornos de producción en determinados mercados y categorías.

Ejemplos de aplicación práctica

En el ámbito del consumo personal, un usuario puede instruir a su asistente de IA: "Adquiere el mejor complemento proteico vegano con un precio inferior a 40 euros y entrega antes del jueves." El agente ejecuta la búsqueda comparativa, evalúa las opciones disponibles según los criterios del usuario y completa la compra en la tienda que mejor los cumple. El usuario recibe la confirmación del pedido sin haber interactuado con ninguna interfaz de ecommerce.

En el ámbito empresarial, la aplicación es potencialmente más transformadora: "Repón el inventario de cada categoría de material de oficina cuando alcance el 20% del nivel óptimo, utilizando el proveedor habitual como primera opción pero comparando precio con los tres alternativos antes de ejecutar la compra." Este tipo de automatización de la compra recurrente puede eliminar una parte sustancial del proceso manual de aprovisionamiento en pequeñas y medianas empresas.

Los protocolos que estructuran el comercio agéntico

La interoperabilidad entre agentes de IA y tiendas online a escala requiere protocolos estandarizados que definan cómo se produce la interacción: consulta de catálogo, verificación de disponibilidad, inicio del proceso transaccional y confirmación del pedido.

En la actualidad existen dos iniciativas principales de estandarización:

- **ACP. Agent Commerce Protocol:** Desarrollado en colaboración por OpenAI y Stripe, el ACP define un estándar para la interacción segura y verificada entre agentes de IA y plataformas de comercio electrónico. El protocolo incorpora mecanismos de autenticación del agente, verificación de la identidad del usuario

representado, consulta estructurada de catálogo y precio, y ejecución del pago a través de la infraestructura de Stripe. La asociación con Stripe, que procesa volúmenes de pago de escala global y mantiene relaciones establecidas con cientos de miles de comercios, facilita significativamente la extensión del protocolo al tejido existente de ecommerces.

- **UCP. Universal Commerce Protocol:** Google y Shopify están desarrollando el UCP como propuesta alternativa, con un énfasis particular en la interoperabilidad con el ecosistema de búsqueda de Google y en la integración nativa con la plataforma Shopify. El protocolo está diseñado para ser compatible con agentes de distintos orígenes, no exclusivamente los desarrollados por Google, y para operar en un ecosistema de múltiples agentes y plataformas.
- **El desafío de la coexistencia de estándares:** La coexistencia de dos protocolos principales crea para los operadores de ecommerce un dilema de adopción similar al que se plantea en otros contextos de fragmentación de estándares tecnológicos. La estrategia más eficiente es mantener la capacidad de conectarse a ambos protocolos sin duplicar el esfuerzo de integración. Esto es precisamente lo que resuelve una capa de middleware como AdimenCommerce, desarrollada por LurNova: una integración única que expone la tienda a ambos protocolos de forma simultánea, abstraendo la complejidad técnica de mantener dos integraciones independientes.

Preparación del ecommerce para el comercio agéntico

La preparación para el comercio agéntico tiene dos dimensiones complementarias: la dimensión técnica, que asegura que los agentes puedan leer e interactuar correctamente con la tienda, y la dimensión estratégica, que permite posicionarse favorablemente en las decisiones de comparación que los agentes realizan.

Dimensión técnica: legibilidad e interoperabilidad

Los agentes de IA no procesan las páginas web de la forma en que lo hacen los usuarios humanos. No interpretan el diseño visual, no realizan scroll ni interactúan con elementos de navegación. Leen y procesan datos estructurados: precio, disponibilidad, atributos del producto, condiciones de envío, política de devoluciones, valoraciones agregadas.

Los requisitos técnicos fundamentales para la compatibilidad con el comercio agéntico son los siguientes:

- **Feed de producto actualizado con alta frecuencia:** Un feed estructurado, en formato Google Merchant Center, XML o JSON, que contenga todos los atributos relevantes de cada producto, actualizado con una frecuencia acorde a la variabilidad de precios y disponibilidad de la operación. Para productos con precios dinámicos o niveles de stock variables, la actualización en tiempo real o con frecuencia horaria es deseable.
- **API de consulta de disponibilidad:** Para que los agentes puedan verificar la disponibilidad y el precio en tiempo real antes de iniciar una transacción, la disponibilidad de una API que responda a este tipo de consultas es una ventaja competitiva relevante. Las principales plataformas de ecommerce ofrecen esta funcionalidad de forma nativa o mediante extensiones.
- **Datos estructurados completos en todas las páginas de producto:** El schema markup descrito en el capítulo anterior es también la base de la legibilidad para agentes. Los agentes que realizan búsquedas web en tiempo real leen estos datos estructurados para extraer la información del producto de forma precisa.
- **Compatibilidad del proceso transaccional:** Los protocolos agénticos requieren que el proceso de pago sea compatible con sus mecanismos de autenticación y ejecución. En la práctica, esto implica disponer de una pasarela de pago que soporte las integraciones necesarias y un proceso de checkout que no incorpore pasos que requieran intervención humana, verificaciones manuales o captchas, para ser completado por un agente.

Dimensión estratégica: posicionamiento en las decisiones comparativas

Cuando un agente evalúa opciones para ejecutar una compra, sus criterios de decisión son explícitos y objetivos: precio total, disponibilidad, plazo de entrega, condiciones de devolución, valoraciones. La componente visual, el storytelling de marca y la experiencia emocional de navegación no son factores relevantes en la evaluación agéntica.

Las implicaciones estratégicas de este cambio son significativas:

- **El precio se evalúa en el contexto del valor total:** Los agentes bien configurados evalúan el precio en relación al valor total de la oferta: precio más gastos de envío, condiciones de devolución, plazo de entrega y garantía. Una oferta con un precio base ligeramente superior puede resultar seleccionada si el plazo de entrega es más

competitivo o las condiciones de devolución son más favorables.

- **Las reseñas operan como factor de ranking:** Los agentes con acceso a datos de reputación ponderarán la valoración media y el volumen de reseñas como indicadores de calidad y fiabilidad. Un ecommerce con amplio historial de reseñas positivas tiene una ventaja sistemática sobre uno con menor volumen, a igualdad de otras condiciones.
- **La completitud de los datos de producto se convierte en requisito de inclusión:** Si el agente no puede encontrar un atributo específico que el usuario ha establecido como criterio de selección, descartará el producto aunque potencialmente lo cumpla. La completitud de los datos de producto deja de ser un factor de mejora para convertirse en un requisito de elegibilidad.
- **La fiabilidad operativa histórica adquiere valor competitivo:** Los sistemas agénticos más sofisticados incorporarán o tendrán acceso a datos agregados de fiabilidad operativa por comercio: tasas de cumplimiento de plazos de entrega, incidencias en el proceso de pago, gestión de devoluciones. Un historial operativo sólido se convierte en una ventaja competitiva difícil de replicar a corto plazo.

Perspectiva temporal de la adopción

La pregunta más práctica para los operadores de ecommerce en relación al comercio agéntico es cuándo afectará de forma significativa a su negocio.

La respuesta más honesta es que la transición será gradual pero con una aceleración potencialmente rápida una vez se resuelvan las principales fricciones de adopción. Los patrones de adopción de tecnologías de consumo en los últimos años, pago móvil, asistentes de voz, comercio en redes sociales, sugieren que el período entre la fase de adopción temprana y la adopción mayoritaria puede ser de dos a cuatro años cuando las fricciones de experiencia del usuario se reducen de forma sustancial.

Los factores que acelerarán la adopción incluyen: la mejora continua de los modelos de lenguaje, que reduce los errores que generan desconfianza en los usuarios; la estandarización de los protocolos de interoperabilidad; y la integración de capacidades agénticas en los asistentes nativos de los sistemas operativos móviles más extendidos.

Los factores que moderarán la velocidad de adopción incluyen: las barreras de privacidad y confianza para delegar decisiones de compra a sistemas automatizados; los potenciales requisitos regulatorios de verificación y consentimiento; y la fragmentación inicial de protocolos, que crea fricción tanto para operadores como para usuarios.

La recomendación para los operadores de ecommerce en 2026 es clara: no es necesaria una inversión significativa en comercio agéntico en este momento, pero sí lo es asegurar que la infraestructura de datos, feeds, APIs, datos estructurados, está en condiciones adecuadas, y mantener un seguimiento cercano de la evolución de los protocolos para poder actuar con rapidez cuando la adopción alcance masa crítica en la categoría correspondiente.

Benchmark e indicadores de referencia.

CAPÍTULO 7

La utilidad de un indicador de referencia depende de su contexto. Un benchmark global ofrece una orientación inicial, pero puede inducir a error si se aplica a una categoría con dinámicas muy distintas a la media. Este capítulo presenta, en primer lugar, los indicadores de referencia de alcance general para el conjunto del ecommerce, y a continuación desglosa los valores característicos de los sectores con mayor representación en el comercio electrónico español y europeo.

07

Todos los valores recogidos están basados en la agregación de estudios sectoriales publicados entre 2023 y 2025, datos de plataformas de analítica y ecommerce de referencia, e informes de organismos del sector. Deben interpretarse como rangos orientativos, no como objetivos absolutos. La variabilidad interna dentro de cada sector puede ser tan significativa como la que existe entre sectores distintos.

CONVERSIÓN Y COMPORTAMIENTO DE COMPRA	RANGO GLOBAL	PERCENTIL 25	MEDIANA	PERCENTIL 75
Tasa de conversión global	0,5 - 5,0%	0,9%	1,8%	3,2%
Tasa de conversión en móvil	0,3 - 3,5%	0,6%	1,2%	2,1%
Tasa de conversión en escritorio	0,8 - 6,0%	1,5%	2,8%	4,5%
Tasa de abandono de carrito	60 - 85%	65%	70%	78%
Tasa de abandono en checkout	20 - 50%	25%	35%	45%
Páginas vistas por sesión	3 - 8	3,2	4,5	6,8
Duración media de sesión	2 - 7 min	2,1 min	3,8 min	5,9 min

RENTABILIDAD Y MÁRGENES	RANGO GLOBAL	REFERENCIA ÓPTIMA
Margen bruto sobre ventas	20 - 60%	>40%
Margen neto sobre ventas	5 - 25%	>12%
CAC como % del AOV	15 - 50%	<30%
Ratio CLV / CAC	1,5 - 6x	>3x
Coste logístico como % del AOV	8 - 20%	<12%
Tasa de devolución global	5 - 35%	Variable por sector
Coste medio de gestión por devolución	10 - 28 €	

CAPTACIÓN Y TRÁFICO	RANGO GLOBAL	REFERENCIA SALUDABLE
% tráfico orgánico sobre total	25 - 55%	>40%
% tráfico de pago sobre total	20 - 45%	<35%
% tráfico directo y referral	10 - 30%	>20%
% tráfico email sobre total	5 - 20%	>10%
CAC medio (todos los canales)	15 - 80 €	Variable por sector
CPC medio Google Shopping	0,30 - 1,80 €	Variable por categoría

FIDELIZACIÓN Y CICLO DE VIDA	RANGO GLOBAL	REFERENCIA SALUDABLE
Tasa de repetición de compra (12 meses)	15 - 45%	>28%
Porcentaje de ingresos de clientes recurrentes	25 - 60%	>40%
NPS en ecommerce	20 - 65	>45
Tasa de apertura email marketing	15 - 30%	>22%
Tasa de click email marketing	1,5 - 5,0%	>2,5%
Revenue per email sent (RPES)	0,05 - 0,45 €	>0,15 €

OPERATIVA Y TECNOLOGÍA	RANGO GLOBAL	REFERENCIA SALUDABLE
Tiempo de carga en móvil (LCP)	1,5 - 6,0 s	<2,5 s
Tiempo de carga en escritorio	1,0 - 4,5 s	<2,0 s
Score de Core Web Vitals (Google)	40 - 95	>75
Tasa de error en checkout	0,5 - 5,0%	<1,5%
Tasa de sobreventas por desajuste de stock	0,2 - 3,0%	<0,5%
Revenue per email sent (RPES)	0,05 - 0,45 €	>0,15 €

Benchmarks por sector



	RANGO DEL SECTOR	REFERENCIA ÓPTIMA
Tasa de conversión global	1,0 - 3,5%	>2,5%
AOV medio	55 - 110 €	>80 €
Tasa de devolución	20 - 45%	<25%
Margen bruto sobre ventas	45 - 65%	>55%
Margen neto sobre ventas	6 - 18%	>12%
CAC medio	18 - 45 €	<30 €
Tasa de repetición (12 meses)	25 - 45%	>35%
% ingresos de clientes recurrentes	35 - 60%	>50%
Tasa de abandono de carrito	68 - 82%	<72%

El sector de moda es el de mayor volumen en ecommerce en Europa y uno de los más exigentes en términos de gestión de devoluciones y presentación de producto. La compra impulsiva tiene un peso elevado, lo que hace que la experiencia de navegación y la calidad visual sean factores de conversión críticos.

La tasa de devolución es estructuralmente elevada. En operaciones de moda online, los costes de devolución pueden representar entre 4 y 8 puntos porcentuales de margen. Su gestión eficiente es una ventaja competitiva real. El AOV tiene una alta sensibilidad al umbral de envío gratuito. En este sector, los incrementos de AOV de entre un 15% y un 25% mediante la reconfiguración del umbral están bien documentados. La velocidad de captación de nuevas colecciones y la actualización frecuente del catálogo generan un riesgo elevado de desajustes de stock que deben gestionarse con automatización. El canal de email marketing presenta en moda uno de los mayores retornos relativos: la comunicación de novedades y la recuperación de carrito son especialmente efectivas en compradores recurrentes.



• Electrónica de consumo

	RANGO DEL SECTOR	REFERENCIA ÓPTIMA
Tasa de conversión global	1,0 - 3,5%	>2,5%
AOV medio	55 - 110 €	>80 €
Tasa de devolución	20 - 45%	<25%
Margen bruto sobre ventas	45 - 65%	>55%
Margen neto sobre ventas	6 - 18%	>12%
CAC medio	18 - 45 €	<30 €
Tasa de repetición (12 meses)	25 - 45%	>35%
% ingresos de clientes recurrentes	35 - 60%	>50%
Tasa de abandono de carrito	68 - 82%	<72%

Sector con márgenes brutos estructuralmente más bajos que la moda, compensados por tickets medios más elevados y tasas de devolución menores. La decisión de compra es más racional y el proceso de evaluación más largo, lo que incrementa la relevancia del contenido comparativo y técnico.

El margen bruto bajo hace que la eficiencia del CAC sea crítica. En electrónica, un CAC superior al 15% del AOV deteriora rápidamente la rentabilidad. El proceso de decisión de compra es prolongado: el usuario suele visitar la tienda múltiples veces antes de comprar. Las estrategias de retargeting y los emails de recordatorio tienen un rendimiento especialmente alto en este sector. El contenido técnico comparativo, análisis, comparativas, guías de selección, es un factor de conversión y de visibilidad orgánica diferencial. Los ecommerces de electrónica con contenido editorial de calidad capturan una proporción significativa del tráfico de alta intención antes de que el usuario llegue a los marketplaces. La competencia de precio con Amazon y otros grandes distribuidores es estructural. La propuesta de valor de los ecommerces especializados debe basarse en la profundidad de servicio, el soporte técnico y la especialización por categoría.



• Hogar, decoración y mueble

	RANGO DEL SECTOR	REFERENCIA ÓPTIMA
Tasa de conversión global	0,7 - 2,8%	>1,8%
AOV medio	90 - 350 €	>180 €
Tasa de devolución	10 - 22%	<15%
Margen bruto sobre ventas	35 - 55%	>45%
Margen neto sobre ventas	7 - 20%	>13%
CAC medio	30 - 75 €	<45 €
Tasa de repetición (12 meses)	18 - 35%	>25%
Tasa de abandono de carrito	70 - 84%	<74%
Tiempo de decisión de compra	7 - 30 días	
% tráfico de búsqueda no branded	40 - 60%	>50%

Sector con AOV elevado, proceso de decisión largo y alta sensibilidad a la calidad visual y al contenido inspiracional. El peso del tráfico procedente de plataformas como Pinterest y las búsquedas de estilo de vida es superior a la media.

El proceso de decisión puede extenderse semanas o meses en artículos de ticket alto. Las listas de deseos y los emails de seguimiento con contenido inspiracional tienen un papel relevante en la gestión de ese ciclo. La calidad visual es un factor de conversión crítico: las fotografías de ambientación y los recursos de visualización en contexto real, incluyendo herramientas de realidad aumentada para visualizar muebles en el espacio del usuario, tienen un impacto documentado sobre la conversión y la reducción de devoluciones. La logística de artículos de gran tamaño genera costes elevados y una mayor tasa de incidencias, lo que exige una comunicación muy precisa sobre plazos de entrega y condiciones de instalación o montaje. El contenido de estilo de vida bien producido tiene un alto potencial de visibilidad GEO en consultas de tipo “cómo decorar”, “ideas para” o “estilo para hogar de”.



	RANGO DEL SECTOR	REFERENCIA ÓPTIMA
Tasa de conversión global	1,5 - 4,5%	>3,0%
AOV medio	35 - 90 €	>60 €
Tasa de devolución	1 - 5%	<3%
Margen bruto sobre ventas	35 - 60%	>48%
Margen neto sobre ventas	8 - 22%	>15%
CAC medio	12 - 35 €	<22 €
Tasa de repetición (12 meses)	35 - 65%	>50%
Frecuencia de compra anual	3 - 10 pedidos	>5 pedidos
CLV medio (24 meses)	90 - 400 €	>200 €
% ingresos de suscripción o recurrentes	20 - 55%	>35%

Sector con dinámicas distintas al ecommerce generalista: la recurrencia de compra es alta, el ciclo de vida del cliente puede ser muy largo, y la propuesta de valor se articula habitualmente en torno a la especialización, la autenticidad o la sostenibilidad más que en el precio.

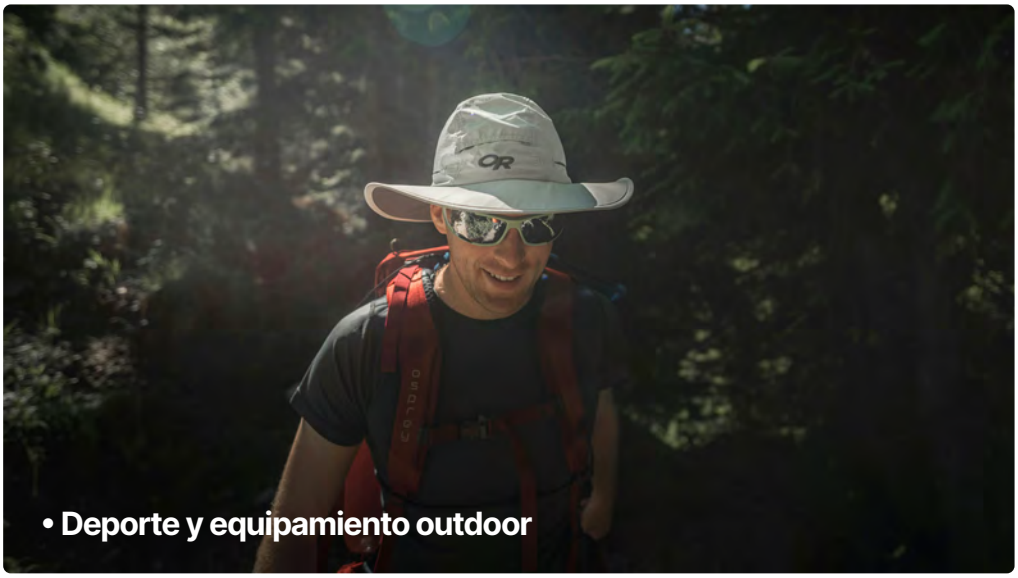
La tasa de repetición de compra es el indicador más determinante de la salud del negocio en alimentación. Un cliente que compra regularmente durante dos o tres años genera un CLV que justifica una inversión significativa en su adquisición inicial. Los modelos de suscripción o caja recurrente, cuando el producto lo permite, estabilizan los ingresos y reducen el coste operativo por pedido al aumentar la predictibilidad de la demanda. El cumplimiento riguroso de los plazos de entrega es crítico: los productos perecederos o con fecha de consumo relevante tienen una tolerancia mínima a los retrasos logísticos. El contenido sobre origen, proceso de elaboración y autenticidad del producto tiene un alto rendimiento tanto en conversión, al justificar el diferencial de precio respecto a la gran distribución, como en visibilidad GEO, dado el volumen de búsquedas de tipo informacional en esta categoría.



	RANGO DEL SECTOR	REFERENCIA ÓPTIMA
Tasa de conversión global	1,8 - 4,8%	>3,2%
AOV medio	30 - 75 €	>50 €
Tasa de devolución	3 - 10%	<6%
Margen bruto sobre ventas	30 - 55%	>42%
Margen neto sobre ventas	8 - 20%	>14%
CAC medio	10 - 30 €	<20 €
Tasa de repetición (12 meses)	40 - 70%	>55%
Frecuencia de compra anual	4 - 12 pedidos	>6 pedidos
% tráfico orgánico	40 - 65%	>55%
NPS	45 - 70	>55

Sector con crecimiento sostenido, ticket medio moderado y alta recurrencia en determinadas subcategorías. La confianza y la credibilidad son factores de conversión especialmente relevantes dada la naturaleza del producto.

La confianza en la marca y en la autenticidad del producto es un factor de conversión de primer orden. Los sellos de calidad, las certificaciones verificables y la transparencia en la información de ingredientes y origen tienen un impacto directo sobre la tasa de conversión. El contenido informacional de calidad, artículos sobre propiedades, usos y evidencia de los productos, es uno de los activos de mayor valor en este sector tanto para el SEO como para el GEO, dado el alto volumen de búsquedas de tipo consultivo. La recurrencia de compra elevada convierte la fidelización en la palanca de rentabilidad más importante. Los programas de puntos, las suscripciones de reposición automática y los emails personalizados basados en el ciclo de reposición del producto tienen rendimientos superiores a la media del ecommerce. La regulación en comunicación de propiedades y beneficios de salud impone restricciones que deben integrarse en la estrategia de contenido desde el inicio.



• Deporte y equipamiento outdoor

	RANGO DEL SECTOR	REFERENCIA ÓPTIMA
Tasa de conversión global	1,2 - 3,5%	>2,2%
AOV medio	65 - 180 €	>110 €
Tasa de devolución	12 - 28%	<18%
Margen bruto sobre ventas	38 - 55%	>47%
Margen neto sobre ventas	7 - 18%	>12%
CAC medio	20 - 55 €	<35 €
Tasa de repetición (12 meses)	28 - 50%	>38%
Estacionalidad (variación pico/valle)	2,5 - 5x	
% tráfico de comunidad y referral	10 - 25%	>18%
NPS	50 - 75	>60

Sector con alta estacionalidad, decisiones de compra influenciadas por la comunidad y el consejo experto, y una base de clientes con elevado nivel de conocimiento del producto.

La comunidad tiene un peso muy relevante en la decisión de compra. El tráfico de referral procedente de foros especializados, comunidades de práctica y creadores de contenido deportivo tiene habitualmente una tasa de conversión superior a la media por la alta cualificación del usuario que llega por esa vía.

El contenido técnico detallado, comparativas de equipamiento, guías de selección por nivel y disciplina, análisis de rendimiento, es un activo de alta relevancia tanto para la conversión como para el posicionamiento en búsqueda. Los ecommerces especializados que producen este contenido con rigor compiten en visibilidad con medios especializados de referencia. La gestión de la estacionalidad, tanto en términos de stock como de inversión publicitaria, es uno de los retos operativos más relevantes del sector. Los periodos de pico concentran una proporción desproporcionada de los ingresos anuales. Las guías de tallas y la información detallada sobre el ajuste del calzado técnico son factores críticos de reducción de devoluciones.



	RANGO DEL SECTOR	REFERENCIA ÓPTIMA
Tasa de conversión de visitas cualificadas	3 - 12%	>7%
AOV medio	200 - 2.500 €	Variable por categoría
Tasa de devolución	2 - 8%	<4%
Margen bruto sobre ventas	20 - 45%	>32%
Margen neto sobre ventas	6 - 18%	>12%
CAC medio	80 - 400 €	<20% del AOV primer año
Tasa de repetición (12 meses)	55 - 85%	>70%
Ciclo de vida medio del cliente	3 - 8 años	>4 años
CLV medio	5.000 - 50.000 €	Variable
% pedidos recurrentes automatizados	20 - 60%	>40%

El ecommerce B2B presenta dinámicas radicalmente distintas al B2C: procesos de compra más racionales y documentados, ciclos más largos, importancia crítica de la integración con los sistemas del cliente y prioridad de la fiabilidad operativa sobre la experiencia de navegación.

El CLV en B2B es estructuralmente superior al del B2C, lo que justifica inversiones en captación significativamente más altas. La métrica de rentabilidad relevante no es el margen del primer pedido sino el resultado acumulado de la relación comercial. La integración técnica con los sistemas de compra del cliente, ERP, plataformas de gestión de proveedores, sistemas de aprobación interna, es un factor de fidelización de primer orden. Los clientes que integran la tienda en sus procesos de compra tienen tasas de abandono muy bajas. El contenido técnico detallado, la disponibilidad de documentación de producto completa, fichas técnicas, certificaciones, hojas de seguridad, y la precisión en la información de stock y plazos de entrega son factores de conversión críticos. El comercio agéntico tiene en el B2B su caso de uso más inmediato y de mayor impacto: la automatización de la reposición de stock recurrente es una aplicación directamente aplicable en el horizonte de dos a tres años.

Comparativa de indicadores clave entre sectores

La siguiente tabla ofrece una visión comparativa de los indicadores más relevantes entre los sectores analizados, facilitando el posicionamiento relativo de cada operación en su contexto de referencia.

SECTOR	CONV. GLOBAL	AOV MEDIA	DEVOLUCIÓN	MARGEN BRUTO	MARGEN NETO	REPETICIÓN 21 M
Moda y Calzado	1,0 - 3,5%	55 - 110 €	20 - 45%	45 - 65%	6 - 18%	25 - 45%
Electrónica	0,8 - 2,5%	150 - 450 €	8 - 18%	15 - 35%	3 - 12%	15 - 30%
Hogar y Deco	0,7 - 2,8%	90 - 350 €	10 - 22%	35 - 55%	7 - 20%	18 - 35%
Alimentación	1,5 - 4,5%	35 - 90 €	1 - 5%	35 - 60%	8 - 22%	35 - 65%
Salud y Bienestar	1,8 - 4,8%	30 - 75 €	3 - 10%	30 - 55%	8 - 20%	40 - 70%
Deporte / Outdoor	1,2 - 3,5%	65 - 180 €	12 - 28%	38 - 55%	7 - 18%	28 - 50%
B2B Industrial	3 - 12%	200 - 2.500 €	2 - 8%	20 - 45%	6 - 18%	55 - 85%

Interpretación y uso de los benchmarks

Los benchmarks sectoriales son instrumentos de diagnóstico, no objetivos de gestión. Su valor reside en tres usos concretos:

Identificación de brechas prioritarias

Cuando un indicador propio se sitúa significativamente por debajo del percentil 25 de referencia sectorial, existe una oportunidad de mejora clara y cuantificable. Cuando se sitúa por encima del percentil 75, el foco debe trasladarse a otros indicadores.

Calibración del potencial de mejora

El diferencial entre la posición actual y la referencia del percentil 75 permite estimar el impacto económico potencial de las mejoras. Este ejercicio ayuda a priorizar entre iniciativas de mejora cuando los recursos disponibles son limitados.

Contextualización de las variaciones temporales

Cuando un indicador propio empeora de un período a otro, compararlo con la evolución sectorial permite distinguir entre un problema específico de la operación y una tendencia generalizada del mercado que afecta al conjunto del sector.

Un último matiz relevante: los benchmarks recogidos en este capítulo corresponden a operaciones con un nivel de madurez digital suficiente para disponer de datos fiables. Las operaciones en fases iniciales de desarrollo del canal digital pueden presentar desviaciones significativas respecto a estos valores de referencia que se corrigen de forma natural con el crecimiento del volumen y la acumulación de experiencia operativa.

Plan de actuación para los próximos noventa días.

CAPÍTULO 8

La profundidad del análisis expuesto en los capítulos anteriores puede generar la tentación de intentar abordar simultáneamente todas las áreas de mejora identificadas. La experiencia indica que ese enfoque produce resultados inferiores a los de una hoja de ruta bien priorizada que concentra los recursos en las acciones de mayor impacto y las ejecuta con rigor.

08

El criterio fundamental para priorizar es el cruce entre impacto potencial en rentabilidad y facilidad de implementación. Las acciones de alto impacto y bajo esfuerzo constituyen la primera prioridad. Las de alto impacto y mayor complejidad se planifican para una fase posterior, con los recursos adecuados. Las de bajo impacto, independientemente de su dificultad, no forman parte del horizonte de los primeros noventa días.

Semanas 1-2: Diagnóstico y base analítica

El primer objetivo es disponer de datos suficientes para tomar decisiones bien fundamentadas. Esta fase es de análisis, no de implementación.

- Cálculo del margen neto real por pedido con los datos del último trimestre completo, siguiendo la metodología del Capítulo 2.
- Cumplimentación de la plantilla de diagnóstico con los indicadores de los tres bloques definidos.
- Instalación de una herramienta de análisis de comportamiento de usuario, Hotjar o Microsoft Clarity, si no se dispone de ella.
- Análisis de los motivos de devolución del último trimestre. Si no están registrados, implementación inmediata del campo de motivo en el proceso de solicitud de devolución.
- Revisión manual del proceso de checkout completo en dispositivo móvil, simulando el comportamiento de un usuario real.
- Consulta sistemática a ChatGPT, Perplexity y Google AI con las consultas más relevantes de la categoría, documentando la presencia o ausencia de la marca y el contexto en que aparece.

Semanas 3-4: Actuaciones de alto impacto y rápida implementación

Con el diagnóstico establecido, se identifican y ejecutan las mejoras con mayor retorno y menor complejidad de implementación:

- Configuración o mejora de la secuencia de emails de recuperación de carrito abandonado. Si no existe ninguna, la implementación de las tres comunicaciones básicas (1 hora, 24 horas, 72 horas) es la actuación de mayor ROI disponible en el corto plazo.
- Eliminación del registro obligatorio previo al checkout, habilitando la compra como invitado.
- Revisión y enriquecimiento de las fichas de los veinte productos de mayor volumen de ventas: verificación de cobertura visual, revisión de descripciones, comprobación de la presencia de reseñas.
- Implementación de indicador de progreso en el proceso de checkout si no existe.
- Verificación de la visibilidad de los gastos de envío antes del checkout, al menos en el carrito.
- Verificación de la correcta configuración del seguimiento de eventos de ecommerce en Google Analytics 4.

Mes 2: Mejoras de mayor profundidad

- Diseño y lanzamiento de un plan de contenido orientado a GEO: identificación de las diez o quince preguntas más relevantes que formulan los potenciales clientes antes de comprar y planificación del contenido correspondiente para los meses siguientes.
- Auditoría de las integraciones tecnológicas críticas para identificar posibles errores silenciosos en la sincronización de datos entre sistemas.
- Implementación de schema markup de producto, reseñas y FAQ en las páginas de mayor relevancia.
- Definición y activación de un proceso sistemático de solicitud de reseñas mediante email automatizado post-entrega.
- Análisis de rentabilidad por canal de adquisición y reasignación de presupuesto en función de los resultados.
- Diseño de un plan de reducción de devoluciones basado en el análisis de causas del Capítulo 3.

Mes 3: Posicionamiento a medio plazo

- Verificación de la calidad y completitud del feed de producto y su frecuencia de actualización.
- Evaluación de la viabilidad técnica de una API de consulta de disponibilidad en tiempo real.
- Establecimiento de un proceso formal de CRO: selección de herramienta de testing, definición de metodología de hipótesis y cadencia de revisión mensual.
- Definición del dashboard de métricas clave con los indicadores del Capítulo 2 y establecimiento de la rutina de revisión mensual.
- Evaluación de las opciones de integración con protocolos agénticos en el horizonte de los doce meses siguientes.

Distribución recomendada entre gestión interna y externa

Actuaciones que pueden gestionarse internamente con efectividad:

- El diagnóstico de rentabilidad con los datos disponibles en la organización.
- La mejora de contenido en fichas de producto y páginas de categoría.
- La producción de contenido editorial para blog y comunicación en redes.
- La gestión del proceso de solicitud y respuesta de reseñas.
- El seguimiento y análisis mensual de los indicadores del dashboard.

Actuaciones en las que la especialización externa aporta valor diferencial:

- CRO con metodología de testing rigurosa: requiere herramientas específicas y experiencia en análisis estadístico e interpretación de resultados.
- Auditoría técnica de velocidad, integraciones y rendimiento de la plataforma.
- Estrategia e implementación de GEO: disciplina en rápida evolución con un cuerpo de conocimiento en construcción que requiere actualización continua.
- Integración con protocolos de comercio agéntico: requiere conocimiento técnico avanzado de APIs y arquitecturas de ecommerce.
- Re-platforming, cuando la evidencia justifique la decisión: proceso de alto impacto que se beneficia del acompañamiento de equipos con experiencia en proyectos similares.

Marco de seguimiento y evaluación del progreso

La revisión mensual de los indicadores clave es el mecanismo que permite evaluar si las actuaciones implementadas están generando el impacto esperado y ajustar el plan en consecuencia.

El objetivo no es un informe exhaustivo, sino responder con precisión a un conjunto acotado de preguntas: ¿ha mejorado el margen neto por pedido respecto al mes anterior? ¿Ha evolucionado favorablemente la tasa de conversión en los canales principales? ¿Ha mejorado el AOV? ¿Ha disminuido la tasa de devolución? ¿Ha aumentado la tasa de repetición de compra?

Los indicadores con evolución negativa requieren análisis específico de la causa antes de avanzar en la implementación del plan. Los indicadores con evolución positiva confirman la dirección y orientan la priorización de las siguientes actuaciones.

Conclusiones y siguientes pasos.

CAPÍTULO 9

La rentabilidad sostenible de un ecommerce no es la consecuencia automática del crecimiento en volumen, sino el resultado de decisiones bien fundamentadas en cada dimensión del negocio: captación eficiente, conversión optimizada, operativa sin fricciones evitables y posicionamiento anticipado ante los cambios del ecosistema.

09

Los tres principios que articulan esta guía mantienen su vigencia como orientación estratégica:

La base antes que el crecimiento

Antes de incrementar la inversión en captación de tráfico, es imprescindible asegurar que la conversión, el checkout, los márgenes y la operativa funcionan con eficiencia. El crecimiento sobre una base rentable escala con eficiencia creciente. El crecimiento sobre una base con puntos de fuga significativos escala con coste creciente.

La medición rigurosa como condición del progreso

El margen neto por pedido, la tasa de conversión por canal, el AOV, la tasa de repetición de compra y la tasa de devolución: estos cinco indicadores, revisados mensualmente con disciplina analítica, proporcionan una base informativa suficiente para la mayor parte de las decisiones estratégicas de un ecommerce de escala media.

La anticipación como ventaja competitiva

El ecosistema de búsqueda y distribución está en proceso de transformación estructural. La visibilidad en los motores de IA generativa ya está afectando al tráfico orgánico en categorías relevantes. El comercio agéntico está construyendo sus fundaciones tecnológicas y de estandarización en este momento. Los operadores que construyan su infraestructura de datos, su reputación online y su autoridad de contenido en el horizonte de los próximos doce meses estarán en una posición competitiva significativamente superior cuando la transición se acelere.

Glosario de términos y acrónimos.

CAPÍTULO 10

10

ACP. Agent Commerce Protocol
Protocolo de comercio agéntico desarrollado conjuntamente por OpenAI y Stripe. Define los estándares de interacción entre agentes de inteligencia artificial y plataformas de comercio electrónico, incluyendo mecanismos de autenticación, consulta de catálogo y ejecución de pagos.

AOV. Average Order Value (Valor Medio del Pedido
Indicador que expresa el importe promedio de cada transacción completada en un período determinado. Se calcula dividiendo los ingresos totales entre el número de pedidos. Es una de las palancas de rentabilidad de mayor impacto y menor coste de mejora en ecommerce.

API. Application Programming Interface (Interfaz de Programación de Aplicaciones)
Conjunto de definiciones y protocolos que permiten que distintos sistemas de software se comuniquen entre sí de forma estandarizada. En ecommerce, las APIs son la base de las integraciones entre la plataforma de tienda, el ERP, los sistemas logísticos, etc.

CAC. Customer Acquisition Cost (Coste de Adquisición de Cliente)
Coste total invertido en marketing y ventas dividido entre el número de nuevos clientes obtenidos en un período. Incluye inversión publicitaria, herramientas, servicios de agencia y tiempo interno dedicado a captación. Su relación con el CLV determina la sostenibilidad del modelo de captación.

CLV. Customer Lifetime Value (Valor del Ciclo de Vida del Cliente)
Valor económico total que un cliente genera a lo largo de toda su relación comercial con el negocio. Se calcula multiplicando el AOV por la frecuencia de compra anual, el número estimado de años de relación y el margen bruto medio. Es el indicador que contextualiza y da sentido al CAC.

CPC. Cost Per Click (Coste por Clic)
Importe que paga un anunciante cada vez que un usuario hace clic en uno de sus anuncios en una plataforma de publicidad digital.

CPM. Cost Per Mille (Coste por Mil Impresiones)
Coste que paga un anunciante por cada mil visualizaciones de su anuncio, con independencia de si el usuario interactúa con él. Es la métrica de referencia en compra de publicidad display y en redes sociales.

CRC. Customer Retention Cost (Coste de Retención de Cliente)
Coste total de las acciones orientadas a mantener activa la relación comercial con un cliente existente, email marketing, programas de fidelización, atención al cliente, dividido entre el número de clientes retenidos. Estructuralmente inferior al CAC en la mayoría de las operaciones de ecommerce.

CRO. Conversion Rate Optimization (Optimización de la Tasa de Conversión)
Disciplina y metodología orientada a incrementar el porcentaje de usuarios que completan una acción deseada, habitualmente una compra, sin incrementar el volumen de tráfico. Se basa en el análisis de comportamiento del usuario, la formulación de hipótesis y la validación mediante tests controlados.

CTA. Call to Action (Llamada a la Acción)
Elemento comunicativo, botón, enlace, texto, que invita al usuario a realizar una acción

específica: comprar, suscribirse, descargar, contactar. Su diseño, posición y redacción tienen un impacto directo sobre la tasa de conversión.

CTR. Click-Through Rate (Tasa de Clics)
Porcentaje de usuarios que hacen clic en un enlace, anuncio o elemento respecto al total de usuarios que lo han visualizado. Se utiliza como indicador de relevancia y efectividad en publicidad digital y en resultados de búsqueda orgánica.

D2C. Direct to Consumer (Venta Directa al Consumidor)
Modelo de negocio en el que el fabricante o productor vende directamente al consumidor final, sin intermediarios mayoristas ni distribuidores. El canal de ecommerce propio es la infraestructura habitual de este modelo.

ERP. Enterprise Resource Planning (Sistema de Planificación de Recursos Empresariales)
Software de gestión integrada que centraliza y automatiza los procesos de negocio de una organización: contabilidad, gestión de inventario, logística, compras, producción y recursos humanos. Su integración con la plataforma de ecommerce es determinante para la eficiencia operativa.

FAQ. Frequently Asked Questions (Preguntas Frecuentes)
Sección de contenido que recoge y responde las preguntas más habituales de los usuarios sobre un producto, servicio o proceso. En el contexto del GEO, las FAQ bien estructuradas son uno de los formatos de contenido con mayor potencial de citación por parte de los motores de IA generativa.

FAQ Page Schema
Tipo de marcado estructurado del estándar Schema.org que identifica el contenido de preguntas frecuentes de una página web, facilitando su interpretación por parte de los motores de búsqueda y de los modelos de inteligencia artificial.

Feed de producto
Archivo estructurado, en formato XML, JSON o CSV, que contiene los atributos de todos los productos de un catálogo: precio, disponibilidad, descripción, imágenes, categoría y otros datos relevantes. Es la base de la distribución del catálogo en plataformas como Google Shopping, marketplaces y sistemas de comparación de precios, y un requisito técnico para la compatibilidad con los protocolos de comercio agéntico.

GEO. Generative Engine Optimization (Optimización para Motores Generativos)
Conjunto de estrategias y técnicas orientadas a conseguir que los motores de búsqueda basados en inteligencia artificial generativa, ChatGPT, Perplexity, Google AI Overviews, entre otros, citen, recomienden o enlacen a una marca, sus productos o su contenido en respuesta a consultas relevantes de los usuarios. Disciplina diferenciada del SEO convencional, con una lógica de optimización propia.

ICP. Ideal Customer Profile (Perfil de Cliente Ideal)
Descripción detallada del tipo de cliente que mejor se ajusta a la propuesta de valor de un negocio, considerando características demográficas, comportamiento de compra, necesidades y capacidad de generación de valor a largo plazo. La definición del ICP orienta las decisiones de captación, comunicación y desarrollo de producto.

JSON-LD. JavaScript Object Notation for Linked Data
Formato de serialización de datos estructurados basado en JSON, recomendado por Google para la implementación de marcado Schema.org en páginas web. Permite añadir metadatos semánticos a una página sin modificar su estructura HTML visible.

KPI. Key Performance Indicator (Indicador Clave de Rendimiento)
Métrica cuantificable seleccionada para evaluar el grado de consecución de los objetivos de un negocio o proceso. Un sistema de KPIs bien definido proporciona una visión sintética del rendimiento de la operación y orienta la toma de decisiones.

LCP. Largest Contentful Paint
Métrica de rendimiento web que mide el tiempo que tarda en cargarse y renderizarse el elemento de contenido de mayor tamaño visible en la pantalla del usuario. Forma parte de los Core Web Vitals de Google y es uno de los indicadores de velocidad de carga con mayor impacto sobre la experiencia del usuario y el posicionamiento orgánico.

LLM. Large Language Model (Modelo de Lenguaje de Gran Escala)
Modelo de inteligencia artificial entrenado sobre grandes volúmenes de texto para comprender y generar lenguaje natural. ChatGPT, Claude, Gemini y Llama son ejemplos de sistemas basados en LLMs. Son la tecnología subyacente a los motores de búsqueda generativos y a los agentes de IA conversacionales.

Margen bruto
Diferencia entre los ingresos por ventas y el coste directo de los productos vendidos, expresada habitualmente como porcentaje sobre los ingresos. No incluye los costes operativos, de captación, logísticos ni de plataforma.

Margen neto
Resultado final de la operación tras descontar todos los costes asociados a cada transacción: producto, envío, adquisición del cliente, plataforma, operativa y devoluciones. Es el indicador más preciso de la rentabilidad real por pedido.

Message match (Coherencia de mensaje)
Principio de optimización de la conversión que establece que el mensaje, la imagen y la propuesta de valor de una acción de captación deben tener continuidad precisa en la página de destino a la que dirige. Su aplicación sistemática reduce el abandono en las fases iniciales del embudo de conversión.

NPS. Net Promoter Score
Indicador de satisfacción y fidelización del cliente basado en una única pregunta: "¿Con qué probabilidad recomendaría esta tienda a un conocido?" en una escala de 0 a 10. Se calcula restando el porcentaje de detractores (puntuación 0-6) al porcentaje de promotores (puntuación 9-10). Correlaciona con la tasa de repetición de compra y con el crecimiento orgánico del negocio.

Organization Schema
Tipo de marcado estructurado del estándar Schema.org que proporciona información sobre una organización: nombre, dirección, datos de contacto, perfiles en redes sociales y ámbito de actividad. Contribuye a la comprensión de la identidad de la empresa por parte de los motores de búsqueda y los modelos de inteligencia artificial.

PIM. Product Information Management (Sistema de Gestión de Información de Producto)
Plataforma centralizada para la gestión, enriquecimiento y distribución de la información de los productos de un catálogo. Garantiza la coherencia y calidad de los datos de producto en todos los canales de venta y facilita la actualización eficiente de catálogos extensos.

PR digital
Conjunto de acciones de relaciones públicas orientadas a generar presencia y menciones de marca en medios digitales, publicaciones especializadas online y plataformas de referencia en internet. En el contexto del GEO, el PR digital tiene un impacto directo sobre la visibilidad en motores de IA generativa al incrementar la presencia de la marca en las fuentes que estos sistemas consideran más fiables.

Product Schema
Tipo de marcado estructurado del estándar Schema.org que describe las características de un producto: nombre, precio, disponibilidad, valoraciones, marca y descripción. Habilita los rich snippets en los resultados de búsqueda de Google y facilita la lectura precisa de los atributos del producto por parte de los modelos de inteligencia artificial y los agentes de comercio.

Re-platforming
Proceso de migración de una tienda online desde su plataforma de ecommerce actual a una nueva. Es una decisión de alta complejidad y coste que se justifica cuando la plataforma existente constituye un freno estructural para el crecimiento o la eficiencia de la operación.

ROAS. Return On Ad Spend (Retorno sobre la Inversión Publicitaria)
Cociente entre los ingresos generados por una campaña publicitaria y el coste de dicha campaña. Mide la eficiencia de la inversión publicitaria en términos de ingresos, pero no en términos de rentabilidad. Un ROAS elevado puede ser compatible con una operación no rentable si los márgenes de producto son bajos.

RPES. Revenue Per Email Sent (Ingresos por Email Enviado)
Indicador de rendimiento del canal de email marketing que expresa los ingresos generados divididos entre el número de emails enviados en un período. Integra en un único valor la tasa de apertura, la tasa de clic y la tasa de conversión, proporcionando una medida directa de la rentabilidad del canal.

Schema.org
Vocabulario de datos estructurados creado y mantenido conjuntamente por Google, Microsoft, Yahoo y Yandex. Proporciona un conjunto estandarizado de tipos y propiedades para describir el contenido de páginas web de forma que los motores de búsqueda y los modelos de inteligencia artificial puedan interpretarlo con precisión.

SEO. Search Engine Optimization (Optimización para Motores de Búsqueda)
onjunto de técnicas y estrategias orientadas a mejorar la visibilidad orgánica de un sitio web en los resultados de los motores de búsqueda convencionales. Incluye dimensiones técnicas, de contenido y de autoridad (enlaces entrantes). Se diferencia del GEO en que optimiza para algoritmos de ranking, no para modelos de lenguaje generativos.

SKU. Stock Keeping Unit (Unidad de Mantenimiento de Stock)
Código identificador único asignado a cada variante específica de un producto en un inventario: talla, color, modelo. Es la unidad

básica de gestión del catálogo y del inventario en ecommerce.

UCP. Universal Commerce Protocol
Protocolo de comercio agéntico desarrollado conjuntamente por Google y Shopify. Define estándares de interoperabilidad entre agentes de inteligencia artificial y plataformas de comercio electrónico, con énfasis en la integración con el ecosistema de búsqueda de Google y en la compatibilidad con tipos de agentes.

UX. User Experience (Experiencia de Usuario)
Disciplina que estudia y diseña la experiencia global de un usuario al interactuar con un producto digital. En ecommerce, comprende la arquitectura de la información, la navegación, la presentación de producto, el proceso de checkout y la comunicación post-compra. Una UX bien diseñada tiene un impacto directo y mensurable sobre la tasa de conversión y la satisfacción del cliente.



ACC

ecommerce.acc.com.es

©2026 ACC Ecommerce. Todos los derechos reservados.

Los benchmarks e indicadores de referencia incluidos en este documento tienen carácter orientativo. Su variabilidad en función del sector, el mercado específico y el modelo de negocio puede ser significativa. Se recomienda contrastarlos con los datos propios de cada operación antes de utilizarlos como referencia de diagnóstico.

Elaborado con el respaldo tecnológico de **LurNova**