

Groupon¹

Groupon, uno de los negocios con más rápido crecimiento en la historia, y sus ofertas diarias fueron una noticia que los medios de comunicación no pudieron resistir. Desde la pastelería de la esquina hasta los grandes minoristas a nivel nacional tales como Gap, para fin de año se prevía triplicar los 50 millones de suscriptores de Groupon con sus deslumbrantes ofertas. Pero mientras el primer plano se enfocaba en titulares de ofertas destacadas, Groupon analizaba discretamente nuevos modelos para expandir esta plataforma medular. A finales del 2010 la compañía introdujo Tiendas Groupon, un modelo de auto-servicio, equipando a las tiendas con las herramientas necesarias para crear sus propias promociones. El Jefe de Ventas y co-fundador Eric Lefkowsky dijo que cuando los clientes pudieran “ir por sí mismos y definirían una oferta, Groupon se convertiría en su estrategia comercial” refiriéndose a un nuevo ángulo del negocio, Merchant Services. Habiendo dicho eso, Lefkowsky rápidamente advirtió que tal modelo era aún muy nuevo y representaba solamente una fracción de los varios estudios que Groupon llevaba a cabo.

El modelo Groupon

La propuesta de valor inicial de Groupon fue muy clara: ayudar a los establecimientos comerciales a que más personas conocieran sus productos. Cada día, los suscriptores de Groupon recibían una oferta diaria (ver imagen 1), generalmente de un establecimiento comercial local tal como un restaurante de sushi o un spa, aunque las ofertas se han expandido incluyendo algunos incentivos por parte de entidades a nivel nacional como FTD y Gap. El nombre “Groupon” fue una mezcla de “grupo” y “cupón”. Los usuarios tenían hasta la media noche del día en que la oferta era publicada para comprar el cupón de ese día, pero el

Caso desarrollado por Cassie Lancellotti- [MBA Research Fellow Young](#), bajo la dirección de los Profesores Mt. Eric Johnson y John F. Marshall de Tuck School of Business en Dartmouth. Fue desarrollado para servir de base de discusión y no como ilustración de la gestión adecuada o inadecuada de una situación determinada. Version: Marzo 28, 2011.

descuento solo era válido cuando un cierto número de personas se había inscrito para esa oferta. Si el límite de volumen no se alcanzaba, Groupon ni el establecimiento comercial en cuestión lograban ganancias. Si el punto crítico se lograba, Groupon obtenía ganancias al solicitar un porcentaje de los ingresos del total de cupones vendidos, usualmente 50% de los ingresos generados. Es decir, en tanto la compañía lograra cierto volumen de ventas en el mercado se trataba menos de compras masivas y más de divulgación y descuentos. Lee Brown, **Vicepresidente** de Ventas Nacionales de Groupon, comentó que a principios del 2011, el punto crítico requerido sería casi un “resultado previsto”. Groupon reportó que menos del 5% de las ofertas adquiridas en Norte América no lograron alcanzar la cantidad requerida.

Al inicio de operaciones de la compañía, Andrew Mason, el Director General de treinta años de Groupon, buscó ayudar a los establecimientos comerciantes locales a navegar por internet de una forma directa y cómoda:

“Ayudamos a los negocios a navegar en el nuevo mundo de los medios sociales e Internet, comercializando de una forma accesible y creativa. El participar en Groupon muestra a estos negocios como una parte sobresaliente de su comunidad” -Andrew Mason (publicado en el New York Times).

Groupon ha agregado valor a los establecimientos comerciales en varias y distintas formas. En primer lugar, la compañía le dio gran divulgación con nuevos clientes mediante sus alertas diarias vía email; es decir, su poder como una herramienta de mercadotecnia/publicidad en línea era inmensa. En segundo lugar, la compañía introdujo un nuevo potencial para la discriminación en materia de precios (Groupon permitía a los establecimientos comerciales ofrecer descuentos a los consumidores quienes realmente apreciaban sus productos y servicios a diferencia de clientes ordinarios existentes, mientras que los otros establecimientos regulares estarían trabajando con su base de clientes existentes, que era más reducida pero con un grupo de clientes más comprometidos). Tercero, la plataforma Groupon aprovechó la técnica de la recomendación -en dos formas clave: los consumidores de Groupon no solamente compartieron rápidamente sus logros a través de las redes sociales como Facebook y Twitter, sino que también propagaron el mensaje sobre el establecimiento comercial local -ya sea formalmente mediante lugares como Yelp o informalmente en cenas con amigos- después de haber utilizado sus cupones.

El negocio de más rápido crecimiento en la historia

Solamente en el 2010 Groupon se expandió de 1 a 35 países, lanzando casi 500 nuevos mercados (de una base de 30 en el 2009), incrementando su base de suscriptores en un 2,500% (de 2 millones a más de 50 millones), asociándose con 58,000 establecimientos comerciales locales para ofrecer más de 100,000 ofertas, y ahorrarle a los consumidores más de \$1.5 billones. Para enero 2011, se estimaba que la compañía crecía en un 50% al mes, con un índice de ingresos de más de \$2 billones al año (cifra anual de inicio de año). En comparación, cuando Google presentó su Oferta Pública Inicial en 2004, reportó haber crecido desde casi los \$200 millones en ingresos a \$1.6 billones en menos de 3 años; Groupon logró la misma proeza en solamente un año.

Cómo es que Groupon logró ese sorprendente crecimiento? Evidentemente al proveer a pequeños y medianos establecimientos comerciales con lo que ellos más deseaban: más clientes. El fundador Andrew Mason vio el potencial para cambiar fundamentalmente la forma en que la gente compra en los establecimientos comerciales locales en la misma forma en que el e-commerce cambió la forma en que la gente compraba productos

Pero en un nivel más operativo, este formidable crecimiento se derivó de la experiencia en televentas y acceso a capital, derivado principalmente por los co-fundadores e inversionistas Lefkofsky y Brad Keywell. Efectivamente, se dijo que este dúo era la fuerza operativa del negocio; antes de Groupon ellos ya tenían amplia experiencia dirigiendo grandes compañías y **haciendo una ciencia de las compañías de contacto personal, apego a las ventas y call centers, en internet**. Algunos sugirieron que tenían los recursos, relaciones y experiencia necesaria para impulsar el rápido crecimiento de la fuerza de ventas de Groupon. El otro lado del ecosistema del negocio a saber, la **adquisición del usuario**, fue bastante sencilla: a través de una combinación de publicidad directa, ofertas tentadoras, y mecanismos básicos de redes sociales, Groupon fue capaz de atraer una base gigantesca de usuarios de una manera rentable. El verdadero esfuerzo debe hacerse en las ventas; lograr el impulso de estos grandes call centers requería ser el sustento cotidiano del modelo de Groupon. Por lo que respecta al financiamiento (y fondos suficientes se requerían en ambos lados B2B y B2C) Lefkofsky and Keywell habían sido previamente respaldados por New Enterprise Associates -una de las firmas de tecnología de inversión privada más grande de Estados Unidos,

con \$8.5 billones de capital bajo su administración -lo que pudo también darle acceso a inversiones de capital de forma relativamente directa.

Mientras sus operaciones comerciales estaban en la parte crucial de su éxito, Groupon ya también se había beneficiado de las características inherentes de su propio modelo de negocio, particularmente del **saldo negativo del capital de explotación**. Una métrica de saldo negativo de capital de explotación, entendida como la diferencia entre activos y pasivos reales en el Balance General y más comúnmente entendida como los fondos requeridos para mantener una compañía a flote, implica que la compañía está siendo prácticamente financiada por sus clientes. Es decir, dado que Groupon cobraba por adelantado a sus clientes, tomaba una parte de los ingresos generados y posteriormente le pagaba a los establecimientos comerciales, recobrando rápidamente sus costos iniciales respecto a la promoción, diseño y distribución. Esta estrategia ha probado ser crítica para las ganancias de Groupon, especialmente respecto de los altos costos relacionados con las operaciones comerciales.

Mason, Lefkofsky, and Keywell enfrentaban una interrogante importante: cuál era el nivel adecuado de contacto para los clientes B2B? Mientras Lefkofsky afirmaba que "la gran mayoría [de los establecimientos comerciales de Groupon] requería cierto nivel de guía personalizada" Groupon probaba sin descanso modelos menos personalizados. Debería ser el modelo Groupon un mecanismo de **recomendación** o una solución integral para los establecimientos comerciales asociados? En tanto la compañía planeaba el camino a seguir, se hizo evidente la necesidad de entender no solo los modelos que mejor funcionaran en el largo plazo, sino también que modelos deberían ser más viables en cuanto a las ofertas.

Publicidad local en Internet

Antes de 1999, banners publicitarios vendidos por CMI (Costo por cada Mil Impresiones) eran el método predominante en la publicidad de Internet. No obstante a finales de 1999 Google realizó un estudio piloto sobre un programa experimental enfocado a anuncios de texto **discretos**. En lugar de publicar esos anuncios ciegamente en todos los rincones de Internet, la compañía determinó esos anuncios de texto basándose en las búsquedas de los usuarios realizadas en los buscadores. Efectivamente, para enero 2000 los representantes de ventas de Google se enfocaban en vender los anuncios de texto CMI a una variedad de establecimientos comerciales, no obstante no lograron generar ingresos derivados para goo-

gle -al menos inicialmente. Finalmente el auge de las punto-com en la primavera del 2000 cambió todo, ya que marcó el derrumbamiento de los banners publicitarios en línea.

En Octubre 2000, Google introdujo una plataforma de auto-servicio llamada AdWord para comprar anuncios de texto en línea, una idea que tomaron de una compañía llamada Go-To.com la cual se convirtió posteriormente en Overture y finalmente en Yahoo! Search Marketing. Para el año siguiente los ingresos de Google por publicidad mantuvieron el ritmo para llegar a alcanzar los \$85 millones, pero aún inferior a Overture la cual sumó \$288 millones en ingresos por publicidad al vender anuncios de una forma Pago-Por-Clic -(PPC) a través de un mercado de subasta; en ese entonces Google aún vendía sus anuncios mediante el modelo CMI.

En febrero 2002, Google lanzó una nueva versión de AdWords; este nuevo producto adoptó el modelo de subasta PPC de Overture, pero no fue un simple clon de la competencia. Mientras que la subasta PPC de Overture permitía a los anunciantes comprar lo que quisieran de la base de anuncios disponibles en lista, Google se dio cuenta de los aspectos de este enfoque; eso es, la compañía reconocía el poder de la relevancia. De hecho, si un anunciante hacía un intento por subir hasta arriba en los rankings con un anuncio irrelevante (entendiéndose como un anuncio en el cual los usuarios de Google no darían clic) nadie generaría ganancias por parte de ese acuerdo. Comprendiendo la importancia de la relevancia, Google introdujo un índice del “clic” para medir la relevancia del anuncio; si un anuncio con una oferta regular tenía un índice de clics más alto, éste anuncio podía fácilmente colocarse más arriba que un anuncio con una mejor oferta. En otras palabras, un anuncio con una oferta regular pero con alto índice de clics le generaba a Google mayores ingresos (y más interés para el anunciante), que un anuncio con ofertas más atractivas pero con pocos clics; era una situación ganar-ganar. Aún más, el modelo de subastas les dio a los anunciantes la habilidad (implícita) de definir su valor por cada anuncio colocado y pagar en base a ello.

Lo que diferenciaba al modelo de anuncio PPC del modelo CMI era que el primero mitigaba el riesgo para los anunciantes al desplazar la estructura de costos más cerca al **embudo de conversión**. Mientras que el modelo CMI forzaba a los anunciantes a pagar por la simple publicidad, el modelo PPC les permitía pagar solamente una vez a los buscadores de Internet de acuerdo al nivel de interés logrado por los clics en el anuncio. Tal y como lo explicó el destacado periodista con amplio conocimiento de Internet, John Batelle, lo que resalta de Google es que no inventó la búsqueda o la publicidad PPC mediante el sistema de subasta, en su lugar demostró innovación al perfeccionar el modelo de negocio.

En 2010 las búsquedas pagadas (compuestas por ambos, Google y sus competidores) representaron más de la mitad del gasto en publicidad en línea entre los pequeños y medianos establecimientos comerciales pero la publicidad tradicional aún no funcionaba del todo para los establecimientos comerciales más pequeños, principalmente por retos en el manejo de atribuciones secundarias así como el hecho de que la publicidad exitosa requería un análisis más sofisticado del que muchos establecimientos comerciales tenían localmente. Una ola de compañías como Yodle y Yext habían incursionado al mercado tratándo de fusionar la publicidad en línea con generación de oportunidades de negocio fuera de línea y administración de relaciones con los clientes, pero nadie transformó el panorama de la publicidad local. El ingreso de Groupon. A principios de Noviembre 2008 la publicidad local evolucionó un paso adelante con la entrada de Groupon en el mercado, concretamente el modelo de costo por adquisición (CPA). Mientras que Google había probado previamente modelos de pago-por-conversión, la compañía tuvo problemas para la creación de un modelo verdadero de generación de transacciones-ingresos en lugar de una simple suscripción o **lead completions**. No obstante Groupon logró unir la brecha entre los mundos *en línea* y establecimientos comerciales, permitiendo a los pequeños establecimientos de forma efectiva pagar por la publicidad una vez que los consumidores hubieran realmente generado ingreso para los comercios. Mientras que modelos anteriores solicitaban a los anunciantes pagar por adelantado esperando lo mejor en la parte final, el modelo de Groupon solo solicitaba el pago hasta que el comercio viera resultados reales y tangibles.

Competencia

Para Marzo 2011, Groupon enfrentaba tres diferentes y relevantes competidores en el marco de las ofertas diarias: LivingSocial, Bloomspot y Buywithme. A excepción de LivingSocial, se rumoraba que Groupon era diez veces más grande que otros competidores. La imagen 3 muestra mayores detalles de la participación de mercado. A través de un host, otros modelos de “ofertas diarias” como Gilt Groupe y RueLaLa también surgieron y podían considerarse de cierta forma como competidores; muchas compañías en este sector se enfocaban más en la liquidación de inventarios con marcas nacionales reconocidas en lugar de ayudar a los pequeños y medianos establecimientos comerciales a mejorar sus ingresos a través de las recomendaciones, de tal forma que no fueran competencia directa, aunque estuvieran compitiendo por la atención de los consumidores en sus charolas de entrada de sus emails.

LivingSocial

Desde un punto de vista de ventajas para el consumidor, Groupon y su más grande competidor, Living Social, fueron productos esencialmente muy similares; la diferencia clave entre los productos era que LivingSocial no tenía puntos críticos para que las ofertas comenzaran a operar. En efecto, mientras Groupon se trataba más sobre el comprar en grupo/socialmente, LivingSocial era más sobre el descubrimiento de entornos sociales. Desde un punto de vista del B2B, mientras que Groupon aprovechaba los grandes call centers para llegar a muchos de sus clientes (establecimientos comerciales), LivingSocial estableció una fuerza de ventas local en cada ciudad en la que operaba. Obviamente este modelo hiper-local requería un alto capital y algunos se preguntaban si la estructura de costos realmente se traducía en atención al cliente. No obstante la compañía había probado solvencia y había logrado atraer inversiones de figuras reconocidas tal como Steve Case (fundador de AOL) así como una inyección de \$175 millones de Amazon.com

Bloomspot

El modelo esencial de Bloomspot, el email diario y oferta diaria, era similar al de Groupon, pero la compañía se enfocaba en la noción de "lujo alcanzable", por lo que su mercado meta era ligeramente diferente al mercado de Groupon. Aún más, Bloomspot había demostrado un notable interés en el bienestar de sus socios comerciales; de hecho, la compañía había lanzado una serie de programas de alojamiento de sitios web a fin de incrementar las ventas de sus establecimientos comerciales. Uno de tales programas concedía a los consumidores puntos premio por cada \$1 que gastaran por arriba del valor inicial de la oferta; por lo que si la oferta era de \$25 por cada \$50 de consumo, el consumidor obtendría puntos por cada dólar erogado posterior a los \$50. Emily Smith, Directora de Mercadotecnia y Desarrollo de Negocio de la compañía, enfatizó que las compañías como Bloomspot comenzaban a pensar que "Groupon se había convertido tan grande que [enfocándose a las repercusiones en el cliente final, es decir los establecimientos comerciales] realmente ya no era relevante".

Buywithme

Como el nombre lo indica, Buywithme (*compra conmigo*) aprovechó el mismo concepto de las compras grupales que había hecho un éxito de Groupon. La diferencia clave entre ambos modelos era que las ofertas de Buywithme estaban disponibles por una semana completa en lugar de solamente por 24 horas. Dado que diariamente se incluían nuevas ofertas, el consumidor tenía frente a él múltiples ofertas para escoger en cualquier momento. Desde la perspectiva B2B, Buywithme era similar a LivingSocial en el que la interacción personal era un elemento completamente importante en el proceso de venta; de hecho, los representantes de ventas de Buywithme visitaban personalmente a cada establecimiento comercial que presentaba una oferta. La compañía estaba muy bien preparada para el crecimiento; en Julio 2011 continuaba expandiendo sus ofertas a una serie de nuevos mercados geográficos.

Limitaciones del modelo Groupon?

Ciertamente, los analistas señalaron limitaciones en el modelo de Groupon y existen historias de notorios fracasos. Por ejemplo, horas antes del día de San Valentín en febrero 2011, los representantes de servicio al cliente en las oficinas centrales de Groupon en Chicago, Illinois, fueron invadidos con quejas respecto a una oferta nacional de \$20 de descuento en la compra de \$40 o más de flores en FTD Group Inc. Concretamente los consumidores de Groupon reportaron que las flores que habían comprado a través de Groupon tenían un precio menor como productos de venta anunciados en la propia página web de FTD, que el precio pagado a través de Groupon; en otras palabras, parecía como que FTD estaba compensando el descuento de Groupon al aumentar los precios de los productos en los cuales aplicaría la oferta de Groupon. El presidente de FTD Rob Apataoff insistió en que FTD no había incrementado los precios y que el evento provino de un malentendido respecto a los términos de la oferta de Groupon, y finalmente ofreció notas de crédito a los clientes inconformes.

Los sistemas tradicionales de comercialización abogan que los establecimientos comerciales toman en cuenta ciertos factores clave al momento de considerar una promoción de venta tal como lo hace Groupon: sensibilización, pruebas del producto, compras o visitas recurrentes, la compra promedio (en donde aplique) o tamaño de la porción (por ejemplo en restaurantes). Los críticos observaron que mientras Groupon se enfocaba a la sensibilización y las pruebas de producto, la situación era menos clara respecto al modelo que habían contruido del modelo que impulsaba las visitas recurrentes. Mientras que Groupon aseguraba que

97% de sus comerciantes indicaban que estarían interesados en aparecer nuevamente en Groupon, un estudio realizado por la Universidad Rice en 2010 indicaba lo contrario. El estudio se condujo en 150 negocios locales en 19 ciudades de Estados Unidos en 13 categorías de productos que participaron en las promociones de Groupon entre junio 2009 y agosto 2010. En efecto, los resultados fueron muy diferentes de la cifra que Groupon indicaba: 42% de los establecimientos comerciales dijeron que nunca volverían a usar Groupon. Los establecimientos comerciales reportaron que los usuarios canjeadores de Groupon eran extremadamente sensibles al precio por lo que raramente gastarían más allá del precio de descuento del producto (una vez más, si la oferta era \$25 por cada \$50 de sushi, el consumidor buscaría limitar su consumo tan cerca de los \$50 como fuera posible). El estudio también analizaba el factor de compras recurrentes y sugería que de aquellas ofertas que probaron ser rentables para el establecimiento comercial, menos del 31% de los consumidores volvieron al producto o servicio, y por lo que respecta a ofertas no rentables, la figura era del solo 13%. Obviamente el estudio y la difusión que lo rodeaba propició cierto grado de preocupación en los establecimientos comerciales, el utilizar descuentos para atraer nuevos clientes incrementaría seguramente las utilidades cuando esos consumidores realmente volvieran por propia iniciativa y pagaran el precio total de los productos/servicios.

"Realmente deseaba que [Groupon] funcionara... realmente no atrajo nuevos clientes, y la gente que venía no consumía ni siquiera el importe de nuestra venta promedio. Era triste" Jonathan Freiden Co-CEO de U.S. Toy Co (publicado en el Wall Street Journal)

En el compendio del 2011 The Wall Street Journal presentó algunas supuestas limitaciones de Groupon cuando reveló la historia de U.S. Toy Co, un minorista familiar de juguetes con ocho tiendas en los Estados Unidos. Una de sus tiendas cerca de Kansas City, Kansas atrajo 2,800 clientes a través de una oferta publicada por Groupon que ofrecía mercancía con valor de \$20 por solamente \$10. Esta figura inicial de 2,800 parecía impresionante considerando que la tienda atraía generalmente solo un par de miles de clientes por semana, pero los resultados fueron diferentes. La mayoría de los consumidores de Groupon compraron mercancía de U.S. Toy por solamente el importe mínimo de \$20 y aún más, cerca del 90% de los clientes que llegaron a través de Groupon, eran clientes ya existentes de la tienda.

Analizando más allá de los esquemas tradicionales, los críticos de Groupon comenzaron a afirmar que estas promociones frecuentemente canibalizaban los ingresos y utilidades exis-

tentes dado que clientes de varios años comenzaban a esperar los descuentos sobre productos/servicios por los cuales habían pagado previamente el precio total. Adicionalmente algunos establecimientos comerciales indicaron el efecto negativo que repercutía sobre las marcas al usar Groupon -tal como lo dijo el dueño de un establecimiento comercial "lugares que antes de participar en Groupon tenían buena reputación [en Yelp] cominzaron a obtener calificaciones de 3 estrellas por comentarios como "...la comida no fue excelente pero como teníamos un Groupon realmente no esperábamos que fuera buena..." Lee Brown respondió alegando que las técnicas de canibalización eran una idea original para la adquisición, los establecimientos comerciales "se han estado canibalizando en sus CRM". En otras palabras, una vez que un consumidor se registraba en la lista de recipientes de un establecimiento comercial era frecuentemente inundado con ofertas y promociones que no siempre tenían sentido, financieramente hablando, para el establecimiento. Efectivamente, promotores de negocio como Brown se preguntaban porque los negocios no aprovechaban las tácticas de descuento a través de la adquisición del usuario si tales ofertas realmente traían un número mayor de clientes. Estos temas alrededor de la viabilidad de adquirir nuevos clientes en base a las promociones se complicaron posteriormente por el hecho de que los establecimientos comerciales locales no siempre contaban con los recursos para evaluar y comprender plenamente la economía integral de las promociones que ofrecían.

Efectivamente, el debate en la industria respecto a los meritos y viabilidad de la economía de Groupon reiteró una importante pregunta: cuál era el nivel apropiado de una guía personalizada con los establecimientos comerciales y que era lo que Groupon hacía, si es que lo hacía del todo, para establecer relaciones de largo plazo con sus establecimientos? Como podría la compañía trabajar eficientemente con sus establecimientos comerciales a fin de optimizar el rápido crecimiento de Groupon tan bien como la eficacia de su propuesta de valor, aspecto en el cual los establecimientos comerciales mostraban preocupación?

Estas preguntas eran indispensables en tanto Groupon dio prioridad a sus fuerzas impulsoras para la compañía. A principios del 2011, la compañía aprovechaba cuatro elementos clave para impulsar su crecimiento; expansión geográfica del producto existente, expansión internacional (principalmente mediante adquisición, aunque la compañía había recientemente iniciado operaciones en China), recomendaciones (en términos de utilizar más suscripciones), y finalmente, nuevos modelos innovadores de mercadotecnia. Con menos obstáculos de incursión para los competidores en tres de los cuatro elementos clave, Groupon buscó tomar decisiones audaces y efectivas respecto al desarrollo de nuevos modelos.

Contacto Personal o Auto-Servicio?

El segmento de pequeños y medianos establecimientos comerciales fue el que invirtió el menor esfuerzo en buscar nuevas opciones de publicidad en línea. No obstante, fueron seguidos de proveedores tradicionales de publicidad para tal sector como the Yellow Pages (sección amarilla). Lefkofsky notó que muchos establecimientos pequeños requerían ayuda y una guía personalizada en el proceso de promoción. En otras palabras, para ser efectivo y para ganar escala, el modelo Groupon requería una gran y amplia fuerza de ventas. Esta situación implicaba elevadas inversiones de capital, Lefkofsky explicó que Groupon se había expandido sabiamente; aprovechó los grandes call centers centralizados para impulsar la estrategia de expansión en la ciudad y asegurar que nuevas expansiones geográficas se implementaran tan pronto como fuera posible. Enfocándose en el control de la gestión del proceso, Groupon buscó continuar con su creatividad en el lanzamiento de nuevos mercados. Es decir, no solamente se enfocó en los centros claves de población y en los patrones de uso de internet, sino también exploró oportunidades tales como el seleccionar códigos postales a fin de alcanzar consumidores que estuvieran fuera de los mercados locales de las ciudades. Estos nuevos mercados requerían aún de personal de ventas; en otras palabras, bajo el modelo original de negocio mientras más pequeño fuera el establecimiento comercial, con el cual Groupon quisiera trabajar, se requería mayor número de personal de ventas y de servicio que se requería contratar. Irónicamente, el éxito de muchos otros modelos de negocio en Internet se habían dado al haber considerado el reducir el número de gastos de personal. En efecto, las llamadas “leyendas” de mucho del fenómeno punto com habían sido los ingenieros detrás del producto principal, pero en el caso de Groupon las super estrellas se encontraban en la fuerza de ventas.

Mientras que el papel de Groupon era visto principalmente como un intermediario que promovía ofertas especiales de establecimientos comerciales, la compañía había aprovechado su proceso de estudios para desarrollar nuevas alternativas para el modelo de primera generación de Groupon y comenzar a explorar aún más los problemas que enfrentaba el equipo ejecutivo.

El modelo original -las ofertas independientes por mail de los establecimientos comerciales- les brindó el más amplio grado de apoyo de publicidad por parte de Groupon, pero también

implicó costos más altos (como por ejemplo los gastos por comisiones). Por otro lado, Groupon introdujo un concepto llamado "Tiendas Groupon" (ver imagen 2); este enfoque buscó introducir cierto grado de auto-servicio a los establecimientos comerciales. En esencia, los consumidores se suscribirían por una "oferta que llevaría a otra oferta" seleccionando tanto el establecimiento comercial como la marca de su preferencia así como las categorías generales en las que estarían interesados (como por ejemplo servicios de spa). El establecimiento comercial podría entonces usar la plataforma de las Tiendas Groupon para diseñar sus propias ofertas y ofrecerla a ambas partes, tanto los consumidores explícitos e implícitos (dependiendo del establecimiento comercial o de la selección de categoría del interés del usuario). Este modelo difería de la iteración de la primera generación en unas cuantas formas. Primera, el elemento de "compras grupales" desapareció; a los establecimientos comerciales no se les pedía exigir un punto crítico para que estas ofertas fueran válidas. Segunda, no había un parámetro de descuento mínimo; por sí solas las ofertas de Groupon normalmente representaban ahorros entre 50% y 90%, pero los establecimientos comerciales tenían carta blanca. Finalmente, existía una diferencia con el pago a los establecimientos comerciales: mientras que en el modelo tradicional a los establecimientos comerciales se les pagaba una vez que el cliente había realizado la compra de un cupón de Groupon, **en la tienda solamente se les pagaba solamente una vez que el cupón había sido canjeado**, eliminando con ello el factor de desvío (pérdidas).

Entre ambos modelos, de alto o bajo trato personal, se encontraba la reciente plataforma lanzada por Servicios Comerciales de Groupon, una solución final para los establecimientos comerciales. Lanzada durante la creciente competencia con LivingSocial y un **host** de otras compañías de ofertas diarias, este servicio intentaba trabajar con establecimientos comerciales más allá de un simple ángulo de mercadotecnia. La plataforma (GrouponWorks.com) ofrecía un conjunto de servicios que iban desde planificación de la capacidad, optimización y hasta servicios editoriales. Los establecimientos comerciales podían aprovechar estos servicios para determinar que tipo de oferta les funcionaría mejor a sus negocios, obtener consejos sobre como manejar el soporte necesario para el proceso de atención al cliente en el día de la oferta publicada por Groupon, así como otras constantes consultas.

Finalmente, en Marzo 2011 Groupon anunció los planes de Groupon Now, una innovadora aplicación para teléfonos móviles diseñada para brindar un mejor servicio a los establecimientos comerciales con respecto a sus inventarios. Mientras Groupon 1.0 se había concen-

trado en distribuir cupones para su utilización futura (lo que significaba para el establecimiento comercial un tiempo más reducido dedicado al control), Groupon se enfocaba ahora en proveer ofertas inmediatas basadas en la ubicación de los usuarios así como en sus preferencias. El establecimiento comercial podría escoger cuando sus ofertas estarían disponibles, permitiendo con ello una mejor administración de sus expectativas y utilidades, y los usuarios harían uso del privilegio de elección del consumidor.

Efectivamente, cada una de las cuatro soluciones - First-Generation Groupon, Groupon Stores, Groupon Merchant Services, and Groupon Now – ofrecía una propuesta de valor única a los establecimientos comerciales. El equipo ejecutivo de Groupon se debatía en donde invertir mayormente.

Qué sigue?

Historicamente los pequeños negocios crearon más del 50% del Producto Interno Bruto de los Estados Unidos y generaron más del 75% de nuevos empleos netos cada año. En la década pasada hubo dos plataformas clave de mercadotecnia que daban valor agregado a las finanzas de estos negocios, the Yellow Pages y Google: the Yellow Pages era un representante para incrementar el teléfono como una plataforma de generación de negocios, mientras que Google surgió como un representante para incrementar el Internet como una plataforma de generación de negocios. Expertos en Internet como Batelle suponían que Groupon tenía el potencial de convertirse en un tercer representante, uno que incluyera las plataformas de ambos, la telefónica y la de Internet y agregar múltiples dimensiones más allá de las mismas. La publicidad local en línea representaba un mercado de \$1.4 billones en 2010 y existía una amplia oportunidad de incrementarlo si se tomaba en cuenta que 36% de los pequeños establecimientos comerciales en los Estado Unidos aún no contaban en ese entonces con presencia en Internet. Adicionalmente, el gasto de búsqueda local pagada se esperaba que disminuyera de \$3.1 billones en 2010 a \$2.8 billones en el 2015, mientras que el gasto en publicidad vía email se proyectaba duplicarse en el mismo periodo. El mercado para Groupon estaba listo.

A pesar de las proyecciones algunos se preguntaban si los establecimientos comerciales pensarían en algún momento menos en economía basada en unidades y más en factores macro tal como canibalización y el valor de un cliente durante toda su vida. Los proyectos de Groupon, de las Tiendas Groupon y Servicio al Cliente enviaron una señal de compromiso a

los establecimientos comerciales, pero los analistas se preguntaron que seguiría. Cómo Groupon podría finalmente manejar la relación entre los establecimientos comerciales y los consumidores? Querría manejar la relación?

Preguntas de Análisis

- Cómo Groupon agrega valor y para quien se crea este valor?
- En su opinión, qué ha propiciado la lenta transición de Groupon hacia las ofertas de marcas nacionales?
- Podrían las Tiendas Groupon, con un enfoque menos marcado en las ventas, convertirse en la siguiente fase del crecimiento de un producto?
- Cuál es el modelo competitivo por el cual Groupon debería preocuparse más? Por qué?

Imagen 1: Ejemplo de una oferta diaria vía email

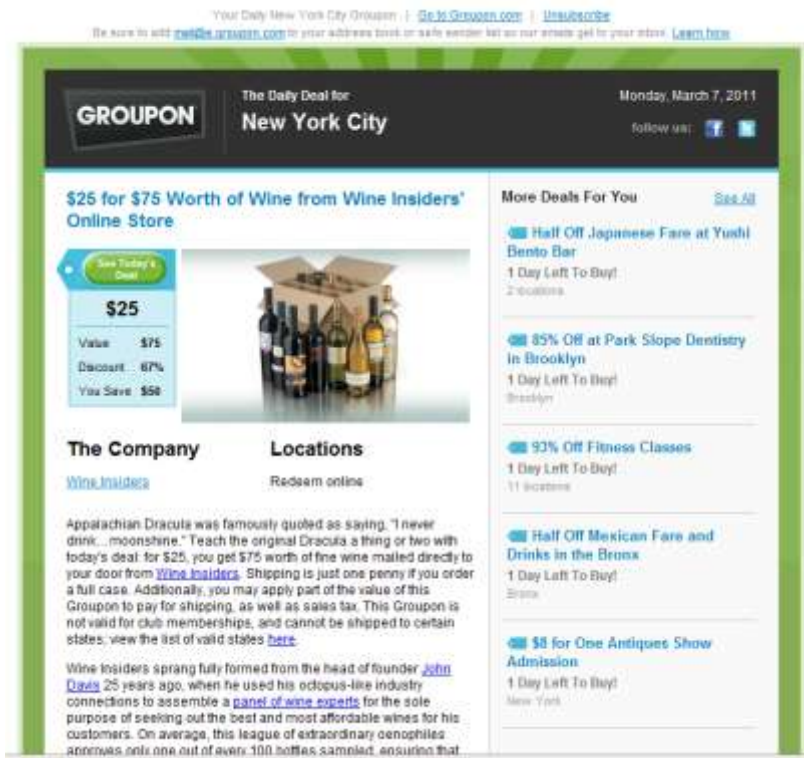
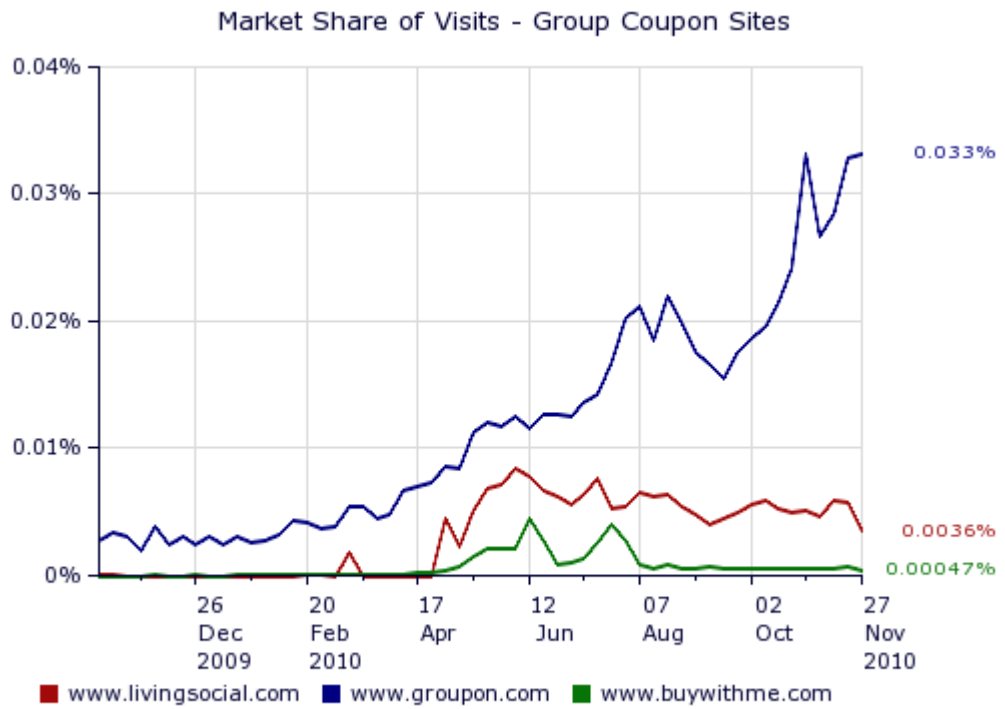


Imagen 2: Descripción de las “Tiendas Groupon”

The image is a screenshot of the Groupon Stores website. At the top, it says "Run your own deals with Groupon Stores" and "GROUPON stores". The main content area features a large deal for "Osteria Via De Restaurante" with a "My New GROUPON Store" sign. To the right, a "How it works" section lists three steps: 1. Apply to open Store, 2. Create your deal, 3. Customers ahoy!. Below this is an "Apply Now" button with the text "It's free and takes 7 minutes!". The bottom of the page is divided into four columns, each with a title, a short paragraph, and an icon:

- Run deals when you want:** With Groupon Stores you can create deals anytime, as often as you like. We'll help you promote them to new and existing customers on Groupon and around the web. (Icon: person at computer)
- Gain a following:** Customers can follow your Groupon store so they'll be the first to know when you've got something new. (Icon: person with plus sign and arrows)
- Turn customers into regulars:** We'll promote your deal to all your Groupon followers and get them coming back to your business regularly. (Icon: magnifying glass over a deal)
- Stay in touch with customers:** Sending messages to your store's followers is super easy. Share the latest news, deals or specials, or just invite them to stop by. [Learn more](#) (Icon: two people talking)

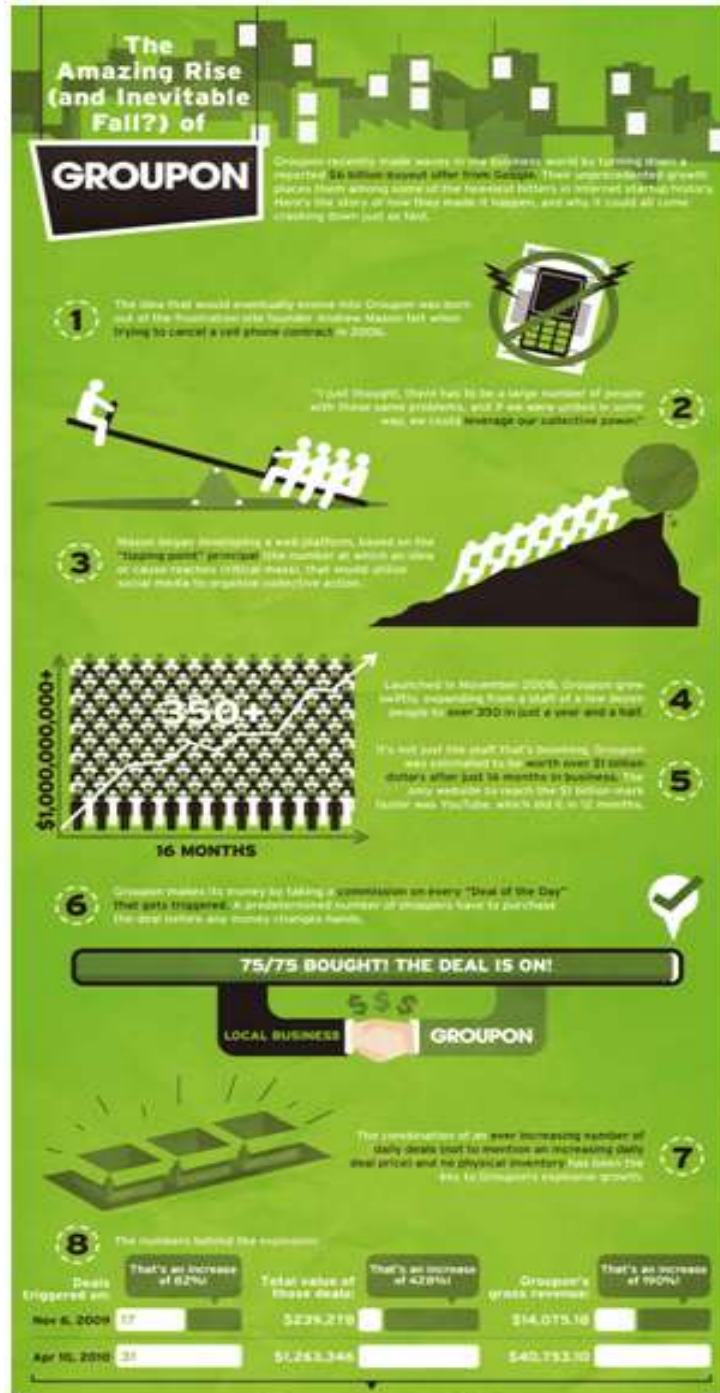
Imagen 3



Weekly market share in 'All Categories', measured by visits, based on US usage.

Created: 12/02/2010. © Copyright 1996-2010 Hitwise Pty. Ltd. Source: Experian Hitwise US

Apéndice:



Historia de Groupon

Establecimientos de TiendasGroupon. Preguntas Frecuentes (FAQ)

Groupon Stores Merchant FAQ

What are Groupon Stores?

Groupon Stores are virtual storefronts where merchants can run their own deals. You create a store, gain followers, and then start running deals whenever you like and as often as you like. Our e-commerce platform supports the whole process, from setting the terms to fulfillment. You can promote the deal to everyone that follows your store and we make it easy to send via Facebook, Twitter and email.

How do Groupon Stores work?

Opening your Groupon Store takes less than two minutes. Gain 25 followers and start running deals. It's as simple as that.

How do I get people to follow me?

Each Groupon Store has a unique URL that you can share on Facebook, Twitter, and via email with a message to Follow you for great deals and updates.

What do Groupon Stores cost?

Opening a Groupon Store is free. When you run a deal, Groupon takes a small commission on each Groupon sold.

Who sees my deals?

Everybody who follows your store, including your previous Groupon customers, will see your deals. Further, your deal(s) will go to whomever you choose to share them with using tools like email, Facebook and Twitter.

When does my deal run?

Once we verify your business (which usually takes 3-5 business days) and you have 25 followers, you can run deals as often as you like. You can set the deal to run at any date you'd like. Deals will launch at midnight on the day you choose to run.

Can I set limits on my deals?

Yes. You can limit the total number of purchasers. You can also set restrictions on how customers use the deal. For example, if you're a restaurant you can limit the use of Groupons per table or per order.

How do I get paid for my Groupon Stores deals?

When a customer redeems a Groupon, enter the redemption code under the barcode into our redemption system in your Merchant Center. We'll mail you a check for all redeemed Groupons every two weeks if your balance is more than \$50.

If there is a balance to be paid that is less than \$50, the check will go out either when the last Groupon is redeemed or on the expiration date. After the expiration date of the deal, we will still pay for redeemed Groupons.

Do Groupon Stores have "tipping points" like traditional Groupon deals?

No, but you can limit the number of customers who can buy your deals.