

## Caso: A un Groupon de distancia

**Ya no es necesario invertir millones en un aviso en algún medio impreso para ver si alguien aparece en la tienda, hoy Groupon permite saber exactamente a cuántas personas se está llegando y cuánta gente compró el descuento.**



Cada vez más personas al abrir su correo electrónico se encuentran con la posibilidad de comprar un viaje, comer en un restaurante, hacerse un masaje capilar o hasta perder peso. La diferencia con un aviso cualquiera es que pueden hacerlo a un precio mucho menor al de mercado. Tentador...¿No le parece? Y es que comprar al menor precio es un negocio que todos queremos y buscamos hacer de una u otra forma. Esto es cada vez más fácil a partir de la industria de los cupones de descuento. Un modelo altamente desarrollado en mercados como Estados Unidos y que ha tomado cada vez más peso en nuestro país.

La maravilla funciona de la siguiente manera. Las compras en grupo permiten agregar demanda y sacarle el máximo provecho a los cupones de descuento, dado que mientras mayor sea la demanda, más grande será la probabilidad de obtener un descuento relevante para adquirir un producto o servicio determinado.

Internet ha facilitado la aparición de muchas plataformas de compras en grupo, las cuales son cada vez más populares en la web y permiten acceder a cupones con altos descuentos. A través de esto, la industria ayuda a que todo tipo de negocios den a conocer sus productos y servicios y que mucha gente que antes no podía pagar el costo hoy sí logre tener acceso.

Groupon fue la primera empresa en llevar el modelo de compras en grupo a la Web. Su creador, Andrew Mason, estudiante de música de la [Universidad de Northwestern](#) inició este portal en noviembre de 2008, bajo un concepto simple, pero efectivo: ser un portal de descuentos que prioriza las compras al por mayor. Groupon es un nombre que combina las palabras “Group” y “Coupon”, entregándole a la audiencia un producto o servicio con grandes descuentos.

## Un poco de historia

[Groupon](#) no fue la primera empresa de Mason, ya que en el año 2007 había creado “ThePoint”, sitio en el que usuarios insatisfechos podían generar acciones en conjunto para apoyar cualquier tipo de causa. El sitio no recibió la atención suficiente para sobrevivir con un modelo basado en publicidad, pero sí le permitió a Mason descubrir que muchas de las campañas más efectivas eran aquellas en que muchos consumidores unidos ganaban poder de compra.

A partir de esta idea, Mason comenzó un blog que entregaba a sus lectores diferentes ofertas de varios proveedores cada día. A poco andar y teniendo poco que perder, buscó cómo explotar esta ventaja. Así, buscó campañas en las que se necesitaba un mínimo de personas para acceder al descuento, dando inicio al primer sitio de compras grupales: [getyourgroupon.com](#). La página evolucionó finalmente a Groupon, un negocio real, ubicado en

Chicago y que espera tener US\$ 500 millones de ganancias este año 2011.

Groupon busca cambiar la forma en que la gente compra en los puntos de venta offline. Se trata de una revolución en el comercio, como la que generó Amazon sobre el consumo tradicional.

## El modelo de Negocio

Groupon ofrece descuentos que van desde un 50% hasta más del 90%, pero el negocio tiene que hacerse dentro de un plazo específico, generalmente de 24 horas y alcanzar un mínimo de compradores. Para atraer al consumidor, los responsables de la publicidad de Groupon realizan campañas de marketing online en Google, Facebook, y otros canales digitales, además de marketing directo a sus millones de suscriptores. Asimismo, estimulan la referencia del programa mediante recompensas a sus suscriptores por referidos.

Como resultado, muchas y variadas empresas están dispuestas a trabajar con Groupon, ya que su modelo es capaz de poner un pequeño negocio en el mercado y hacerlo conocido por el público, además de permitir llevar un nuevo cliente físicamente hasta el punto de atención o venta, que es lo más difícil de obtener con los canales tradicionales.

La pregunta que surge es: ¿Qué ofrece este modelo para el negocio que otorga su descuento? Lo más importante es la exposición, por lo que en muchas ocasiones este modelo se considera más como un canal de marketing que un lugar de venta. De hecho, muchas veces el negocio va a pérdida en el trato.

A diferencia de la publicidad tradicional, Groupon es una herramienta de marketing muy eficiente y controlada, con un grado importante de viralidad. No es necesario invertir millones en un aviso en algún medio impreso para ver si alguien aparece en la tienda, sino que Groupon permite saber exactamente a cuántas personas se está llegando y cuánta gente compró el servicio. En este sentido, la empresa ofrece un control sobre la inversión que muy pocas herramientas pueden lograr.

Groupon comenzó con un cupón-empresa por día, pero hoy recibe más de una por día en muchos de sus mercados. Para determinar las ofertas, un algoritmo pondera las compras previas de los consumidores en ciertas locaciones.

La ganancia generada por la venta del cupón (que ya incluye un importante descuento), generalmente se comparte en 50/50 entre el negocio y Groupon, lo que significa que muchas veces la empresa incluso pierde dinero en la venta. A cambio, la tienda recibe muchos clientes que nunca habrían pensado comprar en ella.

## Tamaño, crecimiento y expansión

Hoy en día, Groupon está presente en más de 500 ciudades en 43 países y tiene una base de 70 millones de suscriptores. Cuando la empresa decidió salir al mundo comprendió que es difícil venir de afuera y entender los hábitos de los consumidores locales. Es por ello que su estrategia se basa en la consolidación.

Siguiendo este modelo, en junio de 2010 y a sólo dos meses de su lanzamiento decidieron comprar la empresa chilena Clan Descuento ¿Por qué Clan Descuento?, porque eran los únicos en Chile con el modelo y con un sitio operativo desde el 30 de marzo de 2010 creciendo

rápidamente.

La historia de la empresa nacional comenzó a fines de 2009, cuando estudiaron el modelo de Groupon y decidieron replicarlo. En Chile no existía nada parecido, por lo que vieron la oportunidad de inmediato y apalancaron toda la experiencia acumulada que ya tenían con el sitio Needish. Así, su equipo de desarrollo logró implementar una plataforma en 2 meses, mientras el equipo de venta conseguía negocios en paralelo. La base inicial de usuarios y visitas de Needish permitió a Clan Descuento difundir inicialmente los negocios conseguidos por el equipo de venta y comenzar a generar negocios.

Ante la propuesta de Groupon, debieron enfrentarse a la decisión de competir contra ellos y expandirse, o aceptar la venta y hacer el trabajo dentro de la empresa que mejor lo hace. Para Daniel Undurraga, uno de los fundadores, tomaron una buena decisión, ya que para él el mercado de los cupones es un modelo donde el ganador se lleva la mejor parte. Finalmente, Clan Descuento fue comprado para lanzar Groupon en Latinoamérica (excepto Brasil). Hoy, desde Chile, se maneja también Groupon Argentina, Perú, Uruguay, Colombia y México.

Para abrir nuevos mercados se replica el modelo operativo, lo que cambia es lo que la gente quiere comprar. Hay mercados que le gustan los Spa, los restaurantes, el ocio o hacer algo entretenido. El mix de oferta varía de acuerdo a las particularidades de cada mercado. Para elegir un negocio, se siguen estrategias mixtas, se buscan y reciben empresas. Groupon se ve como una guía de la ciudad y en ella se va armando un mix de negocios acorde al criterio de la empresa.

## Valorización

Groupon es la compañía de más rápido crecimiento en la historia de la Web, consiguió \$1 billón en ventas más rápido que cualquier otra. Y representa todo lo que las empresas punto com debieran ser: ventas elevadas, ganancias fáciles y una sólida relación entre empresas con negocios físicos y consumidores online.

A poco tiempo de su creación y a partir de rondas de inversión, en abril de 2010 la empresa ya estaba valorada en US\$ 1.300 millones. En noviembre de 2010, incrementó su valor a US\$3.000 millones. Y en enero de 2011 ya valía US\$ 4.750 millones.

Debido a este éxito, Groupon ya ha rechazado muchas ofertas de compra. A principios de 2010, Yahoo ofertó US\$ 2000 millones, en diciembre del mismo año Google ofreció US\$ 6.000 millones. Durante este año, la empresa está preparando su salida a Bolsa y, según informa Bloomberg, la Oferta Pública de Venta podría estar valorada en US\$ 25.000 millones. Detrás de esta venta hay fondos de inversión como DTS (dueña del 10% de Facebook), [Maverick Capital](#), Greylock Partners y Battery ventures.

## La competencia

Uno de los grandes problemas del modelo de negocio de Groupon son las pocas barreras de entrada, por lo que es muy fácil de replicar. El éxito del negocio ha promovido que muchas iniciativas se sumen a esta industria, ya sea con propuestas renovadas o bien manteniendo el esquema de funcionamiento que se ha ido generando con el paso del tiempo. Sólo en Estados Unidos hay 200 sitios similares, 100 en China y muchos otros se han sumado alrededor del mundo. Varios de ellos copian la imagen de Groupon e incluso ya existen herramientas como DailyPlatform que permiten armar tu propio sitio. En Chile, existen otras iniciativas como

Cuponatic, LetsBonus, Grupalia, entre otros.

Lo anterior demuestra que el mercado de los cupones y las compras grupales está en aumento y crece rápidamente, y por ende, da para mucho más, porque ha demostrado ser un servicio útil, rentable y exitoso ¿Qué va a pasar con la industria?, aún no está claro si finalmente prevalecerá una o varias empresas. Por ser el primero en entrar y gran precursor, Groupon lleva ventaja en ese punto. Las otras iniciativas tendrán que pelear mucho para ganar cuota de mercado, ya que no hay muchos factores de diferenciación a los que se puede recurrir y el consumidor probablemente escogerá algunos sitios en lugar de suscribirse a una docena de ellos. Por su parte, las empresas querrán asociarse al servicio que tenga el mayor número de subscriptores. La gran diversidad de negocios y la calidad de estos, en tanto, atraerá a un número aún mayor de consumidores.

Algunas diferencias a las que está apelando la competencia son el uso de herramientas de revenue management para mejorar la gestión de los cupones en los negocios, como es el caso de Cuponatic. Otra característica es fomentar la relación personal entre la empresa y el sitio, como es el caso de LivingSocial en USA. Groupon, en tanto, apuesta por la calidad de las empresas y servicios que se publican, la calidad del servicio al cliente y la calidad e independencia editorial.

## Beneficios v/s costos

Con una planificación adecuada, la industria de los cupones de descuento genera una enorme exposición y si el objetivo del negocio es atraer nuevos clientes, las pérdidas que se podrían generar con la promoción pueden valer la pena a largo plazo. Es por ello que tener una estrategia es clave. Por ejemplo, si una tienda de ropa cuya clientela principal son mujeres y desea aumentar el número de clientes hombres, puede hacer una promoción del 60% de descuento en camisas y utilizar el canal para potenciar esta venta y posicionar la tienda en ese segmento. Otro ejemplo es un restaurant que quiera aumentar las ventas de sus bebestibles apalancándose en un cupón de comida.

Sin embargo, la falta de planificación en una campaña de cupones por parte de una empresa, muchas veces puede significar un problema, ya que en general los negocios pequeños tienen una capacidad de producción o productos limitados. La llegada de múltiples clientes significa comprometer por largo tiempo la capacidad productiva o de servicios a un margen muy bajo o negativo. Esto trae consecuencia en el flujo de caja y costos extras para aumentar la productividad. No queremos convertir nuestro negocio en un lugar al que sea desagradable asistir, con mucha espera y que la popularidad adquirida termine por matar a nuestra empresa.

## Ambiente y capital humano

Uno de los desafíos de cualquier organización que crece rápidamente es mantener, motivar y reclutar personas. En Chile, donde Groupon maneja el lanzamiento de nuevas ciudades para Latinoamérica, se ha producido un explosivo crecimiento, que ha implicado un aumento significativo en el número de empleados. A pesar de la rapidez, han logrado crear una empresa con más de 300 colaboradores, manteniendo la esencia de startup que tenían hace un año. Es decir, mucha gente puede tomar decisiones y el foco está en las metas y no en las horas que se gastan en la oficina.

## Desafíos

Uno de los principales desafíos de Groupon es seguir creciendo, continuar ofreciendo los mejores servicios y productos y contar con los mejores socios en las distintas empresas. En Latinoamérica son la punta de lanza del comercio electrónico, por lo que aumentar la base de consumidores y los medios de pago disponibles es un tema por desarrollar, explorar y explotar para aumentar el acceso.

No cabe duda que la dinámica del mercado puede cambiar. De hecho, grandes empresas ya están implementando sistemas de compra grupales, apalancándose en su base de clientes, como el Banco Santander, que ya genera una campaña con una oferta diaria. Esto constituirá una amenaza para los beneficios de las webs de comercio social, sobre todo si las empresas tradicionales logran obtener retornos más rentables por cuenta propia.

El gran desafío de Groupon es el perfeccionamiento de la personalización y seguir apalancándose de su escala. Probablemente, necesitarán adquirir cada vez más expertise en entender las preferencias del cliente, segmentarlos y así personalizar su experiencia.