



Departamento Académico de Administración

*Extensión del Trabajo de Graduación para optar por el Título
de Licenciado en Administración de Empresas*

Multi-sided Platform Businesses

Lógica de funcionamiento del negocio de Groupon. Aspectos Centrales.
Perspectivas futuras

Autor

Nicolás Gabriel D'Angelo
18077

Mentor

Enrique Hofman

Firma del Mentor

Victoria, Mayo de 2012

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo se propone analizar el modelo de negocio de la empresa Groupon de forma de poder brindar una opinión acerca de su viabilidad en el mediano y largo plazo. Como punto de partida para la investigación se utilizó el modelo de *multi-sided platform businesses* propuesto por Davis Evans y Richard Schmalensee en su libro “*Catalyst Code*” (2007). Dicho modelo es el que frecuentemente se toma en consideración a la hora de estudiar empresas que se estructuran en torno a una plataforma, la que interrelaciona las necesidades de distintos grupos de agentes, como es el caso de la compañía en cuestión. La herramienta fundamental para la realización de la investigación fue la revisión documental. Asimismo, hacia el fin de la investigación, se pudo concretar una entrevista con la persona que ocupa el cargo de Cross Border Manager en Groupon Argentina, la que sirvió para aportar más claridad y corroborar la información obtenida. Como resultado del estudio, se evidenció que existen una serie de factores que amenazan seriamente la continuidad de la empresa tanto en el contexto local como internacional. De no implementarse medidas correctivas en el mediano plazo, la compañía podría enfrentar serios problemas operativos, económicos y financieros.

Palabras clave: *Multi-sided Business*, Plataformas, Groupon, cupones de descuento, compra colectiva.

RESUMEN EJECUTIVO	1
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	4
1. Breve resumen del trabajo anterior	4
2. Preguntas de investigación.....	5
3. Objetivos de la investigación	5
4. Justificación de las razones del estudio	6
5. Metodología de investigación	6
6. Guía de lectura	8
CAPÍTULO II: EL CASO GROUPON.....	9
1. Perfil de la empresa	9
2. Groupon: un <i>multi-sided platform business</i>	10
3. Tipo de plataforma	12
4. Elementos clave de los <i>multi-sided platform businesses</i>	13
A. Identificar a las comunidades plataforma.....	13
B. Establecer una estructura de precios	15
C. Diseñar el ecosistema para el éxito	18
D. Competir estratégicamente con otras plataformas	23
E. Experimentar y evolucionar	28
CAPÍTULO III: CONCLUSIONES.....	34
1. Respuesta a las preguntas de investigación	34
2. Sugerencias para futuros temas de investigación.....	38
BIBLIOGRAFÍA.....	40

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1. Breve resumen del trabajo anterior

En el trabajo anterior (D'Angelo, 2011) se intentó delinear las principales debilidades y fortalezas que presentaban las empresas Google y Facebook. Para llegar a dichas conclusiones, se estudió el modelo de negocio sobre el cual estas compañías estructuran sus actividades, el que recibe el nombre de *multi-sided platform*. Cabe recordar que dicho modelo presenta tres características principales. En primer lugar, estas plataformas tienen como objetivo el de coordinar las demandas de distintos grupos de agentes que por alguna razón se necesitan entre sí. En segundo lugar, se debe verificar que por el hecho de conectar y coordinar las demandas de los distintos grupos involucrados, se genere un beneficio. Aquí es cuando cobran relevancia los efectos de red, los que aumentan el valor de un determinado ecosistema a medida que más personas la utilizan. En la gran mayoría de los casos, son estos efectos los que determinan el éxito o fracaso de un emprendimiento.

La última particularidad que presenta el modelo es que un tercero puede coordinar de forma más eficiente las relaciones entre los distintos grupos en contraposición a aquellas simples vinculaciones bilaterales que puedan llegar a desarrollarse entre los individuos. En conclusión, los negocios que se estructuran como *multi-sided platform* implican la creación de una plataforma que permita relacionar de forma directa dos o más grupos de agentes, internalizando los efectos positivos que generan las interacciones (D'Angelo, 2011).

Una vez entendido el modelo, se pueden distinguir tres categorías de plataformas. Por un lado, existen los denominados matchmakers, que se caracterizan por permitir la interacción entre distintos grupos de agentes para que estos puedan realizar transacciones entre sí. En segundo lugar, se encuentran los audience-builders o, lo que es lo mismo, los constructores de audiencias. La característica singular de estos es que relacionan a los anunciantes con su público. Por último, se encuentran los cost minimizers o minimizadores de costos, cuyo objetivo principal es el de incrementar la eficiencia a través de la reducción de costos, lo que facilita las transacciones (D'Angelo, 2011).

Para ahondar en el análisis de las dos compañías mencionadas en un principio, se utilizó el marco conceptual provisto por Davis Evans y Richard Schmalensee en su libro “*Catalyst Code*” (2007) donde establecen una serie de elementos claves para el éxito de toda plataforma *multi-sided*. Dichos elementos son: Identificar a las comunidades plataforma (*identify platform communities*); Establecer una estructura de precios (*establish a pricing structure*); Diseñar el ecosistema para el éxito (*design the ecosystem for success*); Competir estratégicamente con otras plataformas (*compete strategically with other platforms*); Experimentar y evolucionar (*experiment and evolve*). La utilización de este marco conceptual, permitió arrojar conclusiones muy interesantes sobre Google y Facebook, como así también delinear perspectivas sobre el futuro próximo de ambas compañías. A partir de este marco conceptual, a continuación se presentarán las preguntas de investigación y objetivos que se plantea el presente trabajo (complemento).

2. Preguntas de investigación

Central

- ¿Resulta viable en el mediano/largo plazo el negocio que propone la empresa Groupon?

Subpreguntas

- ¿Cómo funciona el *multi-sided business* en el caso de Groupon?
- ¿Cuáles son las principales debilidades y fortalezas que presenta Groupon en función de su modelo de negocio?

3. Objetivos de la investigación

General

- Dilucidar si el modelo que presenta la empresa Groupon es sustentable en el mediano/largo plazo.

Específicos

- Examinar las características principales del *multi-sided business* que presenta Groupon.

- Evidenciar las principales debilidades y fortalezas que presenta Groupon en función de su modelo de negocio.

4. Justificación de las razones del estudio

La principal razón que motivo este análisis es la disparidad de opiniones que existen respecto al futuro de Groupon. Por un lado, se encuentran quienes proyectan un futuro muy prometedor para esta empresa. Por otro, muchos expertos opinan que la compañía está condenada al fracaso. Sin embargo, muchas veces las personas no justifican sus afirmaciones de forma clara y concreta. Por lo tanto, esta investigación se propone brindar una serie de argumentos valederos que permitan emitir un juicio de valor basado en hechos concretos respecto de lo que acontecerá en el futuro próximo con la organización en cuestión. Cabe destacar que no se pretende generar una verdad inequívoca, sino aportar un pequeño grado de claridad a la discusión planteada.

5. Metodología de investigación

En lo que respecta a la estrategia metodológica, el presente trabajo posee características muy similares a las planteadas en la investigación principal.

Tipo de investigación

El tipo de estudio a realizar será de índole descriptiva. Este tipo de estudios “*miden, evalúan o recolectan datos sobre diversos conceptos (variables), aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar*” (Hernández Sampieri y Collado, 2006). La razón que permite alcanzar esta afirmación es que el presente análisis intenta describir el funcionamiento del negocio planteado por Groupon, en función de los elementos planteados por Davis Evans y Richard Schmalensee en su libro “*Catalyst Code*” (2007) y las lecciones aprendidas con la realización de la investigación principal.

Unidad de análisis

La unidad de análisis del presente estudio es la empresa Groupon, focalizando en la lógica de funcionamiento global, la cual se replica en los diversos países en los que opera la compañía.

Asimismo, se puntualizarán aquellas cuestiones particulares del entorno local como lo es la dinámica competitiva que enfrenta en Argentina.

La elección de la compañía no pretende ser arbitraria sino que responde a una serie de factores. En primer lugar, basa su plataforma en Internet, al igual que las otras compañías estudiadas. En segundo lugar, se podría afirmar que a primera vista resulta ser una empresa exitosa: está atravesando un proceso de crecimiento exponencial y ha comenzado a cotizar sus acciones en el mercado de oferta pública. Por último, como ya se mencionó, su evolución es seguida de cerca por los expertos, por lo que resulta ser una temática de debate constante.

Recolección de datos

Para el desarrollo de este segundo trabajo de investigación, se recurrió a información secundaria. Esto quiere decir que se utilizaron datos ya recolectados por otros investigadores u organismos. Particularmente, la herramienta de la que se hizo uso fue la revisión documental. Al tratarse de una empresa que goza de un alto nivel de popularidad en el ámbito financiero y de management, más allá de la profunda penetración entre los usuarios de sus servicios, constantemente se generan documentos sobre su performance. Si bien muchos de ellos carecen de valor científico, muchos otros resultan de gran relevancia, como lo son aquellos emitidos por las universidades más prestigiosas del mundo entre las que se encuentra Harvard. Cabe destacar que este estudio se fundamentó en *papers* de entidades reconocidas internacionalmente como así también en publicaciones de prestigiosas revistas de management y finanzas.

Hacia el final de la investigación, se logró concertar una entrevista con la persona que ocupa el cargo de Cross Border Manager en Groupon Argentina. Este encuentro se focalizó principalmente sobre el funcionamiento de la filial local. Se puede decir que fue de gran utilidad para los fines del estudio, ya que permitió confirmar que la información obtenida realmente refleja la situación real de la compañía. Desde ya se agradece la colaboración.

Como se puede observar, se consultaron diversas fuentes de información, lo que permitió entender de forma profunda el modelo presentado por Groupon y obtener diversos puntos de vista. Cabe destacar que, toda la información utilizada ha pasado por un proceso de triangulación, lo que aumenta la validez interna del estudio.

6. Guía de lectura

El presente trabajo consta de un capítulo y las respectivas conclusiones. En el próximo capítulo se analizará la empresa Groupon a la luz de los elementos planteados en el marco teórico. Para cada uno de ellos se realiza un pequeño estudio, finalizando con una breve conclusión que resalta los aspectos principales. Finalmente, en función de la información obtenida a lo largo del análisis se procede a esbozar las conclusiones, fundamentando la viabilidad o inviabilidad de la organización en cuestión.



CAPÍTULO II: EL CASO GROUPON

1. Perfil de la empresa

Groupon fue fundada en noviembre de 2008 por Andrew Mason con el apoyo de Eric Lefkofsky. Eric es un emprendedor que desarrolló numerosas empresas exitosas. Andrew trabajó como pasante en una de estos start-ups y fue así como se conocieron. La empresa surgió por el interés de Mason de explotar el poder que se genera por la unión de los individuos y la intención de Lefkofsky de monetizar la idea.

Así es como surge Groupon, una plataforma sobre la que se publican ofertas y que le permite adquirir, a aquellas personas que se han suscripto, determinados bienes o servicios de empresas locales con descuentos que van del 50 al 90% sobre el precio de mercado. Diariamente, se le envía por correo electrónico a los usuarios la oferta del día o Groupon. Para que el acuerdo pueda llevarse adelante, se debe adquirir el cupón en el lapso establecido y se debe alcanzar la cantidad mínima de compradores determinada por el oferente. En caso de que un usuario haya efectuado la compra pero no se alcanzó el mínimo señalado, ningún cargo le es facturado. Cada oferta es acordada entre Groupon y la empresa para una ciudad en particular. Esto genera que la condición necesaria a la hora de suscribirse a la plataforma sea la selección de la ciudad, que generalmente es la que habita el usuario. De esta forma, los correos electrónicos que manifiestan las ofertas se personalizan en función a la localidad en la que se reside el adepto (Chatterjee, O’Keeffe y Streiff, 2012).

El nombre Groupon deviene de la conjunción de las palabras en inglés “*group*” (grupo) y “*coupon*” (cupón). Con esta unión se pretende hacer referencia al poder de compra que deviene de la unión de las personas en grupos. Cabe destacar que la empresa comenzó publicitando sólo bienes y servicios pero su oferta se extendió con el pasar del tiempo. Actualmente, existe una sección denominada Groupon Viajes (Groupon Gateways, en inglés), en donde se ofrecen distintos cupones de descuento relativos a viajes. Asimismo, en 2011 en Estados Unidos se lanzó Groupon Live con el objetivo de ofrecer grandes descuentos para asistir a conciertos, recitales, teatros, acontecimientos deportivos y demás eventos de entretenimiento. Por su parte, también se lanzó la aplicación para dispositivos móviles inteligentes denominada Groupon Now. Su diseño

es simple y directo: en su menú se agrupan las ofertas por género: comer, diversión, compras, etc. Presionando en ellas, se visualizan las promociones más cercanas geográficamente a donde se encuentre el individuo, haciendo uso de la herramienta de GPS (Ben Parr, 2011). Actualmente, su disponibilidad está acotada a distintas ciudades de los Estados Unidos pero se proyecta su implementación en el corto plazo para todas aquellas urbes en las que Groupon opera.

Los ingresos de la compañía devienen de retener una porción de los cupones que se venden. Es decir, una vez que se alcanzó el número mínimo de compradores establecido por el ofertante, Groupon debita de la tarjeta de crédito del usuario el monto señalado. Del total de la suma cobrada, la plataforma retiene un porcentaje y transfiere el remanente al comercio que va a entregar los bienes o prestar los servicios.

2. Groupon: un *multi-sided platform business*

Como se mencionó en un principio, para que un negocio se encuadre dentro de este modelo de negocio, se deben verificar tres características en simultáneo. En primer lugar, cabe recordar que el objetivo primordial de estas plataformas es el de coordinar la demanda de distintos grupos de agentes que por distintas razones se necesitan entre sí. En la plataforma desarrollada por Groupon, convergen dos conjuntos y cada cual defiende una motivación particular. Por un lado, se encuentran los comercios o proveedores de servicios, quienes ofrecen sus productos y servicios a través de Groupon con importantes descuentos. La principal motivación de estos agentes por participar de la plataforma es que por medio de la misma pueden alcanzar un gran número de potenciales clientes de forma gratuita (si no se entiende a los descuentos como una forma de pago para la adquisición de nuevos clientes), lo que aumenta su penetración en el mercado. Por otro lado, se encuentran los usuarios suscriptos a Groupon. La motivación que los lleva a adherirse a la plataforma es la posibilidad de satisfacer alguna necesidad específica a precios sustancialmente inferiores de los que se encuentran en el mercado.

La segunda característica establece que se debe generar valor por el simple hecho de coordinar las demandas de los distintos grupos involucrados. La plataforma genera valor para todas las partes involucradas. En lo que respecta a los usuarios, explota el potencial de la compra colectiva, lo que se traduce en la adquisición de bienes y servicios a precios inferiores a los que

se manejan en plaza. Por su parte, los comerciantes o proveedores de servicios acceden a un universo de potenciales clientes de forma rápida y simple, al que no podrían penetrar de ninguna otra manera. Esto se debe a que la gran mayoría de los vendedores que se manejan con la plataforma son empresas pequeñas, las que no pueden realizar cuantiosas inversiones en marketing porque sus estructuras de costos no lo permiten. En teoría, para todos resulta beneficioso participar del ecosistema.

Por último, se puede decir que Groupon coordina de forma más eficiente las relaciones entre los distintos grupos involucrados que aquellas simples relaciones bilaterales que podrían llegar a desarrollarse entre los individuos de forma particular. Esta cuestión es evidente entre el conjunto de usuarios y puede entenderse como la razón que dio origen a la plataforma. Gracias a la intermediación de Groupon, los usuarios pueden explotar de manera simple y rápida el poder de la compra colectiva. Sería terriblemente engorroso para un consumidor que desea adquirir un determinado producto, reunir a un grupo de personas con la misma necesidad de forma de generar una masa suficiente para poder negociar una baja en el precio con el vendedor.

De esta forma, se puede decir que la genialidad de los creadores de esta plataforma fue institucionalizar un mecanismo para coordinar las demandas de las personas y obtener un beneficio. Por otro lado, las comerciantes se benefician por el hecho de alcanzar una masa de clientes de forma rápida y simple. Cabe destacar que, a simple vista se puede evidenciar que son los usuarios quienes obtienen el mayor provecho de la situación, ya que satisfacen sus necesidades a precios bajos, sin mayores esfuerzos.

Es necesario aclarar que, si bien Groupon es un partícipe necesario en las interacciones entre partes, el usuario suele tomar contacto directo con el vendedor. La intermediación opera para concretar la operación y emitir el cupón de descuento. Seguidamente, es el poseedor del voucher quien debe entrar en contacto con el comerciante para definir cuestiones como reservas, si se trata de una cena en un restaurante o lugar de entrega en caso de tratarse de un artículo determinado.

3. Tipo de plataforma

En el marco teórico, observamos que las plataformas *multi-sided* pueden ser clasificadas dentro de tres categorías: *matchmakers*, *audience-builders* y minimizadores de costos. Ahora bien, dentro de cuál se encuadra Groupon?

En una primera aproximación se puede categorizar a Groupon como un *audience-builder* por el hecho que la plataforma relaciona a los oferentes con su público, que es la característica propia de este tipo de plataformas. Sin embargo, cuando se profundiza en el modelo de negocio que presenta esta empresa, se evidencia que esta clasificación es errónea. Esto se debe a que los ingresos no devienen de la mera relación de los anunciantes con el público, es decir, del correo electrónico que se envía diariamente a los usuarios con las ofertas. La compañía obtiene sus ganancias de la concreción de las operaciones de compra por parte de los subscriptos, lo que la convierte en un *matchmaker*. Vale recordar que la característica principal de estos consiste en facilitar las transacciones entre distintos grupos de agentes. En este sentido, lo que propone Groupon es una nueva mecánica para relacionar a los oferentes con los respectivos demandantes de productos o servicios, la cual hasta el momento parece ser exitosa.

Además, se puede decir que Groupon se está adentrando en la categoría de los minimizadores de costos. Recordemos que el objetivo de estas es el de proveer de facilidades compartidas para todos los involucrados, lo que permite incrementar la eficiencia y promover interacciones entre los distintos grupos que forman parte del ecosistema. Más específicamente, existen ciertos indicios que inducirían a pensar que Groupon planea consolidar una plataforma de software en el mediano plazo. Si bien son sólo indicios, se considera relevante mencionar cual es la idea que muchos expertos poseen respecto del futuro de la empresa.

El foco de Groupon está puesto en profundizar el vínculo con los pequeños comerciantes locales, que concentran la porción más importante de las ofertas. Si bien se ha realizado acuerdos con empresas a nivel nacional, los cupones de descuento se segmentan por ciudad, en base a los comercios que allí se encuentran radicados. Conscientes de esta realidad, Groupon ha iniciado una serie de adquisiciones de pequeñas empresas de tecnología que desarrollan aplicaciones de marketing on-line, e-commerce, programas de recompensa y demás, que inducen a pensar que esta plataforma creará aplicaciones destinadas a potenciar el posicionamiento de estos

emprendimientos en la web. Al día de hoy, sólo se observa la expansión de este gigante de internet en ese sentido, lo que no permite predecir cómo monetizará estos servicios (Mims, 2012).

En conclusión, se puede decir que Groupon se sitúa dentro de la categoría de *matchmaker*. Si bien presenta características que permitirían pensar de catalogarlo bajo otro grupo, al día de hoy el negocio de la plataforma consiste en reunir a los agentes para generar interacciones, que es el objetivo de este tipo de ecosistemas.

4. Elementos clave de los *multi-sided platform businesses*

A. Identificar a las comunidades plataforma

Groupon surgió a partir de un sitio web llamado The Point, creado por Andrew Mason. Este emprendimiento web, lanzado en 2007, permite a las personas iniciar campañas para alcanzar objetivos cuya concreción sólo resulta factible si se cuenta con el apoyo de un grupo de individuos. La única condición que se impone es que el creador de la iniciativa debe introducir un número mínimo de personas que deben participar y una fecha límite de adhesión. Esto implica que si no se alcanza dicha cantidad para el día estipulado, la campaña queda sin efecto (thepoint.com, 2012).

Con el sitio The Point, Mason pretendía explotar el poder que deviene de la acción conjunta de los individuos. Sin embargo, no se obtenía rédito por ello. Aquí fue cuando el emprendur Eric Lefkofsky se cuestionó cómo se podría monetizar la plataforma creada. El resultado fue el lanzamiento de Groupon, que se apropia de un porcentaje del valor de todas las operaciones realizadas. Implícitamente, esta plataforma de compra colectiva reconoce dos grupos de agentes, los usuarios y los comerciantes. Si bien la relación entre estos conjuntos siempre existió, la genialidad de estos emprendedores devino de la forma particular de estructuración, la que planteó un nuevo paradigma en el mercado. Nunca antes se habían ofrecido productos con tan significativos descuentos y cuya adquisición dependiera de la reunión de un número mínimo de compradores potenciales en un lapso acotado de tiempo. En pocas palabras, Groupon inventó un modelo revolucionario de compra colectiva, por el cual logró alcanzar el éxito internacional.

Ahora bien, si se analizan las fuerzas de atracción entre los agentes, se puede observar una asimetría muy marcada. En este ecosistema, son los comerciantes quienes reclaman la atención de los usuarios, es decir que existe atracción unidireccional de los primeros hacia los inscriptos en la plataforma, lo que coloca a los vendedores en una situación frágil. Dicha debilidad se resume en los importantísimos descuentos que deben ofrecer para poder acaparar la atención de los usuarios. Por el contrario, los subscriptores se encuentran en una posición preferencial si se quiere, en la que sólo aguardan por ofertas, sin modificar su status quo.

Puede que la afirmación realizada respecto a la posición que ocupan los comerciantes en la plataforma genere reticencia, alegando que los beneficios obtenidos superan con creces todo lo cedido. Si bien la participación en una oferta puede generar, entre otras cosas, grandes volúmenes de ventas, atracción de nuevos clientes e imposición de la marca en el mercado, como se verá más adelante, muchos de estos beneficios no logran repagar los costos incurridos.

Asimismo, se pueden enumerar otros dos factores que contribuyeron al éxito de Groupon: el primero es la inexistencia de competidores directos al momento de su lanzamiento; el segundo, la impronta local. Respecto al primero, si bien hoy en día la situación es completamente diferente, en los inicios fue una ventaja. En lo que respecta al segundo, la impronta local se refiere al enfoque que le dieron a las ofertas. Groupon se lanzó, en sus inicios, sólo para la ciudad de Chicago, Estados Unidos. Al tratarse de un negocio nuevo en un mercado desconocido, sus propios creadores reconocen la desorientación que reinaba en todos los ámbitos de la compañía en aquel entonces. Por lo tanto, comenzaron a ofrecer cupones de descuento de variada índole, en función a los acuerdos que podían alcanzar con los comerciantes locales. Tomando en consideración el grado de aceptación de cada oferta, desarrollaron un patrón con los intereses de los habitantes de la ciudad, que jugaba un rol muy importante a la hora de formalizar nuevos acuerdos. Por lo tanto, se puede decir que la empresa atravesó una curva de aprendizaje hasta consolidarse en la ciudad de Chicago, situación que se repite en cada nueva locación geográfica a la que se expanden. En muchas ciudades, Groupon se convirtió en una herramienta de la que se valen sus habitantes para descubrir lugares interesantes, a precios económicos.

La estructuración de Groupon como una plataforma *multi-sided* potenció su escala a la cima. La empresa capitaliza e internaliza la información que obtiene de los dos grupos de agentes

involucrados (usuarios y comerciantes), de forma mejorar la experiencia de todos ellos. Desde sus inicios, desarrolló un sistema que tiene como objetivo captar el nivel de satisfacción de adeptos y vendedores, para poder mejorar aquellos puntos débiles. Sin embargo, con el tamaño que ha tomado hoy la empresa y su crecimiento exponencial, se ha evidenciado un corriente creciente de problemas.

Como conclusión, se puede observar como Mason y Lefkofsky pudieron explotar el poder de la compra colectiva, creando una plataforma totalmente nueva en el mercado, la que resultó ser muy exitosa. Si bien existieron factores circunstanciales que potenciaron la expansión, como la ausencia de competidores, igualmente se debe reconocer mérito a sus creadores. La gran incógnita resulta de lo que pasará en el futuro, lo que se analizará en los sucesivos apartados.

B. Establecer una estructura de precios

En este apartado, se estudiará la estructura tarifaria impuesta por Groupon. La empresa entendió la lógica de funcionamiento de la plataforma en su conjunto, por lo que delineó una estructura tarifaria acorde a la misma. En este sentido, evidenció que son los comercios quienes buscan captar a los usuarios, por lo que ellos son los que cargan con los costos de mantenimiento del ecosistema. Demuestra inteligencia por parte de sus creadores el hecho de no imponer ningún costo a los usuarios, ya que hubiese impactado de forma muy negativa en el crecimiento. Por lo tanto, se puede concluir que tanto Mason como Lefkofsky lograron comprender la rentabilidad de forma global y no en función de cada grupo de agentes involucrados, como erróneamente suele suceder a menudo cuando se presenta un negocio con este modelo.

Cargos por acceso y uso de la plataforma

Groupon no impone ningún tipo de cargo por el acceso a la plataforma. Los usuarios pueden entrar en contacto con las ofertas publicados sin desembolsar dinero alguno. Sin embargo, a principios de 2012 lanzó, a modo de prueba en algunas ciudades de los Estados Unidos, un programa denominado Groupon VIP (Diario Wall Street Journal, 2012). En este caso, la compañía impone una tarifa de 30 dólares anuales por el acceso a este servicio. A través del mismo, los usuarios poseen ciertos privilegios especiales, como son: posibilidad de acceder a las ofertas 12 horas antes de su publicación, oportunidad de adquirir cupones de promociones

pasadas y el derecho a solicitar el reembolso del dinero en cualquier momento (bajo ciertas condiciones). Por lo tanto, se puede decir que es la primera vez que Groupon distribuye parte de los costos del funcionamiento de la plataforma sobre los subscriptos.

Por su parte, los usuarios tampoco deben abonar ningún cargo por la utilización de la plataforma. Como veremos más adelante, las personas que utilizan los servicios de Groupon, son muy sensibles al precio. Por lo tanto, en caso de imponerles una tarifa por el uso de los servicios, por más reducida que sea, afectaría de forma significativa la adquisiciones de los cupones, lo que tendría un impacto negativo en el negocio.

En lo que respecta a los vendedores, la situación es muy distinta. Si bien no se ven obligados a desembolsar dinero para acceder a la plataforma, si deben aceptar las condiciones impuestas por Groupon. En otras palabras, los comerciantes tienen que estar dispuestos a rebajar sus precios, en promedio, un 50%. Esta imposición no es un supuesto menor y si no se analiza detenidamente puede generar grandes trastornos económicos a las pequeñas empresas que utilizan el ecosistema. Cabe destacar que esta es una condición obligatoria y necesaria para poder acceder a la plataforma y sus usuarios.

Por su parte, los comerciantes si deben desembolsar dinero por el uso de la plataforma. Esto quiere decir que si se alcanza el número mínimo establecido en la oferta, el vendedor debe cederle al administrador del ecosistema, en concepto de comisión, el 50% del monto de cada cupón vendido. Por lo tanto, en la generalidad de los casos, aquellos mercantes que operan con Groupon deben estar dispuestos a ofrecer sus bienes o servicios a un 25% de su valor corriente (50% de descuento y el otro 25% son las comisiones). Consecuentemente, surge necesariamente la incógnita si la participación en la plataforma resulta económicamente viable y conveniente para los comerciantes.

Analizando en detalle las comisiones cobradas por Groupon, se puede detectar una tendencia clara. En la generalidad de los casos, las mismas equivalen al 50% del monto del cupón. Sin embargo, cuando las promociones involucran a empresas con gran prestigio, la tarifa se reduce. En este sentido, se puede decir que Groupon compensará la disminución en el precio por el uso de la plataforma con los nuevos usuarios que se adherirán. Los nuevos adeptos, además de

adquirir la oferta en cuestión, seguirán en contacto con el ecosistema, pudiéndose convertir en potenciales clientes.

Asimismo, otra cuestión a considerar es el momento en que el comerciante recibe el dinero por los cupones vendidos. Dado que el voucher de descuento se adquiere en el sitio web de Groupon, el dinero es cobrado por la empresa. Para todo América Latina, cuando los vendedores prestan sus servicios y reciben el comprobante emitido por Groupon, deben ingresar el código de seguridad que cada uno de ellos posee en un sistema. A fin de cada semana, Groupon deposita el monto equivalente a los cupones ingresados por cada local. En otras palabras, los vendedores recién reciben el dinero dentro de los siete días de haber entregado los bienes o prestados los servicios. La situación es aún más desventajosa en los Estados Unidos, en donde los anunciantes cobran 60 días después de que el cupón fue vendido (Mazen Abdallah, 2011).

Dado el volumen de operaciones que maneja Groupon, la gestión del capital de trabajo es un factor clave. Como se mencionó anteriormente, la empresa retiene el dinero de los usuarios hasta que estos hayan realizado el cupón, momento en el que devenga el pago a los comercios. Lo que sucede hoy en día es que la compañía está atravesando una etapa de crecimiento exponencial, motivo por lo cual cada vez se venden más vouchers de descuento. Consecuentemente, el flujo de ingreso de dinero es sensiblemente superior a lo que le deben abonar a los comercios. Por lo tanto, están utilizando los excedentes de dinero para financiar el crecimiento y sostener la estructura (Henry Blodget, 2011).

Sin embargo, es necesario puntualizar dos aspectos en este sentido. Por un lado, Groupon está incorporando cada vez más personas, las que se dedican principalmente a la gestión de los acuerdos con los comerciantes. Actualmente, se estima que la empresa tiene más de 10.000 empleados en todo el mundo (Robin Wauters, 2012). Por lo tanto, la estructura de costos de la empresa es cada vez mayor, lo que deteriora sus flujos de fondos. Por otro lado, la inquietud que se plantea es qué puede llegar a suceder si cae la tasa de crecimiento. De verificarse este escenario, Groupon se vería en serios problemas financieros ya que el dinero que ingresaría a la compañía no alcanzaría para cubrir las obligaciones ya contraídas con los comerciantes. Esta situación es la que preocupa a los inversores y enciende algunas señales de alarma respecto a la viabilidad de la empresa.

En conclusión, se observa como Groupon planteó una estructura tarifaria que le genera grandes ingresos. A pesar de ello, dicho modelo tarifario no parece ser igualmente lucrativo para todos los involucrados, ya que obliga a los comerciantes a ceder gran parte de sus ganancias. Expertos opinan que los mercantes aceptan estas reglas de juego debido a que la situación económica mundial no es favorable, motivo por lo cual deben acceder a rebajar sus precios para poder sostener las ventas. De la misma forma, sostienen que cuando se revierta esta situación, se verá reducido el número de comercios que decidan publicitar por esta vía, lo que pondría en jaque el modelo (Knowledge@Wharton, 2011).

C. Diseñar el ecosistema para el éxito

Para algunos, Groupon puede entenderse como una herramienta para la discriminación de precios (Arabshahi, 2010). En economía, este concepto se refiere al accionar de una empresa que le permite vender un mismo producto a distintos precios, en función del público. En este sentido, se puede decir que lo que Groupon le acerca a los comercios es una base de usuarios que posee una característica singular: todos ellos son sensibles al precio. Consecuentemente, los vendedores que deseen atraer a esta base de clientes, deben estar dispuestos a ceder una parte de sus ganancias.

Lo más ingenioso del modelo es que los propios usuarios son quienes se agrupan. En otras palabras, son los individuos quienes por sus propios medios aportan sus datos personales y casilla de correo electrónico con el fin de poder adquirir bienes a precios más económicos que los de mercado. Por lo tanto, de esta forma Groupon desarrolla una base de datos de potenciales clientes sin costo alguno. Más aún, que la comunicación sea vía e-mail es una gran ventaja ya que implica una vía de comunicación constante a precio cero.

Adicionalmente, que se imponga un mínimo de compradores para cada oferta es otra invención muy positiva para la plataforma. Por un lado, automáticamente induce a la publicidad del sitio Groupon y del anunciante sin costo alguno. El mecanismo opera de la siguiente manera: aquel usuario que desea adquirir una promoción, la publicitará en su círculo de amigos y conocidos de forma de que más personas se sumen a ella. Por lo tanto, se logra una masificación que trasciende a los usuarios inscriptos en la plataforma y puede atraer a nuevos subscriptores. Cabe destacar que aquí las redes sociales juegan un rol central, ya que son las que permiten difundir el

mensaje. Sin embargo, con la expansión a ofertas que involucran viajes o bienes con precios más elevados, este mecanismo de auto publicidad parece perder efectividad, por lo que se le presenta otro gran desafío para la empresa. Por otro lado, el establecimiento de este mínimo de compradores le asegura al comerciante un volumen determinado que puede contrarrestar los descuentos otorgados.

Hasta el momento se describieron aquellos factores que atraen a los usuarios a la plataforma, los que podríamos resumir en: la intención de adquirir bienes o servicios a precios inferiores de los de mercado y el deseo de alcanzar el número mínimo establecido por la oferta. A continuación, se analizarán cuales son las motivaciones que llevan a los comerciantes a participar del ecosistema. El principal estímulo que lleva a que los vendedores deseen introducir sus productos o servicios en Groupon, es la posibilidad de acceder a su extensa base de usuarios. Para entender la magnitud de lo que se habla, se estima que sólo en Argentina, Groupon posee una base de aproximadamente 1.000.000 de suscriptos. Por lo tanto, participando con una oferta, un comercio logra gran difusión a lo largo de todo la ciudad. Además de ellos, muchos vendedores creen que este accionar les permitirá capturar nuevos clientes y fidelizar los existentes. Por su parte, otros suponen que cuando los usuarios vayan a canjear sus cupones, van a gastar más del monto cubierto por el voucher, lo que incrementará sus ingresos. Sin embargo, es necesario analizar puntualmente el impacto real de cada uno de los supuestos expuestos anteriormente.

Para ello se tomará en consideración un estudio realizado por Utpal M. Dholakia de la Universidad Rice, el cual se convirtió en un referente para todo análisis que verse sobre sitios de compra colectiva. En dicho documento, se analiza la performance de los cupones de descuento vendidos por cinco empresas distintas en los Estados Unidos, tomando en consideración a 324 comercios, en el período 2009-2011. Dado que el presente análisis versa sobre la empresa Groupon, se considerarán los resultados arrojados para dicha compañía. Cabe destacar que estos no presentan grandes desvíos respecto de la media. La principal situación que se observó fue que sólo el 54.9% de los vendedores obtuvieron ganancias, el 26.4% perdió dinero y un 18.8% se mantuvo en el punto de *break-even*. Por lo tanto, se puede decir que existe evidencia clara sustenta que Groupon no asegura rendimientos positivos.

Asimismo, otra de las conclusiones del estudio, señala que el 77.6% de los usuarios eran nuevos clientes para los comercios, lo que se entiende como una señal muy positiva. Sin embargo, sólo el 20.4% de las personas que adquirieron los cupones se convirtieron en clientes habituales del ofertante, es decir, volvieron al comercio y pagaron por sus compras el 100% de su valor. Lo que torna a la situación todavía más desventajosa para los minoristas, es que sólo el 36.7% de los usuarios gastaba más dinero que aquel cubierto por el cupón. Esta experiencia empírica demuestra cuán errónea es la percepción que muchos vendedores poseen respecto de la participación en Groupon.

Consecuentemente, se observan dos debilidades estructurales del modelo, ya que parece verse limitado por: la atracción de usuarios que no gastan más allá de lo establecido por la oferta y por la baja tasa de conversión de suscriptores de los sitios de compra colectiva, en clientes leales para los comercios. Estas observaciones confirman la categorización de Groupon como una herramienta para la discriminación de precios que segmenta a un grupo de personas que sufren de gran sensibilidad respecto de los precios, siendo esta la principal variable que determina sus comportamientos. Groupon pareciera haber detectado esta debilidad, por lo que desarrolló Groupon Rewards. El principal objetivo de este programa es la fidelización de los usuarios. El sistema funciona de la siguiente manera: los distintos comercios deben adherirse a él, por lo que cada vez que un usuario de Groupon efectúa compras en dicho comercio, acumula crédito. Cuando ha alcanzado un monto determinado, se lo recompensa con un cupón de descuento para el mismo local. La gran ventaja es que no requiere de la inscripción de los usuarios en un sistema particular, sólo es necesario que el suscriptor de la plataforma abone sus compras con la misma tarjeta de crédito que tiene ya registrada en su perfil de Groupon. Por el momento sólo se encuentra activa para los Estados Unidos pero es de suponer que en breve se expandirá a otros mercados (Brad Tuttle, 2012).

Por lo analizado hasta el momento, se puede establecer que las fuerzas para la atracción de los comerciantes a la plataforma son más débiles que aquellas que operan respecto de los usuarios. Más específicamente, dichas fuerzas no operan con igual intensidad dentro del universo de mercantes. Aquellos que proveen de servicios tienen una ventaja estructural por sobre los que se dedican al comercio. Esto se debe a que los bienes tienen un costo de producción, que si bien puede verse afectado positivamente por las economías de escala, nunca puede compensar un

descuento del 75%. Sin embargo, en el rubro de los servicios la situación es distinta ya que existe un costo fijo por lo que cuantos más servicios se presten, mejor se lo amortizará. Cabe aclarar que este razonamiento supone que un prestador de servicios puede hacer frente a una campaña de cupones de descuento sin aumentar su capacidad instalada. Si bien pueden existir factores particulares que distorsionen esta diferencia estructural en algún caso particular, genéricamente se puede concluir que Groupon es más rentable para aquellos que prestan servicios que los que se dedican al comercio (Felix Salmon, 2011).

Ahora bien, según el citado estudio de la Universidad Rice, existen tres factores que afectan de forma significativa la posibilidad de obtener ganancias a través de una oferta en Groupon o cualquier otra plataforma de descuentos colectivos. El primer factor a considerar es el monto total al que el usuario accede por haber adquirido el cupón. Cuanto mayor sea este, más probabilidades de obtener ganancias. El segundo factor a tener en cuenta es el plazo de validez del voucher. En el estudio se descubrió una relación inversa, cuanto menor sea el plazo para el vencimiento, mayor es la chance de ganar dinero. Por último, se debe considerar la necesidad de imponer un límite máximo a los cupones vendidos en el día. Cuanto mayor es el límite, se aumenta la posibilidad de obtener un mayor retorno. Por lo tanto, a la hora de pactar las condiciones para una oferta, los comerciantes deberían analizar detenidamente estas tres variables.

Para continuar con el análisis de la plataforma de Groupon, otro aspecto a considerar es la serendipia o hallazgos por casualidad. Se puede decir que estos son la fuente principal de interacciones en el ecosistema. Lo que sucede es que en función a las ofertas que los usuarios encuentran en los correos electrónicos que reciben diariamente, se desata el deseo de realizar una adquisición. Esto demuestra que muchos de los productos o servicios que se transan a través de la plataforma responden a impulsos o necesidades postergadas que de no encontrarse disponibles, no significarían una prioridad adquisitiva para el usuario.

Debido a la serendipia, la personalización de los newsletter enviados diariamente cobra una relevancia muy significativa para el éxito de la plataforma. Como Groupon entiende que los usuarios realizan sus compras en función de lo que observan, cuanto más se vinculen las ofertas con las preferencias de los subscriptores, mayor cantidad de operaciones se generarán

(Chatterjee, O’Keeffe y Streiff, 2012). De aquí surge la preocupación por expandir el servicio de personalización de los correos electrónicos considerando la información presente en el perfil del usuario y las compras que realizó anteriormente. Si bien este sistema ya se encuentra disponible para los Estados Unidos, el objetivo para el 2012 es expandirlo al resto del mundo (Rip Empson, 2012).

Por último, hay que mencionar el desarrollo de Groupon Now. Como se mencionó anteriormente, esta es una aplicación para teléfonos celulares inteligentes y su utilidad es la de brindar las ofertas disponibles en la zona geográfica en la que el individuo se encuentre en un determinado momento. Se pensaba que esta aplicación sería la razón por la que Groupon multiplicaría sus ingresos. Sin embargo, la tasa de penetración está muy por debajo de lo esperado (Nicholas Carlson, 2011). Asimismo existen ciertos factores que impiden su penetración en el mercado.

En primer lugar, Groupon Now es una aplicación a la que el usuario debe acceder específicamente para buscar ofertas. Después de una sucesión de intentos fallidos o de encontrar cupones irrelevantes, existe una altísima probabilidad que el suscriptor discontinúe su uso. Adicionalmente, se requiere de un flujo de ofertas excesivamente grande para poder mantener a los usuarios satisfechos con los resultados de la aplicación, cuestión que hasta el momento no se pudo resolver. En segundo lugar, existe la posibilidad que el comerciante induzca al usuario a eludir la compra del cupón. Una vez que el individuo se encuentra en el local, puede negociar personalmente distintas alternativas que impedirían que Groupon cobre su comisión. En tercer lugar, la aplicación experimenta gran competencia por parte de las redes sociales (Facebook y Twitter principalmente). En estas redes, los comercios pueden muchas veces publicitar sus productos sin tener que desembolsar dinero y su penetración es sensiblemente mayor a la que puede ofrecer Groupon Now (Rocky Agrawal, 2012).

A modo de resumen, se puede concluir que la plataforma creada por Groupon resulta muy atractiva para los usuarios. Sin embargo, la contrapartida necesaria (los comercios) no experimenta con tanta intensidad el deseo de participar. Por lo tanto, el modelo Groupon presenta una debilidad importante, ante la cual se han implementado diversas estrategias de corrección

(Groupon Rewards, Groupon Now, personalización de correos electrónicos, etc). Hasta el momento, todas ellas no han podido revertir las tendencias observadas.

D. Competir estratégicamente con otras plataformas

En este apartado se analizará con mayor profundidad cómo es el contexto competitivo en el que se encuentra inmerso Groupon, puntualizando la situación reinante en los Estados Unidos y en el marco local.

Uno de los principales problemas que enfrenta Groupon y todas las plataformas del sector, es el *multihoming*. Vale recordar que este concepto hace referencia a la participación de los usuarios en varios ecosistemas simultáneamente, todos los cuales compiten entre sí. Como se evidenció en el apartado anterior, la gran sensibilidad a los precios que experimentan los subscriptores de los sitios de compra colectiva, los impulsa a participar en varios de ellos en forma paralela con el objetivo de poder encontrar la mejor oferta. Esto quiere decir que, en muchos casos, un usuario antes de realizar una compra en un sitio determinado, evalúa las opciones existentes en busca de mejores condiciones. Por lo tanto, realizará la adquisición en aquella plataforma que le resulte más conveniente. Consecuentemente, se puede decir que los usuarios no son fieles a Groupon ni a ninguno de sus competidores, sino que siempre buscarán la situación más provechosa para su favor.

El mismo fenómeno se evidencia en el caso de los comerciantes. Ellos no demuestran fidelidad con ninguna plataforma en particular, sino que negociarán con aquella que les proponga mejores condiciones. Esta afirmación se sustenta en los resultados alcanzados por el estudio realizado por la Universidad Rice, citado anteriormente. En este análisis, se concluye que el 66.7% de los comercios que han efectuado alguna promoción con Groupon, consideraría otros acuerdos con las diferentes plataformas existentes en el mercado antes de lanzar una nueva oferta. El promedio, que considera a las cinco empresas más importantes de compra colectiva de los Estados Unidos, arroja que el 72.8% de los vendedores evaluaría otras opciones para hacer sus ofertas. Si bien se presenta una ventaja del ecosistema estudiado por sobre la media del segmento, igualmente se entiende como un factor crítico.

La principal implicancia de este resultado es que las plataformas no han podido diferenciarse una de otras. En el futuro se entiende que el factor de diferenciación va a ser el porcentaje de las comisiones cobradas. Al día de hoy, todas las empresas imponen en términos generales la misma estructura tarifaria, que consiste en el 50% del valor del cupón. Se supone que en el mediano plazo van a comenzar a reducirse estos costos lo que generará mejores condiciones para los comerciantes pero irá en desmedro de la situación económica y financiera de las plataformas.

Asimismo, otro factor que preocupa a los principales jugadores del mercado de la compra colectiva es que hasta el momento no se han encontrado barreras contra el ingreso de nuevos competidores (Mourdoukoutas, 2011). En otras palabras, no existe impedimento para que una empresa comience a ofrecer descuentos on-line. Se debe crear un sitio web, lo cual no es difícil ni tampoco requiere grandes inversiones en dinero. Si esto se conjuga con un equipo de ventas que logre obtener ofertas atractivas por parte de los comerciantes, los usuarios se verán inmediatamente atraídos. Esta cuestión fue la que permitió la proliferación de plataformas de compra colectiva de forma exponencial en todo el mundo.

Contexto internacional

En Estados Unidos, el mercado de los cupones de descuento se reparte de la siguiente manera: 54% Groupon, 19% LivingSocial, 3% Travelzoo, 2% AmazonLocal, 1% Google Offers y el 21% restante se divide entre el resto de los jugadores (Dan Slater, 2012). Por lo tanto se puede observar la enorme ventaja que posee Groupon por sobre el resto de los jugadores. Sin embargo, se enfrenta a una situación compleja: las ventas de sus cupones respecto de los de la competencia ha decaído en aquellas ciudades con mercados maduros.

Particularmente, se ha estudiado el fenómeno que se evidencia en la ciudad de Boston, una de las primeras en las que la compañía comenzó a operar (David Sinsky, 2011). Lo que observa es que con el correr del tiempo, los usuarios se vuelven menos comprometidos con la plataforma, por lo que decaen las ventas de cupones. Por lo tanto, se están incrementado los costos de adquisición de clientes en dicha ciudad, lo que tiene un impacto negativo en la posición económica-financiera de la empresa y compromete su competitividad.

Asimismo, la situación se torna más compleja debido a que la base de comercios con la que opera Groupon se expande, mientras que la de usuarios crece pero a una tasa menor. Por lo tanto, la cantidad de cupones ofrecidos aumenta de forma más rápida que los suscriptores. Si a esta situación se le adiciona el efecto de pérdida de compromiso mencionado anteriormente, como resultado se obtiene que la cantidad de cupones de descuento que se venden para cada oferta ha decrecido. Consecuentemente, los competidores con los que se enfrenta en estas ciudades alegan que la efectividad de sus campañas es mayor, es decir, que venden más cupones por cada oferta publicada en comparación con Groupon.

Cabe destacar que Groupon igualmente continúa liderando el mercado ya que ninguno de sus competidores maneja el mismo volumen de ofertas publicadas. Sin embargo, es una señal de alarma que la dirección de la empresa debe considerar con precaución, porque si bien al día de la fecha esta situación no afecta su liderazgo, de perpetuarse en el tiempo puede que se convierta en un verdadero dolor de cabeza.

Contexto local

Según un artículo publicado en la revista “Info Technology” en mercado argentino de las cuponerías está en franco crecimiento. En 2011 se facturaron aproximadamente 400 millones de pesos y se estima que para el año en curso dicha cifra se duplicará. Al día de hoy, se calcula que existen 50 sitios de compra colectiva activos, los cuales ofrecen 600 cupones de descuento por día.

Mindshare Argentina, la agencia de medios del grupo WPP, realizó en el mes de abril una investigación acerca de los sitios de compra colectiva de Argentina, encuestando a 559 personas mayores de 18 años. Según los resultados de este estudio, el sitio más reconocido por los encuestados resultó ser Groupon con el 53%, seguido por LetsBonus con el 41%, Pez Urbano con el 25% y Club Cupón con el 21%. El porcentaje restante, se divide entre los demás jugadores en pequeñas porciones. Además, se pudo corroborar que la facturación de Groupon ascendió a 23.4 millones de pesos en enero del corriente (infobrand.com, 2012).

Asimismo, se descubrió que el 29% de los encuestados está inscripto en algún sitio de compra colectiva. Cabe destacar que, de dicho porcentaje existe una gran porción de usuarios que

simultáneamente se adhirieron a varias plataformas (lo que previamente se describió como *multihoming*). Del universo de usuarios de estas plataformas, el 75% utiliza Groupon, el 50% LetsBonus y el 25% Pez Urbano. En lo que respecta al perfil de los suscriptores, se destacan las mujeres quienes parecen estar más familiarizadas con esta modalidad de compra.

Por su parte, también debe destacarse que de los individuos inscriptos a los sitios de compra colectiva, sólo el 39% ha concretado alguna adquisición. En lo que respecta a la frecuencia de compra, más del 50% declara hacerlo menos de una vez al mes. Por último, del total de encuestados no inscriptos, sólo el 8% declaró su intención de adherirse a alguna plataforma en los próximos 6 meses.

En función a este estudio, se puede concluir que Groupon es la plataforma con mayor popularidad en el país, seguida por LetsBonus. Cabe destacar que esta última es la filial local de LivingSocial, que como se dijo anteriormente es el principal competidor que también enfrenta Groupon en los Estados Unidos. Una diferencia evidente entra ambos sitios en el contexto local, son las estrategias de comunicación. Groupon prescinde de los adjetivos calificativos en los títulos de las ofertas, mientras que son una constante en los anuncios de LetsBonus. Frases como “Placer oriental”, “Cutis perfecto” o “Mejorá tu calidad de vida” están siempre presentes en el sitio de la extensión de LivingSocial en Argentina. Por su parte, Groupon opta por apelar a la simpatía de sus usuarios, creando descripciones divertidas y fuera de lo común.

Un aspecto a resaltar en el contexto competitivo local es que quien aparece como tercer jugador importante, Pez Urbano, ha adquirido recientemente las operaciones de Groupalia en Argentina y otros 5 países de América Latina (CACE, 2012). Esta operación implicará una mayor competencia, ya que Pez Urbano duplicará su base de usuarios. Además, debe considerarse que esta plataforma, de origen brasileño, a principios de este año ha recibido importantes aportes de capital por parte de Morgan Stanley y Rowe Price Associates, lo que le está permitiendo llevar adelante un agresivo plan de expansión por toda la región.

Por lo tanto, el contexto competitivo local es muy complejo, al igual que en el resto del mundo. Debido a la feroz competencia desatada, las mismas deberán aplicar medidas para diferenciarse entre sí. Como se mencionó, la principal fuente de distinción va a ser la reducción en las comisiones cobradas. Si bien se espera que el mercado de cupones de descuento se expanda en el

país, la baja en las comisiones desatará grandes enfrentamientos entre las distintas empresas. Aquella que triunfará será la que logre establecer sus tarifas en el punto necesario para atraer las mejores ofertas para sus usuarios.

Agrupadores de descuentos

Con el auge de las plataformas de compra colectiva, se generó un nuevo negocio: el desarrollo de sitios webs que agrupan los mejores cupones de descuento disponibles en el mercado (La Nación, 2012). En base a complejos desarrollos de inteligencia artificial, estos sitios unifican en un único correo electrónico las ofertas que mejor se adaptan al usuario. Para ello, la persona debe suscribirse al servicio, seleccionando cuáles son los rubros de interés. Seguidamente, en función de las compras de dicho individuo, el algoritmo perfecciona la personalización.

Si bien sólo tres de cada diez usuarios de plataformas de compras colectiva utiliza el servicio brindado por estas empresas, se espera que con el crecimiento del mercado, estas cifras aumenten. Estas compañías pueden obtener sus ingresos de dos formas distintas, a través del cobro del costo por clic o facturando una comisión por cada cupón vendido (las mismas rondas entre el 8 y 10% del monto del voucher). Sin embargo, Groupon se muestra renuente a firmar acuerdos con este tipo de compañías.

La principal razón por la que el líder mundial en venta de cupones de descuento no desea firmar acuerdos de cooperación con los agrupadores es el impacto económico que tendrían sobre sus ingresos. A pesar de ello, se entiende que alianzas de esta naturaleza pueden potenciar el crecimiento y penetración de Groupon. Asimismo, otra consideración a tener en cuenta es que las agrupadoras están desarrollando sus aplicaciones para dispositivos móviles inteligentes, por lo que pretenden ofrecer sus servicios de personalización de ofertas tomando en consideración la posición geográfica del individuo. A simple vista, es una réplica de lo que propone Groupon Now, pero con una diferencia: dado el volumen diario de cupones de descuento que se publica en el mercado, las aplicaciones de estas empresas tendrán más probabilidades de ofrecer en todo momento promociones que se ajusten a los intereses de los usuarios. Esta imposibilidad es el principal factor por el que Groupon Now no logra penetrar en el mercado.

E. Experimentar y evolucionar

La estrategia de expansión de Groupon se puede definir como una de las más agresivas de los últimos años. Según la revista Forbes (2010), Groupon es la compañía que más rápido creció de todas las que se conocen, incluso superando a Google, Facebook y otros gigantes de internet. Cabe destacar que este crecimiento frenético respondió a que una de las pocas barreras de entrada al negocio es obtener la ventaja de ser el primer jugador del mercado, que es quién por lo general obtiene la mayor participación. Esta expansión se desarrollo de dos formas distintas. En aquellas ciudades en las que el modelo de negocio no era conocido, se opto por la replicación. Esto quiere decir que, en estas nuevas locaciones, se replicaba el modelo de plataforma que se encontraba en uso en otras ciudades como Chicago o Boston.

Simultáneamente, en aquellas zonas en las que Groupon no tenía presencia pero ya se había desarrollado un competidor, se optaba por adquirirlos. Tal es el caso de CityDeal, una empresa que operaba en diversos países europeos. Esta compañía fue desarrollada por un grupo de hermanos alemanes de apellido Samwer (Carlson, 2011 a). Después de la adquisición, que según trascendió rondó los 100 millones de dólares, estos tomaron un papel muy importante en la gestión de la empresa, convirtiendo a las oficinas en un espacio de trabajo intenso a diferencia de lo que sucedía previamente.

Para sostener el crecimiento exponencial de la empresa, en los primeros años se recurrió a rondas de capital privado. En una oportunidad recibieron grandes críticas ya que en una de las últimas rondas que se hicieron, 120 de los 130 millones recaudados, se utilizaron para compensar a sus creadores (Carlson, 2011 a). Este accionar generó gran descontento en el mercado, y como había tantas dudas sobre la viabilidad de la empresa, se lo entendió como una medida que los fundadores tomaron para asegurarse su futuro. Incluso, cuando el propio Mason defendió el accionar, alego que una vez recibido ese dinero se podían concentrar 100% en la empresa, ya que su subsistencia estaba asegurada (Wauters, 2012). Este argumento tampoco calmó los ánimos de los inversores.

En 2010, mientras en la empresa se preocupaban por obtener aportes de capital, recibieron dos ofertas para adquirir la compañía (Carlson, 2011 a). La primera fue de parte de Yahoo y rondaba entre 3.000 y 4.000 millones de dólares. Como Mason no mantenía buenas relaciones con el

CEO de esta empresa, se opuso a ella y finalmente se la rechazó. Seguidamente, Google ofreció aproximadamente 6.000 millones de dólares. Se dice que la razón por la que la operación no se llevó adelante fue por miedo a la opinión de las autoridades antimonopolio, las que tardarían entre 9 y 18 meses en analizar la fusión y existían grandes probabilidades de que la rechacen. Consecuentemente, en dicho lapso la compañía difícilmente podría continuar con sus planes de expansión, lo que la llevaría a la bancarrota. Después de rechazar esta segunda oportunidad de venta, Mason y Lefkofsky, entendieron que debían convertir a Groupon en una empresa pública.

En camino hacia la Oferta Pública de Acciones resultó ser complejo y poco beneficioso para Groupon por diversas razones (Carlson, 2011 a). Por un lado, en la documentación que se debe completar para que una empresa inicie su cotización en el Mercado de Valores de los Estados Unidos, grandes errores (alguno de los cuales se los puede entender como ex profeso) generaron correcciones con gran resonancia en el mercado. En primer lugar, la empresa se entendía rentable en estos registros ya que había desarrollado una medida contable propia que le permitía expresar resultados positivos, lo que distaba de la realidad. Esta métrica contable conocida como “Ajuste Consolidado de la Utilidad del Segmento Operativo” o ACSOI en inglés, entendía a los gastos en marketing como una inversión, por lo que se los podía amortizar a lo largo de los años. Debido a la contradicción con los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados, la removieron y se rigieron por estos principios.

Asimismo, otra inconsistencia surgió cuando se consideró como ingresos al total de lo cobrado a los clientes. Este es un error grosero dado que el 100% del dinero que ingresa a la compañía no le pertenece. A ese monto hay que deducirle lo que le corresponde a los comercios y la cantidad restante son realmente los ingresos de Groupon. Por esta razón, los auditores contables de la compañía, el prestigioso estudio Ernst & Young, debió emitir un comunicado a la SEC (organismo que regula a las empresas que cotizan en la bolsa de valores de los Estados Unidos) reconociendo el error (Mckenna, 2012).

Por último, la inexperiencia de sus fundadores empeoró aún más la situación. En primer lugar, no supieron sobrellevar de manera adecuada el espiral de noticias negativas que se generó a raíz de los errores mencionados anteriormente. En segundo lugar, violaron el periodo de silencio. La SEC, para asegurar que los trascendidos no afecten los precios de las acciones de una empresa

que se va a lanzar a la bolsa, impone un período de silencio previo al inicio de las operaciones, en el que ni la compañía ni su management pueden hacer manifestaciones acerca de su desempeño. Tanto Lefkofsky como Mason violaron esta imposición por lo que debieron emitir declaraciones rectificando sus dichos.

Simultáneamente, comenzaron a publicarse noticias acerca de que Groupon comenzaba a sufrir de problemas de liquidez (Blodget, 2011). Consecuentemente, la capitalización bursátil (el patrimonio disponible para la realización de operaciones en el mercado de valores) se redujo de 30.000 a 10.000 millones. El 4 de noviembre de 2011 comenzaron a cotizarse las acciones en NASDAQ a un precio de 20 dólares cada una. Al día de la realización del presente trabajo, el precio ronda los 12 dólares por acción. Esta caída refleja, entre otras cosas, la imposibilidad de la compañía de reportar ganancias, el déficit en capital de trabajo y el aumento en los costos de adquisición de clientes. Más aún, las estimaciones de precios realizadas por los agentes especializados, no reflejan un cambio de tendencia para los próximos meses.

Por su parte, debe considerarse la situación de Groupon en China. Toda empresa que pretende un posicionamiento global, debe estar presente en el gigante asiático. Esta plataforma de compra colectiva se instaló en China en enero de 2011 (Knowledge@Wharton, 2012). Para esa misma fecha, ya había operando otros 2.000 sitios. Esto se debe a que el fenómeno de la compra colectiva, o *tuangou* en chino, es popular en esta región desde 2005. El potencial del mercado es muy significativo principalmente por dos razones: ya está instaurado en la cultura la negociación de los precios para obtener rebajas y, además, el número de usuarios de internet crece día a día. Para tener una noción de magnitudes, el mercado de la compra colectiva facturó en 2010 entre 150 y 300 millones de dólares. Para 2011, las cifras crecieron de forma exponencial, estimando un volumen de 2.500 millones.

El mercado chino de la compra colectiva es mucho más extenso que en otros países, ofreciendo entre otras cosas, joyas, automóviles e incluso bienes raíces. Otro factor para tener en cuenta es la utilización de dispositivos móviles, ya que es frecuente que en China se realicen compras colectivas a través de estos dispositivos. Si bien al día de hoy la penetración no es tan significativa en porcentaje como en otros países desarrollados, apenas el 10% de la población los utiliza, igualmente esto representa a unos 90 millones de usuarios. Además, las agresivas

políticas comerciales de las compañías de celulares harán que este número crezca de manera muy rápida. Sin embargo, estas perspectivas se ven opacadas por la feroz competencia. En 2011 se evidenció una disminución en las comisiones cobradas por estas plataformas y un aumento muy significativo de los gastos de marketing para poder seguir atrayendo clientes.

La situación de Gaopeng, joint venture entre Groupon y Tencent para operar en China, no es muy prometedora. A mediados de 2011 debió despedir a gran parte de su personal y anunció el cierre de todas aquellas oficinas no rentables. Las características del sector implican que el mayor volumen de operaciones se concentra entre pocos jugadores. Estos son los que logran grandes márgenes de rentabilidad mientras que las demás plataformas están condenadas a la bancarrota. Por la situación descrita, Gaopeng parece no ser uno de los líderes en China, por lo que de no evidenciarse un cambio de tendencia, sus operaciones pueden verse seriamente comprometidas en el corto plazo.

A pesar de que las perspectivas de crecimiento parecen promisorias para determinados mercados, el estudio realizado por Utpal Dholakia de la Universidad Rice arroja un resultado preocupante. Sólo el 51.4% de los comercios relevados volvería a lanzar una oferta a través de Groupon. El 20.8% se muestra renuente a realizar otra campaña con la plataforma, mientras que el 27.8% no está seguro si lo haría. Este no es un fenómeno que sólo aqueja a la empresa en cuestión, sino la media que arroja el análisis (que considera a las cinco ecosistemas de compra colectiva más importantes de Estados Unidos) es del 48.1%. Consecuentemente, se genera una incógnita respecto del futuro del sector. En el mediano plazo no será fácil encontrar comercios que deseen participar de la plataforma. Por esta razón, se considera necesario realizar cambios o mejoras al modelo de negocio que le devuelva el atractivo para los vendedores. El desarrollo de Groupon Rewards y Groupon Scheduler, pretenden devolver el atractivo para los mercantes, pero lograr este objetivo no será nada fácil. Cabe destacar que Groupon Scheduler es un servicio que ofrece la posibilidad que los clientes reserven su turno on-line (si se trata de peluquerías, masajes, spa, etc.) de forma que los prestadores de servicios reduzcan el tiempo que invierten telefónicamente para organizar sus agendas.

Por último, una cuestión no menor es la relación con las autoridades gubernamentales. En los Estados Unidos se ha suscitado una controversia de gran relevancia para Groupon. Muchos

interpretan que los cupones de descuento vendidos por la plataforma no son otra cosa que certificados de regalo (*gift certificates*). En la mayoría de los estados de este país, la legislación exige que los mismos no deben vencer, o al menos la fecha de expiración debe operar dentro de los cinco años de su emisión (Trefis, 2012). De aplicarse esta normativa de forma taxativa, el modelo de negocio propuesto por esta empresa, al igual que el de todos sus competidores, se vería seriamente afectado. Como se analizó anteriormente, que la fecha de expiración opere lo más próximo posible a la fecha de emisión es uno de los factores que determina la ganancia de los comerciantes. Por lo tanto, es una cuestión que la empresa debe manejar con cautela e incluso comenzar a desarrollar mecanismos que puedan llegar a mitigar sus efectos.

En el contexto local, se experimenta una consecuencia normal de la masificación de la plataforma: cada vez se cursan más quejas ante la Secretaría de Defensa del Consumidor (iProfesional, 2012). Si bien Groupon declara que si el usuario no quedó conforme con el cupón se le reintegra el dinero de la adquisición, vía reembolso en su cuenta o depósito en cuenta bancaria, este sistema no parece ser suficiente. Además de los reclamos ante organismos oficiales, cada vez es más frecuente encontrar críticas al servicio de esta plataforma en las redes sociales (Facebook y Twitter, principalmente), como en blogs dedicados a tratar esta temática. Por lo tanto, es necesario que se tomen medidas correctivas para evitar daños en la imagen de la compañía como así también los posibles conflictos legales que se puedan llegar a generar.

Como sucedió en muchas ocasiones, es de esperarse que en el mediano plazo se desarrollen legislaciones que establezcan límites y condiciones al servicio provisto por las plataformas de compra colectiva. Cuestiones como la satisfacción de los usuarios, el tiempo de la validez de los cupones, la cantidad de correos electrónicos que se pueden enviar de forma diaria para evitar ser considerado spam serán enmarcadas dentro de un contexto legal. El deber de la empresa es tratar de anticipar estos movimientos de forma de poder desarrollar medidas que mitiguen los posibles impactos negativos.

En conclusión, se puede observar que el futuro de Groupon presenta grandes retos. Muchos de ellos se refieren al modelo de negocio propiamente, como la baja tasa de repetición de ofertas por parte de los comerciantes. A su vez, la expansión a nuevos mercados y el endurecimiento de la competencia son factores desafiantes. En pocas palabras, Groupon enfrenta un sinnúmero de

desafíos, muchos de los cuales de muy difícil resolución. Para poder superarlos se pondrá a prueba la capacidad de sus creadores, quienes deben demostrar en la práctica que el modelo que propusieron es realmente viable.



Universidad de
SanAndrés

CAPÍTULO III: CONCLUSIONES

1. Respuesta a las preguntas de investigación

Subpreguntas

- ¿Cómo funciona el *multi-sided business* en el caso de Groupon?

Como se mencionó anteriormente, el modelo de negocio *multi-sided* propone la creación de una plataforma para la interrelación de distintos jugadores con intereses complementarios. Cabe destacar que la proliferación de Internet fue el medio que permitió que Groupon hoy exista, ya que de no contar con las facilidades que implica esta red, el costo de promover las interacciones hubiese erosionado gravemente la rentabilidad.

La plataforma que creó Groupon interrelaciona a dos grupos de agentes. Por un lado, se encuentran los usuarios, quienes brindan sus datos a la plataforma con el fin de obtener buenos descuentos. Es decir, los suscriptores están dispuestos a ceder información personal con la motivación que, en los correos electrónicos que reciben de una a dos veces por día, puedan llegar a descubrir ofertas que les resulten convenientes. Por otro lado, se encuentran los comercios o proveedores de servicios. Ellos están dispuestos a rebajar sus precios y además ceder una comisión importante al administrador de la plataforma, Groupon en este caso, con el objetivo de atraer público hacia sus negocios.



Fuente: elaboración propia

Dada la estructura del negocio, existen fuerzas de atracción de los distintos grupos de agentes hacia la plataforma. Los usuarios van a hacer lo que este a su alcance para sumar más individuos

a su conjunto, dado que son conscientes que cuanto mayor es su número, más probabilidades tienen de alcanzar mejores beneficios. Este es un aspecto muy positivo del ecosistema ya que genera un efecto de auto publicidad. Por su parte, lo que motiva a los comerciantes es que su participación les garantiza un mínimo de demanda, si las condiciones de la oferta se cumplen. Además, es una herramienta de atracción de nuevos clientes, los que en el futuro podrían generar nuevas ventas.

Sin embargo, el problema estructural que presenta el modelo de negocio de Groupon es que es muy difícil para los comerciantes internalizar los efectos generados por la plataforma. Muchos vendedores entienden de antemano que su participación en el ecosistema no les generará ganancias pero suponen que les permitirá adquirir nuevos clientes. A pesar de ello, como se observó a lo largo del análisis, existe evidencia que demuestra que una minoría de los usuarios de la plataforma se convierte en verdaderos clientes de los ofertantes, abonando los precios sin descuentos. Es más, el comportamiento que se está evidenciando es que muchos consumidores posponen sus compras hasta encontrar alguna oferta que los pueda satisfacer. Consecuentemente, se observa una tendencia negativa de participación de los mercantes en la plataforma. Por lo tanto, de no evidenciarse cambios significativos en el corto y mediano plazo, se puede pensar que el modelo de negocio propuesto por Groupon perderá impulso.

- ¿Cuáles son las principales debilidades y fortalezas que presenta Groupon en función de su modelo de negocio?

A continuación se detallarán las principales debilidades y fortalezas que se evidenciaron a lo largo de la investigación.

Fortalezas

- Groupon es considerada la empresa que desarrolló la compra colectiva en sitios web. En este sentido, posee la ventaja de ser el primer jugador en instalarse en el mercado. Esto le permitió consolidarse como líder en la mayoría de las ciudades en las que opera.
- La estructura del modelo de negocio resulta muy conveniente para los usuarios. Por esta razón, es tan exitoso en lo que respecta a la atracción de nuevos suscriptores a la

plataforma. Al día de la fecha se puede decir que posee la base de datos de clientes más extensa en lo que respecta a las plataformas de compra colectiva.

- La idea de lanzar comunicaciones diarias es muy inteligente. De esta forma se incentiva a que los individuos realicen adquisiciones que de otra forma no harían.
- La personalización de las comunicaciones diarias, tomando en consideración los datos personales de los usuarios y sus compras anteriores, puede generar un impulso positivo para la plataforma. Deben ser capaces de replicar este servicio más allá de los Estados Unidos a la brevedad posible.
- El establecimiento de un mínimo en las ofertas resultó ser una fortaleza para Groupon por varias razones. En primer lugar, incentiva la auto publicidad, tanto de la plataforma como del ofertante. En este sentido, los usuarios difunden las ofertas entre su grupo de influencia, lo que atrae también mas suscriptores. En segundo lugar, le asegura un nivel de demanda mínimo a los comerciantes, lo que mitiga el impacto de los descuentos otorgados.
- El desarrollo de Groupon Rewards, Groupon Scheduler y Groupon Now demuestra un entendimiento del mercado y sus necesidades. Sin bien puede que no satisfagan netamente las falencias, demuestran un interés de la empresa por mejorar su posición.
- Existe un gran potencial del mercado de compras colectivas en economías emergentes como Argentina y China. Groupon debe hacer lo necesario para confirmar su liderazgo en las ciudades que ya lo tiene y redoblar sus esfuerzos en aquellas locaciones en donde ha sido desplazada por la competencia.

Debilidades

- La estructura tarifaria impuesta a los comerciantes resulta, en ocasiones, leonina e impide la proliferación de la plataforma.
- El mayor porcentaje de la base de clientes de Groupon es muy sensible al precio. Sus decisiones sólo se basan tomando en cuenta variables económicas. Este factor hace que los usuarios estén inscriptos simultáneamente en varias plataformas (multihoming) y no sean fieles a ninguna de ellas.
- Según se demostró, un porcentaje bajo de los usuarios de Groupon se convierten en clientes habituales de los comercios que ofrecen las ofertas (20% aproximadamente).

- Algo similar sucede con el monto de las compras con cupones de descuento. Sólo el 37% de los clientes consume por encima del valor del voucher.
- Un factor preocupante es que sólo el 55% de los comercios obtuvo ganancias con las ofertas de Groupon.
- Estas debilidades presentan dos consecuencias negativas para la plataforma. En primer lugar, no existe fidelidad de los comerciantes para con las plataformas. En segundo lugar, sólo la mitad de los mercantes que han efectuado una promoción a través del ecosistema, volverían a hacerla.
- Un fenómeno preocupante aqueja a los mercados maduros: las ventas decaen y los costos de adquisición de clientes aumentan.
- La proliferación de las plataformas ha generado una corriente creciente de reclamos de consumidores, muchos de los cuales no son debidamente atendidos. Esto perjudica de sobremanera la imagen de Groupon.
- No existen grandes barreras para el ingreso de nuevos competidores al mercado.
- Se estima que en el mediano plazo se expedirán regulaciones que afecten de forma directa las ganancias de Groupon y la de todos sus competidores.

Central

- ¿Resulta viable en el mediano/largo plazo el negocio que propone la empresa Groupon?

En función al análisis realizado, se puede decir que en el corto plazo se espera un endurecimiento de la competencia. Como consecuencia, los ingresos de Groupon y todos sus competidores se verán seriamente afectados, ya que deberán reducir sus comisiones para hacer frente a este contexto. Por lo tanto, el mercado evidenciará un proceso de atomización, en el que sólo las plataformas más competitivas subsistirán. En otras palabras, el sector de las compras colectivas será manejado por pocas empresas con alta participación de mercado. En este sentido, Groupon se encuentra en una posición privilegiada, ya que al tratarse de la empresa precursora del modelo de compra colectiva, ha alcanzado el liderazgo en las ciudades más importantes. Además, es el ecosistema que más presente está en la mente de los consumidores.

Según se evidenció en el análisis, la situación de la filial China no se condice con lo mencionado en el párrafo anterior. En este país, Groupon parece sufrir los efectos de no poseer una posición de liderazgo en el mercado. Es decir, no obtiene ganancias y su participación en el mercado parece decrecer, lo que se condice con la decisión de despedir empleados y cerrar las oficinas no rentables. A pesar de ello, si la plataforma pretende consolidarse como un referente mundial, debe lograr el éxito en esta región. Por lo tanto, el management de la empresa debe focalizarse en entender las necesidades del mercado e idear las herramientas necesarias para satisfacerlas.

Por su parte, la situación que se proyecta en el mediano y largo plazo, resulta preocupante. Como se observó, el modelo presente falencias estructurales que trascienden la realidad operativa de Groupon. Por un lado, un problema que se presenta es la desmotivación de los comerciantes por participar en la plataforma. Los beneficios que se pensaba generaba la publicación de una oferta en el ecosistema, no se verifican en la realidad. Además, otra cuestión es cómo modificar la conducta de los usuarios para que sus comportamientos no se basen únicamente en variables económicas y presten fidelidad a Groupon y los ofertantes. Estas cuestiones pueden llegar a poner en jaque a todo el modelo, ya que cuestionan sus fundamentos estructurales.

Si bien Groupon ha empezado a desarrollar una serie de servicios complementarios para revertir estos comportamientos (Groupon Rewards, Groupon Now, Groupon Scheduler, etc), su efectividad no está asegurada. En este sentido, sus fundadores deben ser lo suficientemente inteligentes y cautelosos para seguir implementado mejoras, que permitan generar un cambio y vislumbrar un horizonte más promisorio para la compañía.

2. Sugerencias para futuros temas de investigación

Este trabajo puede ser tomado como punto de partida para continuar con el estudio del caso Groupon, como así también para cualquier otra empresa que se estructure bajo la forma de *multi-sided platform business*. A modo de sugerencia, se esbozan las siguientes temáticas:

- Análisis de la efectividad de los servicios complementarios desarrollados por Groupon para corregir las falencias del modelo.
- El negocio de las agrupadoras de descuento y su vinculación con las plataformas de compra colectiva. Posibilidad de cooperación.

- El mercado Chino. Los desafíos y oportunidades que presenta para las plataformas de compra colectiva.
- La situación del mercado de compra colectiva en Brasil. Cómo los emprendimientos locales se sobreponen a la competencia internacional.



Universidad de
SanAndrés

BIBLIOGRAFÍA

Ahmadali Arabshahi. “*Undressing Groupon, An Analysis of the Groupon Business Model*”. 2010.

Ben Parr. “Say Hello to Groupon Now & Right Here, Right Now Deals”. Mashable Tech. Disponible en <http://mashable.com/2011/05/10/groupon-now-launches/>. Última consulta: 12 de mayo de 2012.

Brad Tuttle. “*Groupon’s Reward Program (Appropriately Named ‘Groupon Rewards’) Rolls Out Nationally*”. Revista Time. Disponible en <http://moneyland.time.com/2012/05/10/groupons-reward-program-appropriately-named-groupon-rewards-rolls-out-nationally/>. Última consulta: 12 de mayo de 2012.

CACE. “Pez Urbano anuncia la compra de Groupalia en Argentina y otros 5 países de América Latina”. Disponible en <http://www.cace.org.ar/novedades/socios-novedades/pez-urbano-anuncia-la-compra-de-groupalia-en-argentina-y-otros-5-paises-de-america-latina/>. Última consulta: 14 de mayo de 2012.

Christopher Steiner. “*Meet The Fastest Growing Company Ever*”. Revista Forbes. Disponible en http://www.forbes.com/forbes/2010/0830/entrepreneurs-groupon-facebook-twitter-next-web-phenom_3.html. Última consulta: 22 de mayo de 2012.

Dan Slater. “*Do Groupon And LivingSocial Do More Harm Than Good?*”. Revista FastCompany. Disponible en <http://www.fastcompany.com/magazine/164/groupon-daily-deals-industry-failing>. Última consulta: 18 de mayo de 2012.

David S. Evans y Richard Schmalensee. “*Catalyst Code*”. Harvard Business School Press. 2007.

David Sinsky. “*Groupon's Business Model Is Deteriorating In Its Oldest Markets*”. Business Insider. Disponible en <http://www.businessinsider.com/groupon-s-1-reveals-business-model-deteriorating-in-oldest-markets-2011-6>. Última consulta: 20 de mayo de 2012.

Felix Salmon. “*Gruponomics*”. Reuters. Disponible en <http://blogs.reuters.com/felix-salmon/2011/05/04/grouponomics/>. Última consulta: 8 de mayo de 2012.

Francine McKenna. “*Groupon: Ernst & Young's Accounting Challenged Client*”. Revista Forbes. Disponible en <http://www.forbes.com/sites/francinemckenna/2012/04/23/groupon-ernst-youngs-accounting-challenged-client/2/>. Última consulta: 20 de mayo de 2012.

Hernández Sampieri, R. y Fernández Collado, C. “*Metodología de la investigación*”. México: Mc Graw Hill segunda edición, 2006.

Henry Blodget. “*Don't Mean To Be Alarmist, But Groupon Is Running Low On Cash*”. Blog Business Insider. Disponible en <http://www.businessinsider.com/groupon-low-on-cash-2011-8?op=1>. Última consulta: 14 de mayo de 2012.

Infobrand.com. “*La fiebre de los cupones on line*”. Disponible en <http://www.infobrand.com.ar/notas/15599-La-fiebre-de-los-cupones-online>. Última consulta: 18 de mayo de 2012.

iProfesional.com. “*Polémico: a la par de sus fuertes ganancias, crecen las denuncias sobre Groupon, LetsBonus y Groupalia*”. Disponible en <http://negocios.iprofesional.com/notas/129267-Polemico-a-la-par-de-sus-fuertes-ganancias-crecen-las-denuncias-sobre-Groupon-LetsBonus-y-Groupalia>. 2012. Última consulta: 18 de mayo de 2012.

Knowledge@Wharton. “*How Sustainable Is Groupon's Business Model?*”. Disponible en <http://knowledge.wharton.upenn.edu/article.cfm?articleid=2784>. 2011. Última consulta: 14 de mayo de 2012.

Knowledge@Wharton. “*The Groupon Effect in China*”. Disponible en <http://knowledge.wharton.upenn.edu/article.cfm?articleid=2899>. 2012. Última consulta: 22 de mayo de 2012.

La Nación. “*Los agrupadores de descuentos les sacan jugo a las cuponeras*”. Disponible en <http://www.lanacion.com.ar/1453402-los-agrupadores-de-descuentos-les-sacan-jugo-a-las-cuponeras>. Última consulta: 18 de mayo de 2012.

Mazen Abdallah. “*Groupon's Business Model Doomed To Fail*”. Blog Seeking Alpha. Disponible en <http://seekingalpha.com/article/311857-groupon-s-business-model-doomed-to-fail>. 2011. Última consulta: 8 de mayo de 2012.

Nicholas Carlson. “*Inside Groupon: The Truth About The World's Most Controversial Company*”. Business Insider. 2011 a. Kindle Edition.

Nicholas Carlson. “*CHART OF THE DAY: Groupon's Future Is Groupon Now – But Groupon Now Isn't Growing Fast*”. Business Insider. Disponible en <http://www.businessinsider.com/chart-of-the-day-groupon-now-2011-10#ixzz1vuYM2N1d>. Última consulta: 16 de mayo de 2012.

Nicolás G. D'Angelo. “*Multi-sided Platform Businesses: Lógica de funcionamiento de los negocios de Google y Facebook. Aspectos Centrales. Perspectivas futuras*”. Universidad de San Andrés. 2011.

Panos Mourdoukoutas. “*Is Groupon's Business Model Sustainable?*”. Revista Forbes. Disponible en <http://www.forbes.com/sites/panosmourdoukoutas/2011/10/22/is-groupons-business-model-sustainable/>. Última consulta: 6 de mayo de 2012.

Paul Butler. *“Deconstructing The Groupon Phenomenon”*. Harvard Business Review. 2011

Rip Empson. *“Andrew Mason: Groupon To Begin Offering Deal Personalization Abroad Later This Quarter”*. Blog Tech Crunch. Disponible en <http://techcrunch.com/2012/02/16/andrew-mason-groupon-to-begin-offering-deal-personalization-abroad-later-this-quarter/>. Última consulta: 14 de mayo de 2012.

Robin Wauters. *“DLD 2012 – Andrew Mason: Groupon Now Boasts 10,000 Employees, 70% Outside Of The US”*. Blog Tech Crunch. Disponible en <http://techcrunch.com/2012/01/23/dld-2012-andrew-mason-groupon-now-boasts-10000-employees-70-outside-of-the-us/>. Última consulta: 16 de mayo de 2012.

Rocky Agrawal. *“Why Groupon Now won’t work”*. Venture Beat. Disponible en <http://venturebeat.com/2012/05/09/why-groupon-now-wont-work/>. Última consulta: 6 de mayo de 2012.

Sayan Chhatterjee, Sarah O’Keeffe y Alison Streiff. *“Groupon”*. Richard Ivey Scholl of Business, 2012.

Sitio oficial Groupon Now. <http://www.groupon.com/pages/groupon-now-faq>. Última consulta: 5 de mayo de 2012.

Sitio oficial Groupon Rewards. <http://www.groupon.com/inforewards>. Última consulta: 5 de mayo de 2012.

Sitio oficial Groupon Scheduler. <http://www.groupon.com/scheduler>. Última consulta: 16 de mayo de 2012.

Sitio oficial Groupon VIP. <https://www.groupon.com/vip>. Última consulta: 8 de mayo de 2012.

Sitio oficial The Point. http://www.thepoint.com/doc/learn_more. Última consulta: 5 de mayo de 2012.

The Wall Street Journal. *“Groupon Expands VIP Program Test To New Markets”*. Disponible en: <http://online.wsj.com/article/BT-CO-20120306-715679.html>. Última consulta: 14 de mayo de 2012.

Trefis. *“Trefis Analysis for Groupon”*. Disponible en www.trefis.com. Trefis. 4 de Abril de 2012.

Utpal M. Dholakia. *“How Businesses Fare With Daily Deals: A Multi-Site Analysis of Groupon, LivingSocial, OpenTable, Travelzoo, and BuyWithMe Promotions”*. Rice University, 2011.