



Universidad de
San Andrés

Escuela de Administración y Negocios

Trabajo de Licenciatura en Administración de Empresas y
Contador Público

LAS NORMAS CONTABLES ACTUALES Y LAS
EMPRESAS DE E-COMMERCE.
EL CASO DE GROUPON.

Juliana Lagreste Zucchini
Legajo: 22.130

Mentora: Cristina Wirth

Victoria, 29 de Mayo de 2014

Resumen

El presente trabajo de investigación busca responder la siguiente pregunta:

“¿En qué medida las empresas de e-commerce, puntualmente en este caso Groupon, requieren un marco normativo contable diferente a los marcos actuales?”

Para poder responder este interrogante se han analizado los Estados Contables presentados bajo el marco normativo U.S. GAAP de la empresa Groupon Inc. Esta es una empresa de e-commerce, caracterizada por conectar comerciantes con clientes a través de un portal web al ofrecer cupones con grandes descuentos que pueden ser intercambiados por productos o servicios.

Se llevó a cabo un estudio descriptivo basado en el modelo de negocios de esta compañía y en las métricas financieras y operativas utilizadas. Asimismo, se realizó una comparación de estos criterios con las U.S. GAAP colocando el foco en los principales rubros conflictivos como son las ventas y los gastos de online marketing.

Se encontraron diferencias de criterio entre lo que Groupon propone y lo que el organismo regulador, la U.S. Securities and Exchange Commission exige. Groupon es un negocio nuevo y revolucionario que no solo pretende innovar en el modelo de negocios si no también en los criterios contables. De acuerdo con la U.S. SEC los criterios propuestos por Groupon distorsionan la realidad económica de la compañía evitando que la misma sea comparable con otras. No obstante, la postura de Groupon está amparada en que las U.S GAAP son las que distorsionan la forma de ver y de entender este revolucionario negocio ya que no existe una normativa adecuada para este modelo particular.

Palabras clave: E-commerce, Contabilidad, U.S. GAAP, Online Marketing, Marcos Normativos Contables.

Agradecimientos

Hay varias personas a las cuales me gustaría agradecer que me han acompañado lo largo de todo este lindo camino.

Primero, me gustaría agradecer a mi familia. Gracias a mis queridos papas Marcelo y Marcela. Es por ellos que yo pude asistir a esta prestigiosa universidad, realizar dos carreras y abrir infinitas puertas para mi futuro. La contención y el apoyo que me brindaron a lo largo de todos estos años me ayudaron a querer dejar lo mejor de mí en todo momento.

Gracias también a mis hermanos Nicolás, Tomás y Marcos que siempre estuvieron dispuestos a ayudarme, a brindarme palabras de aliento y a recordarme que esforzándose se llega lejos. Gracias abuelos Pocho, Tita, Marta y Carlos por prestarme sus casas para ir a estudiar, escuchar mis inquietudes y aconsejarme desde la sabia palabra de la experiencia. Gracias Andrea y Patricio, mis padrinos del alma, por estar siempre presentes, por permitirme seguir ampliando mis horizontes y ayudarme a ver las cosas desde otras perspectivas. Valoro mucho el esfuerzo que todos ustedes hicieron por mí.

Segundo, quiero agradecer a mi mentora Cristina Wirth. Desde segundo año cuando cursé con ella la materia Contabilidad I me di cuenta que había encontrado mi vocación y que estaba en el camino correcto haciendo lo que me gusta. Para mí es un honor tenerla como mentora de este trabajo y en la vida profesional. Es una persona a quien admiro profundamente.

Tercero, quiero agradecerles a Mariano y a Matías, mi querido grupo de estudio y de tesis. Compartimos tardes y noches enteras escribiendo y compartiendo puntos de vista que además de enriquecer nuestros trabajos, hicieron que hoy desarrolláramos una excelente amistad. Gracias a mi amiga Michelle, quien me ayudó mucho a lo largo de toda la carrera. Gracias a mi amigo Agustín por creer en mí y alentarme a seguir adelante.

Por último, me gustaría agradecer a todas aquellas personas que colaboraron para poder desarrollar este trabajo de graduación, como Federico Malek y Anabella Bachur, quienes se mostraron dispuestos a que los entrevistara.

Índice

Capítulo 1 – Introducción

1. Planteo de la problemática	7
2. Preguntas y objetivos de investigación	8
3. Justificaciones de las razones de estudio y limitaciones	9
4. Tipo de estudio	9
5. Variables a analizar	9
6. Técnicas de recolección de datos	10

Capítulo 2 - Marco teórico

1. Introducción	11
2. E-commerce & E-business.....	11
2.1 Definiciones básicas	11
2.2 Características únicas del e-commerce.....	12
2.3 Tipos de e-commerce aplicables a Groupon.....	14
3. Modelo y estrategia de negocio	15
3.1 Definición de modelo de negocio y elementos básicos	15
3.2 Estrategia de negocio	16
3.2.1 Estrategias de negocios propuestas por Ansoff	16
3.2.2 Clasificación de las estrategias de negocios según O’Shaughnessy	16
3.2.3 Online marketing y estrategias de negocios e-commerce	16
4. Normas Contables	19
4.1 Las normas contables de los EE.UU.	21
4.1.1 Resultado Bruto	22
4.1.2 Online Marketing y Gastos pre operativos según US GAAP	23

Capítulo 3 - El modelo de negocios de Groupon

1. Antecedentes	24
-----------------------	----

1.2	Nacimiento del Triple Win y el Poder de Compra Colectiva	25
2.	Evolución del negocio.....	26
2.1	Expansión internacional	27
2.2	Ofertas de compra.....	27
2.3	Groupon's IPO.....	28
3.	Productos.....	30
3.1	Productos actuales	30
3.2	Distribución.....	32
4.	Elementos básicos de su modelo de negocios.....	34
4.1	Propuesta de valor	34
4.2	Modelo de Ganancia.....	34
4.3	Oportunidad de Mercado.....	35
4.4	Ambiente competitivo y ventaja competitiva	35
4.5	Estrategia de Mercado	35
4.5.1	Estrategias del año 2011	37
4.5.2	Estrategias del año 2012	38
4.5.3	Estrategias del año 2013	38
4.6	Desarrollo Organizacional.....	40
4.7	Equipo gerencial.....	41

Capítulo 4 - La información financiera sobre el negocio

1.	Análisis de los Estado de Resultados Consolidados	42
1.1	Ventas y costo de ventas	42
1.2	Gastos operativos	43
1.2.1	Gastos de marketing.....	44
1.2.2	Gastos generales de ventas y administrativos.....	44
1.2.3	Gastos relacionados con adquisiciones de Compañías	45
1.3	EBIT y Resultado del ejercicio	47
2.	Métricas financieras propuestas por Groupon	48
2.1	Adjusted CSOI.....	49
2.1.1	Online Marketing	50

2.1.2	Stock Based compensation y Aquisition Related expenses	51
2.1.3	Opinión de la U.S. Securities and Exchange Commission	52
2.2	Ventas y Resultado Bruto	52
2.2.1	La utilización del Resultado Bruto como métrica financiera.....	53
2.2.2	Tratamiento contable de los cupones no redimidos	55
2.2.3	Free Cash Flow	56
2.2.4	Otras métricas financieras.....	57
3.	Métricas operativas propuestas por Groupon	59
3.1	Primeras métricas operativas.....	59
3.2	Evolución de las métricas operativas	61
4.	¿Es Groupon un negocio sustentable?	62

Capítulo 5 - Conclusiones

Conclusiones	65
Bibliografía.....	68
Anexos.....	72



Capítulo 1 – Introducción

1. Planteo de la problemática

La actividad comercial conocida como e-commerce tuvo un fuerte crecimiento estos últimos veinte años. Este desarrollo está asociado con una mayor inserción de la tecnología en la sociedad y en las empresas. La facilidad del acceso a internet y la globalización están permitiendo que surjan nuevos tipos de negocios que utilicen Tecnologías de Información y Comunicación como medio básico para comercializar. Uno de estos negocios es Groupon.

Groupon es una empresa de e-commerce, en donde a través de un portal web permite conectar comerciantes con clientes al ofrecer cupones con grandes descuentos que pueden ser intercambiados por productos o servicios. Es una Compañía cuya casa matriz se encuentra en Estados Unidos y por ende sus Estados Contables deben ser preparados y presentados en base al marco normativo U.S. Generally Accepted Accounting Principles (U.S. GAAP).

No obstante, Groupon tiene intenciones de utilizar métodos y criterios diferentes de este marco normativo contable. Esta problemática se vislumbra en el momento en que Groupon quiere comenzar a cotizar sus títulos en el mercado de valores NASDAQ el día 2 de junio de 2011 en Estados Unidos. El organismo regulador, la U.S. Securities and Exchange Commission, rechaza esta propuesta debido a los criterios de medición utilizados por la Compañía.

Las normas contables se basan en los criterios de uniformidad y comparabilidad. Es por ello que es importante que todas las Compañías que presenten sus Estados Contables en mercados de valores deban utilizar la normativa que el regulador impone. Sin embargo, Groupon sostiene que la utilización de las U.S. GAAP perjudica fuertemente su modelo de negocios y propone otras formas de contabilizar ciertos rubros. La contabilidad debe reflejar de la manera más aproximada posible la realidad económica de las Compañías, no obstante Groupon propone otros criterios que según lo que sostiene, son los más adecuados para conocer realmente el negocio.

Frente a esta problemática es que surge la idea del presente trabajo de investigación. Para ello, en este capítulo se brindarán las cuestiones formales sobre este trabajo, como la pregunta y objetivos que guían la investigación, las principales variables a analizar, las justificaciones del estudio, el tipo de estudio y las técnicas de recolección de datos.

Por añadidura, en el Capítulo 2 se desarrollará un marco teórico en donde se describirán diferentes teorías necesarias para comprender este trabajo. En el Capítulo 3, se realizará un amplio desarrollo del modelo de negocios de Groupon. En el Capítulo 4, se describirán las métricas financieras y no financieras que propone Groupon y se comparará esto con las U.S. GAAP y las opiniones del organismo regulador, U.S. SEC. Por último, en el Capítulo 5 se brindarán las conclusiones obtenidas luego de haber analizado la adecuación de este marco normativo contable con el modelo de negocios de Groupon.

2. Preguntas y objetivos de investigación

Pregunta central

¿En qué medida las empresas de e-commerce, puntualmente en este caso Groupon, requieren un marco normativo contable diferente a los marcos actuales?

Objetivos generales

- (1) Describir el vínculo entre el modelo de negocios de Groupon y la utilización de los criterios contables que esta Compañía propone.
- (2) Comparar el marco normativo contable US GAAP para la presentación de los Estados Contables a terceros, con los criterios contables que propone Groupon desafiando a dichas normas.

Subobjetivos

- Describir en detalle el modelo de negocios de Groupon.
- Describir cómo Groupon presenta los resultados del ejercicio en el reporte S-1 y los sucesivos 10-K, que presenta ante la U.S. Securities and Exchange Commission.
- Desarrollar las métricas contables y financieras que propone Groupon.
 - Describir cual es el tratamiento contable que Groupon le quiso dar a las ventas.
 - Describir cómo desea Groupon contabilizar los Gastos de Online Marketing y la diferenciación que la Compañía realiza con estos tipos de gastos.

- Analizar las objeciones de la U.S. Securities and Exchange Commission y qué es lo que mencionan las US GAAP respecto de estos rubros.

3. Justificaciones de las razones de estudio y limitaciones

Se considera que la problemática a desarrollar en el presente trabajo de investigación posee relevancia para la profesión contable. Esto es así ya que en base al análisis del caso Groupon se puede vislumbrar si el marco normativo contable actual es el más adecuado para medir este tipo de negocios de e-commerce o si el mismo está perjudicando a este tipo de Compañías al enviar un mensaje erróneo a los usuarios de dicha información.

En base a este trabajo, también se puede analizar si las normas contables tienen en consideración este tipo de negocio moderno o si se deben realizar actualizaciones de las mismas para incluirlos y mejorar la comparabilidad entre las empresas.

Es importante destacar que este trabajo cuenta con ciertas limitaciones. La primera es que el análisis se centra exclusivamente en la empresa de e-commerce Groupon. Asimismo, como esta Compañía presenta sus Estados Contables bajo el marco normativo U.S. GAAP, en este trabajo solamente se realizará la comparación con estas normas. Otra limitación es que se analizarán los Estados Contables Consolidados desde el año 2008 al año 2013 haciendo foco en los rubros conflictivos exclusivamente. Es por todo esto, que las conclusiones que se brindarán se verán acotadas por estas limitaciones existentes.

4. Tipo de estudio

El tipo de estudio seleccionado para desarrollar este trabajo de investigación es descriptivo. Para realizar este tipo de estudios, hay que obtener un considerable conocimiento de los temas a analizar para lo cual se ha realizado una extensiva búsqueda de diferentes teorías que abarquen los temas que se analizarán. Lo que se persigue es realizar una medición independiente de todos los fenómenos que se mencionarán en los próximos capítulos.

5. Variables a analizar

En base a la selección del tipo de estudio, se han determinado las siguientes cuatro variables para analizar:

- La estrategia de negocios de Groupon
- El modelo de negocios de Groupon
- La utilización de las US GAAP en Groupon
- Las métricas financieras y no financieras propuestas por Groupon

6. Técnicas de recolección de datos

Dicho estudio se basó en la utilización en métodos cualitativos, que buscan producir descripciones acerca de los fenómenos a investigar.

Para iniciar la investigación primero se analizaron las diferentes presentaciones de Groupon a la U.S. Securities and Exchange Commission. Dichas presentaciones consisten en los formularios S-1, K-10 2011, K-10 2012 y K-10 2013. Estos formularios además de contener los Estados Contables, presentan información descriptiva y detallada sobre el negocio.

Asimismo, para comprender mejor los fenómenos a investigar se realizó una entrevista en profundidad con el CEO de Groupon Argentina Federico Malek y a la gerente Contable Anabella Bachur. En base a la misma se buscó obtener una mejor comprensión de la estrategia de negocios de la Compañía y las métricas financieras y no financieras que utilizan (Ver anexo 15).

Por último, se analizaron también los formularios en donde se han realizado correcciones, explicaciones y reexpresiones de los Estados Contables presentados llamados Amendments, Responses y Restatements, respectivamente. De esta forma se pudo comprender con mayor grado de detalle, las objeciones del organismo regulador y las justificaciones de Groupon.

Todas las técnicas de recolección utilizadas tienen el fin de comprender mejor las temáticas a desarrollar para poder responder la pregunta de investigación.

Capítulo 2 - Marco teórico

1. Introducción

El presente marco teórico pretende explicar los conceptos que se utilizarán para hacer el análisis del caso Groupon. Primero se explicarán los conceptos de e-commerce y e-business, para poder centrarnos en tema. Luego se desarrollará el concepto de modelo de negocio, el cual será complementado con la visión de dos autores respecto al modelo de negocios de Groupon. En base a esto, se expondrán las estrategias de negocio que proponen Ansoff (1988) y O'Shaughnessy (1991), que es la perspectiva teórica que se adoptará para analizar la estrategia de Groupon complementándolas con la idea de online marketing, la cual tiene suma importancia en la estrategia de dicha Compañía. Por último, se presentan las normas contables US GAAP -en la parte pertinente- que son las normas en base a las cuales Groupon debe informar su situación patrimonial, financiera y de resultados a los accionistas.

2. E-commerce & E-business

El negocio de Groupon se basa en el uso de internet, por lo cual nos detendremos brevemente en las definiciones de e-commerce y e-business.

2.1 Definiciones básicas

Se comprende por 'e-commerce' a aquellas transacciones comerciales entre organizaciones e individuos facilitadas por la tecnología (Laudon and Guercio 2013). A su vez, lo que distingue al e-commerce es que el mismo se desarrolla en un nuevo y potente canal de comercialización como lo es el internet (Wachowicz 2005).

Por otra parte, se encuentra el concepto de 'e-business'. El mismo se lo define de la siguiente manera:

"We will use the term e-business to refer primarily to the digital enabling of transactions and processes within a firm, involving information systems under the control of the

firm(...) e-business does not include commercial transactions involving an exchange of value across organizational boundaries” (Laudon and Guercio 2013, 13).

De una comparación de las definiciones de e-commerce y e-business se extrae que ambos conceptos no son iguales. El e-commerce se enfoca en las transacciones comerciales entre una empresa y quienes se encuentran fuera de la misma, mientras que e-business se refiere a aquellas organizaciones que se valen del entorno digital y de los sistemas de información para transformar las transacciones y los procesos dentro de la misma.

En base a esto, se puede afirmar que Groupon es un e-commerce, ya que es un negocio enfocado en la realización de transacciones comerciales online.

2.2 Características únicas del e-commerce

De acuerdo con Laudon y Laudon (2008), el e-commerce tiene ocho características que lo hacen único y lo distinguen de cualquier otro tipo de negocio.

La primera característica es la ubicación. Tradicionalmente, el espacio del mercado es un lugar físico, no obstante en el e-commerce esto cambia ya que éste se encuentra disponible en todos lados y todo el tiempo. A esto Laudon y Laudon (2008) lo denominan como “marketspace”, es decir aquel espacio de mercado que va más allá de los límites tradicionales y que es extraído de un espacio geográfico y temporal determinado.

Segundo, el e-commerce tiene un alcance global debido a su ubicación. Permite que se realicen transacciones comerciales a través de límites culturales y fronteras internacionales. Los costos de transacción son menores y el potencial mercado es toda la población del mundo que tenga acceso a internet (Laudon y Laudon 2008).

Tercero, el e-commerce utiliza estándares tanto de internet como técnicos que son universales. Los mismos son compartidos por todas las naciones en el mundo y permiten la conexión entre cualquier computadora con otra. Esto logra que se reduzcan los costos de entrada de mercado y los costos de búsqueda de productos de manera sustancial. (Laudon y Laudon 2008)

Cuarto, Laudon y Laudon (2008) señalan que el mensaje que se transmite es muy rico en contenido y en complejidad. Los mercados tradicionales tenían una gran ventaja que era el poder de negociación personalmente. Gracias al avance de la tecnología, hoy en día se puede imitar esto y a gran escala, ya que se puede valer de la utilización de diferentes recursos a la hora de enviar mensajes, como puede ser el texto, el audio y el video.

Quinto, se encuentra la densidad de la información. Por la misma se comprende a la cantidad y calidad de información disponible para todos los participantes en este mercado. (Laudon y Laudon 2008).

Sexto, el e-commerce permite también reducir el espacio de almacenamiento de la información y aumentar la velocidad y la precisión de la comunicación, ayudando a lograr una transparencia de precios y de costos (Laudon y Laudon 2008).

Séptimo, las tecnologías de e-commerce son interactivas, permiten una comunicación de dos vías entre el comerciante y el consumidor (Laudon y Laudon 2008). Esto ayuda a lograr un mayor poder de negociación entre ambas partes porque se puede lograr una interacción entre las mismas y no solo un mensaje de única vía de una parte hacia la otra exclusivamente. Los comerciantes pueden enviar mensajes específicos a ciertos individuos en base a información que recaben de los mismos sobre compras pasadas. Esto era muy difícil de lograr anteriormente, ahora gracias al marketpace la información se puede almacenar con mayor facilidad.

Por último, la octava característica es que puede ser utilizado como una tecnología social (Laudon y Laudon 2008). La misma se refiere a la posibilidad que tienen los usuarios de compartir contenidos con sus amigos virtuales. Esto permite lograr una distribución de contenidos a gran escala logrando una comunicación masiva de muchos a muchos, ya que ahora no es más de uno (la Compañía) a muchos (los usuarios). Este es un punto importante para el caso de Groupon como se explicará más adelante.

Hasta aquí se describieron las características que distinguen al e-commerce de otros tipos de negocios. En base a esto, es importante diferenciar cuales son los tipos de e-commerce que existen y cuáles son los que se aplican a Groupon.

2.3 Tipos de e-commerce aplicables a Groupon

Hay diferentes tipos de e-commerce. Según Laudon y Guercio (2013), los más conocidos son business-to-consumer (B2C), business-to-business (B2B) y consumer-to-consumer (C2C). Por el primero se comprende al comercio electrónico en el cual una empresa le vende a un consumidor individual. El segundo (B2B), se refiere a las ventas de productos y servicios entre empresas. El último (C2C) incluye a los consumidores que venden de forma directa a los consumidores.

Sin embargo, estos autores, deciden agregar otros tipos de e-commerce además de los mencionados previamente, como el Social e-commerce, el Mobile e-Commerce y el Local e-commerce. Los que se aplican a Groupon particularmente son local e-commerce y social e-commerce, aunque también se podría llegar a incluir al Mobile e-commerce debido a que actualmente Groupon se encuentra incurriendo en aplicaciones para realizar transacciones desde smartphones y tablets.

Se define el local e-commerce como: “a form of e-commerce that is focused on engaging the consumer based on his or her current geographical location. Local merchants use a variety of online marketing techniques to drive consumers to their stores”. (Laudon y Guercio 2013, 23). Esto es justamente lo que hace Groupon, quien se caracteriza por ofrecer productos y servicios a los clientes de acuerdo a la zona geográfica en donde se encuentran.

Por otra parte, el social e-commerce es aquel e-commerce que se desarrolla en las redes sociales y las relaciones online. (Laudon y Guercio 2013). De acuerdo con Himmel (2011), Groupon puede ser descrita como una empresa de social e-commerce, ya que utiliza a las redes sociales como un vehículo de comunicación y de marketing para sus ofertas, lo cual se puede reflejar en el hecho de que para materializar la compra, se debe alcanzar un número mínimo de personas que quieran comprar el producto, lo que impulsa a que los interesados quieran difundir dicha oferta.

Por último, el Mobile e-commerce es aquel e-commerce que se caracteriza por estar presente en dispositivos móviles como pueden ser las tablets y los smartphones (Laudon y Guercio 2013).

Dicho todo esto, se puede concluir que Groupon es un negocio de social, local y mobile e-commerce, que cumple con todas las características únicas que tienen este tipo de negocios que mencionan Laudon y Laudon (2008). Es en base a ello, que se puede avanzar en este marco teórico con el desarrollo del modelo de negocio.

3. Modelo y estrategia de negocio

Cuando se crea un negocio, es pertinente armar un modelo para poder definir cómo va a ser el mismo. Los negocios de e-commerce, deben hacer lo mismo. Es por ello, que en la presente sección se definirá el concepto de modelo de negocio y se brindarán los elementos que debe tener un modelo de negocio de e-commerce, enfatizando en la estrategia del mismo.

3.1 Definición de modelo de negocio y elementos básicos

De acuerdo con Laudon y Guercio (2013) se comprende por 'modelo de negocio' al conjunto de actividades que son planeadas para obtener beneficios en un mercado determinado. En el caso del e-commerce, según Laudon y Guercio (2013), dicho modelo debe incluir los siguientes ocho elementos:

1. Propuesta de valor: Diseñar de qué manera la Compañía puede satisfacer las necesidades de los consumidores.
2. Modelo de ganancia: Como va a obtener ganancias y ser un negocio rentable.
3. Oportunidad de mercado: Hace referencia al mercado que quiere servir y el tamaño del mismo.
4. Ambiente competitivo: Analizar la competencia que tiene la empresa que actúa en el mismo marketplace.
5. Ventaja competitiva: Lo que hace distintiva a la firma respecto de sus competidores.
6. Estrategia de mercado: Es el plan en donde se detalla exactamente como se quiere ingresar en un Mercado y cómo se van a atraer nuevos consumidores.

7. Desarrollo organizacional: Es la forma de como la Compañía va a organizarse internamente para cumplir con su trabajo.
8. Equipo Gestor: Es el grupo de personas necesario para poder lograr que este modelo de negocio funcione.

3.2 Estrategia de negocio

Uno de los elementos a definir del modelo de negocio es la estrategia que la Compañía desea llevar a cabo. Para ello es pertinente definir la misma como:

“Una estrategia constituye una amplia definición que debe ser capaz de explicar cómo la empresa debe desarrollar sus fuerzas impulsoras básicas con el fin de eliminar cualquier resistencia al logro de los objetivos” (O’Shaughnessy 1991, 65).

Frente a esta definición, primero se señalarán las teorías sobre estrategia de negocios propuestas por Ansoff (1988) y por O’Shaughnessy (1991) para indicar en qué sector se encuentra Groupon. Luego, se introducirá el concepto de ‘estrategia de online marketing’, debido a que la estrategia de negocios de Groupon está sumamente conectada con el mismo.

3.2.1 Estrategias de negocios propuestas por Ansoff

Ansoff (1988) plantea que para conocer la estrategia de una Compañía hay que conocer en qué área estratégica la firma está interesada en hacer negocios. En base a la misma se desarrolla la siguiente matriz, en las cuales los ejes son los productos, que pueden ser nuevos o actuales y los mercados en los cuales quiere estar la Compañía que también pueden ser los actuales y los nuevos.

		PRODUCTOS	
		ACTUALES	NUEVOS
MERCADOS	ACTUALES	Penetración del mercado	Desarrollo de productos
	NUEVOS	Desarrollo del mercado	Diversificación

(Calidad y gestión 2010)

Dentro de la matriz, se desarrollan las cuatro estrategias que propone Ansoff (1988). Las mismas son:

- 1) ‘Penetración del mercado’: que se basa en aumentar el consumo de los productos actuales en el mercado actual a través de la utilización de estrategias como el aumento de ventas y captar nuevos clientes a través de un aumento en la publicidad.
- 2) ‘Desarrollo de productos’: que se basa en vender nuevos productos pero en el mercado actual aprovechando la situación comercial de la Compañía para poder obtener una mayor rentabilidad
- 3) ‘Desarrollo del mercado’: Lo que se quiere es vender el producto actual pero en nuevos mercados. Dentro de este punto se encuentra la apertura de nuevos mercados geográficos y atraer otros segmentos.
- 4) ‘Diversificación’: desarrollar nuevos productos en nuevos mercados.

3.2.2 Clasificación de las estrategias de negocios según O’Shaughnessy

O’Shaughnessy (1991), basándose en la matriz de Ansoff, arma su propia matriz en la cual realiza subclasificaciones de las categorías ‘Penetración de mercado’ y ‘Desarrollo de productos’, manteniendo las otras dos categorías iguales a lo propuesto por Ansoff. La que nos resulta pertinente para este trabajo es la primera de ellas, es por ello que se describirá solo ésta.

Este autor (O’Shaughnessy 1991), propone que la penetración de mercado sea abierta en tres puntos diferentes: penetración de segmentos, ampliación de segmento y reposicionamiento del producto. La penetración de segmento se refiere a que la empresa persigue una estrategia de crecimiento al vender mayor cantidad de productos existentes a los clientes dentro del mismo segmento, para lo cual es fundamental una mayor acción promocional. Segundo, la ampliación del segmento implica abrir nuevas áreas geográficas del mercado, tanto nacional como internacional. Por último, el reposicionamiento del producto, comprende la comercialización del producto en segmentos diferentes a los tradicionales.

Asimismo, la categoría de ‘Desarrollo de productos’, se la subclasifica en las siguientes tres categorías: reconversión de segmentos, extensión de segmentos y expansión de mercados. La

primera se refiere a introducir nuevos productos a los segmentos existentes, la segunda a introducir nuevos productos en nuevas áreas y la tercera en nuevos productos a nuevos segmentos.

La estrategia de negocios de Groupon, en sus inicios, se basa en el crecimiento agresivo, apoyado por elevados gastos de online marketing y de adquisición de Compañías. Es por ello que para poder comprender estos puntos es necesario relacionar la estrategia de negocio con el concepto de online marketing.

3.2.3 Online marketing y estrategias de negocios e-commerce

El principal objetivo del online marketing es crear una relación empresa-cliente para poder obtener un retorno financiero en base a la misma. La gran diferencia respecto del marketing tradicional radica en los medios utilizados para desarrollarlo. (Laudon y Guercio 2013). En base a esto:

“Marketing on the web is not about generic banner ads designed to trick people with neon color or wacky movement. Its about understanding the keywords and phrases that our buyers are using and then deploying micro-campaigns to drive buyers to pages replete with the content that they seek”(Scott 2007, 20).

Como se puede ver, para este autor el online marketing es mucho más complejo de lo que parece a simple vista, ya que hay que identificar cual es la mejor manera de llegar a los posibles clientes.

En relación con este punto, Laudon y Guercio (2013) desarrollan la siguiente tabla en la que explican cuatro estrategias que puede perseguir una empresa para entrar en el mercado online.

	NUEVA FIRMA	FIRMA YA EXISTENTE
CLICKS – PURE PLAY (solo presencia online)	First mover	Fast follower
CLICKS AND BRICKS – MIXED PLAY (presencia online y offline)	Alliances	Brand extender

Fuente: Laudon y Guercio (2013).

La estrategia de *first mover* implica entrar en el mercado primero y en base a esto obtener ventajas. La clave es prevenir que nuevos competidores ingresen en el mercado y por ende, la estrategia de negocio que se persigue es aumentar el número de clientes y el tamaño del mercado. Las Compañías que persiguen este tipo de estrategias gastan la mayor parte de su presupuesto en marketing online para poder desarrollar la marca y el sitio web, les importa más el crecimiento que las ganancias.

Por otra parte, *alliances* se refiere a que la Compañía forme alianzas con Compañías ya establecidas con nombres desarrollados y conocidos.

El *fast follower* implica que las firmas tradicionales con muchos fondos y capital, transformen completamente sus negocios en negocios webs exclusivamente.

Por último el *brand extender*, son firmas que ya existen que desean extender sus propios negocios y marcas usando estrategias mixtas para poder tener presencia online y offline.

Es importante aclarar que estas estrategias se aplicarán al caso de Groupon en el punto 4.5 del capítulo 3 y también se recurrirá a ellas en el capítulo 4, para explicar la utilización de métricas para medir la performance de la Compañía. Groupon pretende imponer sus propias métricas para informar sobre los negocios de la Compañía porque de acuerdo a lo que sostienen, su modelo de negocio es nuevo y las U.S. GAAP (normas contables en los EE.UU) no se adecuan al mismo (Groupon S-1 2011).

4. Normas contables

En el mundo, existen diferentes marcos normativos contables. Los más conocidos son las IFRS (International Financial Reporting Standards) y las U.S. GAAP (United States Generally Accepted Accounting Principles). A pesar de ello, cada país puede tener su propio marco normativo contable, como son las Resoluciones Técnicas en Argentina para todas las Compañías que no cotizan en bolsa, o pueden adoptar las IFRS si lo desean, como ocurre en nuestro país para aquellas Compañías que sí cotizan en los mercados de valores.

Hay 81 países que adoptan las IFRS, pero las U.S. GAAP tienen gran relevancia debido a que hay una gran cantidad de Compañías norteamericanas que deben aplicar dichas normas a nivel mundial. No obstante, se espera que en unos años todo el mundo pueda adoptar un único criterio, las IFRS.

Además de lo explicado anteriormente, es muy importante conocer bien el marco contable que debe utilizar la Compañía y que la Compañía respete el mismo ya que “de lo contrario, no habría un orden que garantice que los estados contables de diferentes empresas sean confeccionados bajo los mismos pronunciamientos y porque no decir, reglas de juego en cuanto a normas contables” (Chalupowicz 1997, 15). A su vez, es importante saber que “estos principios se desarrollan con el fin de uniformar la información contable, y brindarle confiabilidad y credibilidad al público lector” (Chalupowicz 1997, 15).

En las secciones siguientes, nos centraremos en las U.S. GAAP exclusivamente, porque Groupon debe presentar sus EE.CC bajo dichas normas y también debido a que se desea evaluar si hay un conflicto entre el modelo de negocio de Groupon y el reporte bajo U.S. GAAP, y si dichas normas impactan negativamente sobre los Estados Contables de esta Compañía. Los rubros que se expondrán en este marco y que tienen relación con Groupon son Online Marketing, Ventas, Costo de Ventas y Resultado Bruto.

4.1 Las normas contables de los EE.UU.

Para describir dicha normativa, nos basaremos en la página de internet de la FASB (Financial Accounting Standards Board 2013) y en el manual de Delaney (2003) el que explica cómo se deben interpretar y aplicar estas normas.

4.1.1 Resultado Bruto

Para comenzar, se comprende por Resultado Bruto a las Ventas menos el Costo de Ventas necesario para que estas ocurran.

De acuerdo con lo que dicen las normas (Financial Accounting Standards Board 2013), las Ventas se deben reconocer cuando son realizadas y devengadas, es decir cuando se paga porque es intercambiado por efectivo o por otros activos que son de fácil convertibilidad al efectivo y cuando se entrega el producto o se efectúa el servicio. Se requiere que dicho pago sea fijo o determinable para poder reconocerlo. A su vez, la norma (Financial Accounting Standards Board 2013) también menciona que si la Compañía actúa como un intermediario entre una Compañía y el cliente, debe registrar el precio neto de venta, es decir, exclusivamente la parte de la comisión que le corresponde. A pesar de ello, hay un problema en torno a este tema del reconocimiento de las ventas:

“In recent years there have been increasing reports of enterprises which inflate revenue reported in their income statements by reporting transactions on a gross basis, notwithstanding that the entity’s real economic role is as an agent for buyer and/or seller. This distortion became widespread in the case of “dot-com companies” and other start up and innovative business” (Delaney et. al. 2003, 256-257)

Como se menciona allí en esta cita, las Compañías de internet han reconocido las ganancias por su valor bruto, en lugar del valor neto y esto tiene un gran impacto en la valuación de los negocios. De acuerdo con esto, Groupon es una Compañía que actúa como intermediario entre quienes tienen los bienes o brindan los servicios y el cliente. Esta posición de agente hace que deba registrar sus ventas netas y no brutas.

En cuanto al Costo de ventas, el principio general dice que el mismo debe ser cargado en el mismo período en que fue registrada la venta correspondiente. Esto ocurre con los costos directos, que son específicamente atribuidos al servicio provisto. Mientras que costos indirectos, que son incurridos como resultado de toda la actividad, pero no son alocados a ningún contrato específico, los mismos deben ser reconocidos cuando son incurridos.

Como se puede observar, las normas son precisas a la hora de definir este punto y hacen una distinción para las Compañías que actúan como intermediarios, sin dejar lugar a que se genere una confusión de cómo se deben contabilizar estos conceptos.

4.1.2 Online Marketing y Gastos pre operativos según US GAAP

Es interesante conocer la normativa respecto de los gastos de Online Marketing y los Gastos pre operativos debido a que una de las métricas que propone Groupon, el Adjusted CSOI (Adjusted Consolidated Segment Operation Income), hace referencia a estos conceptos.

Groupon, es una empresa de e-commerce que tiene un sitio web y que realiza publicidad online. Frente a esto, las US GAAP introducen el marco contable para el tratamiento de estas temáticas.

La norma '*US GAAP 340-20: Capitalized Advertising Costs*', hace referencia al reconocimiento de los costos de publicidad/marketing. El principio general es que la publicidad es un gasto y que el mismo se reconoce cuando se incurre. La excepción a la regla, de acuerdo con esta normativa, es el marketing de respuesta directa (Financial Accounting Standards Board 2013). Se entiende por 'marketing de respuesta directa' a aquel tipo de marketing que espera generar una respuesta directa del consumidor que puede ser medible y atribuida a esa campaña de marketing en particular (Advertising Glossary, 2014).

En este último caso, la norma permite que los costos se capitalicen, es decir que se activen, si las siguientes dos condiciones ocurren: (1) Que la campaña sirva para promover ventas a ciertos consumidores y que sus respuestas pueden ser documentadas; (2) Que se obtengan beneficios futuros de este tipo de marketing de respuesta directa (Financial Accounting Standards Board 2013). De acuerdo con Lynford (2010), la entidad debe demostrar con evidencia persuasiva estos puntos, basándose en experiencias anteriores. Asimismo, este autor destaca que los costos deben

ser incurridos en transacciones con terceros independientes y que se pueden activar también los salarios del personal relacionado directamente con este tipo de marketing.

En este caso, estos activos se van a amortizar en el período en el que se obtienen los beneficios futuros. Este tema se debe revisar en cada balance que se emita ya que en el caso de que el beneficio sea menor del esperado, el excedente será considerado gasto y no podrá ser capitalizado. (Financial Accounting Standards Board 2013).

Asimismo, siguiendo la opinión de Lynford (2010), el staff de la U.S. Securities and Exchange Commission considera que no se deben activar aquellos gastos que resulten en oportunidades de ventas por más que puedan llegar a producir beneficios, sino solo aquellos que produzcan efectivamente la venta.

Por otra parte, es imprescindible aclarar que las normas contables US GAAP, no admiten la capitalización ni la amortización de los gastos pre operativos, es decir, de todos aquellos gastos necesarios para colocar en marcha la Compañía. El tratamiento que le dan a los mismos es de imputarlos a gastos en el momento en que se incurren (Financial Accounting Standards Board 2013).

Como se ha analizado, el uso de normas contables uniformes es importante a la hora de presentar estados contables. Groupon es una Compañía norteamericana con sede en diferentes países que cotiza en la bolsa de los Estados Unidos, y por ende debe cumplir con las U.S. GAAP.

En los párrafos anteriores se han presentado las normas sobre determinados rubros que para Groupon son polémicos y cuya información genera distorsiones significativas en el negocio. Es por ello, que pretenden introducir en los estados contables ciertas medidas financieras y operativas para que los stakeholders puedan apreciar la verdadera performance del negocio. Previo a introducir este tema, el primer tema que se desarrollará en este trabajo será la descripción del modelo de negocios de Groupon para luego observar la situación de esta Compañía frente a las normas contables US GAAP.

Capítulo 3 - El modelo de negocios de Groupon

En este capítulo se explicará de manera detallada el modelo de negocios de Groupon. Para ello, primero se brindará una descripción de los antecedentes de esta Compañía. Luego se explicará cómo fue evolucionando el negocio, desde su creación en el año 2008 hasta la fecha del último balance publicado y auditado correspondiente al período de 2013. En base a este punto, se explicará cuales son los productos y los canales de distribución que la Compañía maneja. Por último, se describirán con mayor detalle todos los elementos básicos que componen el modelo de negocios de Groupon.

1. Antecedentes

La Compañía que luego se transformó en Groupon, nació de la mano de Andrew Mason y Eric Lefkofsky, en el año 2007 bajo el nombre de “ThePoint”. Dicho portal web se creó como solución a un inconveniente que toda la sociedad atraviesa, la mala calidad de los servicios como por ejemplo la telefonía.

“The Point is a social action platform that lets anyone organize a campaign asking others to give money or take action as a group, but only once a “tipping point” of people agree to participate. I started The Point to empower the little guy and solve the world’s unsolvable problems.” (Securities and Exchange Commission, 2011 a: Letter From Andrew D. Mason)

Lo que pensaba Mason era que, así como él tenía ese problema, seguramente habían muchos otros que lo padecían y que si se unían en un único reclamo podían obtener un beneficio mayor que si intentaban realizar acciones de forma individual. Allí nació el concepto de la acción colectiva, en el cual los usuarios de dicha plataforma podían publicar sus causas, ya sean sociales, educativas o civiles, y pedir apoyo respecto de las mismas (Tobar 2011).

Groupon nace en noviembre del año 2008 en Chicago, Estados Unidos, como un proyecto de ThePoint. Dicho proyecto buscaba ayudar a las personas a escoger con mayor facilidad

actividades nuevas para poder realizar en la ciudad y también ahorrar dinero. En base a este concepto, se creó una plataforma basada en el poder de la acción colectiva que todos los días ofrecía diferentes opciones, como por ejemplo restaurantes, servicios y actividades de ocio (Tobar 2011).

A partir de este momento se crea un modelo de negocios completamente nuevo. En sus inicios, se caracterizó por ser un portal web dedicado exclusivamente al e-commerce. A través de este portal se ponían en contacto clientes con proveedores que ofrecían bienes y servicios. Lo que tiene de nuevo, es que estos productos contienen montos importantes de descuentos que hacen que Groupon sea un modelo de negocios revolucionario.

1.2 Nacimiento del Triple Win y el Poder de Compra Colectiva

Como se mencionó previamente, junto con Groupon nace la posibilidad de obtener productos y servicios a precios muy bajos respecto de los precios que se comercializan en el mercado normalmente. Esto se logra gracias al concepto importado de “ThePoint”: la acción colectiva.

Aplicado a Groupon específicamente, esto se denominó ‘Poder de Compra Colectiva’ ya que gracias a que una cantidad determinada de clientes¹ deciden comprar un cierto producto es que se permite que se pueda realizar una importante reducción del precio y que a pesar de ello, el proveedor¹ del producto o servicio siga obteniendo ganancias de dichas ventas (Khronox 2010). Como se puede observar, es fundamental que un número mínimo de clientes decidan comprar ya que en caso contrario la oferta no se activa, porque no alcanzó la escala necesaria para ser rentable.

¹ Se comprende por ‘proveedores o Merchants’ a aquellas personas o empresas que se ponen en contacto con Groupon para que ésta sea la encargada de ofrecer sus productos o servicios. De igual manera, las personas que acceden al sitio a mirar las ofertas o que compran las mismas, Groupon los denomina ‘Potenciales Clientes’, ‘Clientes’ o ‘Consumidores’. A fines de mantener coherencia con las fuentes utilizadas y de evitar confusiones, se respetarán estas denominaciones.

Groupon actúa como intermediario en esta transacción, ya que es la Compañía encargada de desarrollar y administrar la plataforma web en la que todos los días se publican ofertas. Allí se produce el contacto con los potenciales clientes interesados en las mismas.

Es un negocio en el que todos salen beneficiados. Es aquí donde se introduce el concepto del 'Triple Win'. El principal ganador de esta operación es Groupón quien cobra una comisión por cada venta. Pero también los clientes y los proveedores. Los primeros debido a que pueden adquirir productos con importantes montos de descuentos. Los proveedores, se benefician de dos formas: la primera es una llegada masiva de clientes que desean adquirir el producto o servicio que ellos ofrecen; la segunda por la publicidad a gran escala, lo cual es muy favorable a aquellas empresas en fase de start up (Khronox 2010).

Gracias a estos dos pilares principales surge el modelo de negocios de Groupon. A continuación se desarrollará cómo esta Compañía fue evolucionando con el paso de los años, desde su creación hasta la actualidad.

2. Evolución del negocio

El negocio comenzó en el año 2008. En sus inicios, se brindaba una oferta por día de algún negocio local a través de e-mails con mensajes graciosos, que se activaba cuando se alcanzaba un número mínimo de compradores. Esto se convirtió en un boom revolucionario, debido a que en aquella época, gracias a la *sub-prime mortgage crisis* en el año 2008, muchos negocios estaban en declive, los bancos no prestaban dinero y fue gracias a Groupon que los negocios recibían un flujo de compradores constante que les permitía mantener sus niveles de efectivo sin necesidad de recurrir a las entidades financieras. (Carlson 2011).

Como comenzó a crecer rápidamente, ya que muchos proveedores deseaban que sus productos aparecieran allí, a fines del 2008 comenzaron a contratar personas para que los ayudaran con la dirección y el management de la Compañía. En el año 2009, se dieron cuenta de que la rentabilidad del negocio estaba en Groupon y es por ello que The Point desaparece. Gracias a la creciente popularidad desarrollada a partir de las buenas experiencias, el negocio comenzó a

adquirir fama y se decidió realizar una expansión a otros sectores dentro de Estados Unidos. El primer mercado al cual se expandieron fue Boston y luego Nueva York. (Carlson 2011)

Es allí, en el año 2009 en donde surgió la estrategia de crecer agresivamente y alcanzar una gran escala. La Compañía pasó de tener 37 empleados en Junio de 2009 a tener 7.107 en Marzo de 2011; y pasaron de estar presentes en 5 mercados de Estados Unidos a 175 y a tener presencia en 43 países (Securities and Exchange Commission, 2011 a). Como se puede observar, a partir del año 2010 el crecimiento fue exponencial (Ver Anexo 1). A continuación se explicará la expansión internacional de la Compañía a partir de dos de sus más importantes adquisiciones.

2.1 Expansión internacional

Groupon en el año 2010 decide comprar dos Compañías, CityDeal y Qpod.Inc. que le permitieron tener presencia internacional. Es importante destacar que ambas Compañías se caracterizan por replicar el modelo de negocios de Groupon.

La primera de ellas, CityDeal, es una Compañía que se fundó en el año 2009, en Alemania. Se caracterizaba por ser una plataforma que vendía productos y servicios con importantes descuentos en toda Europa. La Compañía fue adquirida en mayo de 2010 por un importe de \$0,6 millones de dólares en efectivo y 41.400.000 Acciones Ordinarias de Clase A de Groupon Inc. Los dueños de CityDeal quedaron a cargo del management de la nueva Compañía, Groupon Europe GmbH. De esta forma Groupon pudo expandirse a diferentes mercados europeos gracias a dicha adquisición (Securities and Exchange Commission, 2011 a)

Por otro lado, se encuentra la adquisición de Qpod. Inc. Esta Compañía se creó en junio de 2010 en Japón y en agosto del mismo año Groupon decidió comprarla, ya que consideraba que de esta manera podía tener una presencia significativa en el mercado oriental. Groupon compró el 55,1% de las acciones de Qpod.Inc. por \$10,2 millones de dólares en efectivo (Securities and Exchange Commission, 2011 a).

Gracias a estas dos compras estratégicas Groupon inició su expansión internacional, a través de diferentes mercados. Asimismo, es pertinente destacar que durante el año 2010 se compraron otras Compañías menores, por un valor de \$34 millones de dólares en efectivo y \$18,0 millones

de dólares en acciones, para tener presencia en otros mercados de Asia, el Pacífico y Latinoamérica (Securities and Exchange Commission, 2011 a).

2.2 Ofertas de compra

Como se puede observar, el crecimiento de la Compañía tanto dentro de su país como fuera de éste, logró llamar la atención de los medios de comunicación y de otras grandes Compañías dedicadas a la tecnología. Estas últimas vieron una buena oportunidad en Groupon y trataron de comprar el negocio. Yahoo fue la primera de ellas. En el año 2010, realizó una oferta de \$3 billones de dólares la cual fue rechazada por Andrew Mason ya que no tenía interés en negociar con Yahoo (Carlson 2011).

Unos meses después aparece Google con intenciones de comprar Groupon. Luego de serias negociaciones, a mediados de Noviembre de 2010, llegaron a una propuesta final de casi \$6 billones de dólares. Luego de analizar todas las variables pertinentes Mason y Lefkofsky decidieron nuevamente que era mejor no venderla, porque la Compañía tenía mucho potencial de crecimiento y en un futuro de corto plazo iba a valer mucho más que \$6 billones de dólares.

La alta dirección de la Compañía, quería seguir con su plan de expansión y debido a que habían rechazado dos ofertas importantes, la única opción que le quedaba era presentar una IPO (Initial Public Offering) y convertirse en una Compañía pública cotizando en los mercados de valores para poder continuar creciendo (Wall Street Journal 2012).

2.3 Groupon's IPO

Como se mencionó previamente, durante el año 2011 Groupon comenzó a realizar todos los trámites para poder presentar su IPO. Es por ello que tuvo que completar, el Formulario S-1, en donde detalla las métricas financieras del negocio, los riesgos de la Compañía, su estrategia, su perspectiva de crecimiento, cómo se desarrolló el negocio, los productos que ofrece y los estados financieros.

Este proceso no fue nada simple, se le cuestionaron muchos puntos que serán desarrollados y analizados en profundidad en el Capítulo 4 del presente trabajo de investigación. En este apartado simplemente nos limitaremos a mencionar los mismos.

El primero de ellos es que la Compañía tenía pérdidas operativas y netas que aumentaban a cada año que pasaba, con lo cual se ponía en duda la sustentabilidad del negocio. Otro punto es el tratamiento contable que le daban a los gastos de Online Marketing, a través de un criterio inventado por ellos mismos denominado Adjusted CSOI (Consolidated Segment Operation Income). Esta métrica, para la Compañía es muy importante debido a que para ellos es la mejor forma de medir la rentabilidad. A pesar de ello, fue una de las grandes objeciones presentadas por la U.S. Securities and Exchange Commission y muy criticada por la prensa. El tercer y último punto fue la forma en cómo Groupon contabilizaba las ventas, que lo hacían por la totalidad del importe del cupón, en lugar de hacerlo por la comisión que les correspondería cobrar a ellos. (Carlson 2011).

Todos estos puntos hicieron que se retrasase el IPO de Groupon y finalmente cuando salió en NASDAQ, el día 4 de noviembre de 2011, los balances mostraban elevadas pérdidas (Ver anexo 2). A pesar de ello, los resultados fueron más que positivos para la Compañía ya que la oferta fue de 35.000.000 de acciones cuya cotización inició en 16 dólares y durante ese mismo día la misma llegó a 30 dólares.

Esto fue muy cuestionado por periodistas, como por ejemplo Barr y Balwin (2011) quienes sostenían lo siguiente: “Groupon shares may prove volatile on concern about the company's ability to generate long-term profit and revenue growth, plus the likelihood that existing investors will sell some of their holdings at some point”. No obstante la excelente presentación en el NASDAQ Market en Nueva York, ya se preveía que la Compañía iba a tener problemas con su forma de generar ganancias.

Como describe Lappin (2013), la Compañía, dos años después de su IPO inicial sigue presentando grandes incertidumbres en torno a la rentabilidad del modelo de negocio. Ya que de acuerdo con esta autora, la Compañía genera ventas y obtiene ingresos, pero esto no significa que la Compañía sea rentable ni asegura cuánto tiempo más puede ser sostenible bajo estas

circunstancias. El valor de la acción cayó y nunca pudo retomar los valores iniciales (Ver anexo 3).

Estas dificultades también se pueden observar en la decisión de despedir a Andrew Mason como CEO de Groupon en febrero de 2013, dejando en el cargo a Eric Lefkofsky. De acuerdo a lo que explicó el propio Mason en su carta hacia los empleados de la Compañía, su despido se debió a las siguientes razones:

“From controversial metrics in our S1 to our material weakness, to two quarters of missing our own expectations and a stock price that's hovering around one quarter of our listing price, the events of the last year and a half speak for themselves. As CEO, I am accountable”. (Technology Blog 2013).

Asimismo, como mencionó Bachur en la entrevista: “Para mí no deberíamos estar en la bolsa. Groupon no es una empresa preparada para cotizar en la bolsa” (Malek 2013). Malek también apoyó esta cuestión al sostener que:

“Por más que la Compañía haya salido a cotizar con un IPO de US\$ 20, no quiere decir que está preparada para salir a cotizar en bolsa, porque hace que uno tenga la empresa enfocada completamente en eso. Toda la Compañía está mirando que va a pasar en los próximos tres meses para reportar un buen quarter. Están muy pendientes del corto plazo para que la acción no se distorsione” (Malek 2013)

Las dificultades repercuten a nivel global en la Compañía y se cuestiona si comenzar a cotizar en la bolsa fue la mejor decisión que se pudo haber tomado para continuar expandiéndose.

3. Productos

Luego de comprender cómo fue evolucionando el negocio, es pertinente explicar con un mayor grado de detalle, qué tipos de productos ofrece Groupon y cómo los canales de distribución de los mismos se fueron adaptando a lo largo de los años.

3.1 Productos actuales

En sus inicios y como se ha mencionado previamente, la Compañía se caracterizaba por enviar ofertas por mail y los clientes podían comprar cupones a través de la plataforma con diferentes descuentos. Pero esto era muy básico ya que solamente ofrecían un cupón por día y por ciudad.

Con el crecimiento de la Compañía, muchos proveedores de bienes y servicios quisieron comenzar a trabajar con Groupon y es por ello que debieron desarrollar la plataforma web para poder incluir mayor cantidad de ofertas por día y aumentar la cantidad de proveedores con los que negociaban. Para poder lograr esto, recolectaron información de los suscriptores, los proveedores y las ofertas, lo que les permitió realizar una segmentación y comenzar a desarrollar nuevos productos.

En el año 2010, surgen los primeros ‘Target Deals’, que son ofertas que gracias a un sistema algorítmico, se las clasifica para poder ser enviadas luego, a un segmento determinado del público. Esto no solo permitió aumentar el nivel de ventas, si no también enviar múltiples *deals* por día a los clientes (Securities and Exchange Commission, 2011 a).

Con el paso de los años esta estrategia fue evolucionando y, como mencionó Federico Malek en la entrevista: “Hoy en día hay tres verticales en Groupon: Local services, Travel y Products. Local es nuestro business core, hoy en día es el 50% de las ventas” (Malek 2013). Por local services, hace referencia a los ‘Local Deals’, con Travel a ‘Groupons Getaways’ y con products a ‘Groupon Goods’.

Se comprende por ‘Local Deals’ a aquellos cupones que ofrecen bienes y servicios de proveedores locales, con un descuento importante a partir del 50%. Estos cupones son los que antes se llamaban ‘Target Deals’. Asimismo, dentro de esta categoría en Estados Unidos, se encuentra presente una opción en la página web que permite a los clientes comprar reservas para cenar ese mismo día en un restaurante con un porcentaje de descuento de aproximadamente 20%. (Securities and Exchange Commission, 2014).

En segundo lugar se encuentran los ‘Groupon Getaways’. En esta categoría se ofrecen a través del portal web, ofertas para viajes, incluyendo hoteles y traslados. En la mayoría de los casos, por más que Groupon haya vendido el cupón es necesario que se contacte con el proveedor del

servicio para realizar las reservas correspondientes y averiguar la disponibilidad (Securities and Exchange Commission, 2014).

Tanto para los 'Local Deals' como para los 'Groupon Getaways' es importante aclarar que Groupon actúa como un intermediario entre los clientes y los proveedores de bienes y servicios, y es por ello que cobra una comisión por la venta de los cupones y no la totalidad del mismo.

Por último, están los 'Groupon Goods' que se lanzaron en el último trimestre del año 2011. Estos son cupones que se ofrecen a los consumidores a través de la página web, con una gran variedad de productos diferentes pero lo que tienen de particular es que en este caso Groupon es el proveedor de los mismos y, es por ello que cobran la totalidad de la venta. Gracias a esto, el negocio comenzó a diversificarse y a requerir de nuevos recursos, como depósitos para mantener inventarios y lugares para que las personas vayan a retirar los productos. (Securities and Exchange Commission, 2014).

Los productos mencionados funcionan de la siguiente manera. Todos los días se distribuyen los *deals* a los consumidores a través de los diferentes canales que se explican en el apartado siguiente. En caso de que los potenciales clientes estén interesados en algún *deal*, pueden comprar el cupón realizando un pago online a través de tarjetas de crédito.

No obstante, a pesar de que el consumidor realice el pago, para que se efectivice la venta la oferta debe estar activa. En otras palabras, Groupon en base a cálculos estadísticos, estima cuánto es el porcentaje de comisión que va a cobrar y cuánta es la cantidad mínima de compradores que se necesitan para que el proveedor, en base al descuento ofrecido y el pago de la comisión a Groupon, siga obteniendo ganancias. Si se alcanza el número mínimo, se efectiviza el pago del cupón. En caso de no ser así, no se descuenta importe alguno de la tarjeta de crédito ingresada por el cliente.

Es importante aclarar que Groupon este último año desarrolló un nuevo producto denominado 'merchant operating system', que consiste en herramientas que se les brindan a los proveedores para que éstos puedan operar sus negocios de forma más eficiente (Securities and Exchange Commission, 2014).

A modo de resumen, Groupon ha desarrollado diferentes productos desde sus inicios hasta la actualidad para poder cumplir con las diferentes demandas tanto de sus proveedores como de sus clientes.

3.2 Distribución

Así como los productos se fueron adaptando, también lo hicieron los diferentes canales de distribución. Groupon inicialmente distribuía los cupones por e-mail, pero debido al cambio de los hábitos de los consumidores y gracias al desarrollo de nuevas tecnologías, decidieron implementar además, una plataforma móvil, sitios webs propios y de afiliados; y hacer uso de las redes sociales.

De acuerdo a lo informado por la Compañía en sus últimos estados financieros presentados ante la U.S. Securities and Exchange Commission (2014), los consumidores cada vez más ingresan a las ofertas a través de las aplicaciones móviles. Estas aplicaciones permiten que el cliente busque, compre, administre y redima el cupón en caso de que tenga una falla. Más aún, en EE.UU. hay una opción que se denomina 'Nearby', en donde se muestran aquellas ofertas que están cerca de la ubicación física en la que se encuentra el consumidor en aquel momento.

El mail, el medio tradicional de Groupon, se caracteriza por utilizar tecnologías de target que permiten distribuir ofertas a los actuales y potenciales consumidores basados en sus ubicaciones y en sus preferencias personales. Con un simple click que el cliente hace para una oferta que se le envió por mail, el cliente es redirigido al sitio web de la Compañía para que pueda obtener más información sobre esa oferta o hacer una compra.

Otra opción que utilizan es aprovechar las redes sociales, para poder publicar las notificaciones y que las mismas se difundan gracias a las redes sociales de los clientes.

El último canal de distribución que se desarrolló a lo largo del año 2013, es el programa de afiliados. Este programa se basa en que se terceriza la promoción de las ofertas online, cobrando una comisión cuando los clientes ingresan al sitio web de Groupon a través de links en sus páginas webs y hacen una compra.

En conclusión, se puede observar que Groupon es una Compañía que se encuentra en constante crecimiento, tratando de ampliar la oferta de productos y los canales de distribución para adaptarse a los requerimientos de sus usuarios.

Una vez comprendido como se creó el negocio, como fue evolucionando, cuál es su cartera de productos y sus canales de distribución, se puede avanzar a describir cuales son los elementos básicos del modelo de negocios de Groupon.

4. Elementos básicos de su modelo de negocios

Como se describió en el punto 3.1. del 'Capítulo 2 - Marco Teórico' del presente trabajo de investigación, Laudon y Guercio (2013) proponen ocho elementos que son básicos para desarrollar un modelo de negocios. A continuación, se aplicarán estos ocho conceptos en Groupon para ahondar con mayor profundidad en la descripción de la misma.

4.1 Propuesta de valor

El principal objetivo de la Compañía es brindar un servicio de excelente calidad tanto para los proveedores como para los clientes. Es por ello que la propuesta de valor que realiza Groupon es brindarles a los clientes la posibilidad de comprar cosas desde la comodidad de sus casas, con elevados descuentos y con un excelente servicio post venta, ya que en caso de que el producto o servicio no sea el esperado, se le devuelve la totalidad del dinero pagado por el cupón.

Asimismo, los proveedores son una parte muy importante en el negocio de Groupon, ya que estos son los encargados de ofrecer sus productos y servicios para que sean publicados en la página. El crecimiento de la Compañía depende mucho de la habilidad de atraer y retener buenos proveedores. Es por ello que la propuesta de valor hacia los mismos se centra en brindarles un servicio pre venta y post venta, en donde se les calcula a qué precio les conviene vender los cupones, cuanto son las cantidades mínimas y máximas de cupones a vender y la posibilidad de atender cualquier reclamo o consulta que se les presente las 24 horas del día.

4.2 Modelo de Ganancia

El modelo de ganancia de Groupon es uno de los puntos más cuestionados por la U.S. Securities and Exchange Commission, por periodistas y por inversores. En el presente capítulo se mencionarán algunas cuestiones al respecto de esta temática, pero el análisis con un mayor grado de detalle será realizado en el ‘Capítulo 4’ de este trabajo de investigación.

La empresa se caracteriza por ofrecer cupones a través de los cuales cobra una comisión entre el 25% y el 50% sobre el precio de venta de cada cupón vendido, en el caso de los ‘Local Deals’ y ‘Groupons Getaways’. En el caso de los ‘Groupon Goods’, Groupon cobra el total del precio del cupón, menos los gastos directos de ventas de los mismos.

Los clientes compran estos cupones y una vez que se formaliza el pago, el dinero entra en las cuentas bancarias de Groupon. A medida que los clientes deciden redimir dichos cupones, es decir, presentarlos ante el proveedor de bienes o servicios, es en ese momento en que Groupon comienza a girar el dinero hacia ellos. Como mencionó Federico Malek (2013) en la entrevista, es un negocio que genera mucho efectivo, porque al proveedor se le paga de manera diferida en cuotas a medida que presta el servicio al cliente.

4.3 Oportunidad de Mercado

Groupon es una Compañía que busca ser líder global y estar presentes diariamente en la vida de los clientes y proveedores. Su objetivo es reinventar los modelos de negocios tradicionales facilitando el proceso de búsqueda y compra de productos y servicios en todo el mundo (Securities and Exchange Commission, 2014).

En relación con la estrategia de negocios que será explicada en el punto 4.5 del presente capítulo, la Compañía busca expandirse en todos los países a través de adquisiciones de Compañías estratégicas para poder alcanzar la escala que desean. Asimismo, la oferta de cupones es muy variada, apunta a diferentes edades y diferentes preferencias de los consumidores. Es por todo ello que esta Compañía apunta a que su mercado sean todas aquellas personas en el mundo que cuenten con una conexión a internet y que posean tarjetas de crédito para poder realizar las compras.

4.4 Ambiente competitivo y ventaja competitiva

Desde la creación de la Compañía, muchos negocios emergieron imitando este modelo de negocios online. De acuerdo con lo que afirma Groupon, el número de competidores aumentó a medida que se fueron expandiendo en las diferentes líneas de productos (Securities and Exchange Commission, 2014).

Es por todo ello que ahora, no sólo consideran como competidores a las Compañías online que imitaron su modelo de negocios basado en el triple win y la compra colectiva, sino también a proveedores offline que ofrezcan los mismos productos y servicios y también a todos aquellos negocios que se caractericen por ofrecer cupones de descuentos, como pueden ser los diarios y las revistas, entre otros.

Para hacer frente a esta competencia, Groupon sostiene que cuenta con cuatro ventajas competitivas principales (Securities and Exchange Commission, 2014):

1. Amplia base de clientes y proveedores
2. Entendimiento de los negocios y las tendencias locales.
3. Habilidad para realizar *deals* con retorno en la inversión positivo para los proveedores
4. Marca fuerte y reconocida

Asimismo, Himmel (2011) agrega otras ventajas competitivas además de las ya mencionadas por Groupon. De acuerdo con esta autora, dicha Compañía no fue la primera en desarrollar la idea de compra en conjunto, ni la utilización del e-commerce y tampoco de ofrecer descuentos a través de cupones. Lo que hizo Groupon de manera diferente fue introducir a los comerciantes en nuevos mercados a través del uso de estas herramientas en conjunto. Como menciona: “La innovación, entonces consideramos, que está en la dinámica del proceso de su negocio y no en las herramientas que utiliza para llevar a cabo el mismo” (Himmel 2011, 75). Asimismo, esta Compañía logra ventajas competitivas por “haber tenido la capacidad de ver las redes sociales más allá de un servicio que conecta personas entre sí, si no como una herramienta de comunicación clave para su negocio” (Himmel 2011,43).

Como se puede observar, esta autora destaca que Groupon supo explotar de manera positiva las herramientas con las que contaba para poder obtener una ventaja competitiva que los diferencia de la competencia. Esto, sumado a las ventajas competitivas que señala Groupon, permite que la Compañía pueda hacer frente a la competencia.

4.5 Estrategia de Mercado

El principal objetivo de Groupon es ser una parte esencial del comercio local de todos los consumidores y proveedores. Para poder llevar a cabo este objetivo es necesario el desarrollo de estrategias de mercado que detallen como se quiere ingresar en un mercado y cómo se van a atraer nuevos consumidores.

4.5.1 Estrategias del año 2011

Durante el año 2011, la Compañía se encontraba en pleno crecimiento ya que consideraban que no se había alcanzado la escala deseada. Frente a esta situación, decidió implementar las siguientes estrategias.

La primera de ellas es aumentar la base de los suscriptores. Esto lo lograban a través de una inversión significativa en iniciativas de marketing online. La segunda es aumentar el crecimiento de los proveedores, para lo cual tenían que aumentar las formas en que los consumidores pueden descubrir los *deals* para que aumente el volumen de ventas de los mismos, y también mejorar la fuerza de ventas para que cree relaciones más fuertes con los mismos. La tercera estrategia es posicionar la Compañía respecto de posibles cambios tecnológicos que afecten el comportamiento del consumidor, y es por ello que decidieron invertir fuertemente en tecnología y en Compañías cuyos principales negocios son las nuevas tecnologías para poder anticiparse a los cambios. La cuarta, se basaba en aumentar la cantidad y la variedad de los productos a partir de la innovación. Por último, perseguían una estrategia de expansión a través de adquisiciones y asociaciones con otras Compañías. Un ejemplo de este último punto fue la asociación con Deutsche Telekom, para poder asegurarse que las aplicaciones de teléfono puedan ser distribuidas de forma estándar en toda Europa (Securities and Exchange Commission, 2012).

Relacionando esto con las estrategias de negocios descritas en el punto 3.2.1 y 3.2.2 del ‘Capítulo 2 - Marco Teórico’, durante el año 2011 Groupon persiguió una agresiva estrategia de crecimiento y de inversión para poder ingresar en nuevos mercados y atraer nuevos consumidores. Posicionando a Groupon en la matriz de Ansoff (1988), esta Compañía se encuentra en los cuadrantes de ‘Penetración de Mercado’ y de ‘Desarrollo del mercado’; mientras que en la Matriz de O’Shaughnessy (1991), se encuentra en las subclasificaciones de ‘Penetración de segmentos’ y ‘Ampliación de segmentos’.

Asimismo, Groupon se apoya fuertemente en una inversión significativa en marketing online para poder aumentar la base de suscriptores. En lo que respecta a las diferentes estrategias de marketing online propuestas por Laudon y Guercio (2013), descritas en el punto 3.2.3 del ‘Capítulo 2 - Marco Teórico’, Groupon es claramente un ‘first mover’, ya que es una firma nueva que tiene presencia online exclusivamente y cuyo objetivo es ser el primero en ingresar al mercado y obtener ventajas sobre sus competidores.

4.5.2 Estrategias del año 2012

Durante el año 2012, la Compañía mantuvo vigente las estrategias del año 2011. Pero además, agregó la globalización de las plataformas webs y los procesos internos de la Compañía. En lo relativo a este punto, debido a la gran expansión global desarrollada por la Compañía en los años 2010 y 2011 a través de adquisiciones de diferentes Compañías, fue necesario tratar de lograr uniformidad en torno a ciertos criterios para aumentar la eficiencia de la Compañía (Securities and Exchange Commission, 2013).

En cuanto a la clasificación de estas estrategias de acuerdo a Ansoff (1988) y O’Shaughnessy (1991), las mismas se mantienen constantes respecto del año 2011; y la estrategia de ser un ‘first mover’ en cuanto al marketing online, también.

4.5.3 Estrategias del año 2013

En el año 2013, las estrategias de mercado cambian ya que en este punto, la Compañía para poder ingresar en el mercado y atraer nuevos consumidores decidió, en lugar de buscar estrategias de crecimiento agresivas, empezar a focalizarse más en el interior del negocio y de sus productos.

De acuerdo a la inversión desarrollada en tecnología, Groupon quiere ser el líder de la industria de *mobile commerce* es decir, e-commerce a través de aplicaciones móviles en teléfonos celulares. En el año 2013, aproximadamente un 50% del total de las transacciones de la Compañía se desarrollaron a través de este tipo de dispositivos y, por esa razón deciden continuar invirtiendo en este tipo de tecnologías (Securities and Exchange Commission, 2014).

Otra estrategia que tienen es redefinir el comercio local al tratar de introducir internet en el mismo. Desean que los clientes utilicen internet para realizar las compras y para ello, tratan de ofrecerles el mejor servicio posible. Uno de los principales problemas que afectaba a los clientes son las fechas de expiración de los vouchers ya que los clientes al ver una oferta interesante la compraban porque no sabían si esa oferta volvería a estar publicada en la página, pero no tenían en cuenta cuándo la podrían utilizar realmente y un gran porcentaje de las mismas se vencían sin ser utilizadas. Para corregir este problema, están tratando que las ofertas tengan una duración en el tiempo y de esta forma reducir los cupones no redimidos (Securities and Exchange Commission, 2014).

Del mismo modo, están tratando de transformar el negocio de un modelo *push*, en donde ellos son los encargados de ofrecer los productos a los clientes, a un modelo *pull*, en donde sean los clientes quienes busquen en la página web los bienes y servicios que deseen. Esto se logra con un aumento en la oferta de *deals* (Securities and Exchange Commission, 2014).

Asimismo, otra estrategia es mejorar la tecnología de target para mandar ofertas a potenciales clientes de acuerdo a sus preferencias. Groupon cuenta con un sistema que le permite identificar quienes podrían ser potenciales compradores, que nunca han utilizado Groupon para realizar sus compras (Securities and Exchange Commission, 2014). Al respecto de esto, también buscan desarrollar aún más las categorías de productos mencionadas en 3.1, en subcategorías para poder ofrecer aún más productos pero de forma segmentada de acuerdo a los intereses de los clientes.

Por último, lo único que se mantiene vigente respecto de las estrategias del año 2012 es la globalización de la plataforma web y los procesos internos. Respecto de este punto, se realizó una pregunta en la entrevista a Federico Malek, en la cual obtuvimos la siguiente respuesta:

“Yo siempre digo que Groupon fue creciendo como células aisladas, todos con mucha independencia, algo de comunicación entre cada célula, más que nada compartir buenas prácticas (...) Recién ahora empezaron a tratar de centralizar pero es todo muy tímido”
(Malek 2013).

Durante el año 2013, la Compañía fue cambiando. Ya no se focaliza en el crecimiento agresivo, si no en aprovechar la escala que ya tienen para desarrollar nuevos productos y nuevas variantes de los productos ya existentes. Por consiguiente, de acuerdo con Ansoff (1988), la Compañía se encuentra en una etapa de ‘Desarrollo de producto’, mientras que en las sub clasificaciones de O’Shaughnessy (1991) de esta categoría, Groupon se encuentra en la ‘Reconversión de segmentos’, ya que busca introducir nuevos productos a segmentos existentes y, se podría decir que también está en la ‘Expansión de mercados’ ya que continúan expandiéndose internacionalmente, a un ritmo menor, pero con estos productos nuevos desarrollados en este último año principalmente.

4.6 Desarrollo Organizacional

En este punto, se explicará cómo está la Compañía organizada internamente para llevar a cabo sus operaciones y para poder satisfacer las principales necesidades de los proveedores, clientes y asociados.

La Compañía está dividida de acuerdo a las siguientes funciones centrales: City Planners, Editorial, Servicios a proveedores, Servicios a clientes y Tecnología (Securities and Exchange Commission, 2013).

Los empleados que trabajan en City Planners están encargados del manejo de inventarios, de aprobar las ofertas y de planear las fechas de las mismas. Lo que tratan de hacer es maximizar las calidades de los *deals*, la variedad en los mercados y tratar de identificar tendencias y nuevas oportunidades en cada segmento.

El departamento de editorial se encarga de crear el contenido visual en las páginas. La idea es que se mantenga la tradición de hacer anuncios graciosos que capten la atención de los clientes.

El equipo de servicio a los proveedores se encarga de comunicarse con los mismos, de presentarles las herramientas de trabajo y resolver los problemas que se puedan presentar. Deben estar a disposición de los proveedores antes, durante y después de que haya salido publicada la oferta para ayudarlos en todo momento, desde que se firmó el contrato hasta que finaliza el período de expiración de los cupones.

El departamento de servicios al cliente se encarga principalmente de responder las consultas de los mismos. También están encargados de solicitar feedback de los clientes y analizar dicha información.

Por último, el equipo de Tecnología, se encarga de desarrollar la plataforma web, de realizar mejoras continuas en los procesos, de diseñar nuevos productos y del mantenimiento de todos los sistemas operativos de la Compañía.

4.7 Equipo gerencial

Así como anteriormente se explicaron las funciones de los diferentes departamentos que componen las principales operaciones de Groupon, es pertinente explicar cómo está compuesto el equipo gerencial, que es el grupo de personas necesario para poder lograr que el modelo de negocios funcione. De acuerdo con la información en los últimos estados financieros presentados, el mismo está compuesto por las personas que se describen a continuación (Securities and Exchange Commission, 2014).

El actual CEO, Co-Fundador y Director es Eric Lefkofsky, quien es egresado de la carrera de negocios dedicado a realizar emprendimientos e inversiones en diferentes Compañías. Hasta febrero de 2013, quien ocupaba estos cargos era Andrew Mason, pero el mismo fue despedido por los motivos mencionados previamente en el punto 2.3 del presente capítulo. El resto de los miembros se presentan en el Anexo 4.

Es importante señalar que todos ellos, menos Brian Stevens, el Chief Accounting Officer, han trabajado en Compañías tecnológicas como Amazon y eBay.

Capítulo 4 - La información financiera sobre el negocio

El presente capítulo centrará el análisis en los Estados Contables de Groupon, principalmente en el Estado de Resultados. En primera instancia, se describirán los principales rubros de los Estados de Resultados presentados ante la SEC bajo el marco normativo U.S. GAAP. En segunda instancia, se describirán las diferentes métricas financieras que propone Groupon relacionándolas con ciertos criterios contables que desean implementar. Asimismo, se explicarán las métricas operativas propuestas. Es importante señalar que en todo momento se brindarán las diferentes opiniones de la SEC en referencia al marco normativo contable que formula Groupon. Finalmente, a modo de conclusión del capítulo, se explicará el problema de sustentabilidad de la Compañía y la importancia del uso de los diferentes marcos normativos.

1. Análisis de los Estado de Resultados Consolidados

Como se mencionó previamente, en esta sección se expondrán los Estados de Resultados anuales Comparativos de Groupon bajo U.S. GAAP desde el año 2008 hasta el año 2013 inclusive (Ver anexo 5).

Para ello, se han seleccionado los siguientes rubros a analizar: Ventas, Costo de ventas, Gastos operativos, EBIT (Earnings Before Interest and Tax) y Resultado del Ejercicio. Esto es así ya que los mismos poseen relevancia para el análisis realizado en los apartados 2 y subsiguientes del presente capítulo. De los mismos se ha realizado un cuadro comparativo anual en miles de dólares y un cuadro en donde se exponen las variaciones porcentuales anuales de los mismos (Ver anexo 6). A fines de ilustrar mejor estas cuestiones, se han realizado diferentes gráficos (Ver anexo 7), tomando como base los datos del primer cuadro del Anexo 6.

1.1. Ventas y costo de ventas

El primer rubro a analizar son las ventas, el costo de ventas y también el resultado bruto. Ante todo, es importante aclarar que Groupon genera ventas de dos formas principalmente: A través de tratos con terceras partes y las ventas directas (Securities and Exchange Commission, 2014).

En cuanto a la primera forma, de acuerdo a lo expresado en el 'Capítulo 2 - Marco Teórico' en el punto 4 'Normas contables', Groupon al ser considerada un intermediario en las transacciones entre los proveedores y los clientes, bajo las normas U.S. GAAP debe registrar como venta exclusivamente la comisión negociada con el proveedor. Por otro lado, en el caso de las ventas directas lo que se registra es el precio neto de venta una vez que las ventas se encuentren devengadas y realizadas (Financial Accounting Standards Board 2013). Este punto se retomará con mayor detalle en el apartado 2.2 del presente capítulo.

Groupon contabiliza en el costo de ventas los costos directos e indirectos necesarios para generar ventas (Securities and Exchange Commission, 2014). Es fundamental que se cumpla el apareamiento de ingresos y egresos en esta situación, a través del cual, todo gasto debe estar necesariamente asociado a una venta.

Los Anexos 6 y 7 muestran el comportamiento que tuvieron estos rubros a lo largo de los años. Lo que se puede advertir es que la Compañía en ambos rubros ha experimentado un crecimiento de manera exponencial desde el año 2008 hasta el año 2011. A partir del 2011, estos continuaron creciendo pero la variación anual del crecimiento comenzó a disminuir.

Es importante destacar un punto al respecto. El resultado bruto del año 2013 en comparación con el año 2012 presentó una disminución del 7%. Esto se traduce principalmente aumento del costo de ventas debido al aumento en las ventas de los Groupon Goods. Como se ha explicado en el capítulo 1, la Compañía en el año 2011 comenzó a actuar como un retailer en donde vende a través de la misma modalidad de cupones, productos que forman parte de un inventario propio. Groupon terceriza la mayor parte de estos gastos relacionados con la administración del inventario y la logística. Es por ello que el costo de ventas para este tipo de productos es mayor que el correspondiente a los bienes en los cuales Groupon actúa como un intermediario (Securities and Exchange Commission, 2014). Debido al aumento en las ventas de los Groupon Goods y a la disminución de las ventas de terceros (Ver cuadro comparativo y gráfico en los

Anexos 6.2 y 7.2 respectivamente), el costo de ventas del período 2013 fue mayor que el de 2012 reduciendo de esta forma el resultado bruto.

1.2 Gastos operativos

Se comprende por ‘gastos operativos’ a todos aquellos gastos necesarios para llevar a cabo la operación principal del negocio (Financial Accounting Standards Board 2013). Dentro de estos gastos en el Estado de Resultados de Groupon, se encuentran los gastos de marketing, los gastos relacionados con las adquisiciones de las Compañías y los gastos generales de ventas y administrativos. Se puede observar la evolución que han tenido los mismos en el anexo 6 y 7.3. En los apartados siguientes se explicarán con un mayor grado de detalle cada uno de ellos.

1.2.1 Gastos de marketing

Los ‘gastos de marketing’ comprenden varios conceptos. Por un lado se encuentran los gastos de marketing online, como por ejemplo campañas de marketing a través de email, publicidad en redes sociales y publicidad en otras páginas web que al hacer click redirigen al usuario a la página web de Groupon. Por otro lado se encuentran los gastos de marketing offline, como son los anuncios en televisión, radio, medios gráficos, programas de afiliados y tarjetas de fidelidad. También se consideran como gastos de marketing a la nómina perteneciente a dicho sector (Securities and Exchange Commission, 2012). Es importante señalar que todos los costos son necesarios para adquirir clientes que ingresen al sitio web a comprar Groupones y no para atraer proveedores de bienes y servicios para que publiciten sus productos en la plataforma. El tratamiento contable de dichos gastos se explicará luego en el apartado 2.1 del presente capítulo.

Los gastos de marketing desde el año 2008 hasta el año 2011 inclusive es el rubro dentro de los gastos operativos que más aumentó en términos porcentuales. Esto tiene relación directa con la estrategia de crecimiento que persigue la Compañía ya que el gasto en marketing es un elemento importante para poder llevar a cabo las operaciones de expansión.

En el año 2012, el negocio se encuentra mejor establecido y los esfuerzos en marketing se centran más en torno a la retención de los clientes actuales que en la adquisición de nuevos clientes. Esto tiene relación con lo previsto por la Compañía en sus inicios, ya que se sostenía que al lograr

estabilidad en gran parte de los mercados en los cuales se opera, los gastos de marketing comenzarían a descender (Securities and Exchange Commission, 2011 a). Para observar estas cuestiones gráficamente ver Anexo 7.3

1.2.2 Gastos generales de ventas y administrativos

Los gastos generales de ventas y gastos administrativos son todos aquellos gastos necesarios de administración y ventas para que la operación principal del negocio funcione (Financial Accounting Standards Board 2013). Dentro de este rubro se encuentran los gastos de amortizaciones y depreciaciones, salarios y beneficios al personal de estos sectores, gastos necesarios para mantener la infraestructura, inversiones en tecnología, gastos necesarios de oficina como telefonía, internet, papelería y servicios públicos, como alumbrado y gas (Securities and Exchange Commission, 2011 a).

En el anexo 6.2 se puede observar cómo a través de los diferentes años este tipo de gastos fue aumentando. Esto está relacionado principalmente con la creación de la fuerza de ventas global y los gastos necesarios para la expansión internacional de la Compañía. Asimismo, el aumento de estos gastos tienen relación con el aumento de las ventas y, al igual que todos los rubros explicados anteriormente excepto los gastos de marketing, durante los períodos 2012 y 2013 continuaron aumentando pero en una proporción menor a los años anteriores. Se espera que estos gastos disminuyan al automatizar los procesos para adquirir una mejor eficiencia a nivel global (Securities and Exchange Commission, 2014).

Es importante señalar que dentro de este rubro también se encuentra el 'stock based compensation' es decir, aquellas opciones de compras de acciones que se le entregan a ciertos empleados claves en la operación del negocio con el fin estratégico de retenerlos en la Compañía (Securities and Exchange Commission, 2011 a). Es imprescindible realizar una distinción entre estas compensaciones a los empleados propios de Groupon, respecto de las compensaciones a empleados de Compañías adquiridas, las cuales serán explicadas en el apartado siguiente.

1.2.3 Gastos relacionados con adquisiciones de Compañías

En referencia a estos gastos Malek (2013) comentó lo siguiente:

“Acquisition related tiene que ver con fusiones y adquisiciones de Compañías (...) Muchas empresas que se compraron, se compraron a través de planes de compensación y por eso hay mucha emisión de stock options ya que los planes de compensación son muy grandes. (...) Esto es un pasivo incierto porque depende de si el empleado se quiere quedar o no. Les doy acciones y les restrinjo la posibilidad de venderlo durante X cantidad de años”
(Malek 2013)

Además de todos aquellos gastos relacionados con amortizaciones, depreciaciones y gastos de desarrollo, en este rubro tal como se explica allí de forma muy simplificada, los gastos de adquisición incluyen a aquellos planes de compensación a través de *stock options* que se otorgan a los empleados de las Compañías adquiridas. Es por la naturaleza incierta del valor de estas compensaciones, que se debe reconocer una previsión durante todo el período de vigencia de la opción, la cual se debe ir ajustando en cada cierre de ejercicio. Como se puede observar, la registración contable de las mismas se debe realizar por el *fair value*.

Una vez comprendido esto, en el Anexo 6.1 se puede ver que este tipo de gastos comenzaron en el año 2010 cuando la Compañía comenzó a expandirse internacionalmente. Groupon al adquirir CityDeal al igual que otras Compañías menores utilizó durante el 2010 el stock based compensation con el fin de retener e incentivar empleados claves de las Compañías que adquirirían (Securities and Exchange Commission, 2011 a). Asimismo, en los períodos 2011 y 2013 esta cuenta reflejó una ganancia, mientras que en el período 2012 reflejó pérdidas. Esto se debe al ajuste de la estimación realizada en los períodos anteriores en base al valor estimado de la Compañía (Securities and Exchange Commission, 2014).

Por último, es importante exponer un hecho que podría llegar a tener impacto en esta cuenta en los estados contables del año 2014. El día 2 de enero de 2014 se cerraron grandes tratos de adquisiciones con LivingSocial Korea y Ideeli Inc. La primera Compañía le permite continuar expandiendo su negocio en otras regiones de Asia, ya que es una Compañía que tiene un modelo de negocios muy similar a Groupon. La segunda, es una página de retail de moda caracterizada por ofrecer grandes descuentos sobre las prendas que se venden de manera online. Además de la nueva gama de productos que traen asociadas estas adquisiciones, hay un aumento importante de la nómina de aproximadamente 1.000 empleados que han sido compensados con este tipo de

stock options (Securities and Exchange Commission, 2014). Es por ello que se considera que estas dos adquisiciones pueden tener un fuerte impacto en el resultado del ejercicio de esta Compañía en el año 2014.

1.3 EBIT y Resultado del ejercicio

Por último, para concluir con el análisis de los Estados de Resultados resta exponer algunas cuestiones acerca del EBIT (Earning Before Interest and Taxes) y el resultado del ejercicio.

Se ha calculado el EBIT de cada uno de los períodos y las variaciones porcentuales anuales de los mismos, tomando como base los diferentes estados de resultados (Ver anexo 6). Cabe aclarar que para calcular el mismo se resta al resultado bruto los gastos operativos. Es por ello que esta métrica sirve como indicador del beneficio operativo, ya que tiene en cuenta los ingresos y los gastos relacionados directamente con la operación principal del negocio indicando la rentabilidad de la misma.

En el caso de Groupon, el EBIT tal como se puede ver en el Anexo 7.3, se mantuvo negativo desde los inicios de la Compañía hasta el año 2011 inclusive. Luego en los años 2012 y 2013 el mismo fue positivo. Esto se debe principalmente a un aumento en las ventas y una fuerte disminución en los costos de marketing online. A pesar de ello, es importante señalar que tal como se muestra en el Anexo 6.2, en el año 2013 el EBIT se mantuvo positivo pero decayó un 23% respecto del año anterior. Esto se debe principalmente al aumento de los costos de ventas ya explicado en el punto 1.1. ‘Ventas y Costo de Ventas’.

El EBIT se relaciona directamente con el resultado del ejercicio ya que al mismo hay que agregarle los gastos financieros y los impuestos. Es de esperar que los años que obtuvieron EBIT negativo, el resultado del ejercicio sea negativo ya que la principal operatoria de la Compañía está generando pérdidas y es difícil que las operaciones financieras o los resultados extraordinarios generen ganancias suficientemente grandes como para cubrir las mismas.

No obstante, en los años 2012 y 2013 el EBIT fue positivo pero el resultado del ejercicio fue nuevamente negativo. Esto se relaciona con dos cuestiones: Otros (gastos) ganancias y la provisión para el impuesto a las ganancias (Ver Anexo 5)

En ambos ejercicios la provisión de impuesto a las ganancias afectó fuertemente el resultado del ejercicio, impactándolo de manera negativa. Como Groupon es una Compañía multinacional, debe tributar en cada país de acuerdo a la legislación vigente. En este rubro se obtienen pérdidas ya que hay ciertas jurisdicciones en las cuales no pudieron beneficiarse a través de la compensación de quebrantos impositivos. Esto se debe a la incertidumbre de la realización de dichas pérdidas, la amortización del impuesto a efectos de las ventas intercompany de propiedad intelectual y los gastos de stock based compensation que se consideran como no deducibles (Securities and Exchange Commission, 2014).

Por otra parte, el año 2013 se vio afectado aun más debido a un impairment realizado sobre una inversión en una Compañía llamada F-tuan y por las diferencias de cambio de las transacciones en moneda extranjera. En resumidas palabras, Groupon había adquirido durante el año 2011 un 49% de participación sobre la empresa E-Commerce, pero en el año 2012 dicha participación se la compra la empresa F-tuan, entregando como parte de pago un 19,1% de acciones de sí misma. Es por ello que en el año 2012 Groupon reconoce una ganancia en el rubro Other income en donde se reflejaba el exceso del *fair value* de dicha inversión. En el año 2013 se realizó un intercambio de acciones con esta Compañía entregando acciones ordinarias para obtener acciones preferidas de Clase F. La pérdida reflejada en este rubro, como se mencionó previamente es principalmente un impairment sobre la inversión en dicha Compañía (Securities and Exchange Commission, 2014).

En resumen, la Compañía ha presentado pérdidas en sus estados contables durante todos los años de actividad por diferentes motivos. En el apartado siguiente se describirán las métricas financieras que propone Groupon para medir sus estados de resultados y el tratamiento contable que la Compañía quiere darle a determinados rubros.

2. Métricas financieras propuestas por Groupon

Previo a la explicación detallada de las métricas financieras propuestas por Groupon es pertinente brindar una pequeña introducción para comprender por qué dichas métricas tienen importancia para el presente análisis.

El día 14 de julio de 2011 Groupon presenta ante la U.S. Securities and Exchange Commission el primer formulario S-1 en donde detalla todo el modelo de negocios, la estrategia, los riesgos, la opinión de la gerencia acerca de la Compañía y los estados contables. Todas las Compañías que deseen ser públicas y cotizar sus acciones en los mercados de valores deben presentar este formulario para su aceptación.

Este proceso no fue fácil para Groupon. La Compañía tuvo que realizar siete ‘*amendments*’ (correcciones) y un ‘*restatement*’ (reexpresión) del mismo para que finalmente el día 04 de noviembre del año 2011 se le permitiera presentar su Oferta Pública Inicial. El principal motivo de crítica fue que dichos formularios contenían métricas financieras, operativas y criterios contables que difieren de las U.S. GAAP. Como menciona el siguiente autor:

“Over the last four months, the company, which has 100 million subscribers across 45 countries, has faced growing scrutiny from the Securities and Exchange Commission for its newfangled accounting practices, which have led to substantial investor fears”
(Markowitz 2011).

La principal crítica son las prácticas contables utilizadas por Groupon las cuales, de acuerdo con la SEC distorsionan la realidad de la Compañía generando incertidumbre entre los potenciales inversores.

A continuación se describirán las diferentes métricas financieras y la contabilización de ciertos rubros bajo el propio marco normativo contable creado por Groupon. Para comenzar, se explicará primero el Adjusted CSOI (Consolidated Segment Operating Income), explicando cómo se desean contabilizar los gastos de marketing y qué es lo que propone Groupon con esta métrica. Luego se enfatizarán las ventas y el resultado bruto de la Compañía. En consiguiente, se explicará el Free Cash Flow y por último, la introducción de las nuevas métricas financieras agregadas durante el año 2013.

2.1. Adjusted CSOI

Se comprende por ‘Adjusted Consolidated Segment Operation Income’ (Adjusted CSOI) a la métrica financiera que aplica Groupon caracterizada por ajustar el resultado operativo por los

gastos de marketing online, los gastos relacionados con adquisiciones de Compañías y las compensaciones por stock options

Esta métrica se presentó inicialmente en el Formulario S-1, y como se puede observar en el Anexo 8, es gracias a la misma que el resultado operativo consolidado que refleja una pérdida en el año 2010, se transforma en una ganancia. De acuerdo a lo que sostiene la Compañía, esta métrica se debe leer en conjunto con el estado de resultados y posee gran importancia debido a que es un indicador de la situación financiera de la empresa y la sustentabilidad de la Compañía a futuro ya que excluye gastos que no tendrán impacto luego de atravesar la etapa inicial y necesaria de crecimiento (Securities and Exchange Commission, 2011 a).

Para comprender un poco más los fundamentos de la misma es pertinente introducir la opinión de Groupon respecto de cada uno de los gastos por los cuales se ajusta el resultado del ejercicio a través de esta métrica.

2.1.1 Online Marketing

Los ‘gastos de online marketing’ se refieren a aquellos gastos necesarios para adquirir nuevos suscriptores. Los mismos en el año 2010 representan un 83,13% del total de gastos por marketing de la Compañía, un 93% de las ventas brutas y un 108% sobre el resultado bruto. Teniendo en cuenta la significatividad de dicho ítem, al imputar los mismos dentro del estado de resultados, el resultado operativo se ve fuertemente afectado. Es por ello que se considera que esta métrica es una importante medida de la rentabilidad operativa del negocio (Securities and Exchange Commission, 2011 a).

Frente a esto la pregunta es la siguiente: ¿Cuál es el tratamiento que se les debe dar a estos gastos? Esta pregunta ha sido respondida por Federico Malek en la entrevista pertinente quien sostiene que para ellos es importante medir la rentabilidad del negocio a través del Adjusted CSOI porque:

“Lo que decimos con eso es que para nosotros el marketing se tiene que activar. El marketing que nosotros hacemos está enfocado en la compra de un mail, y para nosotros

esto es un activo intangible medible que se debe activar. Si nosotros lo activamos sería una inversión y esto nos tiene que mejorar los márgenes de rentabilidad” (Malek 2013)

De esta declaración se desprenden varias cuestiones. La primera es que para la Compañía el gasto de marketing no debe ser considerado como un gasto si no que debe ser activado. El fundamento de esta cuestión se encuentra en que el gasto es necesario para que el negocio funcione ya que a través del mismo se adquieren direcciones de e-mails que son utilizadas para contactar directamente a los potenciales compradores.

El principio en el que se ampara la Compañía es el de la capitalización de los costos de publicidad desarrollado en el punto 4.2.1 ‘Online Marketing y gastos pre operativos según U.S. GAAP’ en el ‘Capítulo 2 - Marco Teórico’. De acuerdo con este principio, el marketing de respuesta directa si logra promover ventas, las respuestas de los clientes pueden ser documentadas y se obtienen beneficios futuros, se puede capitalizar y amortizar en los períodos de beneficios futuros (Financial Accounting Standards Board 2013).

De esta forma, al considerar dichos gastos como inversiones se estaría mejorando la rentabilidad de la Compañía ya que no se impacta directamente en el resultado del ejercicio si no que incrementa el activo y el patrimonio neto.

2.1.2 Stock Based compensation y Aquisition Related expenses

Por otra parte, el Adjusted CSOI (Consolidated Segment Operation Income) se encuentra ajustado por los gastos de compensaciones de stock y aquellos gastos relacionados con las adquisiciones de las Compañías.

Estos rubros reflejan principalmente contingencias asociadas con decisiones futuras de empleados de la Compañía. Como las mismas son provisiones, no representan salidas efectivas de dinero. Esta es la principal diferencia con los gastos de marketing online, los cuales sí son salidas de dinero y por lo tanto afectan los flujos de caja de la Compañía al igual que los resultados del ejercicio, mientras que en el caso de estas contingencias se reconoce un pasivo incierto a futuro y un resultado por los mismos.

Groupon decide excluir este tipo de gastos ya que considera que como son gastos en los que se incurre solamente en circunstancias especiales y por única vez, no deben ser considerados para evaluar la sustentabilidad de las operaciones porque no tienen impacto significativo a futuro (Securities and Exchange Commission, 2011 a).

2.1.3 Opinión de la U.S. Securities and Exchange Commission

Es interesante observar qué es lo que la U.S. Securities and Exchange Commission opina sobre estos puntos. Para ello se han analizado ciertos formularios denominados Responses, en donde se muestran las críticas realizadas por la SEC y las respuestas de Groupon frente a las mismas.

En cuanto al Adjusted CSOI, la SEC sostiene que se deben eliminar los gastos de marketing del mismo, ajustando solamente por los gastos relacionados con adquisiciones y los stock based compensation. El principal fundamento del organismo es que dicha métrica puede conducir a los inversores a tomar decisiones erróneas (Securities and Exchange Commission, 2011 b)

Por otra parte, en cuanto a la activación de los gastos de marketing online se puede justificar la posición de la SEC de considerar a los mismos como gastos con salidas de fondos y no activos (Securities and Exchange Commission, 2011 c), con lo expresado por Lynford (2010). Este autor, tal como se explicó en el 'Capítulo 2 - Marco Teórico', sostiene que no se pueden activar gastos que generen oportunidades de ventas si no solamente aquellos que efectivamente generen la venta. Groupon a través del marketing online, está generando una venta efectiva solamente en aquellos casos en que el cliente ingresa para comprar los bienes. No obstante, el potencial cliente puede ingresar a la página a observar las ofertas con mayor detalle pero no realizar ninguna compra. Es por ello que en realidad, el marketing online está generando una oportunidad de venta, ya que permite que el cliente llegue a la página para obtener mayor información y poder realizar la compra, pero no es obligatoria la misma.

Es por estos motivos, que a partir del tercer Amendment del formulario S-1 (Securities and Exchange Commission, 2011 d) y en todos los formularios subsiguientes, se dejó de lado esta medida para utilizar simplemente el 'CSOI'. El mismo implica el resultado del ejercicio ajustado solamente por los gastos relacionados con la adquisición de Compañías y el stock based compensation (Ver anexo 9).

2.2. Ventas y Resultado Bruto

Uno de los puntos que es importante analizar y que presenta grandes incertidumbres son las ventas y la contabilización de las mismas. Tal como menciona Federico Malek:

“Yo hago un deal con XX y vendo tanta cantidad de Groupones y cobro todo lo que vendo. A medida que la gente va canjeando los cupones yo le voy pagando a XX lo que le corresponde a esos cupones, y el que le factura al consumidor final es XX, no Groupon. Hay un cobro diferido de la factura. Después a medida que se van validando los cupones yo le facturo a XX mi comisión por los servicios. El primer tema entonces es ¿Qué es la facturación o sea, qué es el revenue?... Número dos, el gran problema de Groupon: el ingreso por los cupones no redimidos. Se vendía un cupón de XX y la gente nunca lo fue a canjear, ese ingreso es de Groupon. Y esto ¿Se lo ingresa como revenue o como ingreso extraordinario?” (Malek 2013)

Hay una gran incertidumbre que surge desde la concepción del negocio respecto de qué conceptos se deben contabilizar como ventas y por qué montos se debe realizar. Es por ello que, se considera oportuno dividir este apartado en dos cuestiones para facilitar el análisis. Por un lado se encuentra utilización del resultado bruto como medida financiera, teniendo en consideración los criterios utilizados para contabilizar las ventas y el costo de ventas. Por el otro, el tratamiento contable de los cupones no redimidos. Estas dos cuestiones presentan idas y vueltas importantes con la U.S. Securities and Exchange Commission y por ende, se explicarán las opiniones de dicho organismo a la par de cada tema.

2.2.1 La utilización del Resultado Bruto como métrica financiera

La segunda medida financiera que Groupon presenta en el formulario S-1 es el ‘resultado bruto’. Se comprende por el mismo al importe de ventas que retiene Groupon luego de descontar el porcentaje que le corresponde al proveedor. Es decir, se considera inicialmente al resultado bruto como la comisión que obtiene Groupon por realizar la operación de intermediario. Se define a la misma como una métrica importante porque refleja el valor del servicio hacia el proveedor y porque brinda mayor información a los stakeholders. Dicha métrica puede variar debido a que el

porcentaje que se acuerda por contrato con el proveedor es analizado para cada caso en particular (Securities and Exchange Commission, 2011 a).

A pesar de ello, en esta métrica se observa un problema bastante importante que contradice a las U.S. GAAP y que es fuertemente criticado por la U.S. Securities and Exchange Commission. Tanto las ventas como el costo de ventas, y por ende el resultado bruto, se encuentran mal contabilizados ya que se está contabilizando a las ventas por la totalidad del cupón y como costo de ventas el porcentaje que le corresponde al proveedor.

Es por esta cuestión que en un principio la U.S. Securities and Exchange Commission solicita una clarificación de estas cuestiones detallando aún más las razones de por qué se está contabilizando como ventas la totalidad del cupón y no el porcentaje que realmente le corresponde a Groupon (Securities and Exchange Commission, 2011 c). También se solicita que se expanda la explicación en torno a las responsabilidades de Groupon y de los proveedores para poder definir claramente cuáles son los roles de cada uno y quien es el principal en esta relación (Securities and Exchange Commission, 2011 b).

La norma que ampara esta situación de contabilizar las ventas por el monto bruto es la ASC 605-45-45 (Securities and Exchange Commission, 2011 c). La misma sostiene que las ventas se deben contabilizar por el importe bruto siempre y cuando se cumplan las siguientes condiciones:

- (1) La entidad es el primer obligado.
- (2) La entidad es la encargada de establecer el precio.
- (3) La entidad cuenta con riesgo de inventario.
- (4) La entidad puede decidir con qué proveedores trabajar
- (5) La entidad está involucrada en determinar las especificaciones de los diferentes tipos de productos y servicios.
- (6) La entidad tiene riesgo crediticio.
- (7) La entidad puede cambiar el producto o realiza parte del servicio.
- (8) La entidad puede tener riesgo de pérdida de inventario.

Las principales justificaciones brindadas para apoyar la utilización de esta norma es que Groupon se hace cargo en brindar una devolución total del importe del cupón en caso que la Compañía

proveedora no pueda brindar el bien o el servicio. Es Groupon quien decide con qué proveedores trabajar y entre ambos se determina el importe del cupón. También es esta Compañía la encargada de establecer los términos y condiciones del voucher y que tiene riesgo crediticio por cobrar el importe total del cupón primero con tarjetas de crédito. En cuanto a los inventarios y las modificaciones del producto o la realización del servicio, Groupon no considera relevantes estos puntos ya que ellos simplemente se encargan de vender el cupón (Securities and Exchange Commission, 2011 c).

No obstante dichas justificaciones, la U.S. Securities and Exchange Commission consideró inadmisibles la contabilización de las ventas por la totalidad del cupón y es por ello que el día 23 de septiembre Groupon presenta el *Amendment 3* en donde se realizó una reexpresión de los estados de resultados consolidados y retroactivos (Ver anexo 10). Los rubros afectados fueron Ventas y Costos de ventas, ya que se debían adecuar a las U.S. GAAP. Utilizando esta nueva normativa, al afirmar que Groupon actúa como un agente debe registrar como venta exclusivamente la comisión.

Finalmente, la medida financiera que se presentó inicialmente como resultado bruto, a partir del *Amendment 3* en adelante se modificó a Revenue (Ventas). Esta métrica considera el importe que obtiene Groupon como comisión, neto de impuestos directos y de las devoluciones estimadas (Securities and Exchange Commission, 2014).

2.2.2 Tratamiento contable de los cupones no redimidos

La segunda causa conflictiva en torno a las ventas son todos aquellos cupones no redimidos. Groupon cuenta con aproximadamente un 20% de cupones que se cobraron porque los clientes los compraron pero que nunca se le pagaron al proveedor de bienes y servicios porque el cupón se venció antes de que el cliente fuera a canjearlo. Debido a que el canje no se realizó Groupon no se ve obligado a realizar el pago al proveedor. Esto es una ganancia para la Compañía por la totalidad del importe del cupón. (Malek 2013).

En un principio cuando se decidía contabilizar las ventas por la totalidad del valor de los cupones, a medida que se redimían los mismos se contabilizaba la porción correspondiente al proveedor dentro del costo de ventas. Luego, esto se vio forzado a modificación debido a que se debe

contabilizar el importe de la venta por el valor de la comisión exclusivamente. Frente a esto surge un problema de exposición con este tipo de cupones, si exponerlos dentro de las ventas o dentro de los resultados extraordinarios (Securities and Exchange Commission, 2011 b).

De acuerdo con Federico Malek (2013), luego de la reexpresión de las ventas y el costo de ventas, se debió modificar este criterio y Groupon a nivel mundial por ventajas impositivas para eludir el Impuesto al Valor Agregado, decidió colocar el ingreso de los cupones no redimidos en el rubro ingresos extraordinarios. A pesar de ello, en Francia la DGFIP, es decir la organización general de finanzas públicas quien es el organismo encargado de revisar las cuestiones impositivas, decidió que estaba mal exponer este tipo de ingresos como extraordinarios, porque pertenecen a la operativa ordinaria del negocio. Es por ello que esta Compañía se vio obligada a modificar en todos los países la exposición de este rubro y comenzar a exponer estos cupones dentro de ventas (Malek 2013).

Se considera cuestionable esta medida ya que en realidad el negocio no se sustenta por las devoluciones y por ende estaría bien ingresarlos en ingresos extraordinarios. Pero por otro punto de vista que un 20% de los cupones no se rediman es un fenómeno recurrente en la Compañía y por ende se los podría ubicar también dentro de las ventas. Como se observa, hay dos posturas encontradas que se pueden fundamentar pero al existir una postura determinada por un organismo como la DGFIP, se debió aplicar este criterio de forma obligatoria para mantener uniformidad en todas las jurisdicciones.

2.2.3. Free Cash Flow

Se comprende por 'Free Cash Flow' a aquellos flujos de fondos provenientes de actividades operativas ajustados por las compras de activos fijos, desarrollo de software para uso interno y el desarrollo del sitio web, pero no aquellas salidas de fondos correspondientes a adquisiciones de otras Compañías (Ver anexo 11). La utilización de la misma es importante ya que los gastos que se excluyen son gastos necesarios para el funcionamiento de la operación diaria de la Compañía y de esta forma reflejarían los flujos de fondos disponibles luego de afrontar dichos gastos (Securities and Exchange Commission, 2014).

Se decide utilizar el Free Cash Flow en lugar del Cash Flow a nivel global porque es el que más se adecua al modelo de negocios de Groupon. Como se puede observar:

“Este es un negocio que siempre va a generar caja porque lo que tiene de genial este modelo es que yo vendo el cupón ahora, ingresa la plata ahora y al proveedor le pago en unos meses. Toda la plata del cliente que compró el cupón me ingresa ahora, a las 48 horas la tarjeta de crédito me lo deposita en la cuenta bancaria. Dependiendo de la fecha de expiración del cupón voy pagando pequeños porcentajes al proveedor a medida que este presta su servicio” (Malek 2013).

Cuando se firma el contrato entre el proveedor y Groupon, se acuerdan ciertos términos. Uno de ellos es que por cada cupón vendido se pagará un porcentaje determinado al proveedor. Esto funciona de dos formas: En Norteamérica, se acuerda pagarle al proveedor en un cierto período de tiempo posterior a la fecha de vencimiento, independientemente de que se haya redimido el cupón dentro del período determinado. En el sector Internacional, se paga el porcentaje determinado a medida que se redime el mismo (Securities and Exchange Commission, 2011 b). Pero como se ve, en ambas situaciones se realiza un pago diferido a los proveedores, con lo cual es una Compañía que maneja grandes volúmenes de efectivo. Esta métrica tiene gran importancia porque permite observar el impacto en la organización de la diferencia temporal entre el cobro y el pago a los proveedores.

Esta métrica, más que la aclaración realizada en el párrafo anterior, no requirió ningún cuestionamiento por parte del organismo regulador. Es por ello que no se continuará analizando la misma con mayor grado de detalle. Para finalizar con esta sección, en el próximo apartado se explicarán las últimas métricas que decidió añadir la Compañía en el año 2013.

2.2.4. Otras métricas financieras

En el Formulario K-10 correspondiente al período 2013 se decidieron agregar otras métricas financieras a medida que el negocio fue evolucionando. Las mismas son los cupones brutos, la ganancia bruta y el EBITDA Ajustado (Securities and Exchange Commission, 2014). En los párrafos siguientes se explicarán las mismas de manera simplificada.

Se comprende por ‘cupones brutos’ al importe total de las ventas de cupones medidas en dólares excluyendo impuestos directos y devoluciones estimadas (Ver anexo 12.3). Cabe aclarar que la principal distinción con el rubro ventas bajo U.S. GAAP, es que en este caso los cupones que ofrecen productos o servicios de terceros en los cuales Groupon actúa como intermediario, se contabilizan por la totalidad del mismo y no solo por la comisión que les correspondería. De acuerdo con la Compañía, esta métrica es importante porque permite medir la cantidad de dólares que genera este modelo de negocios (Securities and Exchange Commission, 2014). Cabe aclarar que la misma no presentó inconvenientes frente a la U.S. Securities and Exchange Commission ya que no se encuentra en los Estados de Resultados como ocurrió anteriormente con las ventas, si no que está descrita en el Management Discussion and Analysis.

Por otro lado se encuentra el ‘Resultado Bruto’ (Ver anexo 12.1). El mismo refleja el margen obtenido luego de restarle a las ventas los costos de ventas. Esta métrica es importante, porque de acuerdo con la Compañía al tener productos que se contabilizan por la totalidad del cupón y otros exclusivamente por la comisión, hace que sea difícil la comparabilidad entre los mismos a través del monto de ventas. A nivel de resultado bruto se puede solucionar esto observando la ganancia que deja cada tipo de producto al restarle los costos de ventas relacionados con cada uno de ellos (Securities and Exchange Commission, 2014).

La última métrica financiera es el ‘EBITDA Ajustado’. Para calcular el mismo se comienza por el resultado neto del ejercicio al cual se lo ajusta por el stock based compensation, los gastos relacionados con adquisiciones y depreciaciones y amortizaciones. Luego también se lo ajusta por los impuestos, los intereses y otros ítems no operativos tal como se puede observar en el Anexo 12.2. Se considera que este punto es importante ya que al excluir todos estos conceptos de los cuales la mayoría son gastos pero que no representan salida de dinero, se puede obtener una forma más precisa de medir el rendimiento operativo y la liquidez del negocio (Securities and Exchange Commission, 2014).

En este caso, como bien su nombre lo dice es un EBITDA Ajustado, ya que incluye los ítems del CSOI además de los tradicionales del EBITDA. Esta métrica es comúnmente utilizada para analizar el desempeño operativo de una Compañía ya que permite observar cual es el resultado que genera la Compañía a través de sus operaciones normales. Tal como se puede ver en el

Anexo 12.2, los últimos años esta métrica arrojó resultados positivos, mostrando que el negocio operativo logró ser viable y rentable. Con lo cual, el hecho de que el resultado final sea negativo, depende de otros fenómenos relacionados con la gestión propia del negocio en su conjunto pero no con la operación principal del mismo. Estos otros fenómenos ya han sido explicados en apartado 1.3 del presente capítulo.

A modo de conclusión de este apartado, se puede observar que la Compañía ha presentado problemas en torno a la utilización de las métricas financieras ya que las mismas contradecían al marco normativo U.S. GAAP. Es por ello que debido a los requerimientos de la U.S. Securities and Exchange Commission, debieron modificarlas para poder salir a cotizar en la bolsa y ser una Compañía pública. Como se puede observar, hay un dilema entre el marco normativo contable que desea utilizar Groupon y el que debe utilizar. A continuación, se continuará describiendo esta cuestión en torno a las métricas operativas que propone esta Compañía.

3. Métricas operativas propuestas por Groupon

Para comenzar, Groupon es una Compañía que desde sus inicios sostiene que para medirse a sí mismos no utilizan métricas convencionales (Securities and Exchange Commission, 2011 a). Las métricas operativas se utilizan principalmente para observar el progreso del negocio mientras que las financieras, explicadas en el apartado anterior, sirven además de ello para tomar decisiones de inversión y de asignación de recursos. En el presente apartado se explicarán las diferentes métricas operativas adoptadas por la Compañía, analizando la evolución de las mismas y las respuestas de la SEC frente a ellas.

3.1. Primeras métricas operativas

Las primeras métricas presentadas oficialmente por la Compañía fueron (1) la cantidad de suscriptores adheridos a la página web, (2) la cantidad acumulada de clientes, (3) la cantidad de proveedores con los que firmaron contratos y por último (4) la cantidad de cupones vendidos. Para ver los montos de dichas métricas ver el Anexo 13.1.

En cuanto a la métrica de contar la cantidad de suscriptores adheridos a la página web, la SEC levantó un punto ya que hay un gran número de los mismos que son simplemente suscriptores

pero no clientes. Frente a esto se presenta la incógnita de cómo saber si los mismos son suscriptores activos que ingresan a la página a ver ofertas y compran o si meramente están suscriptos pero no realizan acciones al respecto. La respuesta de esta Compañía ha sido que consideran como activos a todos aquellos suscriptores que no han cancelado la cuenta y que cada suscriptor puede abandonar esta condición cuando desee sin ninguna complicación (Securities and Exchange Commission, 2011 c).

Por otra parte, se cuestionó también la medida de clientes acumulados, ya que la misma refleja la cantidad total de clientes pero no se realiza ningún reporte respecto de las compras repetidas por parte de los mismos. En base a este punto, la Compañía sostiene que las ventas totales se encuentran dentro de los cupones vendidos y allí están consideradas las compras repetidas por parte de los clientes (Securities and Exchange Commission, 2011 c).

A pesar de las respuestas expuestas en los párrafos anteriores, la Compañía decidió completar aun más el reporte de este tipo de métricas con el fin de brindar mayor información acerca de la performance del negocio. Es por ello que en el Amendment 4 del formulario S-1 (Securities and Exchange Commission, 2011 e) se agregan las siguientes: (5) cupones brutos, (6) importe de ventas promedio por suscriptor, (7) cantidad de cupones vendidos promedio por suscriptor, (8) ventas promedio por cupones vendidos y cantidad de clientes acumulados que compraron más de un cupón. Ver anexo 13.2 para mayor información de las mismas.

La medida cupones brutos en el año 2013 en lugar de ser una medida operativa pasó a ser considerada como una medida financiera como se explicó en el apartado anterior. Por otra parte, en dicho Amendment se decidió incorporar el detalle de clientes acumulados que han comprado más de un cupón por sugerencia de la SEC para poder obtener mayor información sobre sus clientes activos. En cuanto a las otras tres métricas restantes, se explican las mismas a continuación.

Primero se encuentra el importe de ventas promedio generada por un suscriptor en un período de tiempo determinado. Esta métrica permite observar el crecimiento de la actividad de suscriptores. Segundo, la cantidad promedio de cupones vendidos por suscriptor, que permite medir la performance del negocio y la tasa de compra de los suscriptores. Por último, se encuentra el

importe de ventas promedio por cupón vendido, el cual permite observar si el crecimiento de la Compañía se debe al volumen de cupones vendidos o al precio de los mismos (Securities and Exchange Commission, 2011 e).

Durante el tiempo transcurrido entre las presentaciones de los formularios y la aceptación de la Compañía como pública, se han desarrollado un mayor número de medidas operativas para poder brindar información de diferente tipo a los stakeholders. No obstante, dicha información fue variando con la evolución del negocio y es por ello que en el apartado siguiente se describen las diferentes métricas operativas presentadas en conjunto con los diferentes Estados Contables anuales de esta Compañía.

3.2 Evolución de las métricas operativas

Como se mencionó previamente, en los años 2011, 2012 y 2013 se desarrollaron nuevas métricas operativas de acuerdo a los requerimientos de la propia Compañía. Es importante remarcar esta cuestión ya que la SEC no ha cuestionado ninguna de ellas aparte de lo ya mencionado en el apartado 3.1. y por ende Groupon cuenta con cierta libertad de modificar estas normas, siempre y cuando tengan coherencia y pertinencia respecto del negocio.

Para comenzar, en el año 2011 tal como se muestra en el Anexo 14.1, se ha decidido excluir varias de las métricas presentes en el año 2010. Las métricas que tienen relevancia en este período son: (1) el importe bruto de los cupones, (2) la cantidad de clientes activos, (3) el importe bruto de cupones promedio por cliente activo y (4) el importe de venta promedio por cliente activo. Como se puede observar, la única que se mantuvo vigente respecto de 2010 fue la métrica de importe bruto de los cupones.

En cuanto a la cantidad de clientes activos, se permite observar las tendencias de compras del número de clientes de Groupon en los doce meses del período a analizar. Del mismo modo, el importe bruto de los cupones promedio por cliente activo, es un ratio que indica en qué proporción el crecimiento de la Compañía se debe al crecimiento total de los clientes o al gasto que hace cada cliente en dicho período. La última métrica, el importe de venta promedio por cada cliente activo, muestra un ratio entre el total de la venta generada en los doce meses del período dividido por la cantidad de clientes activos en el mismo. Es a través de este que se puede

aproximadamente cual es la comisión promedio que cobra Groupon por cada uno de ellos (Securities and Exchange Commission, 2012).

En comparación con el año 2011, en el año 2012 se decidió quitar la métrica venta promedio por cada cliente activo ya que se consideraba que para medir el crecimiento de la Compañía era mejor analizar el importe de las ventas. Esto es así ya que gracias a la incorporación de los Groupon Goods, se dificulta el análisis de la comisión promedio que cobraba Groupon, dejando sin sentido esta métrica (Securities and Exchange Commission, 2013). Para ver más información de los mismos ir al Anexo 14.2.

Finalmente, en el año 2013 se termina quitando también la métrica de cupones brutos ya que como se mencionó previamente pasó a ser una medida financiera para la Compañía, en lugar de operativa estratégica. Igualmente, en este período se incorporó una nueva métrica operativa denominada 'Unidades', en la cual se muestran la cantidad de vouchers y productos que compraron los clientes de Groupon antes de devoluciones y cancelaciones. Esta última medida permite analizar el volumen de ventas del negocio desde el punto de vista de las unidades vendidas (Securities and Exchange Commission, 2014). Ver dichas métricas en el Anexo 14.3.

En conclusión, es importante brindar la principal diferencia respecto de las medidas financieras. En cuanto a las medidas operativas no existieron muchas opiniones encontradas con el organismo regulador, ya que las mismas buscan brindar información sobre ciertos puntos del negocio pero no proponen un marco normativo contable nuevo, si no que meramente se limitan a detallar cuestiones descriptivas de la Compañía.

Teniendo en cuenta este punto se concluirá este capítulo con una pequeña descripción de la sustentabilidad del negocio relacionando la misma con las diferentes métricas contables.

4. ¿Es Groupon un negocio sustentable?

En base al análisis desarrollado a lo largo de este capítulo se pudo observar que hay una tensión existente entre el marco normativo contable que desea utilizar Groupon y el marco contable que debe utilizar por ser una Compañía pública que cotiza en NASDAQ, que son las U.S. GAAP. Dependiendo de la perspectiva con la que se lo mire, el negocio aparentaría ser sustentable o no.

Es por ello es pertinente relacionar diferentes opiniones de autores respecto de la sustentabilidad del modelo de negocios de Groupon al verse obligado a utilizar las U.S. GAAP.

Para comenzar, se encuentra la postura brindada por Laudon y Guercio (2013) quienes sostienen que hay dudas en torno a la sustentabilidad y rentabilidad de este modelo de negocios. Aunque Groupon cuente con grandes importes de ventas se obtienen pérdidas en los resultados del ejercicio de forma reiterada. Ellos asocian esto directamente con los elevados gastos de marketing para adquirir clientes, entre otras cuestiones. Asimismo mencionan que la Compañía asegura que van a continuar teniendo pérdidas durante algunos años más hasta que se alcance la escala deseada y luego se obtendrán las ganancias esperadas, como ocurrió con los casos de Amazon y Google, pero que esto no implica seguridad alguna sobre la sustentabilidad ya que son modelos de negocios diferentes, por más que todas sean Compañías online.

Del mismo modo, Roberts (2013) considera que el hecho de que Groupon se haya focalizado excesivamente en la adquisición de nuevos clientes a costas de no focalizarse en retener antiguos clientes, es la causa que más ha perjudicado al negocio. Siguiendo con este autor, esto es un ejemplo de que Groupon tiene prácticas a corto plazo en lugar de impulsar una estrategia a largo plazo. Es gracias a esto que, de acuerdo con este autor, el negocio puede verse fuertemente perjudicado.

De estas dos posturas se puede observar la importancia de los gastos de online marketing y el impacto que tienen los mismos a la hora de analizar la sustentabilidad de la Compañía. De acuerdo con las U.S. GAAP, los mismos deben ser considerados como gastos. Para la Compañía deben ser considerados como activos y por ende no impactarían en el resultado del ejercicio. Como se puede observar, si se utiliza una métrica, se obtienen pérdidas operativas significativas, mientras que si se utiliza la otra, se muestran ganancias operativas. En este caso en particular, las métricas estarían definiendo las diferentes opiniones acerca de la sustentabilidad de esta Compañía.

Expandiendo esta postura hay dos autores, Mohamed (2010) y Mc Mains (2013) que sostienen que las Compañías de e-commerce en general, presentan un problema de mensurabilidad muy importante debido a la ausencia de medidas significativas que se adecuen a las cuestiones nuevas

que introducen este tipo de negocios. Asimismo, el último afirma que esto afecta de sobremanera a los stakeholders quienes demandan información financiera lo más precisa posible para poder realizar sus inversiones.

Por añadidura, la consultora Mc Kinsey llevó a cabo un estudio en el cual se concluye que en marketing cada vez se están utilizando más herramientas online y que hay una mayor inversión en publicidad digital. A pesar de ello, hay dos problemas fundamentales: la poca capacidad organizacional para desarrollar el marketing online y la ausencia de métricas significativas para medir el impacto y el desempeño (Bughing et. al. 2013).

A través de todas estas cuestiones, se observa que el problema de si Groupon es sustentable o no depende fuertemente de la perspectiva con la que se lo esté mirando ya que si uno aplica las métricas propuestas por Groupon, el modelo de negocios parece viable mientras que si se aplican las U.S. GAAP el negocio presenta dudas de torno a la sustentabilidad. Asimismo, existen estudios y autores que reconocen la falta de métricas adecuadas para las Compañías de e-commerce en general. Es por ello, que este problema no solo se presenta en el caso de Groupon si no que bajo estas opiniones, muchas Compañías pertenecientes al rubro de e-commerce podrían presentar problemas similares al respecto.

Capítulo 5 - Conclusiones

En este trabajo se analizó exclusivamente el caso Groupon, comparando las métricas financieras y no financieras que propone esta Compañía con el marco normativo contable U.S. GAAP. Asimismo, se limitó el análisis a los principales rubros contables cuestionados por la U.S. Securities and Exchange Commission. Es por estas cuestiones que las conclusiones que se desarrollarán a continuación se encuentran enmarcadas dentro de estos límites evitando de esta manera la generalización de las mismas.

En base al extenso análisis del modelo de negocios de Groupon, se puede mencionar que se trata de es una Compañía con 6 años de existencia basada en el triple win y el poder de compra colectivo. Es gracias a esto que, a pesar de ser una Compañía relativamente nueva, generó un gran impacto mundial y la posibilidad de lanzar un IPO con tan solo 3 años de operaciones.

Este efecto está relacionado estrechamente con las estrategias agresivas que la Compañía persiguió desde sus comienzos. Groupon buscó obtener una posición de liderazgo al ser el primer negocio con estas características que se estableció en diferentes países a través de adquisiciones, evitando de esta forma un enfrentamiento con potenciales competidores. Asimismo, mostró una evolución constante de sus actividades ya que a medida que surgían nuevas tecnologías, la Compañía era capaz de aprovecharlas brindando nuevos productos a través de nuevos canales de distribución.

No obstante la escala y la capacidad de adaptación al entorno, el modelo de ganancias de Groupon presenta conflictos. De los Estados Contables analizados bajo U.S. GAAP se puede observar que el resultado bruto ha sido favorable todos los años de actividad, pero el resultado operativo recién a partir del año 2012 mostró valores positivos y el resultado neto siempre ha reflejado pérdidas. Al analizar estos resultados con un mayor grado de detalle, vemos que los problemas se encuentran principalmente en dos puntos: las ventas y algunos gastos operativos.

En cuanto a las ventas surgen dos cuestiones, la contabilización de las mismas y los cupones no redimidos. Como se explicó en el Capítulo 4, Groupon debió realizar una reexpresión de sus estados contables ya que bajo U.S. GAAP las ventas estaban mal contabilizadas. Sin embargo, la Compañía afirma que a pesar de ser un intermediario, en el importe de ventas se debería mostrar

la totalidad de ingresos que genera este negocio incluyendo los porcentajes correspondientes a los proveedores, porque tales montos son generados por los esfuerzos que Groupon realiza. Por otra parte, la incertidumbre en torno a los cupones no redimidos explicados en el Capítulo 4, sirve para ilustrar la falta de métricas para este tipo de negocios tal como sostienen algunos autores.

Acerca de los gastos operativos, Groupon introdujo la métrica financiera Adjusted CSOI (Consolidated Segment Operating Income). Esta métrica, a pesar de no estar en los Estados Contables, si no en el Management Discussion and Analysis (MD&A) del Formulario S-1, fue muy criticada por la U.S. SEC. La Compañía considera que hay ciertos gastos que se deben excluir para analizar la sustentabilidad del modelo, ya que los mismos son gastos necesarios para que el negocio pueda subsistir.

Las principales críticas giran en torno al rubro de gastos de online marketing. Estos gastos están alineados con la fuerte expansión de la Compañía, ya que para que la misma pueda ser viable es necesario adquirir la mayor cantidad de suscriptos. Bajo U.S. GAAP este rubro es un gasto. Para Groupon los gastos dentro de este rubro, que representan esfuerzos relacionados con la adquisición directa de los clientes, son un activo. Nuevamente se presenta una dicotomía entre el marco normativo actual y lo que la Compañía desea. En caso de que se permita activar estos gastos, el resultado de la compañía mejoraría drásticamente.

Por otro lado se encuentran las medidas operativas, las cuales no han presentado grandes opiniones encontradas con la U.S. SEC. Estas métricas brindan mayor información sobre Groupon sin modificar el marco normativo contable actual.

Lo que se puede extraer como conclusión es que el análisis de la sustentabilidad, depende de la perspectiva con la que se lo mire. Como se ha demostrado anteriormente, las normas U.S. GAAP no contemplan los rubros analizados de manera específica para las compañías de e-commerce. En algunos casos, como ocurrió con los cupones no redimidos se presentan baches normativos, y en otros como los gastos de online marketing, las normas vigentes no parecen adecuarse con la realidad de Groupon.

Groupon es una Compañía que desde sus inicios afirmó que durante los primeros años de sus operaciones, su principal estrategia era lograr la escala deseada. Para lograr esto era necesario incurrir en fuertes gastos operativos de online marketing y gastos relacionados con adquisiciones

de compañías. Una vez alcanzada dicha escala, la Compañía centraría los esfuerzos en la retención de los clientes actuales y en mejorar el negocio en sí. Esto es lo que se pudo observar en los períodos 2012-2013 de los Estados de Resultados Consolidados. No obstante, en los años anteriores los resultados se han visto fuertemente castigados por las pérdidas operativas ya que bajo U.S. GAAP no se pueden activar este tipo de desembolsos.

En el caso de Groupon, más específicamente en los rubros previamente mencionados, parecería ser que la compañía requiere un marco normativo contable diferente al marco actual U.S. GAAP, ya que las normas estarían distorsionando la realidad económica de la Compañía, pudiendo tener fuertes repercusiones en los usuarios de la información presentada.

Por último, este trabajo de investigación se ha centrado exclusivamente en una sola empresa de e-commerce y en un solo marco normativo contable. Se sugiere a modo de recomendación para eventuales futuros trabajos de investigación, la posibilidad de realizar el mismo análisis en otras compañías de e-commerce y bajo otros marcos normativos contables para poder realizar una comparación entre ambos y extraer mayores conclusiones acerca de si las empresas de e-commerce requieren marcos normativos contables diferentes a los actuales o si la problemática presentada con el Caso Groupon, es exclusiva para esta empresa.

Bibliografía

Ansoff, Igor H. 1988. *The new corporate strategy*. New York: John Wiley & Sons, Inc.

Barr, Alistar and Baldwin, Clare. 2011. "Groupon's IPO biggest by U.S. Web Company since Google". *Reuters*. Acceso: Abril 04, 2014. URL: <http://www.reuters.com/article/2011/11/04/us-groupon-idUSTRE7A352020111104>

Bughing, Jacques; Erbenich, Chirstoph and Shenkan, Amy. 2007. "How companies are marketing online: A McKinsey Global Survey" *The McKinsey Quarterly*, July: 1-10. Acceso: Octubre 08, 2013, URL: <http://sachinuppal.files.wordpress.com/2008/03/mckinsey-how-companies-are-using-online-marketing.pdf>

Calidad y Gestión. 2010. "Estrategias de crecimiento". Acceso: Octubre 15, 2013. URL: http://calidad-gestion.com.ar/boletin/39_estrategias_crecimiento.html.

Carlson, Nicholas. 2011. "INSIDE Groupon: The Truth About The World's Most Controversial Company". *Business Insider*. Acceso: Abril 02, 2014. URL: <http://www.businessinsider.com/inside-groupon-the-truth-about-the-worlds-most-controversial-company-2011-10>

Chalupowicz, Daniel.1997. *Introducción a U.S. GAAP*. Buenos Aires: Osmar D. Buyatti.

Davis, Jeffrey, "Cómo funciona", *Business Technology* Marzo (2000): 14-16

Delaney, Patrick R. et. al. 2003. *GAAP. Interpretation and Application of Generally Accepted Accounting Principles*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Financial Accounting Standards Board. 2013. "FASB Standards". Acceso: Octubre 16, 2013. <https://www.fasb.org/jsp/FASB/Page/Store/Subscriptions/LoginPage&cid=1175804714295>

Gonzalez Isla, Pablo. 2006. *No le tema a Wall Street*. Buenos Aires: Planeta.

Grey TV. "Advertising Glossary". Acceso: Enero 26, 2014.

Himmel, Jeanette C. "Groupon, características y factores de éxito". Trabajo de Graduación de Administración de Empresas, Universidad de San Andrés, 2011.

Khronox, Henry. 2010. “¿Qué es Groupon? ¿Cómo funciona? ¿Es una estafa?”. *Web Adicto*.. Acceso: Abril 02, 2013. URL: <http://webadicto.net/blogs/webadicto/post/2010/10/18/Que-cosa-es-GROUPON-Como-funciona>

Lappin, Joan. 2013. “Two Years After Its Busted IPO, Groupon Still Can't Turn A Profit” *Forbes*. Acceso: Abril 02, 2014. URL: <http://www.forbes.com/sites/joanlappin/2013/11/11/two-years-after-its-busted-ipo-groupon-still-cant-turn-a-profit/>

Laudon, Kenneth C. and Jane P. Laudon. 2008. *Sistemas de Información Gerencial*. Boston: Prentice Hall.

Laudon, Kenneth C., and Carol Guercio Traver. 2013. *E-commerce*. New Jersey: Pearson Education.

Lynford, Graham. 2010. *Accountants' Handbook*. New Jersey: John Wiley & Sons.

Malek, Federico y Bachur, Anabella. Entrevistados por la autora. Entrevista Grabada. Ciudad de Buenos Aires, Argentina. Noviembre 21, 2013.

Marcowitz, Eric. 2011. “What can you learn from Groupon's IPO missteps”, *Inc.*, Octubre 24. Acceso 14/04/2014. URL: <http://www.inc.com/articles/201110/the-groupon-ipo-how-not-to-go-public.html>

McMains, Andrew. 2007. “Why Clients Withhold Ad Spending Online”, *Adweek*, Septiembre 17. Acceso: Octubre 08, 2013. URL: <http://www.adweek.com/news/advertising/why-clients-withhold-ad-spending-online-90293>

Mohamed, Derek. 2010. “Ecommerce: Ongoing Challenges”, *Journal of Internet Banking and Commerce* 15: 1-4. Acceso: Octubre 08, 2013. URL: <http://search.proquest.com.eza.udesa.edu.ar/docview/763169909/fulltextPDF/140FDDC265077E/AEB56/1?accountid=28034>

O'Shaughnessy, John. 1991. *Marketing Competitivo: Un enfoque estratégico*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

Roberts, George. 2013. “What You Need To Learn From Groupon's Unprofitable Business Model”. *Business Insider*. Acceso: Abril 09, 2014. URL: <http://www.businessinsider.com/lessons-from-groupons-business-model-2013-3>

Scott, David M. 2007. *The new rules of Marketing & PR*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Securities and Exchange Commission. 2011 (a). "FORM S-1 Groupon, Inc.". Acceso octubre 16, 2013. URL:

<http://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1490281/000104746911005613/a2203913zs-1.htm#SOO1>

Securities and Exchange Commission. 2011 (b). "Groupon Corresponde: August 10, 2011".

Acceso: Abril 14, 2014. URL:

<http://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1490281/000104746911007179/filename1.htm>

Securities and Exchange Commission. 2011 (c). "Groupon Corresponde: July 14, 2011". Acceso: Abril 14, 2014. URL:

<http://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1490281/000104746911006336/filename1.htm>

Securities and Exchange Commission. 2011 (d). "S-1 Amendment 3". Acceso: Abril 14, 2014.

URL: <http://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1490281/000104746911008207/a2205238zs-1a.htm>

Securities and Exchange Commission. 2011 (e). "S-1 Amendment 4". Acceso: Abril 14, 2014.

URL: http://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1490281/000104746911008408/a2205238zs-1a.htm#bg79801a_main_toc

Securities and Exchange Commission. 2012. "FORM 10-K, December 2011. Groupon, Inc.".

Acceso: Abril 02, 2014. URL:

<http://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1490281/000144530512000922/groupon10-k.htm>

Securities and Exchange Commission. 2013. "FORM 10-K, December 2012. Groupon, Inc.".

Acceso: Abril 02, 2014. URL:

<http://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1490281/000149028113000008/groupon201210-k.htm>

Securities and Exchange Commission. 2014. "FORM 10-K, December 2013. Groupon, Inc.".

Acceso: Abril 02, 2014. URL:

<http://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1490281/000149028114000024/groupon201310-k.htm>

Tarrazón, María A. y Joan Montllor. 1999. "Rentabilidad de mercado, rentabilidad contable y modelos de valoración de acciones". *Dialnet*, 100: 327-353. Acceso: Octubre 16, 2013. URL:

<http://dialnet.unirioja.es.eza.udesa.edu.ar/servlet/articulo?codigo=44293>

Technology Blog. 2013. "Groupon founder Andrew Mason's farewell letter to employees – full text". Acceso: Abril 04, 2014. URL: <http://www.theguardian.com/technology/blog/2013/mar/01/groupon-andrew-mason-fired-letter>

Tobar, Eugenia. 2011. "Andrew Mason fundador de ThePoint y Groupon". *Maestros del Web*. Acceso: Marzo 1, 2014. URL: <http://www.maestrosdelweb.com/editorial/andrew-mason-fundador-de-the-point-y-groupon/>

Wachowicz, Johanna. "E-business, customización masiva y marketing relacional: El cliente en el centro de la estrategia de negocios. Los casos del Banco Galicia, Dell Computer y Amazon.com". Trabajo de Graduación de Administración de Empresas, Universidad de San Andrés, 2005.

Wall street Journal. 2012. "Behind Groupon's \$6 Billion Brushoff". Acceso: Abril 02, 2014. URL: <http://online.wsj.com/news/articles/SB10001424052702303640104577440580610986086>



Universidad de
San Andrés

Anexos

Anexo 1: Crecimiento de Groupon

(Información preparada por la autora)

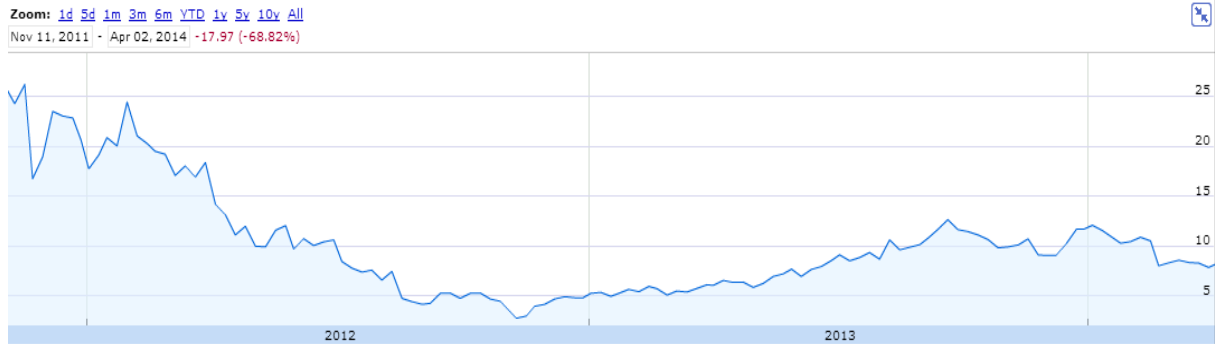
Datos que muestran el crecimiento de la Compañía						
Datos extraídos de los Informes K-10 y S-1.						
Concepto	Diciembre 2008	Diciembre 2009	Diciembre 2010	Diciembre 2011	Diciembre 2012	Diciembre 2013
Ventas (Miles de U\$S)	5	14.540	312.941	1.610.430	2.334.472	2.573.655
Mercados EE.UU	-	5	161	175	No info	No info
Países	-	1	33	47	48	50
Clientes	-	375.099	9.031.807	33.742.000	41.049.000	44.877.000
Groupones Vendidos	-	1.248.792	30.296.070	141.859.000	176.079.000	193.426.000

Anexo 2: Ventas y Resultados del ejercicio de Groupon

(Información preparada por la autora)

Extraídos del Estado de Resultados consolidado (en miles de dólares)						
Concepto	2013	2012	2011	2010	2009	2008
Ventas totales	2.573.655	2.334.472	1.610.430	312.941	14.540	5
Resultado del ejercicio	-95.393	-54.773	-279.427	-38.964	-1.341	-1.542

Anexo 3: Valor de la acción en NASDAQ (Noviembre 2011 – Marzo 2014)



Anexo 4: Executive Officers

Name	Age	Position
Eric Lefkofsky	44	Co-Founder, Chief Executive Officer and Director
Jason Child	45	Chief Financial Officer
Jeffrey Holden	45	Senior Vice President-Product Management
Kal Raman	45	Chief Operating Officer
David Schellhase	50	General Counsel
Brian Stevens	39	Chief Accounting Officer

Universidad de
San Andrés

Anexo 5: Estados de Resultados Consolidado – Comparativo 2008 al 2013

GROUPON, INC. CONSOLIDATED STATEMENTS OF OPERATIONS (in thousands, except share and per share amounts)

	Year Ended December 31,		
	2013	2012	2011
Revenue:			
Third party and other	\$ 1,654,654	\$ 1,879,729	\$ 1,589,604
Direct	919,001	454,743	20,826
Total revenue	2,573,655	2,334,472	1,610,430
Cost of revenue:			
Third party and other	232,062	297,739	243,789
Direct	840,060	421,201	15,090
Total cost of revenue	1,072,122	718,940	258,879
Gross profit	1,501,533	1,615,532	1,351,551
Operating expenses:			
Marketing	214,824	336,854	768,472
Selling, general and administrative	1,210,966	1,179,080	821,002
Acquisition-related (benefit) expense, net	(11)	897	(4,537)
Total operating expenses	1,425,779	1,516,831	1,584,937
Income (loss) from operations	75,754	98,701	(233,386)
Loss on equity method investments	(44)	(9,925)	(26,652)
Other (expense) income, net	(94,619)	6,166	5,973
(Loss) income before provision for income taxes	(18,909)	94,942	(254,065)
Provision for income taxes	70,037	145,973	43,697
Net loss	(88,946)	(51,031)	(297,762)
Net (income) loss attributable to noncontrolling interests	(6,447)	(3,742)	18,335
Net loss attributable to Groupon, Inc.	(95,393)	(54,773)	(279,427)
Redemption of preferred stock in excess of carrying value	—	—	(34,327)
Adjustment of redeemable noncontrolling interests to redemption value	—	(12,604)	(59,740)
Net loss attributable to common stockholders	\$ (95,393)	\$ (67,377)	\$ (373,494)
Net loss per share			
Basic	\$(0.14)	\$(0.10)	\$(1.03)
Diluted	\$(0.14)	\$(0.10)	\$(1.03)
Weighted average number of shares outstanding			
Basic	663,910,194	650,214,119	362,261,324
Diluted	663,910,194	650,214,119	362,261,324

GROUPON, INC.

CONSOLIDATED STATEMENTS OF OPERATIONS

(in thousands, except share and per share amounts)

	Year Ended December 31,		
	2008 (Restated)	2009 (Restated)	2010 (Restated)
Revenue (gross amounts billed of \$94, \$34,082 and \$745,348, respectively)	\$ 5	\$ 14,540	\$ 312,941
Costs and expenses:			
Cost of revenue	88	4,716	42,896
Marketing	163	5,053	290,569
Selling, general and administrative	1,386	5,848	196,637
Acquisition-related	—	—	203,183
Total operating expenses	1,637	15,617	733,285
Loss from operations	(1,632)	(1,077)	(420,344)
Interest and other income (expense), net	90	(16)	284
Loss before provision for income taxes	(1,542)	(1,093)	(420,060)
Provision (benefit) for income taxes	—	248	(6,674)
Net loss	(1,542)	(1,341)	(413,386)
Less: Net loss attributable to noncontrolling interests	—	—	23,746
Net loss attributable to Groupon, Inc.	(1,542)	(1,341)	(389,640)
Dividends on preferred stock	(277)	(5,575)	(1,362)
Redemption of preferred stock in excess of carrying value	—	—	(52,893)
Adjustment of redeemable noncontrolling interests to redemption value	—	—	(12,425)
Preferred stock distributions	(339)	—	—
Net loss attributable to common stockholders	\$ (2,158)	\$ (6,916)	\$ (456,320)
Net loss per share attributable to common stockholders			
Basic	\$ (0.01)	\$ (0.02)	\$ (1.33)
Diluted	\$ (0.01)	\$ (0.02)	\$ (1.33)
Weighted average number of shares outstanding			
Basic	333,476,258	337,208,284	342,698,772
Diluted	333,476,258	337,208,284	342,698,772
Pro forma net loss per share			
Basic			(0.72)
Diluted			(0.72)
Pro forma weighted average number of shares outstanding			
Basic			636,008,488
Diluted			636,008,488

Anexo 6:

1. Cuadro comparativo de los principales rubros del Estado de Resultados Consolidado.

-Rubros comparativos del Estado de Resultados (miles de dólares)						
Rubro	2013	2012	2011	2010	2009	2008
Total Revenue	2.573.655	2.334.472	1.610.430	312.941	1.454	5
Third Party	1.640.984	1.859.310	1.583.871	312.941	1.454	5
Direct	919.001	454.743	20.826	n/a	n/a	n/a
Others	1.367	20.419	5.733	n/a	n/a	n/a
Total Cost Of Revenue	1.072.122	718.940	258.879	42.896	4.716	88
Third Party	224.840	297.574	243.709	42.896	4.716	88
Direct	840.060	421.201	1.509	n/a	n/a	n/a
Others	7.222	165	80	n/a	n/a	n/a
Gross profit	1.501.533	1.615.532	1.351.551	270.045	3.262	83
Operating expenses:						
Marketing	214.824	336.854	768.472	290.569	5.053	163
Selling, general and administrative	1.210.966	1.179.080	821.002	196.637	5.848	1.386
Acquisition-related (benefit) expense, net	- 11	897	- 4.537	203.183	- —	- —
Total operating expenses	1.425.779	1.516.831	1.584.937	690.389	10.901	1.549
EBIT	75.754	98.701	233.386	420.344	14.163	1.632
Net loss	88.946	51.031	297.762	413.386	1.341	1.542

(Información preparada por la autora)

2. Cuadro comparativo de variaciones anuales

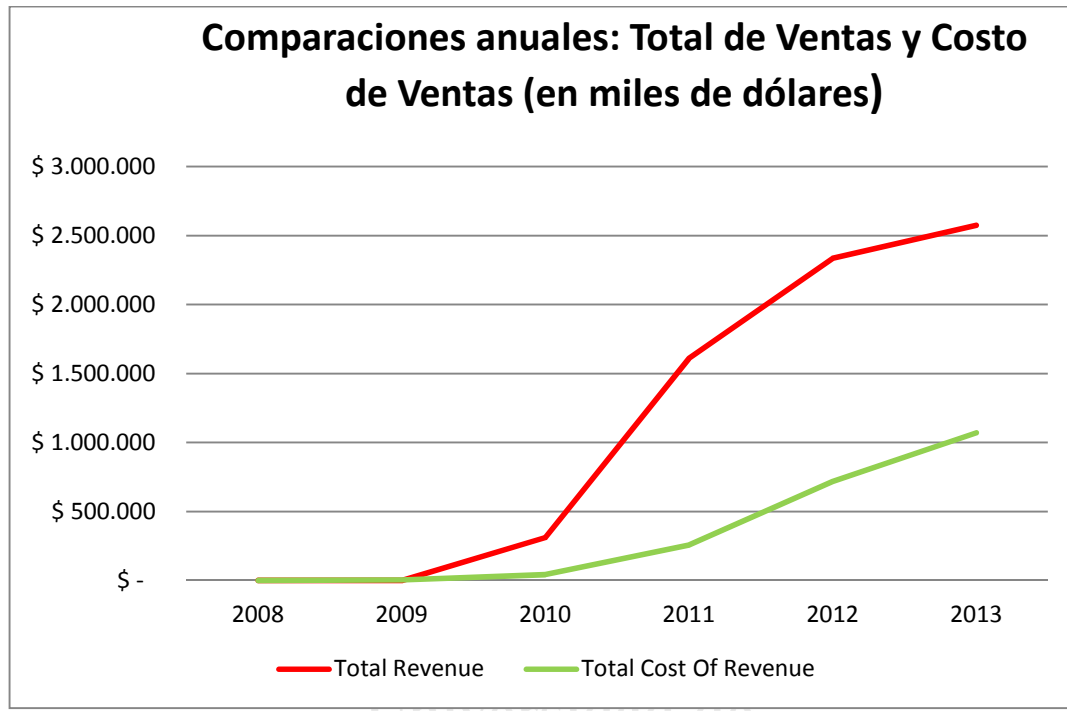
Variaciones anuales porcentuales de los rubros					
Rubro	2013-2012	2012-2011	2011-2010	2010-2009	2009-2008
Total Revenue	10%	45%	415%	21423%	28980%
Third Party	-12%	17%	406%	21423%	28980%
Direct	102%	2084%	n/a	n/a	n/a
Others	-93%	256%	n/a	n/a	n/a
Total Cost Of Revenue	49%	178%	504%	810%	5259%
Third Party	-24%	22%	468%	810%	5259%
Direct	99%	27813%	n/a	n/a	n/a
Others	4277%	106%	n/a	n/a	n/a
Gross profit	-7%	20%	400%	8379%	3830%
Operating expenses:					
Marketing	-36%	-56%	164%	5650%	3000%
Selling, general and administrative	3%	44%	318%	3262%	322%
Acquisition-related (benefit) expense, net	-101%	120%	-102%	n/a	n/a
Total operating expenses	-6%	-4%	130%	6233%	604%
EBIT	-23%	142%	44%	-2868%	-768%
Net loss	-74%	83%	28%	-30727%	-13%

(Información preparada por la autora)

San Andrés

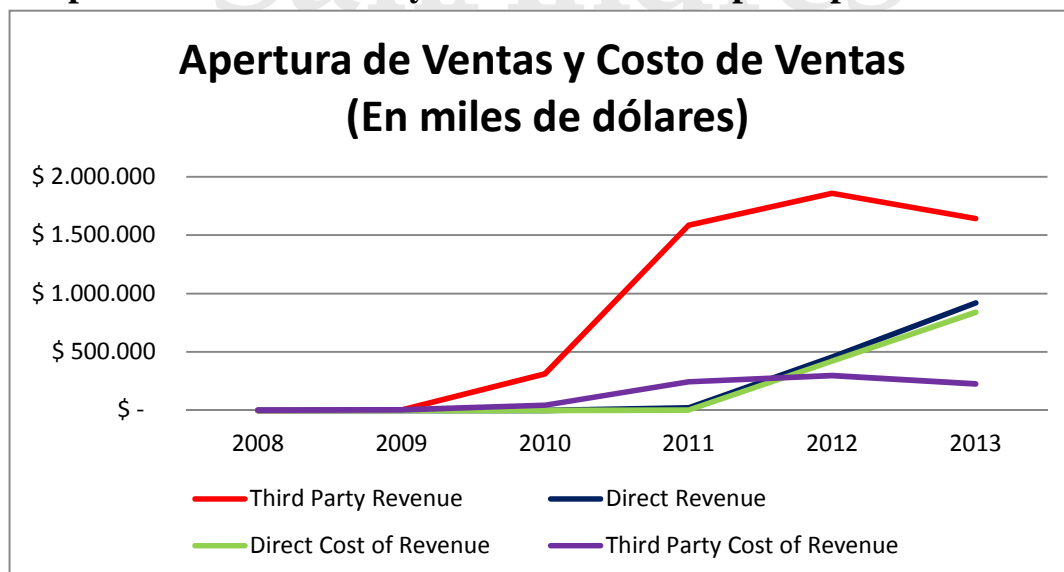
Anexo 7: Gráficos comparativos de los principales rubros del Estado de resultados.

1. Ventas y Costo de Ventas Totales

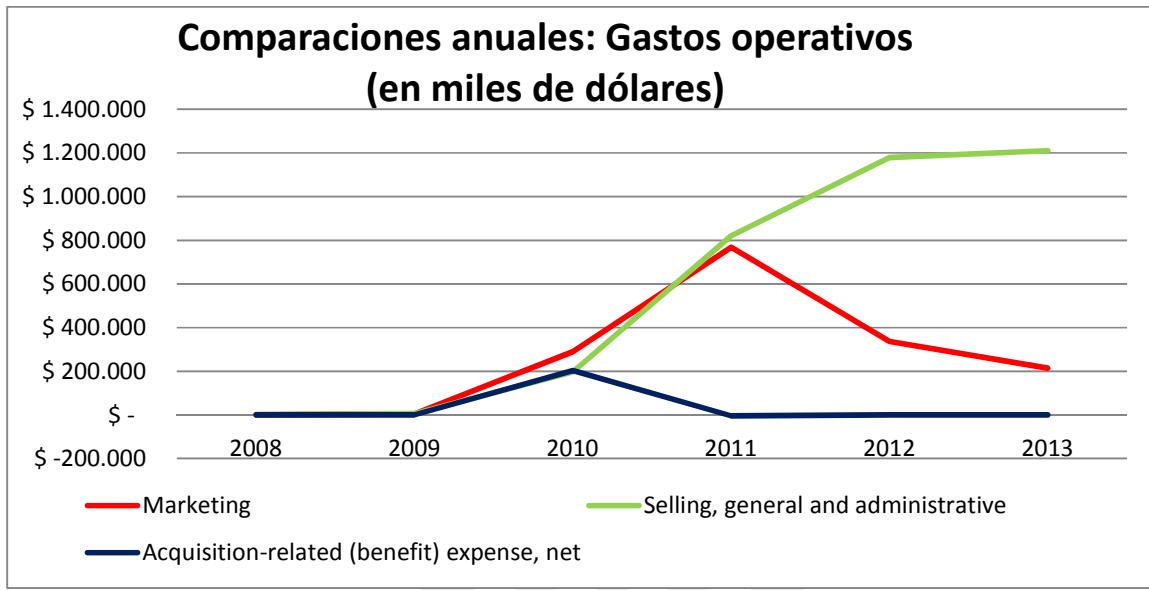


(Información preparada por la autora)

2. Apertura de las Ventas y el Costo de Ventas por Tipo.

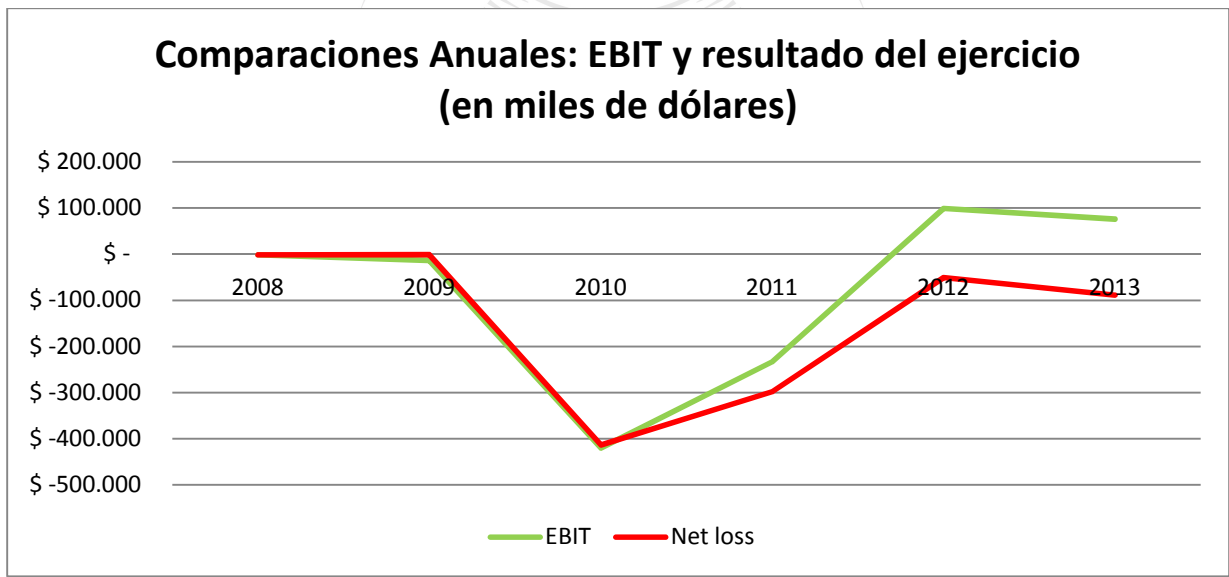


3. Gastos operativos



(Información preparada por la autora)

4. EBIT y Resultado del Ejercicio



(Información preparada por la autora)

Anexo 8: Adjusted CSOI

	Year Ended December 31,			Three Months Ended March 31,	
	2008	2009	2010	2010	2011
(Loss) income from operations	(1,632)	(1,077)	(420,344)	8,571	(117,148)
Adjustments:					
Online marketing	162	4,446	241,546	3,904	179,903
Stock-based compensation	24	115	36,168	116	18,864
Acquisition-related	—	—	203,183	—	—
Total adjustments	186	4,561	480,897	4,020	198,767
Adjusted CSOI	(1,446)	3,484	60,553	12,591	81,619
Adjusted Segment Operating Income:					
North America	(1,446)	3,484	88,036	12,591	38,610
International	—	—	(27,483)	—	43,009
Adjusted CSOI	(1,446)	3,484	60,553	12,591	81,619

Anexo 9: CSOI

	Year Ended December 31,			Nine Months Ended September 30,	
	2008	2009	2010	2010	2011
Loss from operations	(1,632)	(1,077)	(420,344)	(84,215)	(218,414)
Adjustments:					
Stock-based compensation ⁽¹⁾	24	115	36,168	8,739	60,922
Acquisition-related ⁽²⁾	—	—	203,183	37,844	(4,793)
Total adjustments	24	115	239,351	46,583	56,129
CSOI	(1,608)	(962)	(180,993)	(37,632)	(162,285)

Universidad de
San Andrés

Anexo 10: Estado de Resultados original Formulario S-1.

GROUPON, INC.
CONSOLIDATED STATEMENTS OF OPERATIONS
(in thousands, except share and per share amounts)

	Year Ended December 31,		
	2008	2009	2010
Revenue	94	30,471	713,365
Cost of revenue	89	19,542	433,411
Gross profit	5	10,929	279,954
Operating expenses:			
Marketing	163	4,548	263,202
Selling, general and administrative	1,474	7,458	233,913
Acquisition-related	—	—	203,183
Total operating expenses	1,637	12,006	700,298
Loss from operations	(1,632)	(1,077)	(420,344)
Interest and other income (expense), net	90	(16)	284
Loss before provision for income taxes	(1,542)	(1,093)	(420,060)
Provision (benefit) for income taxes	—	248	(6,674)
Net loss	(1,542)	(1,341)	(413,386)
Less: Net loss attributable to non controlling interests	—	—	23,746
Net loss attributable to Groupon, Inc.	(1,542)	(1,341)	(389,640)
Dividends on preferred stock	(277)	(5,575)	(1,362)
Redemption of preferred stock in excess of carrying value	—	—	(52,893)
Adjustment of redeemable non controlling interests to redemption value	—	—	(12,425)
Preferred stock distributions	(339)	—	—
Net loss attributable to common stockholders	(2,158)	(6,916)	(456,320)
Net loss per share			
Basic	(0.01)	(0.04)	(2.66)
Diluted	(0.01)	(0.04)	(2.66)
Weighted average number of shares outstanding			
Basic	166,738,129	168,604,142	171,349,386
Diluted	166,738,129	168,604,142	171,349,386

Anexo 11: Free Cash Flow.

	Year Ended December 31,		
	2009	2010	2011
	(in thousands)		
Net cash provided by operating activities	7,510	86,885	290,447
Purchases of property and equipment	(290)	(14,681)	(43,811)
Free cash flow	7,220	72,204	246,636

	Year Ended December 31,		
	2013	2012	2011
Net cash provided by operating activities	218,432	266,834	290,447
Purchases of property and equipment and capitalized software	(63,505)	(95,836)	(43,811)
Free cash flow	154,927	170,998	246,636
Net cash used in investing activities	(96,315)	(194,979)	(147,433)
Net cash (used in) provided by financing activities	(81,697)	12,095	867,205

Anexo 12: Otras medidas financieras

1. Resultado Bruto

	Year Ended December 31,	
	2013	2012
	(in thousands)	
Gross profit:		
Third party	1,416,144	1,561,736
Direct	78,941	33,542
Other	6,448	20,254
Total gross profit	1,501,533	1,615,532

2. EBITDA Ajustado

	Year Ended December 31,		
	2013	2012	2011
Net loss	(88,946)	(51,031)	(297,762)
Adjustments:			
Stock-based compensation ⁽¹⁾	121,462	104,117	93,590
Acquisition-related (benefit) expense, net ⁽²⁾	(11)	897	(4,537)
Depreciation and amortization	89,449	55,801	32,055
Non-operating items:			
Loss on equity method investments	44	9,925	26,652
Other expense (income), net	94,619	(6,166)	(5,973)
Provision for income taxes	70,037	145,973	43,697
Total adjustments	375,600	310,547	185,484
Adjusted EBITDA	286,654	259,516	(112,278)

3. Métricas financieras al 2013.

	Year Ended December 31,		
	2013	2012	2011
Gross Billings	5,757,330	5,380,184	3,985,501
Revenue	2,573,655	2,334,472	1,610,430
Gross profit	1,501,533	1,615,532	1,351,551
Operating income (loss) excluding stock-based compensation and acquisition-related (benefit) expense, net	197,205	203,715	(144,333)
Adjusted EBITDA	286,654	259,516	(112,278)
Free cash flow	154,927	170,998	246,636

Anexo 13: Métricas Operativas iniciales.

1. Formulario S-1

	Year Ended December 31,			Three Months Ended	
				March 31,	
	2008	2009	2010	2010	2011
Key Operating Metrics:					
Subscribers	*	1,807,278	50,583,805	3,434,610	83,100,006
Cumulative customers	*	375,099	9,031,807	874,017	15,803,995
Featured merchants	*	2,695	66,289	2,903	56,781
Goupons sold	*	1,248,792	30,296,070	1,760,398	28,094,743

2. Amendment 4 del formulario S-1

	Year Ended December 31,			Six Months Ended	
				June 30,	
	2008	2009	2010	2010	2011
Operating Metrics:					
Gross billings ⁽¹⁾	94	34,082	745,348	135,807	1,597,423
Subscribers ⁽²⁾	*	1,807,278	50,583,805	10,445,521	115,717,299
Cumulative customers ⁽³⁾	*	375,099	9,031,807	2,379,611	23,072,600
Featured merchants ⁽⁴⁾	*	2,695	66,289	12,468	135,247
Goupons sold ⁽⁵⁾	*	1,248,792	30,296,070	5,822,856	60,620,482
Average revenue per subscriber ⁽⁶⁾	*	8.0	11.9	9.6	8.3
Average cumulative Goupons sold per customer ⁽⁷⁾	*	3.3	3.5	3.0	4.0
Average revenue per Goupon sold ⁽⁸⁾	*	11.6	10.3	10.1	11.4
Cumulative repeat customers ⁽⁹⁾	*	162,323	4,483,976	1,056,966	12,066,676

Anexo 14: Evolución de las métricas operativas

1. Form 10-K 2011

	Year Ended December 31,			
	2008	2009	2010	2011
Operating Metrics:				
Gross billings (in thousands) ⁽¹⁾	94	34,082	745,348	3,985,501
Active customers (in thousands) ⁽²⁾	*	374	8,940	33,742
Gross billings per average active customer ⁽³⁾	*	*	160.05	186.75
Revenue per average active customer ⁽⁴⁾	*	*	67.20	75.46

2. Form 10-K 2012

	Year Ended December 31,		
	2012	2011	2010
Gross Billings and Operating Metrics:			
Gross billings (in thousands) ⁽¹⁾	5,380,184	3,985,501	745,348
TTM Active customers (in thousands) ⁽²⁾	41,049	33,742	8,940
TTM Gross billings per average active customer ⁽³⁾	143.88	186.75	160.05

3. Form 10-K 2013

	Year Ended December 31,		
	2013	2012	2011
Units (in thousands)	193,426	176,079	141,859

	Trailing twelve months ended December 31,		
	2013	2012	2011
TTM Active customers (in thousands)	44,877	41,049	33,742
TTM Gross billings per average active customer	134.01	143.88	186.75

Anexo 15: Desgrabación de la entrevista a Federico Malek y Anabella Bachur

¿Cómo fue que llegaron a crear lo que hoy en día es Groupon Argentina?

Federico: Yo terminé de cursar en el 2007, iba a hacer la maestría en economía y después un doctorado, me insistían mucho porque había terminado con un buen promedio, había hecho todo para recibirme con honores Summa Cum Laudem. Pero cuando empecé la maestría me di cuenta de que no quería saber nada y me fui a trabajar a un Banco de Inversión. En el 2008 me fui a Chile, estuve trabajando ahí todo el año y después me volví para Argentina. Cuando estaba acá me becaron de la fundación Bunge y Born para hacer un semestre en Washington que yo me quería ir porque estaban todos mis amigos allá estudiando. Y me fui y cuando estaba ahí conocí a una empresa llamada LivingSocial, que es la competencia de Groupon, acá en Argentina se llama Lets Bonus, que tiene base en Washington. Arrancamos con Alan que es egresado de San Andrés de Administración, él estaba trabajando en Mc Kinsey que estaba haciendo un proyecto en Caracas que justo coincidió el verano venezolano con el de Estados Unidos. Y empezamos a

buscar de que manera podíamos conseguir plata para hacer un Groupon en Latinoamérica. Ahí fuimos a Panamá, conseguimos plata, a través de una persona que habíamos conocido en Washington, terminé la beca del posgrado, me volví y ahí arrancamos con nuestra empresa en Argentina en Mayo de 2010 arrancamos y en Junio de 2010 le vendimos la Compañía a Groupon.

¿Pero cómo se contactaron con Groupon?

Federico: Teníamos un amigo, un emprendedor bastante conocido que nos puso en contacto con una empresa chilena que estaba haciendo lo mismo y estos tenían un contacto con un alemán. Groupon en 2010 compra una Compañía alemana que se llamaba CityDeal y le encarga CityDeal la expansión global.

¿O sea que fue por City Deal la expansión global?

Federico: Sí, la base de Groupon internacional comenzó estando en Berlín. Entonces lo que pasó fue que esta empresa compra a la empresa chilena y la empresa chilena nos compró a nosotros, pero en realidad, actuó como un intermediario porque nos terminó comprando la alemana y ahí pasamos a ser parte de Groupon. La idea de la expansión global está basada en strike hard and strike first, la clave es pegar primero y ser nosotros los first movers.

¿Y acá en Argentina se hace lo mismo que se hace en Groupon en Estados Unidos?

Federico: No, yo siempre digo que Groupon fue creciendo como células aisladas, todos con mucha independencia, algo de comunicación entre cada célula, más que nada compartir buenas prácticas. De lo que es 2010 a 2012, una vez cada 3 meses hacíamos un Summit Global cada 3 meses, en donde nos encontramos 50 country Managers de 50 países y contábamos los problemas que teníamos. Recién ahora empezaron a tratar de centralizar pero es todo muy tímido. Es por ello que creo que es muy difícil seguir creciendo sin el apoyo de un head quarter. Aparte tenemos la misma plataforma desde 2010, es imposible colocar un sistema internacional para toda la Compañía.

¿Me comentarías tu visión acerca de cómo es modelo de negocio de Groupon?

Federico: Hoy en día hay tres verticales en Groupon: Local services, Travel y Products. Local es nuestro business core, hoy en día es el 50% de las ventas. La clave es trabajar con empresas

locales para ofrecer un descuento atractivo que el porcentaje arranca del 50% aproximadamente, pero se conversa con el cliente y depende de la industria. El descuento le tiene que convenir a la empresa, que no le coma sus márgenes, pero a la vez ser atractivo para el cliente. Tuvimos grandes problemas con esto porque en el 2011 no teníamos tope para la venta de cupones y vendíamos miles de vouchers y habían empresas que fundían porque no lo podían sostener. Ahora esto está mucho más medido. Nosotros cobramos una comisión, que se acuerda con el merchant. La persona gana mucho tráfico en muy poco tiempo, exposición online y hoy en día está muy pensado todo esto también para hacer Cross Selling y Up Selling. Up Selling es del estilo de “te compraste un desayuno americano, pero este va a ser completo”. El Cross selling es venderle otro producto con el producto inicial que compró. Nosotros tenemos calculadoras de ROI para armarles el valor del Groupon.

Lo que estamos buscando es ser el local commerce de la gente. Estamos apuntando todo para ese lado. Estamos tratando que la gente pueda procesar todos sus pagos con nuestro propio Posnet y a través de esto hacer una inteligencia por detrás para ver que consumos tiene, y podemos brindar más información acerca de qué compra el cliente. Hoy en día estamos muy enfocados también en mobile-commerce, te dice las ofertas que uno tiene cerca de acuerdo a la ubicación que uno tiene. Tenemos de dos tipos: “Groupon Now” que son descuentos cortos de tres horas, y otros tipos de Deals que están activas durante todo el día.

¿Y en cuanto a Travel y Products?

Federico: Lo que es turismo se enfoca en una demanda de turismo impulsivo y por necesidad. Turismo inventó una categoría nueva que se llaman “Escapadas” que son para días durante el año, no feriados ni vacaciones, si no que sea un cupón flexible que uno llame al hotel, reserve. Es una oportunidad muy precisa y marcada. Estamos tratando de impulsarte a viajar por la oportunidad. Ahora estamos desarrollando otro para que cubra la parte de la necesidad, que va a tener otro precio distinto y que sea de mejor calidad. En la parte de producto es retail común y corriente.

¿Cuáles son los grandes problemas que tuvo Groupon?

Federico: Argentina hoy en día es el 7mo país más grande de Groupon, pasamos de ser dos personas a 350 en tres años. Imaginate que pasó esto en 50 países y no hay nada que se lo banque

y lo peor de todo fue que el modelo de negocios era muy innovador, en el sentido contable especialmente. Por ejemplo nosotros en el 2011 tuvimos 30 investigaciones de la AFIP, las primeras dos fueron para ver por qué ese CUIT estaba facturando tanto y las otras 28 fueron para entender el modelo de negocios. Esto es así porque yo hago un deal con XX y vendo tanta cantidad de Groupones y cobro todo lo que vendo. A medida que la gente va canjeando los cupones yo le voy pagando a XX lo que le corresponde a esos cupones, y el que le factura al consumidor final es XX, no Groupon. Hay un cobro diferido de la factura. Después a medida que se van validando los cupones yo le facturo a XX mi comisión por los servicios. El primer tema entonces es ¿Qué es la facturación o sea, qué es el revenue?

Anabella: Para nosotros lo más controvertido fue todo el tema de las ventas. El US GAAP es muy controvertido a nosotros por la metodología que tenía. Pero también lo de ingresos no redimidos nos costó mucho y tuvimos que declarar todo en Revenue.

En un principio, de acuerdo a lo leído, consideraban como revenue a la totalidad del cupón, pero después los obligaron a ajustarlo.

Federico: Claro. Lo que nos pasó al principio es que no sabíamos cómo contabilizar “revenue”, es decir, qué colocar allí. Pero nosotros queremos colocar la totalidad del cupón, pero no nos dejaron, ni acá bajo normas argentinas ni bajo las US GAAP.

Número dos, el gran problema de Groupon: el ingreso por los cupones no redimidos. Se vendía un cupón de XX y la gente nunca lo fue a canjear, ese ingreso es de Groupon. Y esto ¿Se lo ingresa como revenue o como ingreso extraordinario? Nosotros lo ingresamos como extraordinario, todos los países decidieron ingresarlo así para no pagar el Impuesto al Valor Agregado. Pero con esto lo que pasó fue que ocurrió un gran problema en Francia, que cayó la “AFIP francesa” diciendo que estaba mal y que debía ser considerado revenue y por ende que debían pagar IVA.

¿Se hizo retroactivo esto?

Federico: Sí, todos los países debieron aplicarlo y de manera retroactiva. Para que te des una idea en Groupon hay un 20% aproximadamente de cupones no redimidos en donde la ganancia le queda toda a Groupon. Entonces principalmente hay un gran problema contable que se hizo

también que se atrasara la salida para poder cotizar en bolsa. Y también cuando ya salimos a cotizar hubo un Amendment que ajustaba el Q1 (octubre, noviembre, diciembre) justo después que saliera a cotizar, por todo lo que ocurrió con Francia que hizo que cayera muchísimo la acción en febrero de 2012. Le decían que estaban inventando los números con el ACSOI.

Respecto de eso ¿qué implica para ustedes el Adjusted CSOI?

Federico: Lo que decimos con eso es que para nosotros el marketing se tiene que activar. El marketing que nosotros hacemos está enfocado en la compra de un mail, y para nosotros esto es un activo intangible medible que se debe activar. Si nosotros lo activamos sería una inversión y esto nos tiene que mejorar los márgenes de rentabilidad. Esto es lo que decimos nosotros y de hecho en Argentina ahora hace poco salió un fallo que le permitió activa a una Compañía de e-business los gastos de marketing online.

El problema que tiene es que acá dentro de lo que son “Online Marketing” tengo dos tipos de cosas: branding y performance. Es decir, tengo las publicidades comunes y las publicidades que hacen que la persona llegue a la página y se capture el mail del cliente. Este último es el que queremos activar.

Después el Stock Based Compensation para nosotros debería activarse porque no es operativo. Es una medida que tomó la empresa de armar un plan global de compensación.

Para mí Acquisition Related tiene que ver con costos de adquisición no recurrentes y costos que son non cash.

¿Y bajo qué norma reportan ustedes sus balances acá en Argentina?

Federico: IFRS, a partir del 2011, el último balance de 2012 lo armamos todo en base a IFRS. Esto es algo que se ocupan los contadores.

Anabella: Cuando uno ve todo lo que es la contabilidad de Groupon la realidad es que los criterios contables es a lo que menos relevancia se les da y más en un país como Argentina que a nivel consolidado representa una porción pequeña del “rest of the world”.

Es que justamente eso es lo que estoy investigando y que me llama la atención, que en el caso de los negocios e-business como que ninguna norma se adecúa con el modelo de negocios.

Anabella: No. Yo creo que hay una mezcla. Hay cosas que se llevan de cierta manera desde la casa matriz y se baja la línea en ciertas cuestiones. Pero hoy se maneja mucho todo por regiones, por ejemplo la parte de las ventas de toda nuestra región que es Latinoamérica menos Brasil, se carga en Chile. Nosotros los gastos. En la casa matriz te auditan de alguna manera pero no en el sentido de que ven absolutamente todas tus registraciones. Hay un seguimiento mensual porque tenemos que reportar a Estados Unidos.

Federico: Sí, además las auditorías de nuestra casa matriz hacia nosotros fue más “contame que estás haciendo”. Nosotros usamos un doble ERP, en donde cargamos todo, uno en US GAAP y otro en IFRS.

¿Cuáles son los gastos más elevados que tienen?

Anabella: Gastos de marketing y payroll.

¿Cuál es tu opinión en torno a la problemática que tuvo Groupon para comenzar a cotizar en la bolsa de Wall Street?

Anabella: Para mí no deberíamos estar en la bolsa. Groupon no es una empresa preparada para cotizar en la bolsa. Para que se den una idea diez días antes de reportar se cortan las cajas, es decir no salen pagos para que queden más fondos dentro de la Compañía.

Federico: Están todos presionados por reportar un buen número.

¿Por qué salieron a cotizar entonces?

Federico: Hay muchas teorías, el único que sabe la verdad es Mason en Estados Unidos. Pero el mayor problema fue que no estaba preparada. Hoy el marketshare que tiene Groupon no es merecido con los fundamentos que tiene. Es una empresa que hoy tiene en caja 1.500.000.000 U\$, solo en caja. Si hoy se liquida hay estos dólares en caja. Por las ventas que tiene vale muy poco. Por más que la Compañía haya salido a cotizar con un IPO de U\$ 20, no quiere decir que está preparada para salir a cotizar en bolsa, porque hace que uno tenga la empresa enfocada completamente en eso. Toda la Compañía está mirando que va a pasar en los próximos tres meses para reportar un buen quarter. Están muy pendientes del corto plazo para que la acción no se distorsione.

¿Siguen teniendo pérdidas?

Anabella: A nivel local en el 2013 no.

Federico: A nivel consolidado están en break even, están ahí.

Después hay otras métricas, que son las medidas operativas.

Federico: Nosotros puertas adentro hablamos de top line, margen bruto y estas métricas operativas. Son las métricas con las que nosotros manejamos el negocio y son con las que se mide la salubridad del negocio y creemos que los inversores deben ver esto para ver cómo viene el negocio a la hora de invertir.

¿Y esto dónde lo colocan?

En todos los reportes están. Esto es así porque son las métricas necesarias para ver cómo viene el negocio.

Un ejemplo de estas métricas operativas son los suscribers.

Federico: Sí, La cantidad de suscriptores. Los suscribers son lo que nosotros queremos activar.

¿Cómo podés hacer para activar eso?

Federico: Lo bello del marketing online es que uno puede medir exactamente cuánto te salió cada suscriber. Uno sabe qué hizo con el dinero que invierte en comprar suscriptores. Para mí es un activo intangible eso. Yo agarro y pongo \$100 y vos me das 100 mails, se deberían poder activar. Lo que uno gasta en radio, televisión, sí considero que se debe mandar a gastos.

Anabella: Es un tema que en Groupon es muy recurrente. Desde el lado contable siempre obtenemos un no rotundo. Entiendo lo que vos decís pero no lo hacen porque no pueden comprobar fehacientemente eso. Algún día ya va a llegar.

Después otra métrica operativa, los customers acumulados.

Federico: Primero hay que saber que se miran los suscriptores porque el canal principal de ventas de Groupon es a través del marketing. En países como argentina el 80% de la venta viene por el mail que uno manda. Sin los suscriptores uno no vende nada. Esa base de suscriptores es un gran

activo porque sin esa base de suscriptores, no sos nada como negocio. Esta cantidad de suscriptores es mi potencial de venta, es por eso que queremos que se miren la cantidad de suscriptores. Los customers acumulados, son aquellos que compraron. Me sirve para ver el potencial de conversión que tengo de suscriptores que pasan a ser clientes.

Pero ¿qué es lo que quieren activar entonces la base de suscriptores o el cliente que ya te compró?

La base entera de suscriptores para mí son mis activos.

¿Ustedes también utilizan el free cash flow?

Federico: A nosotros nos conviene usar el free cash flow porque todos los quarters, creo que uno no, pero el resto se reportó que entró caja. Este es un negocio que siempre va a generar caja porque lo que tiene de genial este modelo es que yo vendo el cupón ahora, ingresa la plata ahora y al proveedor le pago en unos meses. Toda la plata del cliente que compró el cupón me ingresa ahora, a las 48 horas la tarjeta de crédito me lo deposita en la cuenta bancaria. Dependiendo de la fecha de expiración del cupón voy pagando pequeños porcentajes al proveedor a medida que este presta su servicio.

Anabella: Esto es lo mejor que tiene el modelo de negocios de Groupon. Constantemente hay caja.

¿Por qué usan el free cash flow y no el cash flow simplemente?

Federico: Viene desde Estados Unidos eso. No hay manera que Groupon no muestre caja y es por eso que usamos estas medidas.

¿La caja esa la usan?

Federico: No, está guardada en el banco.

Anabella: Y la colocan en unos fondos de inversión.

Federico: Pero no nos dejan invertir más, porque no nos dejan tomar riesgo. No nos dejan invertir en fondos que rindan un poco más. Nosotros queríamos invertir en otros fondos pero no podemos.

Las ventas que hacen ustedes ¿Cómo lo registran?

Anabella: Nosotros tenemos registrado el pasivo que es el dinero que le debemos a los merchants. Pero hay una realidad, que es lo bueno de este modelo, que uno tiene un montón de caja que estaba registrada como pasivo, pero que son de cupones no redimidos, que como nunca se intercambiaron te los quedaste y esto quieras o no te termina dando un mejor número. Acá la caja siempre va en subida.

¿Y con el tema de las devoluciones?

Federico: En el año 2011 han sido un problema. Son estables están en un 3% - 4% aproximadamente hoy en día. El 60% - 70% de esas devoluciones se hacen en créditos de Groupon. Esto lo inventamos acá y se exportó a todo el mundo menos a Estados Unidos. Yo lo que hago es no le pago al proveedor que brindó mal el servicio o que el cliente no lo pudo canjear. Yo nunca le pagué a esa persona porque nunca se terminó de validar ese cupón y al cliente le doy créditos, que muchas veces se terminan expirando.

Anabella: Contablemente en el modelo de Groupon se sale mucho de lo convencional y de lo que uno sabe de los libros teóricos. Es un modelo super complejo.

¿Para ustedes existe un problema entre el modelo de negocios de Groupon y las normas contables?

Anabella: Sí, es que no existen las normas contables para este modelo. No es que uno puede decir yo estudié esto y esto es así. Con Groupon Argentina se tardó como dos años en ver cómo se puede hacer un balance.

Federico: Hay un gran choque. Yo creo que para redondear, el hecho de cotizar en bolsa, de tener que estar reportando y poniendo tanto esfuerzo en hacer cuadrar nuestro negocio en algo que en ninguna legislación aplica, nos está sacando mucha energía y nos saca el foco de donde debería estar que es que deberíamos poner nuestro esfuerzo en consolidar nuestro modelo de negocios. No está definido ni consolidado todavía. Groupon todos los quarters reporta, y no podés estar gastando tanta energía en algo que no vale la pena y cuadrar tu negocio en algo que las autoridades fiscales no entienden ni hay ninguna norma que se puede adecuar al modelo de negocio y al mismo tiempo tener que estar preocupados en crecer. Nosotros acá en Argentina

estamos vendiendo casi lo mismo que vende España y un poquito menos de lo que vende Alemania. ¿Cómo puede ser esto? Porque están enfocados en algo que no va en vez de enfocarse en lo que realmente deberían. Y ahí es en donde está el gran choque de nuestro modelo de negocios con las normas contables. Esto es lo que yo pienso.

¿Y el CSOI donde lo están usando?

Anabella: Lo usamos para reportar en Wall Street.

Federico: Es una medida de rentabilidad.

¿Y el Adjusted CSOI?

Federico: También para reportar para afuera, principalmente ajustas por marketing. El acquisition related tiene que ver con fusiones y adquisiciones de Compañías. Si son adquisiciones de Compañías (1) me parece bien que se ajuste por esto y (2) es algo completamente aleatorio.

El CSOI no es malo, es una manera de nombrar el net income ajustado por stock options y por las adquisiciones. Muchas empresas que se compraron, se compraron a través de planes de compensación y por eso tienen mucha emisión de stock options y que los plans de compensación sean muy grandes. De hecho a nivel regional seguimos reportando el stock option based compensation. El CSOI no tiene nada de malo, solamente es que estoy diciendo que saquen eso porque eso no tiene que ver con la operación, yo estoy pagando stock options que es incierto que se pague, porque depende del futuro. Esto es un pasivo incierto porque depende de si el empleado se quiere quedar o no. Les doy acciones y les restrinjo la posibilidad de venderlo durante X cantidad de años, entonces eso ¿qué es?. Entonces por eso para nosotros hay que sacarlo del net income. El problema era sí el Adjusted CSOI que incluye el marketing, y el problema es que se estaba usando esto, acá estaba el debate de si el marketing se puede activar o no se puede activar. Acá en Marketing en un principio se metía todo y luego se empezó a separar lo que es Acquisition, de performance, del resto de los gastos comunes de marketing. Acquisition related es: A X le compré la Compañía y le doy acciones de la Compañía restringidas a X años, la mayoría fueron a 4 años. Si esa persona se va, no cobra esos dividendos.