

CASOS CAROLAN*

FIEBRE Y CAÍDA DEL CUPÓN EN MONTEVIDEO: WOOW! EN 2016

Segovia, D.

Universidad ORT Uruguay

Marzo de 2023

* La Universidad ORT Uruguay y el Carolan Research Institute, invitaron a docentes de programas de grado y posgrado afiliados a la Universidad ORT Uruguay a participar en una iniciativa de redacción de casos. El objetivo de esta iniciativa fue desarrollar casos en Marketing y áreas relacionadas que contribuyeran directa o indirectamente a incorporar y/o difundir el pensamiento de la Dra. Geraldine Fennell.

Fiebre y caída del cupón en Montevideo: woOw! en 2016

Introducción

Había transcurrido un año desde el cierre de operaciones de Groupon, el último competidor de woOw! en el ecosistema de empresas de comercio electrónico de Uruguay. Sin embargo, Leonardo Silveira, CEO de la empresa que había co-fundado hacía 6 años, estaba lejos de sentir la tranquilidad que esperaba de su posición monopólica. La baja en los ratios de crecimiento en la facturación y en la cantidad de clientes no parecía tener explicación.

Al cierre de noviembre de 2016, Leonardo preparaba la próxima reunión General con su equipo de líderes. Era evidente para él que se estaban enfrentando, nuevamente, a cambios importantes. ¿Pero cuáles? ¿Qué plan de acción debía presentar antes de que fuera demasiado tarde y woOw! también tuviera que dejar el mercado?

Daily Deal en 2010: Una forma lúdica de acceder a descuentos

El modelo de Daily Deal tuvo tímidos inicios a principios de los años 2000 (durante la dot-com bubble), y fue exitosamente desarrollado y popularizado en 2008 por la startup Groupon, en Chicago, Estados Unidos. Un artículo en la revista Forbes¹ catalogó a Groupon en 2010 como “la empresa de más rápido crecimiento de la historia”. Groupon alcanzó los USD 1610 millones llegando a más de 174 territorios norteamericanos y 46 países en sus primeros cuatro años de operación².

La propuesta para el consumidor consistía en publicar en su sitio web, cada día, nuevas y generosas promociones en diferentes servicios: gastronomía, estética y bienestar, turismo local, entretenimiento y otros. Las promociones estaban activas por poco tiempo y los consumidores accedían a las promociones de forma totalmente online para luego hacer uso del servicio contratado en el local del proveedor. De esta forma los consumidores accedían a servicios a precios con descuentos de al menos 50%, y conocían a nuevos proveedores.

Los proveedores de los servicios definían junto a Groupon las características de la oferta: el servicio a promocionar (lo que el consumidor recibiría), el porcentaje de descuento agresivo (mayor al 50%), el

¹Steiner, Ch. (12 Aug. 2010). Meet the fastest growing company ever. *Forbes*.
<https://www.forbes.com/forbes/2010/0830/entrepreneurs-groupon-facebook-twitter-next-web-phenom.html?sh=5c2d37b34c2e>

²United States Securities and Exchange Commission, Washington, D.C. 20549
<https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1490281/000144530512000922/groupon10-k.htm>
<https://es.statista.com/estadisticas/600869/ingresos-globales-de-groupon-2008/>

período de validez de la oferta (por ejemplo, el descuento se podría utilizar hasta 30 días después de comprado el cupón), y la cantidad mínima de ventas para la activación de la promoción.

En esta intermediación, el sitio web retenía un porcentaje importante de las ventas (alrededor del 50%). Los proveedores no obtenían márgenes relevantes en estas ventas, pero ganaban en exposición, accediendo a nuevos clientes a los que posiblemente no hubieran accedido nunca antes (Anexo 2: Beneficios para Proveedores).

Daily Deal en Uruguay 2010

A los 22 años, Leonardo trabajaba en un banco de renombre en Montevideo. Aunque valoraba la estabilidad de su empleo, sentía que la rigidez del entorno corporativo no se alineaba con sus inquietudes personales ni profesionales. Evaluaba la posibilidad de realizar una maestría en Estados Unidos como próximo paso, estas incertidumbres lo llevaron a tomar una camino diferente: renunció a su trabajo y emprendió un viaje para explorar otras culturas, realidades y formas de pensar.

Meses después, ya de regreso en Uruguay, Leonardo tenía claro que no deseaba volver a un empleo tradicional ni embarcarse en estudios de posgrado. Convencido de emprender, se reencontró con Martín Giura, un excompañero de universidad, con quien inició una etapa de exploración de oportunidades de negocio. A ellos se sumó Martín Larre, conocido de Giura, y juntos conformaron el equipo fundador. Inspirados por el modelo de negocios de los daily deals que habían observado en Estados Unidos, decidieron dedicar todos sus esfuerzos a lanzar la primera empresa de este tipo en Uruguay.

Pasar del plano de las idea a la realidad consumió varios meses tanto para el desarrollo tecnológico como para conseguir proveedores locales en el mercado, lo que no resultó fácil dado que era una propuesta novedosa en el país. Finalmente, el 20 octubre de 2010, woOw! se convirtió en la primera empresa de daily deal en Uruguay. Leonardo recordaba:

“[...] el lanzamiento fue algo único porque en Uruguay nunca se habían vendido servicios a través de internet, menos a través de una página dedicada a ello. El primer día vendimos 260 cupones para salir a comer a un restaurante. No lo podíamos creer, había superado nuestras expectativas.”

woOw! había tomado el modelo de Groupon, con todos sus componentes críticos, y lo había adaptado a la idiosincrasia local. Una oferta típica podría ser:

- Descuento del 50% en una cena en un restaurante por valor de \$800
- Promoción activa durante 24hs y/o máximo de cupones disponibles
- Cantidad mínima para activar la promoción: 20
- Validez del cupón comprado: 30 días

Durante los primeros meses se fueron ajustando detalles de la operativa y tanto el proceso como el formato de la propuesta se fueron estabilizando. Los consumidores esperaban a las 00:00 el emailing con las ofertas del día de woOw!. Estas ofertas tenían un descuento mínimo del 50% sobre el precio de lista sobre una base de proveedores de renombre: restaurantes y centros estéticos de primer nivel, lanzamientos de obras de teatro y pases libres de cine, entre muchas otras. Siempre se incluían condiciones que brindaban la sensación de escasez en la oferta (por ejemplo, disponible 24 hs o máximo de cupones disponibles), para activar la compra impulsiva. El conjunto tenía la intención de ofrecer variedad para sorprender a la mayor cantidad de consumidores y que, para algunos de ellos, las ofertas fueran irresistibles (Anexo 1: Mailing primera oferta y cupón de woOw!).

Otro factor que se incluía era el mínimo de compras que activaba otro comportamiento clave: el efecto de red, Leonardo comentó sobre esto:

“... esta forma de compra y promoción grupal generaba un efecto de red que ayudaba a la promoción de las ofertas, una persona que quería acceder a una promoción determinada tenía 24 horas comprar para sumar al mínimo requerido de usuarios. Esto hacía que el usuario promocionara la oferta con sus redes de contactos: familiares, amigos y conocidos o inclusive adquiriera más de una promoción. Nosotros ofrecíamos adicionalmente gift cards y descuentos incrementales por cada usuario nuevo referido a través de un tercero que comprara en el sitio. Esto generaba un efecto incremental en las ventas y en la adquisición de usuarios”.

No estamos solos: el crecimiento del daily deal en Uruguay en 2011

El modelo de daily deal fue imitado rápidamente en muchos países. Por ejemplo en Brasil y Argentina llegaron a coexistir varios miles de competidores. Uruguay no fue la excepción. El estatus monopólico inicial de woOw! en el mercado duró poco. Muy poco.

“El mercado reaccionó rápidamente. En los meses siguientes se sumaron Groupon y Notelapierdas que eran las multinacionales más relevantes del momento, y también una veintena de otros actores menores como Vostambien y LetsBonus. A fines de 2011 el

mercado mostraba una alta agresividad comercial, especialmente para la incorporación de nuevos comercios y propuestas”.

Todos los competidores hacían inversiones cuantiosas en campañas digitales, en Facebook y en Google Ads, e invertían en desarrollar su propia base de datos para email marketing. El modelo de negocio hacía que las promociones fueran el combustible para la captación y rentabilización de los clientes. Incluso las multinacionales contaban con un equipo comercial cuyo desafío era aumentar la cantidad de comercios (proveedores) y sus promociones.

Adicionalmente, surgieron empresas con modelos de negocio complementarios relacionados a la agregación de tráfico y unificación de contenido de ofertas. Estas empresas vendían el tráfico y el posicionamiento de las ofertas en su página web. Su modelo de negocios consistía en brindar un precio por click menor al mercado de ads de Google y Facebook.

El crecimiento del sector en Uruguay, centralizando su oferta en su capital Montevideo, presentó una evolución similar a la de USA. Se vivió un rápido crecimiento inicial, consolidando sobre finales de 2011 un mercado de consumo que ascendía a más de 600 proveedores de servicios - de una base total aproximada de 10.000 - y una base de consumidores que alguna vez habían comprado cupones que alcanzaba 80.000 personas de un mercado objetivo segmentado de 800.000³.

Este rápido crecimiento se daba en el marco de un Montevideo⁴ en el que el 56% de los hogares contaba con computadores en su hogar y el 65% tenía acceso a Internet. En ese momento el 38% de los dispositivos móviles tenían acceso a Internet, y el 55% de ellos lo utilizaba. Dentro de los principales usos estaba la revisión del correo electrónico, el uso de facebook (y su chat) y la búsqueda de información de interés. En 2011, 400.000 usuarios de Internet habían realizado al menos una compra en línea⁵.

Dentro de esa realidad dinámica, hacia finales del 2011, woOw! tenía definido su usuario tipo. Lo definían como un ávido comprador de descuentos, que encontraba en las promociones un camino de ahorro y de oportunidad para hacer diferentes actividades. Era definido como una joven mujer (70% de las ventas), con un promedio de 28 años, con independencia económica, que disfrutaba de hacer actividades con su pareja o sus amigas. Este perfil era considerado como el tomador de decisiones en su núcleo e inclusive como un promotor de compras de terceros. Estas personas ya habían crecido en contacto con la tecnología, tenían un buen manejo de redes sociales y estaban acostumbrados a

³ En 2011 la población total de Uruguay no superaba los 3:500.000 habitantes, y en Montevideo, dónde se centraba woOw! 1:600.000.

⁴ En 2011 Montevideo tenía cerca de la mitad de la población de todo el país.

⁵ Grupo Radar(2012). *El perfil del internauta uruguayo. 9a ed.*

trabajar con correo electrónico. WoOw!, a través de su oferta, había disponibilizado para este consumidor un sin fin de oportunidades en diferentes rubros para conocer la ciudad como centros estéticos, restaurantes, y obras de teatro, entre muchos otros.

La empresa también tenía claro el perfil de los proveedores. En su mayoría eran microemprendedores que habían invertido sus ahorros en su negocio. Eran personas con oficios, con un promedio de 42 años y estaban relativamente distantes de la tecnología; redes sociales e internet no era percibidos como relevantes o complementos de su negocio. El proveedor de cupones era el encargado de la “última milla”, teniendo que atender a los clientes y absorber el canje de los cupones comprados por el usuario. Los intercambios con woOw! implicaban negociaciones duras por márgenes y contrapartidas, relevadas a través de satisfacción de nivel de servicio. Estas negociaciones eran complejas; Cecilia Cea, Lead Comercial del equipo de woOw! comentaba las principales dificultades:

“El problema central en estas negociaciones con el proveedor era que, desde su óptica, existía una erosión de sus márgenes operativos como condición necesaria para acceder al público woOw!. El proveedor debía realizar un descuento mínimo del 50% sobre el precio de lista, a partir de ese nuevo “precio promocional”, woOw! retenía un porcentaje promedio de comisión por venta del 30%. Esto generaba un precio de venta neto por cupón vendido para el proveedor de un 35% sobre el precio de lista, es decir que terminaba realizando un 65% de descuento sobre sus precios. Si bien woOw! absorbía la comisión de los medios de pago, el remanente para el proveedor no le daba ganancias. La promesa de valor se establecía entre las partes como una “alianza estratégica” en la que el proveedor se concentraba en sus capacidades, entregar el servicio pactado, y woOw! en las de ellos, generar tráfico de clientes, generando ventas incrementales para las dos partes.”

También se fueron consolidando algunos comportamientos del consumidor. Uno de ellos generaba un cuello de botella sistémico. Un alto porcentaje de los clientes compraban la promoción en su lanzamiento, e inmediatamente contactaban al proveedor para agendar su lugar. Esto generaba un desborde de la capacidad operativa tanto en la toma de reservas como en la ejecución de la promoción. De la misma manera, cuando se acercaba el final de la validez de la promoción se generaba otro pico en compras y el consecuente desborde de contactos para reservar antes de que el cupón pierda su validez. En el medio se generaba un valle dónde las reservas disminuían. Esta problemática se daba siempre, sin importar la duración de la validez de la oferta. (Anexo 6: Cuello de botella en entrega de cupones).

2012-2013: concentración con luces y sombras

Con el paso del tiempo, el mercado fue evolucionando hacia dinámicas perversas. El descuento siempre había sido uno de los aspectos centrales para el consumidor. Sin embargo, para que el consumidor atribuyera el valor necesario al descuento, el mismo debía ser percibido como real y que sólo podía obtenerse a través del cupón. Muchos proveedores comenzaron a ofrecer descuentos que competían con los de los modelos de daily deal, tanto directamente como a través de otros formatos, como por ejemplo con algunas formas de pago. La disminución del valor percibido de los descuentos comenzó también a erosionar el valor de marca, y más aún, el valor del modelo.

Entre 2012 y 2013 el panorama competitivo volvió a cambiar. Muchas empresas que imitaron el modelo original salieron del mercado y woOw se consolidó como el líder.

Leonardo recordaba este momento como uno repleto de desafíos:

“Luego que se propagaron los “imitadores”, la situación competitiva se complejizó.

Por un lado, quedamos menos de cinco empresas, entre las cuales éramos el jugador principal con un market share de cerca del 70% en volumen de ventas. Luego estaba Groupon con un 18%, Notelapiernas 10% y 2% entre otros jugadores.

Pero por otro lado, las dimensiones que habíamos identificado como claves para el modelo - descuentos y cantidad de proveedores - ya no parecían ser suficientes.

Esto parecía darse en todos los mercados, como una evolución del modelo y del comportamiento del consumidor frente al mismo. Groupon mostraba un estancamiento en sus ventas que logró resolver cambiando el modelo y llegando a nuevos mercados. Para nosotros no una decisión inteligente la internacionalización en ese momento, por lo que pensamos en ajustar el modelo.”. (ver Tabla Anexo 3 de evolución de ventas de Groupon)

Las empresas que sobrevivieron a este período mostraron un patrón. Los principales jugadores habían comenzado a realizar cambios paulatinos en la plataforma para adaptarse a las necesidades del negocio y del usuario entrando en una etapa de transición desde el daily deal al de e-commerce.

Este cambio era uno que transformaba principalmente los aspectos centrales del daily deal: la oferta de servicios se enfocaba en presentar en la página web un catálogo permanente con mayor amplitud, menores descuentos, ampliación de los plazos de validez de los cupones y sin

componentes de compras mínimas. Este cambio también estaba siendo abordado tecnológicamente por Groupon y Notelapierdas.

woOw! comienza a adaptar su modelo hacia un e-commerce, siguiendo las tendencias y por sobre todas las cosas, escuchando y respondiendo las inquietudes y sugerencias de los clientes. En este nuevo escenario, woOw! era una empresa de e-commerce grande a nivel local (ventas mayores a USD 25MM y 160 colaboradores) y pequeña en relación a sus competidores a nivel internacional. Esto le permitía ser ágil en la toma de decisiones y, fundamentalmente, en la ejecución. Los cambios centrales para Leonardo fueron los siguientes:

“Veíamos una limitante importante en tener una sola oferta diaria, ya que si era muy específica en un rubro, por ejemplo estética, había un público que la recibía y no le interesaba, haciendo que nuestras comunicaciones tuvieran menos engagement. Por lo que decidimos agregar múltiples ofertas en simultáneo. Esto impactó el formato del mailing diario y el concepto de oferta diaria. También eliminamos el concepto de compra grupal concentrando las comunicaciones en los descuentos y variedad”.

Con esta transformación el consumidor ahora podía navegar entre distintas categorías de servicios y una gran cantidad de ofertas distintas. El emailing diario se mantuvo promocionando entre 15 y 22 ofertas en lugar de una sola. Las ofertas quedaban siempre disponibles en el sitio permitiendo que los usuarios compraran independientemente de lo promocionado en el emailing, y ya no se requerían mínimos de compras para activar las ofertas. A nivel comercial woOw! tuvo que poner foco en la adquisición de proveedores locales y en aumentar la cantidad de promociones activas. Para lograrlo, se habilitaron descuentos mínimos de 25% sobre los precios de lista.

En contrapartida, no existieron cambios en la operativa que se daba entre el cliente y el proveedor. La plataforma continuaba funcionando desde su centro con el cupón como necesario para poder realizar el canje y el acceso a las promociones. Los clientes todavía debían realizar las reservas de forma telefónica y la entrega del servicio organizada por el proveedor.

Más y más cambios

La introducción de la ley de inclusión financiera en Uruguay⁶ en 2014 obligó a todos los uruguayos a bancarizar sus ingresos y pasividades agregando beneficios a transacciones realizadas con medios de pago electrónicos (por ejemplo, en gastronomía se obtenía un descuento de hasta 9%). El funcionamiento de woOw! no le permitía al consumidor acceder a este beneficio. Las entidades

⁶ Ley N° 19.210 de 29/04/2014

bancarias comenzaron a ofrecer planes de fidelización basados en beneficios que, en buena medida, se traducían en descuentos en rubros de servicios de hasta un 25% adicional al descuento instaurado por el uso del medio de pago electrónico. Los bancos promovían agresivamente sus beneficios y, con ello, a todos los proveedores con quienes tenían acuerdo; un nuevo canal de difusión para los proveedores.

Pablo Kerekes, quién había ingresado al equipo como Gerente de Atención al Cliente elevó puntos relacionados a los usuarios y sus problemas recurrentes:

“Los usuarios constantemente insisten en la dificultad para utilizar la promoción adquirida en los momentos que lo deseen. Si bien los reclamos por cuellos de botella para adquirir el servicio han disminuído siguen estando presentes. Los proveedores están teniendo un problema de nivel de servicio en el trato, ya sea en la atención como en el producto que le brindan. En relación a los descuentos, la veracidad de los mismos es un reclamo constante. La satisfacción se ha mejorado con foco en la atención que brinda woOw! a sus clientes pero en cualquier momento podemos volver a tener una baja general” (Anexo 5: Evolución de la satisfacción y comentarios de los usuarios).

Fin de la competencia

De acuerdo a las noticias en la prensa local,

“En marzo de 2015 Notelapierdas dejó de operar sin previo aviso; la oficina comercial cerró y los clientes dejaron de obtener respuestas a través del correo electrónico y los números de contacto de la empresa. Así, los cupones ya pagos no pudieron ser canjeados por los compradores, según indicaron varios de ellos en Twitter y dejaron constancia en denuncias ante Defensa del Consumidor. [...] Notelapierdas participaba del 2% de las compras online del mercado uruguayo. Cerró porque daba pérdidas y dejó una deuda de más de U\$S 350 mil a sus dueños [...]” (cita textual medio de prensa “El Observador”. (Anexo 7: portada cierre Notelapierdas)

Esta noticia tuvo una amplia cobertura en medios y generó un golpe negativo a la percepción de los e-commerce a nivel de Uruguay.

En septiembre del mismo año cerró Groupon Uruguay. Si bien realizó el proceso de anunciarlo con sus usuarios y proveedores, y buscó que se entregaran los servicios, existieron casos que fueron a la

prensa por falta de entrega de cupones comprados o devolución de los importes pagos. (Anexo 8: portada cierre Groupon)

Leonardo comentó sobre este momento:

El cierre de Groupon y Notelapierdas marcó el fin de una era, si bien ya no eran relevantes a nivel de volumen de venta sus cierres repentinos traían aparejado inseguridad para los usuarios y proveedores locales. Luego de cuatro años de lucha interminables comenzó una nueva etapa para woOw en el mercado.

Más allá de su estatus monopólico, su proyección de 2016 mostraba una baja en los ratios de crecimiento de las ventas.

Sala de espera... al infierno?

Con pocos días para preparar la reunión General, Leonardo volvía a recorrer la historia y los datos recientes. Un año de monopolio y las ventas mostraban ratios de crecimiento menores. Cada problema puntual con proveedores, y cada queja de los clientes había sido atendida y luego sistematizada para mejorar los procesos y las ofertas. Se habían discutido y evaluado distintas causas con su equipo.

Sin embargo, no había claridad aún en la raíz del problema. Tenía una larga lista de acciones e ideas seductoras.

Pero sabía que sin entender a fondo las causas de la situación, el plan podría no ser lo suficientemente sólido.

¿Qué era lo que no estaba viendo?

Anexos

Anexo 1 - Mailing primera oferta y cupón de woOw!

woOw | OFERTA DE HOY

OFERTA DE HOY:
55 % de descuento por 2
Daiquiris en Primata Pocitos!

55%

VER OFERTA

Pagás	Descuento	Ahorras
\$90	55%	\$110

Propuesta disponible hasta: 21/10/10 a las 23:55

Recomendá esta oferta por [email](#) o por [facebook](#) [youtube](#) [twitter](#) [in](#)

Condiciones

- Horarios de atención: de lunes a Domingo de 19 hasta el cierre.
- Cupón válido hasta el 20 de Enero del 2011 (3 meses)
- Solo válida para Primata Pocitos
- Un cupón por persona.
- Para hacer válido tu cupón es necesario imprimirlo y presentarlo en el establecimiento

Detalles

- 55% de descuento
- Valor \$200, precio **woOw** \$90
- Imperdible, 2 daiquiris preparados por el mejor barman de Montevideo.
- Ambiente moderno y placentero con la mejor música
- Relación precio/calidad **INSUPERABLE!**
- Recordá que los cupones los pagás en **woOw**. No tenés que volver a pagarlo al llegar al establecimiento.



Blvr. Artigas 1231
Tel.: 2 408 55 55
www.woow.com.uy

¡Chivito + Fritas + Bebida
para 2 en La Chivitería!

Número de pedido:
#2000967397-0

Código: **373177**

Código de seguridad: **5CD9F0**



La Chivitería

Bvar Artigas 222

Por consultas: info@lachiviteria.com.uy

Detalles

El cupón vale por 2 Chivitos "La Mega": churrasco de carne o pollo. Podés agregarle: Lechuga, tomate, panceta, jamón, cebolla, pickles, catalán, hongos, morrón, aceitunas, huevo y mozzarella. Salsa a elección: Mayonesa; mayonesa con aceitunas; mayonesa con palmitos, jamón y morrón; salsa golf; golf y palmitos; mayonesa con alcaparras, ajo y perejil o ketchup. Guarnición: Fritas. Bebida: 2 Refrescos de 250 ml de la línea Coca Cola. El lugar: Cómoda ubicación en Pocitos. Excelente atención.

Condiciones

Valido hasta el lunes 27 de setiembre de 2013 (60 días). No acumulable con otras promociones vigentes. Horario de atención Lunes a Jueves de 9 a 18 hs. Reserva previa requerida llamando al 2903 -1750 Sin límite de cupones por persona. Podés comprar y regalar todos los que quieras. Podés pagar con ABITAB, Tarjeta de crédito online o vía telefónica con Tarjeta de Crédito (Visa, OCA o Mastercard) después de pulsar Comprar y completar tus datos. Recordá que te enviaremos el cupón 24 hs después de que realices el pago.

Así funciona

1. Imprimí este cupón
2. Llévalo con vos al establecimiento
3. ¡Canjealo y disfrutá!



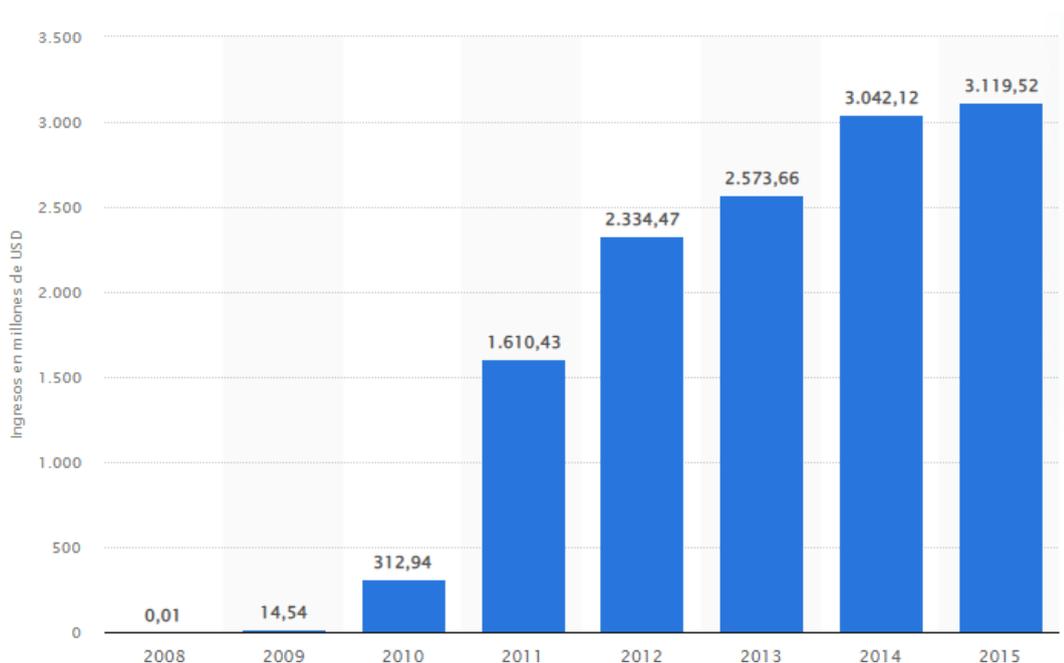
Anexo 2: Beneficios para Proveedores

C) Por qué usar woOw?

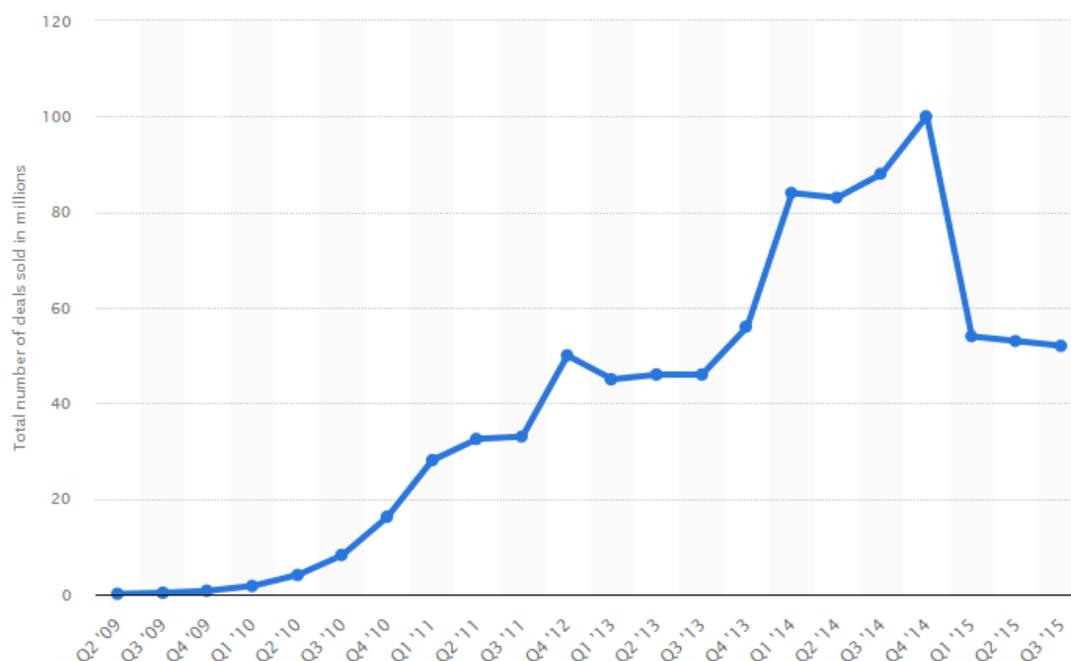
1. **RIESGO CERO:** Los costos son exclusivamente variables. En caso de que no se llegue al mínimo preestablecido, el costo es CERO.
2. **DIFUSIÓN GARANTIZADA:** Su empresa captará el 100% de la atención de toda la comunidad de usuarios del servicio. Recordar que cada oferta tiene la exclusividad de un determinado día. En 24 hs su promoción estará expuesta a 25.000 personas. En caso de que no se llegue al mínimo, ésta difusión es gratuita.
3. **APALANCAMIENTO EN REDES SOCIALES POTENCIADO:** Los interesados tienen intereses personales en su propio beneficio, llegar al mínimo para que se active la promoción, para difundir la promoción y convencer de que otras personas la adquieran. En Uruguay la cantidad de usuarios de Facebook llega a 700 mil personas.
4. **COMPRAS NUEVAS:** La compra se convierte en una compra impulsiva. Los usuarios que decidan comprar su marca en esta ocasión, probablemente no lo hubiesen hecho de no ser porque lo vieron en woOw. Esto es una de las grandes ventajas de woOw sobre un descuento tradicional.
5. **COMPRAS ADICIONALES SIN PROMOCIÓN:** Es alta la probabilidad de que perciba ventas extra sin tener que aplicarles el porcentaje de descuento. Supongamos una promoción por \$ 300 pero que el cliente compra por un valor de \$ 500. El descuento se aplicará únicamente sobre los primeros \$ 300.
6. **CLIENTES ADICIONALES SIN PROMOCIÓN:** Es alta la probabilidad de que los clientes que llegan al local a través de woOw vengan acompañados de personas que no tengan el cupón.
7. **RESULTADOS INMEDIATOS:** Ilimitado número de nuevos clientes de la noche a la mañana. Muchos de los cuales pueden ser nuevos clientes.
8. **STATUS:** Los locales que formarán parte de woOw deben superar un cuidadoso proceso de selección. La comunidad woOw está compuesta por personas de un nivel socio económico medio, medio-alto y alto.
9. **FÁCIL IMPLEMENTACIÓN:** Su mayor preocupación es estar preparado para soportar el incremento en el número de clientes y brindarles un buen servicio para que vuelvan!

Anexo 3: Evolución de las Ventas de GROUPON Internacional.

Evolución de los ingresos de Groupon desde 2008 hasta 2015 (en millones de USD americanos).⁷



Cantidad de cupones vendidos por GROUPON Q2 del 2009 al Q3 del 2015⁸.



⁷ <https://es.statista.com/estadisticas/600869/ingresos-globales-de-groupon-2008/>

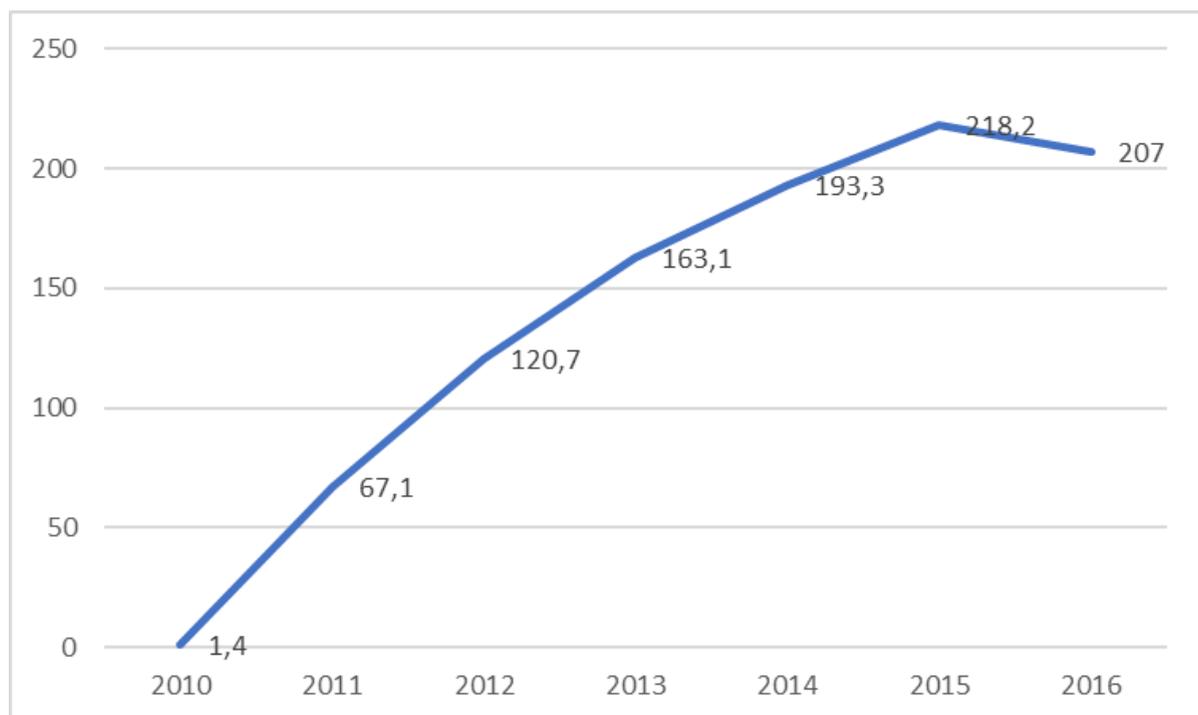
⁸ <https://www.statista.com/statistics/273247/number-of-deals-sold-by-groupon-between-2009-and-2011/>

Anexo 4: Evolución de las Ventas.

La unidad de medida que se utiliza para expresar las ventas en los daily deals es el GMV (Gross Merchandise Value), que equivale a la venta total realizada para el proveedor, cantidad de cupones por el precio de cada uno.

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
GMV (millones de pesos)	1.5	67.1	120.7	163.1	193.3	218.1	207.0
Crecimiento Interanual		4398%	80%	35%	19%	13%	-5%

Gráfico GMV (millones de pesos uruguayos):



Anexo 5: Evolución de la satisfacción y comentarios de los usuarios.

Criterios de Satisfacción

La medición de satisfacción se realiza sobre todos usuarios que hayan consumido algún servicio en el mes evaluado y hayan completado la encuesta de satisfacción. En este sentido, para servicios se pide al usuario que califiquen del 1 al 5 (siendo el 1 “muy malo” y 5 “muy bueno”) el servicio recibido y, en adición, se le solicita que realice una valoración escrito sobre el mismo como se detalla a continuación:

Escalas:

Muy malo Malo Regular Bueno Muy bueno

1 Indica tu nivel de satisfacción con:

- La oferta en general. ○○○○○
- La rapidez para realizar tu reserva/retirar tu producto. ○○○○○
- La atención recibida en el local. ○○○○○
- La calidad del servicio/producto. ○○○○○

2 ¿El servicio/producto cumplió con tus expectativas? ○○○○○

3 ¿Volverías a comprar una oferta de este local? ○○○○○

Tu opinión

¡Escribe tu opinión! ¿Qué más acerca de tu experiencia con nosotros te gustaría compartir?

[¿Quieres compartir una nueva opinión?](#) Enviar

Categorización de comentarios por tipo de queja:

Esta categorización se realiza a partir de los comentarios recibidos en período octubre 2014 - marzo 2015.

Responsable	Detalle	% del total
Proveedor	Mala atención en el local	26%
	Mal producto elaborado	24%
	El producto No coincide con lo ofertado	14%
	Reserva y demora en agenda	12%
	Infraestructura del local	9%
	Discriminación	6%
	Sistema de compra	1%
woOw	Mala gestión de woOw	7%
	Problema de validación	1%

Algunos comentarios espontáneos de clientes:

- 1. Realmente el producto no es malo, lo que sí es imposible conseguir disponibilidad, la oferta dice llamar de 18 a 19 horas, lo hice durante muchos días y cuando lograba comunicarse a las 18:15 ya no había disponibilidad. El dueño me manifestó que si quería pedir debía hacerlo un lunes o martes, la verdad un desastre, no volvería a comprar esta oferta!!!*
- 2. Una vergüenza. Primero que nada, 10, DIEZ DÍAS para entregarlo. Segundo, vergonzosa la atención telefónica y la mala disposición. Tercero, UN ASCO. La comida sin sabor ninguno. La presentación, lamentable. Odio la gente que se queja. No suelo colocar malos comentarios en ninguna compra, pero esto realmente nos satura. Denle de baja a esta promoción por favor.*
- 3. Local muy chico y se tardan mucho en entregar los pedidos reservando día y hora anticipada*

4. *La verdad todo mal con esta oferta. Primero esperar más de 20 días para conseguir lugar, en la pagina dice que luego de hacer la reserva ya alcanza, pero al llegar me pidieron el cupón y no lo tenía, me pidieron el mms recibido y le comente lo que dice el la pagina y me contestaron que eso era problema de uds, igual cenamos pero realmente nos sentimos mal ya que notamos diferencia de atención entre los que van con reservas y pagan ahí y los que llegan con la oferta de woow, una lástima ya que no pasamos una buena noche, y no compraría más una oferta de ese local y menos recomendarlo a un amigo ya que la relación entre lo que se paga y el servicio que se brinda no lo valen, gracias*

5. *Otro proveedor que cambia su nivel de servicio por un cupón de woow. Entiendo que sea más barato, en oferta o lo que sea, pero el servicio debería ser el mismo, sino están utilizando mal estas cosas a mi entender. En este caso, elegí dos sabores de los 31 sabores que decía habían disponibles (de hecho en el sitio había justo 31 sabores para elegir, por lo que según la oferta estaban todos disponibles para elección), pero un par de semanas después cuando llegó el día en que me lo enviaran me dejaron un mensaje diciendo que justo esos sabores no entraban en la oferta. Al mensaje lo vi tarde (o sea que seguramente también hubiera perdido el cupón si no lo veía, ni se inmutaron en llamar), pero cuando lo vi llamé a arreglar el problema. Pero esto no es todo, cuando llegó el delivery, llegó solo con la pizza, cuando la oferta incluía también fainá y una bebida. Obviamente cuando llegó el fainá y la bebida la pizza ya estaba fría, y como si fuera poco, el fainá estaba cortado a la ligera y era sólo 4 pedacitos, literalmente. Y eso no es lo que venden como una porción, ya que he comprado muchas veces en el local (sin woow de por medio) y lo sé, lo cual me permite corroborar también que el servicio ofrecido es de mucho menor calidad*

6. *Los clientes woow recibimos un trato diferente a los demás. No se permitió ubicarnos en mesas sobre las ventanas cuando estaban libres y al aviso destaca la vista de Montevideo desde el piso 25 del Radisson. Solo a una Familia que fue por woow y eran 6 personas se les permitió porque no habían mesas grandes lejos de las ventanas. Tuvimos que ubicarnos lejos de las ventanas habiendo lugar, solo por ser clientes woow. La calidad de los alimentos es muy básica.*

7. *Muy mala atención cuando decías que era una promo de Woow alargaban los tiempos de espera hasta 2 hs de atraso y te dabas cuenta que les molestaba , yo soy cliente y la atención cuando no es de Woow es otra.*

8. *Nos pareció que faltaban cosas cuando nos trajeron el pedido pero como no tenía el cupón en el momento (presentamos el mensaje del celular) y cuando nos fijamos ahora en la oferta nos dimos cuenta que nos dieron solamente media porción de torta y no nos sirvieron los jugos de naranja.*
9. *Realmente fuimos muy mal atendidos, la porción era muy pequeña incluso para uno, el mozo desconocía por completo las condiciones del cupón a pesar de que lo llevamos impreso y cuando se las comentamos nos contestó mal. Siempre hemos utilizado el servicio de woow en bares y restaurantes y nunca habíamos tenido una experiencia como esta. Saludos. Sonia De León.*
10. *Concurrí al local el día y a la hora de la reserva. Al llegar me dijeron que no había lugar. Ante mi protesta, me armaron una mesa en la vereda a los rayos del sol (era mediodía y un día de extremo calor. No obstante, a otras personas que vinieron después, las ubicaron en el interior (con aire acondicionado).*
11. *No volvería, el que atiende el local no tiene ni idea como funciona el cupón, me pedía datos que estaban a la vista y ni le interesó si podía arreglar el problema, la camarera no tenía ni idea el servicio que me brindaba qué era lo que incluía*
12. *Estimados:La verdad que una decepción total del restaurante.El recibimiento muy bien pero lo que se refiere al servicio muy lamentable, demoraron horrores en traerte un máximo pedacito de carne, tuvimos que pedir (una vergüenza) las carnes que aún no nos habían traído y de la cual estaba en el 'menú woow' y también al final solicitar el postre porque no nos daban corto.., lamentable y vergonzoso..No volvería a comprar ésta oferta.*
13. *TODO UN DESASTRE,LAMENTABLE UNA DEMORA DE LA COMIDA INCREÍBLE Y LA CALIDAD ESPANTOSA, REALMENTE ME SENTÍ MUY MAL Y LA PASAMOS HORRIBLE, HAY QUE CONTROLAR LO QUE OFRECEN*
14. *Poco profesionalismo a la hora de reservar, recibir y servir a los clientes. La pasta no era desagradable pero estaba quemada los dos platos*

Anexo 6: Cuello de botella en entrega de cupones.

El comportamiento de los consumidores replicaba un patrón independientemente de la duración de las campañas, por lo general se evidenciaban muchas solicitudes para realizar el consumo de la promoción en el comienzo y al final de la campaña, generando problemáticas en el nivel de servicio al comienzo y al final de la duración del cupón.

A continuación se presenta como ejemplo de la entrega de cupones de una promoción realizada por un restaurante de comida característica de Uruguay llamado “La Pasiva”. Esta promoción vendió 280 cupones para consumirse en 60 días, llegaron a entregar 255:



Anexo 7: portada cierre Notelapierdas⁹

Recomiendan a consumidores estafados por Notelapierdas presentar denuncia colectiva

La empresa de promociones cerró sin previo aviso en 2014 y no devolvió el dinero de los cupones que no se pudieron canjear

22 DE SEPTIEMBRE 2015 - 15:03HS

Compartir



LAS MÁS LEÍDAS

- SUDAMERICANO SUB 17**
El garrafal error arbitral que perjudicó a Uruguay contra Bolivia en el Sudamericano sub 17
- MONTEVIDEO**
Factum presentó nueva encuesta de cara a las municipales: qué candidato corre con ventaja en Montevideo
- CARNAVAL**
Aldo Martínez volverá a ponerse el traje de parodista en el Carnaval 2016 con un histórico músico uruguayo
- CANCELLERÍA**
Fiscalía pidió más información a Cancillería por presunta destrucción de documentos en la entrega del pasaporte a Maset

Por Redacción

La página Notelapierdas.com.uy se dedicaba a vender promociones y cupones de descuento a través de su página web, funcionando de una forma similar a como lo hace Woow y Groupon, que a partir de este martes cierra sus operaciones en Uruguay y pidió a sus clientes que se contacten para solucionar la situación de aquellos que tengan cupones comprados que ahora no se podrán canjear. Sin embargo, Notelapierdas.com marcó un antecedente negativo ya que no realizó las devoluciones, por lo que ahora el Área de Defensa del Consumidor –que depende de Economía– incita a las personas afectadas a presentar una demanda grupal.

En marzo de 2015 Notelapierdas dejó de operar sin previo aviso; la oficina comercial cerró y los clientes dejaron de obtener respuestas a través del correo electrónico y los números de contacto de la empresa. Así, los cupones ya pagos no pudieron ser canjeados por los compradores, según indicaron varios de ellos en Twitter y dejaron constancia en denuncias ante Defensa del Consumidor.

@NotelapierdasUY compre un vuelo de parapente con ustedes y me comentan q no puedo usarlo x q ustedes no pagaron. Q se fundieron? @quejasya
— Mariano (@GarinMariano) marzo 3, 2015

⁹<https://www.elobservador.com.uy/nota/recomiendan-a-consumidores-estafados-por-notelapierdas-presentar-denuncia-colectiva-20159221530>

Desde la Defensa del Consumidor se indicó a El Observador que luego de varias audiencias conciliadoras entre los usuarios afectados y la empresa, no se llegó a ningún acuerdo entre las partes y fue entonces que sugirieron iniciar una demanda en conjunto.

"Creo que no vamos a dar más audiencias para nadie porque ya vemos que se van a resolver desfavorablemente y no vamos a hacer perder tiempo a los consumidores si no se presentan", dijo en abril la directora de esa dependencia, Ana María Sánchez, al [Portal 180](#).

Esta semana [Dellw.sa.delCo surnidor em,1112.uD tomunicado](#) en el que informa que "aquellos consumidores afectados por el cierre de la empresa Notelapierdas.com pueden dirigirse al Consultorio Jurídico de la UdelaR para entablar una demanda colectiva".

@quejasya @Notelapierdas! JY envían mail xa levantar producto y no esta Oficina no hay nadie. tel no responde. Donde voy? Informales!!
- #MC (@emecuy) marzo 3, 2015

La empresa comunicó a Defensa del Consumidor que se encuentra "en concurso", por lo que la oficina recomienda a los consumidores sumarse al reclamo colectivo a los efectos de cobrar su crédito". Para ello, deben dirigirse al Consultorio Jurídico de la Facultad de Derecho de la Universidad de la República, que se encuentra en la planta baja del edificio ubicado en Avenida 18 de Julio 1824

Notelapierdas participaba del 2% de las compras online del mercado uruguayo. Cerró porque daba pérdidas y dejó una deuda de más de U\$S 350 mil a sus dueños, según informó el Portal 180. El perfil de la empresa en Twitter estuvo activo hasta el 27 de febrero de este año. En los primeros días de marzo comenzaron a aparecer los primeros reclamos de clientes que al no poder comunicarse con la empresa realizó sus descargos dirigidos a @NotelapierdaUY a través de la red social.

@NotelapierdasUY bloquearme es la solución a quedarse con mi dinero .@quejasya ... ???
#quehayquehacer? pic.twitter.com/uhOpqPOudy
- Mariano (@GarinMariano) marzo 6, 2015

@nosoygil Que pasó con @NotelapierdasUY? Cerró y nadie responde por los artículos que no entregaron pero que si cobraron? Ya más de un mes.
- Jorge Villagrán (@joorrrgggeeeee) marzo 25, 2015

Temas: Notelapierdas.com.uy Recomendadas

EL OBSERVADOR

ECONOMÍA Y EMPRESAS - COMERCIO ELECTRÓNICO

Groupon cerró sus operaciones en Uruguay

El sitio tenía el 4% de las compras en Internet y atraviesa una reestructura global que recortará 1.100 puestos de trabajo



Tiempo de lectura: 1'
22 de septiembre de 2015 a las 12:29



La firma de comercio electrónico Groupon cerró este martes sus operaciones en Uruguay, según se informa al entrar a su sitio web y en un mailing que envió a sus clientes. "Hemos evaluado todos los mercados donde Groupon opera equiparando el potencial de crecimiento y la inversión necesaria. Luego de este análisis hemos tomado la difícil decisión de discontinuar las operaciones en el país", comunicó la empresa a sus suscriptores.

Según informó la agencia de noticias Reuters, Groupon a nivel global planea recortar alrededor de 1.100 puestos de trabajo en un plan de reestructura. En tanto, en Uruguay un informe publicado por la Agencia de Gobierno Electrónico y Sociedad de la Información sobre comercio electrónico, indica que en 2014 esta empresa multinacional apenas reunía el 4% de las compras en internet de los uruguayos, quedando por detrás de Mercado Libre (44%) y WoOw (13%).

Los usuarios que entren al sitio de Groupon son derivados a una página que avisa del cierre y agrega que si el usuario tiene "alguna pregunta sobre algún Groupon que todavía no has utilizado, por favor, escríbenos a info@groupon.com.uy o llámanos al +59 82 7167717. Si tienes una empresa y requieres mayor información por favor escribe a socios.uy@groupon.com. Lamentamos no poder brindarte ofertas en el día de hoy y te agradecemos tu interés en Groupon".

Según supo El Observador el sitio continuó enviando mensajes con promociones a sus suscriptores hasta el día de ayer.

[...]

El Observador



SALIDA

El mercado de los descuentos online perdió otro competidor

COYUNTURA ECONÓMICA|

Alfonso Capurro: la Fed será "más cuidadosa" en EEUU y hay "buenas noticias" desde China

Member

El crecimiento de la productividad agrícola uruguaya a examen

ÚLTIMAS NOTICIAS

05:04 DERECHOS HUMANOS

La odisea de buscar e identificar los cuerpos de más de cien mil desaparecidos en Colombia

05:04 INTELIGENCIA ARTIFICIAL

La tecnología "deepfake" de manipulación de imágenes puede generar desinformación masiva

05:04 UNICEF

Las infancias de Burkina Faso, Mali y Níger necesitan el doble de ayuda humanitaria que en 2020

¹⁰ <https://www.observador.com.uy/nota/groupon-cerro-sus-operaciones-en-uruguay-201592212290>