



Groupon Chile

Decisiones rápidas para salvar el clima entre equipos

En febrero del 2013 el área Travel de Groupon Chile se encontraba en serios problemas operativos, lo que generó pérdidas para toda la empresa. Denisse Carter, que entonces asesoraba a Groupon Perú, al volver al Chile se le planteó el desafío de asumir la Gerencia de Operaciones del área Travel para enfrentar dicho problema operativo. Desde los altos mandos se decidió continuar con el departamento, pero éste debía reestructurarse por completo. ¿Cómo enfrentar este momento? es la pregunta que se hizo Denisse.

“Operaciones se preocupaba de funcionar bien y de que no hubiera devoluciones. Para que esto no ocurriera lo mejor era que prácticamente no hubiera ventas. Por otro lado, el objetivo de Ventas era vender cada día más, sin importar la operación detrás de cada transacción, ya que ése no era su problema”.

El nacimiento de Groupon

Groupon fue fundado por el estadounidense Andrew Mason, quien un día pensó “quiero comprar algo, pero no tengo el dinero suficiente para hacerlo, quizás si diez personas quisiéramos comprar lo mismo nos podrían hacer un descuento”. Esta reflexión se tradujo en la premisa de la empresa: “si somos muchos, pagamos poco”. Andrew recibió un capital semilla de parte de su exjefe y con esos recursos inició el negocio, primero en Chicago y luego en el resto de EE.UU. Debido a su gran éxito la empresa se expandió a Europa, Asia y Latinoamérica.

Actualmente Groupon es una de las empresas que más rápido ha crecido desde su fundación y está presente en más de 40 países, siendo Chile la sucursal latinoamericana en la que se encuentran todas las áreas de servicio: Edición, Diseño, TIC y Soporte (cada país cuenta con su propia área de ventas). Groupon Chile,

que inició sus actividades en 2010, está formado por aproximadamente 650 empleados; entre ellos 300 son del área de Soporte y están a cargo de recibir los reclamos de toda América Latina. El grupo de Latinoamérica está formado por nueve países, y los más grandes del grupo son Chile y Brasil.

Groupon Travel

Groupon es una empresa dedicada a vender cupones online y consta de tres grandes áreas: Shopping, donde se adquieren productos al por mayor y se venden a través de cupones al por menor; por ejemplo: cámaras, celulares, etc. Además son intermediarios de empresas que, con el fin de hacerse conocidos y posicionar la marca, ofrecen sus productos a través de la plataforma. El área de Local, donde se negocia directamente con el socio a quien se le ofrece publicidad y una asesoría de marketing digital, lo que paga a través de los servicios que luego se ofrecen en cupones (depilación, spa, masajes, entre otros), además del cobro de una comisión. Y, finalmente, el área de Travel.

El área de Travel, fundada en 2011, se divide en dos subdepartamentos: Travel Hoteles, el cual no incluye pasajes, y Travel Paquetes. En 2012, Travel Hoteles fue trasladado a Argentina para que Chile se encargara de los programas aéreos de ambos países. En un principio el área estaba formada por seis personas, quienes generaron recién en 2012 el modelo de negocios. De hecho, se planteó a los operadores turísticos trabajar como se hace con los socios en las otras áreas, pero esta idea no tuvo buena acogida.

Denisse Carter es periodista, pero en Groupon desempeña un cargo que se relaciona más con la ingeniería comercial. Comenzó trabajando en el área de Calificación, donde se analiza la aprobación de los contratos de los socios. Denisse lleva dos años en la empresa y ha sido ascendida tres veces, manteniéndose siempre en el área de Travel, donde actualmente es gerente de operaciones. Esta área se encarga, primero, de recibir todas las compras de los programas de viajes; luego llamar al pasajero, confirmar sus datos, hacer la reserva en el hotel y las líneas aéreas; y finalmente, está a cargo de revisar los problemas con las compras.

El área de Travel Paquetes es muy distinta a las demás, ya que tiene un modelo de negocio único dentro de la empresa. Las otras áreas tienen un promedio de 30

vendedores y dos personas que califican. En el caso de Travel, el área de operaciones cuenta con ocho personas y tres vendedores. Travel Hoteles funciona como el resto de las áreas de Groupon: se contactan a los hoteles, se les ofrece publicidad y se cobra una comisión. En cambio Travel Paquetes funciona sobre la base de conseguir precios convenientes con operadores turísticos (ya que el negocio es vender por volumen de clientes). Una vez acordados estos atractivos valores, la empresa agrega al precio final una comisión por el servicio, y es el consumidor quien paga ese monto extra. Este tipo de modelo se diferencia de todas las demás operaciones de Groupon, donde sólo hay comunicación con el cliente cuando se presenta algún problema. Travel, en cambio, tiene un contacto constante con el cliente, desde la compra hasta que el cliente viaja.

Crisis en Groupon Travel

Cuando se creó el área de Groupon Travel en 2011, las áreas de ventas y operaciones trabajaban en conjunto. En el verano de ese mismo año se decidió separar las operaciones de las ventas debido al rápido crecimiento del negocio. Así, los vendedores sólo se preocuparían de facturar y no tendrían que estar a cargo de los problemas diarios del área de Operaciones. Ambas divisiones siguieron creciendo y renovándose, pero con la llegada de nuevos trabajadores se fue perdiendo la unión de equipo que les caracterizaba. Después, Ventas y Operaciones ya no estaban en el mismo piso y, finalmente, estas divisiones dependieron de áreas distintas.

El departamento de operaciones de Groupon Travel comenzó a depender de Operaciones de Groupon a nivel global, mientras que el departamento de ventas se mantuvo en el área de Groupon Travel. Esto significó que cada uno de los equipos tuviera objetivos distintos e independientes: Operaciones se preocupaba de funcionar bien y de que no hubiesen devoluciones; y para que esto último no ocurriera lo mejor era que prácticamente no hubiera ventas. Por otro lado, el objetivo del departamento de ventas era vender cada día más, sin importar la operativa detrás de cada transacción; ya que no era su problema.

Las personas más capaces del departamento de operaciones quedaron en el equipo de ventas, y los nuevos trabajadores contratados no tenían las capacidades necesarias para la manejar las operaciones. Esto generó muchos problemas, como la incorporación

de socios poco confiables. Un ejemplo de esto se vio cuando se creó la oferta para asistir a un partido de Boca Juniors contra Universidad de Chile en Buenos Aires, por la Copa Libertadores 2012: el socio que entregaría las entradas, incorporado por Ventas, estafó a Groupon y los boletos nunca llegaron. En este contratiempo también tuvo responsabilidad el departamento de operaciones, puesto que actuó negligentemente al no informar a tiempo que el socio no estaba respondiendo a los requerimientos, hasta que fue demasiado tarde. Fue necesario compensar a los clientes y devolverles el dinero y esto generó \$80.000 dólares de pérdida. Situaciones en las que los clientes quedaban insatisfechos se siguieron repitiendo y las pérdidas aumentaron cada vez más hasta que se llegó a un punto en que el área, que genera entre \$50 y \$60 mil dólares de ingresos al mes, tenía una deuda de \$200 mil dólares.

Y la situación llegó a su límite. Groupon Chile tenía muchos problemas con el área de operaciones, pero no tan grandes como los de Travel. La primera medida que tomó la gerencia fue separar el grupo Latam (Latinoamérica) y que cada país se hiciera cargo de sus departamentos de manera individual. La segunda medida fue que cada área (Shopping, Local y Travel) se debería preocupar de las ventas y operaciones en conjunto. Y, por último, quedaba tomar la decisión de continuar o no con el área de Travel, que genera tantos problemas.

Denisse, gerente de operaciones de Travel, y su equipo no quieren que su lugar de trabajo se elimine. Por lo tanto están buscando alguna solución que favorezca a todos. El problema es que el área está formada por 28 personas y cualquier reestructuración implica el despido o reubicación de muchas de ellas, y la reubicación no siempre es una medida satisfactoria ya que los empleados pueden quedar en una situación que no les agrade y decidan irse de todas maneras.

Travel no puede seguir generando pérdidas para la compañía, por lo que es necesario tomar una solución tan pronto como sea posible. Denisse se pregunta: ¿será factible sacar a flote el área, o ha llegado el momento de darse por vencidos?