

UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA

Estudios con Reconocimiento de Validez Oficial por Decreto Presidencial
del 3 de abril de 1981



“eBay en 2002: los retos del crecimiento sostenido”

ESTUDIO DE CASO

Que para obtener el grado de:

MAESTRO EN ADMINISTRACION

P r e s e n t a :

Fernando Téllez Villagómez

Director: Mtro. Roberto Sánchez de la Vara

Lector: Mtro. Jorge Smeke Zwaiman

Lector: Mtro. Gil Armando Sánchez Soto

México, D.F.

2010

Índice

1) Introducción	1
2) Análisis de los Hechos	2
>Crecimiento del comercio electrónico y de las subastas en línea.	2
❖ Factores clave en la venta detallista en línea	3
>Historia de las subastas	4
>Operación de las subastas en línea	5
>Mercado	6
>La fundación de eBay	7
>Administración y Organización	8
>Liderazgo	9
❖ Pierre Omidyar	9
❖ Jeffrey Skoll	10
❖ Margaret Whitman	10
>Misión, Visión y Valores	11
>Funcionamiento de una subasta de eBay	12
>El modelo comercial	13
❖ Cuotas y procedimientos para los vendedores	13
❖ Operación de las transacciones	14
❖ Foro de retroalimentación	15
>Estrategia de eBay para mantener el dominio del mercado	15
❖ Conversión en compañía pública	15
❖ Modelo de negocios	17
❖ Estrategia de eBay en 2002	18
>Competencia	25
❖ uBid.com	27
❖ Yahoo! Auctions	28
❖ Amazon.com Auctions	29
>Finanzas	31
>Nuevos retos para eBay	32
❖ Crecimiento, valores y enojo de algunos vendedores	32
❖ Expansión en nuevas categorías de productos	33
>Futuro	34
3) Definición del Problema	35
4) Marco Teórico	36
❖ Que es la Planeación Estratégica	36
❖ Beneficios de un enfoque estratégico.	40
5) Planteamiento de soluciones Plausibles	42
❖ FODA	42
❖ Modelo de Michael Porter	45
6) Fundamentación de la solución elegida	49

❖ Crecer haciendo ciertas adquisiciones	49
❖ Seguir creciendo con la misma tendencia	49
❖ La aportación a un crecimiento en mercados internacionales	49
❖ Deshacerse de ciertas alianzas	49
7) Marco de aplicación	52
❖ Ingreso en Mercados Internacionales	52
❖ Alianzas Estratégicas	53
❖ Adquisiciones	54
Conclusión	56
Recomendaciones	58
Bibliografía y Cibergrafía	59
Anexos	
1. Sitio de venta de bienes en e-Bay	60
2. Sitio de licitación de bienes en e-Bay	61
3. Perfil de retroalimentación “Feedback Forum” de e-Bay	62
4. Ejemplo de una subasta en uBid .com	63
5. Ejemplo de una subasta en Yahoo Auctions!	64
6. Ejemplo de una subasta en Amazon.com	65
7. Estado de Resultados de e-Bay 1996-2001	66
8. Estado Financiero de e-Bay 1997-2001	67

I) Introducción

El presente trabajo es el planteamiento estratégico para lograr que eBay pueda crecer con éxito y pasar de actor de nicho a ser el mayor sitio de subasta en línea del mundo.

Para poder lograr su objetivo, eBay tendría que superar varios desafíos. La compañía se enfrentaba a cada nuevo reto con un ojo en sus valores fundamentales y un oído atento a los miembros de su comunidad. A juicio de Pierre Omidyar (uno de sus fundadores) era fundamental el cuidar a medida de que crecía la compañía el que el núcleo fuera el intercambio personal, dado que los valores se comunican de persona a persona. El éxito finalmente se basaba en sus miembros. Ellos son los que habían creado y crearían el futuro. Omidyar pensaba que si se perdía de vista esto, se verían en grandes problemas.

Entrando en 2002, los analistas del ramo creían que eBay enfrentaba retos fundamentales:

1.- ¿Podría eBay retener sus valores y cultura comunitaria tradicional, dado su rápido crecimiento y el tamaño y la composición cambiante de su base de usuarios?

2.- ¿Qué tan lejos podría expandirse la compañía antes de que su modelo medular de negocios empezara a erosionarse o que la expansión a nuevas categorías de subasta la pusieran en competencia directa con grandes rivales bien conocidos y bien dotados de dinero y recursos?

Adicionalmente la compañía tenía que analizar la opción de deshacerse de posibles negocios o alianzas que quizá no resultasen tan estratégicas como inicialmente se le presentaban.

Había señales de que eBay estaba ponderando una mayor expansión en el mercado internacional para alcanzar su meta de tener 3,000 millones de dólares de ingresos anuales para 2005. Las oportunidades de crecimiento eran especialmente atractivas en Asia por los rápidos aumentos al acceso a internet. Enfocando como objetivos China o Taiwán, a la vez que tenía la intención de integrarse completamente a su sitio Half.com (formato de precio fijo).

Sin embargo en medio de estos planes de expansión, Omidyar y Whitman tenían que explorar la posibilidad de que el fenomenal crecimiento de eBay hubiera conducido a la erosión de una de las aptitudes clave de la firma, el sentido de la comunidad que ayudó a establecer la posición de eBay en el mercado.

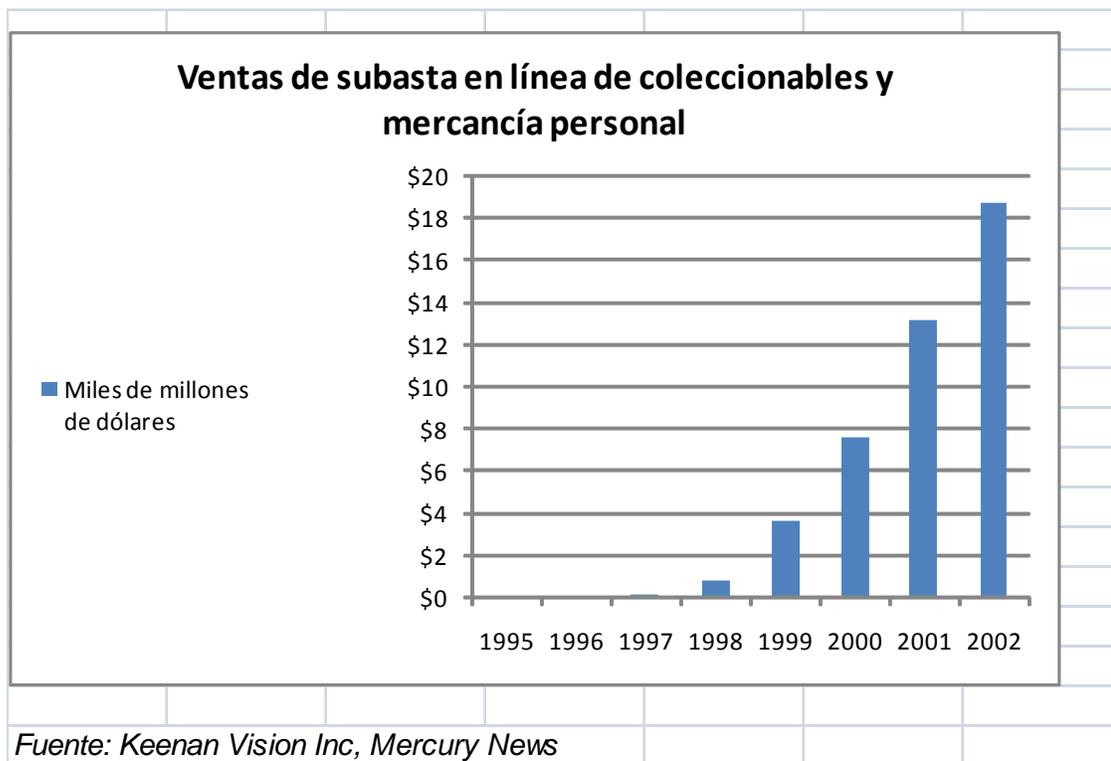
II) Análisis de los hechos

Crecimiento del comercio electrónico y de las subastas en línea

- >Fue hasta la década de 1990 en que la concepción de internet logró amplio uso y se volvió parte de la vida cotidiana.
- >Computer Industry Almanac estimaba que para fines del año 2000 habría aproximadamente 550 millones de usuarios en 150 países y que el número crecería a más de 650 millones para fines de 2001, y a más de 1,000 millones para 2005.
- >Las áreas en las que se esperaba que creciera con mayor rapidez internet eran Asia, América Latina y Europa Oriental, y gran parte de este crecimiento provendría del acceso incrementado merced a nuevas tecnologías, como teléfonos celulares.
- >Gartner Group estimaba que el negocio electrónico de negocio a negocio (NAN; business to business B2B) crecería de 919,000 millones de dólares en 2001 a más de 8.5 billones de dólares para 2005.
- >Gartner predecía que los ingresos del negocio a consumidor se remontarían de 31,200 millones de dólares en 1999 a más de 380,000 millones de dólares en 2003.
- >Forrester Research esperaba que alrededor del 28% de las transacciones NAN se dieran en la región Asia/Pacífico.
- >Dentro del segmento de negocio a consumidor y en donde eBay operaba, el negocio estadounidense generaba más del 65% en 1999, pero se esperaba que en 2003 diera cuenta solo del 38% en cuanto el uso de internet se expandiera a otras partes del mundo.
- >Asia en especial se confiaba en que el uso de la red fuera estimulado por la decisión en 2001 de admitir a China en la Organización Mundial de Comercio.
- >Se proyectaba que el comercio electrónico de negocio a consumidor creciera 5,400 millones de dólares en 1999 (17.3% del total mundial) a más de 115,000 millones de dólares (más de 30% del total mundial) para 2003.
- >De acuerdo con un estimado, se esperaba que las ventas se subasta en línea de coleccionables y mercancía personal representarían un mercado de 18,700 millones de dólares en 2002.

Crecimiento estimado en ventas globales de comercio electrónico y subasta en línea.							
	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Ventas estimadas mundiales							
NAN (miles de mill de dólares)	\$150	\$433	\$919	\$1,900	\$3,600	\$6,000	\$8,500

Fuente: GartnerGroup.



❖ Factores clave en la venta detallista en línea

>El mayor reto para un detallista en línea era el de generar tráfico al sitio en la forma de clientes nuevos y retornantes.

>Para llegar a clientes nuevos algunos detallistas en línea se asociaban con motores de búsqueda de compras comparadas que permitieran a los clientes comparar precios de muchos detallistas para un producto dado.

>Otras tácticas para aumentar el tráfico incluían el correo electrónico directo, la publicidad en línea en portales y sitios de contenido relacionado, y alguna publicidad tradicional, como los anuncios impresos y los comerciales de televisión.

>Los detallistas tenían asimismo que ayudar a los usuarios nuevos a vencer su nerviosismo al servirse de internet para comprar artículos que habitualmente adquirirían en tiendas.

>A los compradores de internet nuevos como a los experimentados les inquietaba la seguridad de su tarjeta de crédito y la posible venta de su información personal a las empresas de marketing.

>La venta detallista en línea tenía severas limitaciones en el caso de aquellos bienes y servicios que quería ver personalmente.

>Desde la perspectiva del detallista, había el problema de recoger el pago de los compradores que utilizaban cheques u órdenes de pago en lugar de las tarjetas de crédito.

Historia de las subastas.

>Las primeras subastas de que se tiene noticia tuvieron lugar en Babilonia e el año 500 A.C. En estas subastas se vendían mujeres como esposas al mejor postor.

>En la antigua Roma, los soldados subastaban el botín de sus saqueos y los ciudadanos ricos hacían lo mismo con sus pertenencias y posesiones preciadas.

>A fines del siglo XVI, se empezaron a efectuar subastas en tabernas y expendios de ale (bebida inglesa de alto contenido alcohólico) en la Gran Bretaña.

>Sotheby's se fundó en 1774 y Christie's en 1766; ambas son ahora casas subastadoras de renombre mundial de artículos raros y valiosos.

>Las subastas han perdurado a lo largo de la historia por varias razones: Primera, les dan a los vendedores un medio conveniente para encontrar a un comprador para algo de lo que quieren deshacerse. Segunda, las subastas son una excelente forma de que la gente colecciona cosas difíciles de encontrar. Por último las subastas son uno de los mercados más "puros" que existen para los bienes, porque ponen en contacto a compradores y vendedores para que lleguen a un precio mutuamente satisfactorio.

>Los expertos estimaban que en el año 2001 el mercado nacional de subastas, ventas de garage, mercados de pulgas (o mercados de usado) y listas de anuncios clasificados excedía de los 130,000 millones de dólares.

Operación de las subastas en línea.

>Estos remates funcionaban como una subasta tradicional, con la diferencia que ni oferentes ni demandantes se encontraban físicamente en un lugar específico.

>En el año 2002 había tres categorías básicas de subastas en línea:

1. Las subastas de negocio a negocio (NAN). Estas subastas generaban 2,500 millones de dólares por ventas en el 2008 y se predecía que crecerían a 52,600 millones de dólares en 2002.

2. Las subastas de negocio a consumidor (NAC), en las que las empresas vendían bienes y servicios a los consumidores por la vía del internet.

3. Subasta de persona a persona (PAP), que le daba a los vendedores y compradores interesados la oportunidad de participar en licitación competitiva.

>Desde el proceso precursor de eBay de la subasta en línea de persona a persona en 1995, el número de sitios había aumentado a más de 2,750 para fines de 2001.

>Forrester Research predecía que en 2002 habría 6.5 millones de clientes usando subastas en línea.

>En 1999 8.2% estimado de usuarios de internet se registró en un sitio de subasta; se esperaba que esa cifra aumentara a 14.5% en 2002.

>Los operadores de subastas en línea podían generar ingresos en cualquiera de cinco formas:

1. Cobrando cuota a los vendedores por poner en lista su bien o servicio
2. Cobrando una comisión sobre todas las ventas.
3. Vendiendo publicidad en sus sitios web
4. Vendiendo su propia mercancía nueva o usada por medio de este formato
5. Vendiendo bienes (propios o de otros vendedores) en un formato de precio fijo.

>La mayoría de los sitios cobraban a los vendedores una cuota o una comisión y vendían publicidad a las compañías interesadas en promover sus bienes o servicios a usuarios del sitio de subasta.

>En 1996, OpenSite Technologies empezó a ofrecer aplicaciones de software en paquete a compañías interesadas en crear sus propios sitios web de subasta.

>Moai Technologies y Ariba, Inc. eran otras dos fuentes de software de subasta.

>OpenSite había vendido más de 600 paquetes de subasta a compañías como The Sharper Image, CNET y John Deere. OpenSite afirmaba que su propósito era reunir a compradores y vendedores, ayudar a las empresas a manejar su inventario, crear canales de ventas, atraer clientes y hacer pruebas de marketing de nuevos productos.

>Las empresas subastadoras podían por medio de Outsourcing conseguir todas las funciones de hospedaje asociadas con las subastas en línea e incluso turnar el proceso entero de licitación a un especialista de subasta en línea independiente.

>El uso de anfitriones de sitio y de servicios de subasta en línea independientes era una opción particularmente atractiva para empresas que querían servirse de las subastas en línea como canal de distribución.

>En 2000 y debido al auge de las subastas en línea sin invertir recursos considerables, eBay creó la Interfaz de Programa de Aplicación lo cual permitía a los nuevos sitios “usar el motor comercial de eBay para propulsar su negocio, eliminando el tiempo y los gastos de proceso de arranque”.

Mercado.

>Los participantes de las subastas en línea podrían agruparse en seis categorías:

1. Cazadores de gangas, Los cazadores de gangas veían las subastas cibernéticas principalmente como una forma de entretenimiento; su objetivo solía ser el de conseguir una transacción muy ventajosa.

Se pensaba que los cazagangas constituían solo un 8% de los usuarios activos en línea, pero que eran 52% de los visitantes de eBay. Para atraer visitas repetidas, los sitios debían atraerles en los niveles racional y emocional, satisfacer sus necesidades de asignación de precios competitivos, de excitación por la búsqueda y de deseo de comunidad.

2. Compradores coleccionistas y por pasatiempo, Estos compradores se servían de las subastas para buscar artículos específicos que tuvieran valor personal para ellos. Les interesaba mucho el precio y la calidad. Los coleccionistas apreciaban eBay por su amplia variedad de ofertas de productos.

3. Compradores profesionales, Abarcaban una amplia gama de compradores, desde los gerentes de compras que adquirían material para oficinas hasta los comerciantes de antigüedades y armas que compraban inventario. Los compradores profesionales andaban en busca de formas de reducir costos. La diferencia básica de estos compradores con otros era su afiliación con empresas comerciales. Con el crecimiento de los sitios de subastas en línea

dedicados a las subastas de negocio a negocio (NAN), estos compradores se volvían en un elemento cada vez más importante del panorama de la subasta en línea.

4. Vendedores casuales, Comprendían a los individuos que se servían de eBay como sustituto de una lista de anuncios clasificados o una venta de garage para deshacerse de artículos que ya no deseaban. Aunque muchos vendedores casuales listaban solo unos cuantos artículos, algunos se valían de eBay para reunir dinero para algún nuevo proyecto u otra cosa.

5. Vendedores coleccionistas y por pasatiempo, Quienes se encontraban en esta categoría comerciaban característicamente dentro de una categoría limitada de bienes y veían a eBay como una forma de vender artículos selectos de sus colecciones a otros que pudieran desearlas. Los aficionados a un pasatiempo y los coleccionistas se servían de una gama de puntos de venta tradicionales y en línea para llegar a sus mercados meta. Otros vendedores detallistas utilizaban las subastas para complementar sus operaciones, mientras que otros más vendían exclusivamente en subastas en línea y en formatos de precio fijo, como Half.com.

6. Vendedores de poder y corporativos, eran por lo común pequeñas y medianas empresas que favorecían a eBay como un canal primario de distribución para sus artículos y con frecuencia vendían miles de dólares de artículos al mes en el sitio. Un cálculo sugería que si bien estos vendedores daban cuenta de solo el 4% de la población de eBay, eran responsables del 80% del negocio total de esta firma. Las empresas comerciales se volvían cada vez parte más importante del ramo de las subastas en línea. Entre estos nuevos vendedores en eBay estaban IBM, Compaq y la U.S. Post Office.

La fundación de eBay

>En 1995 se lanza la primera subasta en línea bajo el nombre de Auctionwatch, en el nombre de dominio de www.eBay.com

> El nombre de eBay “electronic Bay area” acuñado porque el concepto inicial de su fundador era atraer vecinos y otros residentes del área de la Bahía de San Francisco al sitio para que vendieran y compraran artículos de interés mutuo.

>Las primeras subastas no cobraban cuotas a compradores o vendedores y la mayoría consistía en equipo de computación.

>La incipiente empresa generó 1,000 dólares de ingresos en el primer mes y 2,000 dólares en el segundo.

>El concepto de eBay era “crear un lugar en el que la gente pudiera hacer negocios igual que en los viejos tiempos, cuando la gente se tenía que conocer personalmente, y todos teníamos la

impresión de estar tratando sobre la base de uno a uno con individuos en los que podíamos confiar”.

>Inicialmente la operación de la compañía era llevada a cabo por Pierre y Jeffrey usando una sola computadora para servir a todas sus páginas en la sala de la casa de Pierre.

>El crecimiento de la empresa hizo que las operaciones las llevaran a cabo en la sala de la casa de Jeffrey.

>Poco después las operaciones se mudaron por un tiempo a las instalaciones de una incubadora de negocios de Silicon Valley, antes de que la compañía se estableciera en sus instalaciones actuales en San José, California.

Administración y Organización

>La transición en la empresa surge por la necesidad de contratar a un administrador profesional que fungiera como presidente de eBay.

>En 1997, Omidyar y Skoll convinieron en que era hora de localizar a un profesional experimentado que fungiera como director ejecutivo y presidente.

>A fines de 1997, los cazadores de talentos llegaron con una candidata para el empleo: Margaret Whitman.

>La empresa contaba con menos de 40 empleados y menos de 6 millones de dólares en ingresos en el año anterior.

>Omidyar había tenido una participación clave en la incorporación de ejecutivos talentosos y en la formación de una capaz junta de directores.

>Entre los miembros notables de la mesa directiva de eBay figuraban Scot Cook, fundador de Intuit, una exitosa compañía de software financiero, y Howard Schultz, fundador y director ejecutivo de Starbucks.

>Whitman dirigió la operación desde el momento de su adhesión a la compañía.

>Omidyar quien desde abril del 2001 poseía 25.7% de las acciones de eBay (con un valor aproximado de 4,700 millones de dólares a diciembre del 2001), pasaba gran parte del tiempo en París con Pamela. Dedicaban buena parte de su energía en causas filantrópicas.

>Jeffrey Skoll poseía 14.8% de las acciones de eBay (con valor de 2,700 millones de dólares) y Margaret Whitman tenía el 4.2% (750 millones de dólares).

Liderazgo.

❖ Pierre Omidyar

>Pierre Omidyar nació en París Francia, de padres que habían salido de Irán décadas atrás.

>La familia emigró a Estados Unidos, donde el padre de Pierre inició una residencia en el Johns Hopkins University Medical Center.

>La pasión de Pierre por las computadoras inició a temprana edad. Estando en la preparatoria tuvo su primer empleo en la biblioteca escolar donde se le contrató por seis dólares la hora.

>Al salir de la preparatoria asistió a Tufts University, donde conoció a su futura esposa, Pamela Wesley

>Al graduarse en 1988, la pareja se mudó a California, donde Pierre graduado en ciencias de la computación, se integró a Claris, subsidiaria de Apple Computer en Silicon Valley, donde creó la aplicación para gráficos MacDraw.

>En 1991 salió de Claris y participó como cofundador de Ink Development, la cual se convertiría en precursora de las compras comparadas en línea y se vendería finalmente a Microsoft en 1996.

>En 1994 Omidyar entró en General Magic como ingeniero de servicios de desarrollador permaneciendo allí hasta mediados de 1996, cuando dejó ese puesto para dedicarse de tiempo completo al desarrollo de eBay.

>Aunque Pamela Wesley fue una fuerza impulsora en el lanzamiento del sitio web inicial, Pierre había estado interesado largo tiempo en la forma en la que se podría establecer una plaza de mercado para lograr reunir a un mercado fragmentado disperso.

>Pierre vio en eBay una forma de crear una comunidad de intercambio de persona a persona, basada en un mercado democratizado y eficiente, donde todo mundo pudiera tener igual acceso a través del mismo medio, la internet.

>En febrero de 1996 el tránsito en el sitio de Pierre Omidyar había crecido tanto que su proveedor de servicio de internet le informó que tendría que elevar el grado del servicio. Pierre empezó a cobrar una cuota de registro para la subasta y vio que no disminuían el número de artículos registrados.

>Aunque Pierre continuaba trabajando en casa empezó a buscar un socio y en mayo le pidió a su amigo Jeffrey Skoll que se le uniera en la empresa de riesgo.

>En los inicios de eBay Pierre fungía como director ejecutivo, director financiero en jefe, y presidente.

>Preside la junta directiva de eBay al hacerse cargo Meg Whitman como Directora Ejecutiva.

>Pierre enfoca su tiempo y energía a supervisar el rumbo estratégico y el crecimiento, el desarrollo de modelo y sitio, así como la vocación pro comunitaria de la firma.

❖ Jeffrey Skoll

>Amigo de Pierre Omidyar, contaba con una Maestría en Administración por la Universidad de Stanford.

>Jeffrey era un estratega y poseía como fortaleza la base de negocios de la que Pierre carecía.

>Jeffrey se convirtió en vicepresidente de planeación estratégica y análisis, se concentró en el análisis competitivo, la planeación e incubación de nuevos negocios.

>Igualmente el desarrollo de la dirección estratégica general de la organización, y la supervisión de las operaciones de apoyo al cliente eran responsabilidad de Jeffrey.

❖ Margaret Whitman

>En 1997 fungía como directora general de la división preescolar de Hasbro Inc.

>Había recibido su título de licenciatura en economía por la Universidad de Princeton y su maestría en economía de Harvard Business School.

>Su primer empleo fue en administración de marca en Procter & Gamble.

>Su experiencia incluía también su trabajo como presidenta y directora ejecutiva de FTD, presidenta de la División Stride Rite de Stride Rite Corporation, y como vicepresidenta titular de marketing de la división de productos de consumo de Walt Disney Company.

>Experiencia en marketing global con las marcas Teletubbies, Playskool y Mr. Potato Head de Hasbro.

>Inicialmente no mostraba interés en unirse a eBay sino como consecuencia de repetidos llamados, accede a unirse con Omidyar en Silicon Valley.

>Como consecuencia de una segunda entrevista con Omidyar, Whitman percibió el enorme potencial de crecimiento de la firma y convino hacer una prueba con eBay.

>Meg se mostraba como la elección ideal para levantar la posición de liderato en el mercado sin sacrificar la calidad y el toque personal al que los usuarios ya estaban habituados.

>Asume el mando de eBay en febrero de 1998 como Directora Ejecutiva empezando a actuar como el rostro público de la compañía.

>Como un esfuerzo por mantenerse en contacto con los clientes de la empresa, actuó como anfitriona de una subasta. La experiencia resultó muy ilustrativa dando como consecuencia que todos los gerentes hicieran ventas en eBay.

Misión, Visión y Valores

Misión. “Ayudar a la gente a intercambiar prácticamente cualquier cosa sobre la Tierra”. El modelo de negocios establecido se basaba en crear y mantener una comunidad de intercambio de persona a persona (o de empresa a individuo) en la que compradores y vendedores puedan intercambiar con facilidad información y bienes.

Visión. Desarrollar y fortalecer el nombre de marca de eBay, ampliar su plataforma, fomentar la afinidad entre los miembros de su comunidad, y acrecentar la base de clientes, atrayendo a un número suficiente de compradores y vendedores de alta calidad necesarios para alcanzar las metas de la organización.

Valores. Desarrollar una comunidad de intercambio leal y vivaz es una piedra angular en el modelo de negocio de eBay. Esta comunidad se nutre mediante la comunicación franca y honesta y se erige sobre 5 valores fundamentales que la empresa espera que sus miembros honren:

- Creemos que la gente es básicamente buena
- Creemos que cada quien tiene algo que aportar
- Creemos que un ambiente honesto y abierto puede hacer que brote lo mejor de la gente
- Reconocemos y respetamos a cada quien como un individuo único
- Le alentamos a tratar a los demás como usted quiera ser tratado.

Funcionamiento de una subasta de eBay

>Para vender o licitar bienes (**Anexos 1 y 2**), los usuarios debían registrarse en el sitio, elegían un nombre de usuario y contraseña.

>Los usuarios no registrados podían ver el sitio web pero no se les permitía licitar por bien alguno ni poner en lista artículos para subastarlos.

>En el sitio web, los motores de búsqueda ayudaban a los clientes a determinar de que bienes se disponía en ese momento.

>Cuando los usuarios registrados encontraban un artículo que deseaban, podían optar por introducir una sola puja o utilizar la licitación automática (llamada licitación presentada).

>En la licitación automática, el cliente introducía una puja inicial suficiente para situarlo como el mejor postor. La puja se incrementaba a medida que otros licitaran por el mismo objeto hasta que la subasta terminara y el licitante ganara.

>Los usuarios podían revisar las licitaciones en cualquier momento y repujar en caso de haber sido sobrepujados, o incrementar su cantidad máxima en la licitación automática.

>Los usuarios podían elegir que se les notificara por correo electrónico en caso que se les sobrepujaba.

>Una vez terminado la subasta, se les notificaba a comprador y vendedor de la licitación ganadora y se daba la dirección de correo electrónico del otro. Las partes se arreglaban en privado para el pago y la entrega del bien.

El modelo comercial

Desde un punto de vista conceptual el modelo comercial de eBay es sencillo. eBay no vende ni produce nada. Simplemente ha creado la estructura a través de la cual los usuarios pueden interactuar unos con otros. eBay cobra entonces una tarifa por el privilegio de usar el sistema.

❖ Cuotas y procedimientos para los vendedores

>A los compradores no se les hacían cargos por licitar por artículos en eBay.

>A los vendedores se les cobraba una cuota de inserción y otra de “valor final”, pudiendo optar por el pago de cuotas adicionales para promover sus artículos en lista

>Las cuotas de inserción iban desde los 30 centavos de dólares para licitaciones de apertura a 3.30 dólares para subastas con pujas de apertura, valores mínimos o precios de reserva de 200 dólares y más.

>Las cuotas de valor final iban de 1.25 a 5% del precio final de venta y se calculaban de acuerdo a un programa graduado, en el cual el porcentaje descendía conforme el precio final de ventas se elevaba.

>Un vendedor que quisiera promover un artículo podía: poner un encabezado con negritas (por una cuota de 2 dólares) o destacarlo con banda amarilla (5 dólares).

>El vendedor recomendado por un rating de retroalimentación favorable podía hacer que su subasta se listara como una subasta con presentación sobresaliente (por 19.95 dólares). Con esto su artículo se presentaba en una categoría específica o en una presentación de la página base (99.95 dólares).

>El vendedor podía poner una fotografía en un sitio web y proporcionar a eBay la liga del mismo.

>El vendedor tenía la opción de exhibir los artículos en una sección de galería, catálogo de fotografías más que de texto. El vendedor que utilizaba una fotografía en su listado, podía hacer que esta se incluyera en la sección de galería por 25 centavos o se presentará allí por 19.95 dólares.

>Para atraer vendedores, eBay introdujo varias características, como pujas de apertura mínimas y precios de reserva así como dar la opción al vendedor de poner un precio de “cómpralo ahora”, permitiendo a los licitantes a pagar una cantidad fija por un artículo listado y terminar la subasta de inmediato.

>Hacia el 11 de junio de 2001 se requería que los vendedores de eBay proporcionaran un número de tarjeta de crédito e información de cuenta bancaria.

❖ Operación de las transacciones

>Si un vendedor recibía una o más pujas sobre el precio mínimo establecido, o el de reserva, estaba obligado a consumir la transacción.

>eBay no tenía fuerza de coacción sobre oferentes o demandantes, que fuera más allá de la suspensión del servicio.

>En caso de no completarse la operación el vendedor se lo notificaba a eBay para que este le acreditara la cantidad de la cuota del valor final.

>Al terminar una subasta el sistema de eBay verificaba que la puja entrará en el intervalo de precio aceptable.

>Si la venta tenía éxito eBay notificaba automáticamente al comprador y vendedor. Estos podían entonces trabajar en los detalles de la liquidación y entrega.

>En un esfuerzo por acrecentar sus ingresos eBay empezó a aceptar pagos con tarjetas de crédito y transferencias electrónicas de fondos a nombre del vendedor.

>Mediante una alianza con el U.S. Postal Service, empezó a permitir a los vendedores comprar e imprimir franqueo postal en línea por una cuota mensual de 14.95 dólares.

>Los términos de envío eran por cuenta y arreglo entre vendedor y comprador.

>La compañía ofrecía un servicio automatizado de liquidación, diseñado para tratar de conseguir la comunicación, pago y entrega expeditos entre compradores y vendedores.

❖ Foro de retroalimentación.

>A inicios de 1996 eBay fue la precursora de una característica denominada Feedback Forum para aumentar la confianza entre compradores y vendedores, facilitando la reputación dentro de su comunidad.

>Este foro alentaba a las personas a registrar comentarios positivos, negativos o neutrales del otro.

>Las personas podían discutir la retroalimentación que se hacía acerca de ellas haciendo observaciones sobre los comentarios en cuestión.

>Mediante la asignación de valores, los calificados se ganaban una jerarquía que se agregaba a su nombre de usuario. Se ponían símbolos codificados por color que indicaban la cantidad de retroalimentación positiva.

>Un comentario positivo +1, por uno neutral 0 y por un comentario negativo -1

>Los usuarios que recibían un rating neto de retroalimentación suficientemente negativo (por lo común -4) se les suspendían sus registros.

>Los compradores podían revisar el perfil de retroalimentación de una persona antes de decidirse a pujar por un artículo listado por la misma o antes de elegir los métodos de pago o entrega. **(Anexo 3).**

>El Feedback Forum tenía varias características automatizadas diseñadas para detectar y prevenir distintas formas de abuso.

>La empresa creía que su Feedback Forum era en extremo útil para vencer la vacilación inicial de los usuarios para comercial por internet, pues reducía la incertidumbre de tratar con un socio de intercambio desconocido.

Estrategia de eBay para mantener su dominio de mercado

❖ Conversión en compañía pública

>A meses de asumir la presidencia de eBay, Whitman afrontó el reto de preparar a la empresa con el fin de reunir el capital para la expansión mediante una oferta pública inicial (IPO initial public offering) de acciones comunes.

>Whitman y su equipo generaron considerable interés por la OPI de la compañía con una serie de presentaciones de campaña preparadas para convencer a los inversionistas.

>El 24 de septiembre de 1998 las acciones se pusieron a la venta la acción cerró el día en 47 dólares, más del 160% sobre el precio de oferta inicial a 18 dólares la acción.

>La OPI consiguió 66 millones de dólares de capital nuevo para la compañía y tuvo tanto éxito que la revista bloomberg personal designó a eBay “La OPI sensación de 1998”.

>La revista Euromoney nombró a eBay la mejor OPI en el mercado de los Estados Unidos en enero de 1999.

>El éxito de la oferta de septiembre de 1998 llevó a eBay a emitir una oferta de seguimiento en abril de 1999, que reunió 600 millones de dólares más.

>La junta directiva de eBay conservó el derecho de emitir hasta 5 millones de acciones adicionales preferentes sin más inversión de los actuales tenedores de acciones, para un posible caso de intento hostil de apoderarse de la firma.

>Con los fondos recibidos de la OPI eBay lanzó iniciativas estratégicas dirigidas a seis objetivos específicos:

1. Acrecentar la comunidad de e-Bay y fortalecer su marca, para atraer nuevos miembros y mantener su vitalidad comunitaria.
2. Ensachar la plataforma de intercambio de la compañía aumentando las categorías de productos existentes.
3. Fomentar la afinidad de la comunidad de eBay y acrecentar su confianza y seguridad con servicios como el de la verificación y el seguro de usuario.
4. Mejorar las características y funcionalidad del sitio web con el fin de crear una experiencia en línea que sea rápida, conveniente y sencilla.
5. Ampliar los servicios pre- y pos intercambio.

6. Desarrollar mercados internacionales haciendo un activo marketing y promoción del sitio web de eBay en países seleccionados.

>Para la consecución de estos objetivos, eBay empleaba tres tácticas competitivas principales.

a) Procuraba integrar asociaciones estratégicas en todas las etapas de su cadena de valores, creando una cartera de más de 250 alianzas estratégicas con empresas como America Online, Yahoo, Lycos, Compaq y Warner Brothers.

b) Buscar activamente la retroalimentación del cliente y hacía mejoras con base en esta información.

c) Vigilaba de manera continua el ambiente externo para crear las oportunidades.

❖ Modelo de negocios.

>El modelo de negocios establecido se basaba en crear y mantener una comunidad de intercambio de persona a persona (o de empresa a individuo) en la que compradores y vendedores pudieran intercambiar con facilidad información y bienes.

>El papel de eBay era actuar como facilitadora de valor agregado de las transacciones en línea entre comprador y vendedor.

>El éxito dependía de acuerdo a la dirección en el de mantener un ambiente motivante de intercambio, programas de confianza y seguridad, una experiencia de intercambio rentable y cómoda, así como una fuerte afinidad comunitaria.

>Desarrollando en nombre de marca eBay la empresa se proponía atraer a un número suficiente de compradores y vendedores de alta calidad.

>El formato en línea de la subasta significaba cero inventarios para eBay por lo que podía operar la plaza de mercado sin necesidad de una fuerza de ventas tradicional.

>La administración creía que el modelo de negocios de eBay tenía seis elementos clave para el éxito de la compañía:

1. La posición del mayor aforo de intercambio en línea y una masa crítica de compradores, vendedores y artículos listados para su venta. A fines de 2000 eBay tenía listados 6 millones de artículos en el formato de subasta, más otros ocho millones con Half.com en un formato de precio fijo).

2. Un ambiente de intercambio motivante y entretenido que presentara fuertes valores y estableciera reglas y procedimientos para facilitar la comunicación y el intercambio comercial.

3. Programas establecidos de confianza y seguridad como Safeharbor.
4. Un sistema de intercambio rentable, eficaz para su costo.
5. Una fuerte afinidad comunitaria
6. Una interfaz de usuario fácil de navegar, arreglada por temas y completamente automatizada.

❖ Estrategia de eBay en 2002.

En 2002 la estrategia de la compañía giraba en torno a cinco iniciativas clave de acción:

1. Ensanchar la plataforma actual de intercambio.

>Dentro de las categorías existentes de producto, mediante nuevas categorías, la expansión geográfica (local e internacional, y la introducción de más formatos de asignación de precios, como las ventas de precio fijo.

>Introdujo sitios especializados y abrió tiendas eBay.

>Se agregaron 2,000 nuevas categorías en 1998 y 1999, con 5,000 más lanzadas en el año 2000 para complementar un total de 8,000

>Desde sus primeros días eBay había desarrollado un número de nuevas categorías significativas de productos y sitios especializados:

- *Great Collections* empezó como una categoría que exhibía objetos raros de colección así como obras de arte y antigüedades de las principales casas subastadoras. El éxito condujo a eBay a ampliarla y convertirla en un sitio especializado. Por la vía de una alianza con ArtNet.com, eBay ofrecía una garantía con valor hasta de 50,000 dólares si es surgían problemas de autenticidad que no pudieran ser resueltos.
- *eBay Motors* empezó también como una categoría y se desarrollo cuando la compañía se percató que se efectuaba un creciente número de transacciones de autos. En asociación con AutoTrader.com esta categoría se convirtió en un sitio especializado.
- *LiveAuctions* permitía la licitación en vivo por internet de subastas efectuadas en casas subastadoras físicas en todo el mundo. A través de una alianza con Icollector.com, los usuarios tenían acceso a más de 300 casas subastadoras en todo el mundo.

- *Professional Services* ofrecía a trabajadores profesionales y eventuales una amplia variedad de productos y servicios, que iban desde la redacción de planes de negocios y el desarrollo de sitios web y software, hasta servicios de captura y traducción de datos.
- *El formato de precio fijo* Half.com permitía a eBay competir más directamente con Amazon.com ya que Half.com empleaba un sistema de precio fijo de persona a persona permitiendo comerciar a la mitad del precio detallista. De modo semejante a eBay, Half.com ofrecía un sistema de retroalimentación que ayudaba a compradores y vendedores a erigir una sólida reputación.
- *Una categoría de intercambio de negocio a negocio*, lanzada en marzo de 2002, se dirigía a empresas de menos de 100 empleados.
- *La categoría de bienes raíces*. Los ofrecimientos dentro de esta categoría se incrementaron significativamente por la adquisición en agosto de 2001 de Homesdirect, la cual se especializaba en la venta de bienes de hipoteca no redimida que había pasado a ser propiedad de organismos gubernamentales.
- *La asociación con Boats.com* ofrecía a compradores y concesionarios de botes un sitio único de internet para la venta de productos marinos y botes.

>En junio de 2001, la compañía introdujo las tiendas eBay para complementar nuevos ofrecimientos, facilitar a los vendedores la creación de lealtad y ayudar a los compradores a localizar bienes de vendedores específicos.

>El concepto de tiendas eBay era atractivo para grandes detallistas –como IBM, Hard Rock Café, Sears y Handspring- que remataban un nutrido despliegue de artículos en el sitio para obtener beneficios del alcance y poder de distribución de eBay.

>Entre 1999 y 2001, eBay lanzó más de 60 sitios regionales para dar un sabor más local a sus ofrecimientos, dichos sitios se centraban en las 50 mayores áreas metropolitanas en los Estados Unidos.

>A mediados de 2001 la compañía empezó a ofrecer a los vendedores la opción de tener sus artículos listados en un área especial de vendedor eBay en las secciones clasificadas de los diarios locales.

>Otras acciones notables para ampliar la plataforma se incluyeron: Desarrollo de “eBay anywhere” para permitir a los eBay-istas servirse de la tecnología móvil y el lanzamiento de “Application Program Interface (API) que permite a otras empresas utilizar el motor y tecnología de eBay para construir nuevos sitios.

2. Fomentar la afinidad comunitaria de eBay

>Desde su fundación, en eBay se consideró que desarrollar una comunidad de intercambio leal y vivaz era fundamental en la filosofía del negocio.

>Con el deseo de mantenerse en contacto con sus clientes y ser sensible a sus necesidades, eBay pagaba el traslado aéreo a 10 de sus vendedores para asistir a convenciones. Estos vendedores sugerían 75% a 80% de las nuevas características en la compañía.

>En agosto de 2002 la compañía creó eBay University tras reconocer que muchos usuarios no aprovechaban su experiencia con eBay de la mejor manera, y con la esperanza de introducir nuevos emprendedores en la comunidad.

>El personal de la compañía viajaba por el país, llevando a cabo seminarios de dos días por las ciudades. Los seminarios atraían de 400 a 500 personas y tenían un costo de 25 dólares

>eBay University tuvo gran éxito que la compañía se asoció con Evoke Communications para ofrecer una versión en línea de las clases.

>Otra iniciativa importante estaba dirigida al segmento de más rápido crecimiento de la población estadounidense: las personas de 50 a más años de edad. Se trataba del programa de oportunidad digital para personas de edad.

>Los elementos específicos del plan comprendían la asociación con SeniorNet, el principal capacitador no lucrativo de tecnología de computadoras para personas de edad.

>Había un donativo de un millón de dólares a SeniorNet para establecer 10 nuevas instalaciones de capacitación para 2005, la creación de un programa de voluntarios para capacitar a personas de edad.

>Para fomentar el sentido comunitario entre los usuarios de eBay la compañía promovía la interacción entre los miembros de la comunidad con la creación de salas de charla basadas en intereses personales.

>Para que la empresa pudiera manejar el flujo de información en las salas de charla, los empleados de eBay iban a las exposiciones y convenciones del ramo en busca de personas que tuvieran la pasión y conocimientos específicos por un coleccionable o categoría de bienes.

>A medida que la comunidad crecía se hicieron medidas adicionales para asegurar un sentido de confianza y honestidad entre los usuarios. Uno de los primeros esfuerzos fue la creación en 1996 del Feedback Forum

>Si bien eBay estimaba que menos del 1% de los millones de subastas en su sitio involucraban actividades fraudulentas o ilícitas, había usuarios que disentían como Clay Monroe. Monroe

intercambista de equipo de computación de Seattle calculaba que *“el 90% de las veces, todo mundo se inclina por ofrecer y ofrecer más”*.

>Reconociendo que las actividades fraudulentas representaban un peligro significativo para el futuro de eBay, la dirección llevó un paso adelante al Feedback Forum al poner en marcha el programa SafeHarbor.

>El programa SafeHarbor ofrecía pautas de intercambio, proveía información para ayudar a resolver pleitos de usuarios y responder reportes de uso indebido del servicio de eBay.

>La iniciativa de SafeHarbor se amplió en 1999 para proporcionar salvaguardas adicionales, así como para colaborar activamente con organismos para el cumplimiento de la ley y con miembros de la comunidad intercambista, a fin de dar mayor seguridad a eBay.

>El uso de cuentas verificadas de comprador y vendedor se consideraba muy importante porque permitía a eBay asegurarse de que los usuarios suspendidos no abrieran nuevas cuentas de eBay bajo diferentes nombres. Se asoció con Infoglide para examinar similitudes en los registros de nuevos usuarios.

>Llevar a cabo estas iniciativas significó aumentar el número de puestos del departamento de SafeHarbor en eBay de 24 a 182.

>La compañía organizó también el departamento en torno a las funciones de investigaciones, vigilancia de la comunidad y prevención de fraude. Si se presentaba una queja escrita por fraude contra un usuario, eBay suspendía generalmente la cuenta del presunto infractor, hasta no efectuarse una investigación.

>El grupo de vigilancia de la comunidad trabajaba con más de 100 compañías líderes de la industria para proteger los derechos de propiedad intelectual.

>Para asegurar que no se vendieran artículos ilegales y que aquellos que se vendieran no violaran los derechos de propiedad intelectual, este grupo de Safeguard automatizó las búsquedas diarias de contraseñas sobre el control de las subastas.

>Las subastas infractoras se clausuraban y se notificaban al vendedor. Las violaciones repetidas daban lugar a la suspensión de la cuenta del vendedor.

>A medida que eBay ampliaba sus categorías, se introducían nuevas salvaguardas para satisfacer las necesidades únicas de las categorías Greatcollections y de automóviles.

3. Mejoramiento de características y funcionalidad

>En el diseño de su sitio web, eBay anduvo largo trecho para hacerlo intuible, fácil de usar para compradores y vendedores.

>Los trabajos incluían los servicios diseñados para personalizar la experiencia eBay del usuario por lo que en 1998 se lanzó My eBay, que daba a los usuarios acceso centralizado e información actual y confidencial de las actividades de intercambio.

>Desde My eBay, el usuario podía ver información referente a sus actuales balances de cuenta en eBay, tasa de retroalimentación, status de las subastas en las que estuviera participando.

>En octubre de 1998 eBay introdujo el servicio About Me (Acerca de mí), que servía a los usuarios para crear páginas base personalizadas que fueran accesibles a todos los demás miembros de eBay.

>Entre las nuevas características y servicios agregados en 2000 estaban Highlight y Feature plus (nuevas funciones de listado que servían para destacar una subasta) y But it now (herramienta para acelerar el proceso de compra).

>Cuando eBay inauguró su servicio, el único recurso de computadora con el que contaba era una sola instalación de Sun Microsystems sin capacidad de respaldo.

>Para el año 1999, el explosivo crecimiento de eBay requería de 200 servidores Windows NT y un servidor de Sun Microsystems para manejar el flujo de usuarios en el sitio.

>El 10 de junio de 1999, el esfuerzo de manejar estos procesos a la vez resultó demasiado para el sistema: el sitio de eBay se desplomó y permaneció caído 22 horas.

>El apagón sacudió la confianza del usuario en la confiabilidad de eBay y costó a la compañía unos cuatro millones de dólares en cuotas. El precio de las acciones de la firma cayó de 180 a 136.20 dólares por acción.

>Desafortunadamente el desplome del sitio del 10 de junio resultó el primero de una serie, la confianza en eBay siguió declinando tanto en la comunidad en línea como en Wall Street haciendo bajar el precio de la acción a 88 dólares.

>Con la intención de hacer frente a los problemas eBay buscó a Maynard Webb, ingeniero y solucionador de software de jerarquía premier y quien trabajaba en Gateway Computer.

>Webb creía que para lograr reducir al mínimo los apagones y caídas del sistema era necesario un respaldo para los 200 servidores Windows NT, otro para la unidad de Sun Microsystems, y un mejor sistema para administrar las comunicaciones entre los sistemas de Windows NT y de Sun.

>A fin de enfrentar estos retos, eBay adquirió siete nuevos servidores de Sun, cada uno valuado en un millón de dólares, y contrato por fuera su tecnología y sus operaciones de sitio web con Exodus Communications y Above-net.

>Estos convenios de Outsourcing permitían a eBay en concentrarse en su negocio medular.

>No obstante, la estabilidad del sistema disminuyó el explosivo crecimiento de la firma por lo que en el año 2001 eBay formó una alianza con IBM para mejorar la calidad de la infraestructura tecnológica de la subastadora en un proyecto denominado V3.

>El proyecto V3 utilizaba Websphere, un software de “e-frastructure” para proveer los cimientos tecnológicos para la plataforma de intercambio de la siguiente generación de eBay.

>Según Webb, “WebSphere” daba formidables ventajas de negocios. eBay podría crecer de manera confiable y eficaz para su costo, mientras proveyendo a los usuarios de los nuevos servicios para continuar haciendo negocios.

4. Ampliar los servicios de valor agregado

>Desde su inicio eBay entendió que para alcanzar el éxito, el servicio tenía que ser fácil de uso y de acceso cómodo.

>El servicio post-venta para brindar al usuario una mejor experiencia de negocios, era una de los esfuerzos que eBay mostraba. Por tal motivo se asoció con algunos proveedores de servicios:

- Parcel Plus, para un servicio de envío de la mejor clase.
- Dos compañías que aseguraban que los compradores obtuvieran por lo que ellos pagaban. (Tradesafe e I-Escrow).
- El mayor franquiciante de servicio postal (Mailboxes)
- El líder en servicios de envío de transportadoras múltiples para correo electrónico (iship.com).

>Para facilitar los pagos con tarjeta de crédito de persona a persona, eBay adquirió Billpoint, una compañía especializada en transferir dinero de un tarjetahabiente a otro.

>El objetivo de la firma era hacer del pago con tarjeta de crédito una “parte fluida e integrada de la experiencia de intercambio”.

>En marzo de 2000, eBay y Wells Fargo, propietaria y operadora del mayor banco de internet, entraron en un convenio por el cual Wells Fargo compraría un interés minoritario en Billpoint y está, a su vez utilizaría la extensa infraestructura de atención al cliente y pago de Wells Fargo.

5. Desarrollar mercados en Estados Unidos e internacionales.

>Para el ingreso en los mercados internacionales eBay aplicó las estrategias de: construir una nueva comunidad desde sus cimientos, adquirir una organización local o entrar en asociación con una fuerte compañía local.

>A fines de 1998, con la intención de lograr su expansión internacional en Canadá y el Reino Unido su afán descansó en crear nuevas comunidades de usuarios, creando y adaptando páginas a la medida de los usuarios de estos países.

>La adaptación local en el Reino Unido se facilitó con el empleo de la administración local, el marketing del lugar mismo y en línea, y la participación en eventos locales.

>En febrero de 1999, eBay se asoció con PBL Online, una compañía líder de internet en Australia, para ofrecer una página base adaptada australiana y neozelandesa de eBay. Los compradores podían licitar en subastas de cualquier parte del orbe y podían buscar artículos exclusivamente en Australia.

>Con la idea de lograr mayor alcance global, eBay adquirió el más grande de los sitios de intercambio de línea de persona a persona, Alando.de AG, en junio 1999.

>Para establecer una presencia asiática, eBay formó una empresa de riesgo compartido con NEC en febrero de 2000 para lanzar eBay Japan.

>En la adaptación del sitio a las necesidades de los usuarios japoneses, eBay escribió el contenido exclusivamente en lengua japonesa, y permitió a los usuarios a licitar en yenes.

>En 2001, eBay se expandió por Corea del Sur, gracias a la adquisición de una posición de propiedad importante, Internet Auctions Co. Ltd; así como en Bélgica, Brasil, Italia, Francia, Países Bajos, Portugal, España y Suecia con la compra de la mayor plataforma europea de intercambio en línea, iBazar.

>La nueva expansión en 2001 comprendió el desarrollo de un sitio local en Singapur, y una alianza basada en capital social con el principal sitio de subasta en línea para las comunidades de habla España y portuguesa en América Latina, MercadoLibre.com, que daría acceso a eBay a Argentina, Chile, Colombia, Ecuador, México, Uruguay y Venezuela.

Competencia

>Los sitios de subasta variaban en diversos aspectos: su inventario, el proceso de licitación, los servicios y cuotas extra, el apoyo técnico, la funcionalidad y el servicio a la comunidad.

>Auction Watch, compañía que ayudaba a los usuarios de internet a elegir con que compañías de subasta en línea les convenía hacer negocios, calificaba a los principales sitios de subastas en línea sobre la base de estas características.

Tasas comparativas de características de sitios líderes de subasta en línea seleccionados, diciembre de 2001.

Escala de calificaciones comparativas: Excelente = 4, Buena = 3, Promedio = 2, Debajo del promedio = 1							
Características del sitio							
Sitio de subasta	Inventario	Licitación	Servicios y/cuotas	Apoyo	Funcionalidad	Comunidad	
eBay	4	3	3	2	3	4	
Amazon.com Auctions	4	2	4	3	4	2	
Dell Auctions	2	2	3	3	3	1	
eHammer	3	4	3	3	2	1	
Excite Auctions	2	2	4	3	2	1	
uBid	3	3	3	4	3	n.d.	
Yahoo Auctions	4	3	3	1	4	2	
<i>Fuente: www.auctionwatch.com 5 diciembre de 2001.</i>							
<i>n.d. = no disponible</i>							

>En el sentido más amplio eBay competía con los anuncios clasificados de los diarios, las ventas de garage, mercados de usado, exposiciones de objetos de colección, casas de subasta y los rematadores locales.

>Al paso que la mezcla de productos de eBay se había ampliado, los competidores de la compañía habían aumentado para incluir a los detallistas con instalaciones, empresas de importación y exportación, y los comerciantes por catálogo o pedido postal.

>eBay se consideraba competidora de otros detallistas en línea, como Wal-Mart, Kmart, Target, Sears, J.C. Penney y Office Depot e igualmente con detallistas especializados, como Christie's, KB Toys, Blockbuster, Dell, Footlocker, Ticketmaster y Home Depot.

>Aunque eBay controlaba 64.3% de la participación de ingresos por subastas en línea a mayo de 2001, uBid.com había surgido como su principal competidor con 14.7% de los ingresos.

>Los tres siguientes competidores más grandes, Egghead.com (4.0%), Yahoo! Auctions (2.4%) y Amazon Auctions (2.0%) representaban menos del 10% del mercado a mediados de 2001.

>eBay consideraba como los determinantes competitivos más importantes en el ramo de la licitación en línea: la capacidad de atraer a los compradores, el volumen de transacciones y la selección de bienes, el servicio al cliente y el reconocimiento de marca.

>Además de estos factores eBay estaba tratando de competir en otras dimensiones: sentido de comunidad, confiabilidad del sistema, confiabilidad de la entrega y pago, comodidad y accesibilidad del sitio web, nivel de las cuotas de servicio, y calidad de las herramientas de búsqueda.

>La dirección de eBay consideraba ineficientes a los competidores tradicionales porque su naturaleza fragmentada local y regional hacía que a los compradores y vendedores les resultara costoso reunirse y consumir las transacciones.

>Las casas tradicionales de subasta tenían otras deficiencias:

- Limitada variedad y amplitud de selección
- Altos costos de transacción
- Deficientes en información.

>A la administración de eBay le parecía competitivamente superior su formato al de los rivales porque:

- Facilidad de reunión, intercambio de información y transaccionalidad entre compradores y vendedores.
- Comercialización directa sin intermediarios. Bajos costos
- Alcance global a una amplia base de participantes
- Intercambio a todas horas e información continuamente actualizada
- Fomentaba un sentido comunitario entre individuos.

❖ uBid.com

>Su misión era “convertirse en el sitio de subasta de comercio electrónico más reconocido y confiable, que de manera uniforme de valor y servicio excepcional a sus clientes y socios proveedores”.

>El modelo de negocios se centraba en el ofrecimiento de mercancía de marca renombrada en 16 categorías.

>Sus categorías iban desde computadoras y sus periféricos hasta viajes y eventos, a precios con descuentos de hasta 70% de los precios detallistas.

>Los usuarios tenían 3 formas de comprar y vender productos en el sitio:

1. La compañía hacía la subasta de productos propios en internet
2. Ofrecía la subasta de productos listados por empresas aprobadas por la firma
3. Efectuaba subastas a través de la bolsa de cambio de uBid, donde los consumidores listaban artículos sin pagar por cuotas de registro.

>El sitio web de la empresa tuvo seis millones de visitantes durante diciembre de 2000, un incremento del 80% desde diciembre 1999. Los ingresos también aumentaron 60% durante ese mismo periodo así como la venta de artículos y el registro en número de visitas.

>Muchos analistas veían a la empresa en brote como la competidora más seria de eBay en el camino de esta.

>Alan Cohen su VP de marketing, atribuía el crecimiento y éxito a su capacidad para “convertir el enfoque de nicho en lealtad del consumidor, valor increíble que proporcionamos a los consumidores a través de una pequeña plaza de mercado de nicho de empresa a consumidor o a pequeño negocio”.

>uBid se fundó en abril de 1997 y pasó a ser sociedad anónima con una oferta pública inicial de acciones comunes en diciembre de 1998; las acciones de la empresa se negociaron en NASDAQ, generando ingresos de 204.9 millones de dólares.

>La firma tenía aproximadamente tres millones de usuarios registrados y era segunda solo detrás de eBay en el mercado de subasta en línea, con 14.7% de participación de los ingresos del mercado. **Anexo 4** muestra un ejemplo.

❖ Yahoo! Auctions

- >Se lanzó en 1998. La firma ofrecía servicios a casi 200 millones de usuarios al mes, y la red Yahoo! Network operaba en Norteamérica, Europa, Asia y América Latina.
- >El sitio web estaba disponible en 24 países y 12 lenguas diferentes.
- >Yahoo reportó ingresos netos de 1,110 millones de dólares en 2000 (18% arriba de 1999).
- >La base de usuarios creció de 120 a más de 180 millones durante 2000.
- >En diciembre de ese año, Yahoo! promediaba 900 millones de visitas en su página por día. (94% arriba del promedio de 1999).
- >Yahoo! había entrado en numerosas alianzas y acuerdos de marketing para generar tráfico adicional, además de invertir en nueva tecnología para mejorar el desempeño y atractivo de su sitio.
- >Yahoo! ofrecía programas de recompensa a los vendedores; como promociones destacadas, colocaciones premium y acceso directo a apoyo al cliente.
- >En noviembre de 2001 anunció un modelo de asignación de precios basado en el desempeño de sus subastas. Este sistema era similar al de eBay y en donde las cuotas de listado se reducían y cobraban a los vendedores según el valor del artículo vendido.
- >Subastas de Yahoo! localizadas fuera de los Estados Unidos se estaba llevado a cabo en 16 países y en 11 lenguas diferentes de entrada al año 2002. Un ejemplo de subastas de Yahoo Auctions! **Se muestra en el Anexo 5.**

❖ Amazon.com Auctions

- >El objetivo estratégico era el de “ser la compañía más cliente-céntrica del mundo, en la cual los clientes pueden encontrar y descubrir cualquier cosa que quieran comprar en línea.
- >La empresa se creó en 1995 como vendedora de libros en línea y había hecho una rápida transformación para convertirse en un detallista de línea completa.
- >Su centro comercial de boutiques se llamaba zShops Amazon.com era el principal detallista de internet en música, libros y videos.
- >Los ingresos de 2,760 millones de dólares de la compañía en 2000 estuvieron 68% arriba de los de 1999.

>Pese al rápido crecimiento de los ingresos de la firma, está había incurrido en graves pérdidas desde su formación.

Ingresos (Pérdidas) netos de Amazon 1996-2000	
Año	Pérdida neta
1996	6.2 millones de dólares
1997	31.0 millones de dólares
1998	124.5 millones de dólares
1999	720.0 millones de dólares
2000	1,410 millones de dólares

Fuente: Caso e-Bay 2002 los retos del crecimiento

>Aún cuando la dirección de Amazon estaba bajo la creciente presión para controlar gastos, era claro que las decisiones y estrategia se enfocaban en el largo plazo.

>La base de clientes creció de 14 a 20 millones.

>La empresa invirtió más de 300 millones de dólares en infraestructura en 1999 y abrió 2 sitios internacionales.

>Las ventas internacionales crecieron a 381 millones de dólares en 2000, arriba de los 168 millones de 1999.

>Amazon también incursionó en alianzas estratégicas con la tienda de videos y juguetes Toysrus.com, ya tenía asociaciones de comercio electrónico con Ashford.com, Drugstore.com, CarsDirect.com y Sotheby's.

>Con su base de clientes de 20 millones de usuarios en más de 150 países y un nombre de marca muy conocido, Amazon.com se consideraba una importante amenaza para eBay.

>Amazon.com ofrecía tres plazas de mercado importantes a sus usuarios: Auctions, zShops y Sothebys.amazon.com Un ejemplo se ve en el **Anexo 6**.

>En diciembre de 2001, Amazon.com pago 6.1 millones en efectivo para adquirir el nombre del sitio web Egghead.com

>Egghead se fundó en Seattle en 1984 y se especializaba en la venta de electrónica, computación y mercancía afín. En 1998 había decidido cerrar sus tiendas y operar enteramente en línea.

>Egghead se fusionó con Onsale.com en 1999, formando una empresa para competir en subastas en línea con eBay.

Finanzas

>El ramo de la subasta o licitación en línea había experimentado considerable crecimiento y rápida evolución desde que eBay la inventara a mediados de la década de 1990.

>Aunque las fortunas se habían amasado junta con la de otras industrias del comercio electrónico durante la euforia del internet de la década de 1990, el ramo de la subasta en línea estaba marcando su propio rastro en 2002.

>Muchas compañías se vieron adversamente afectadas por una recesión económica en Estados Unidos en 2001, pero los sitios de licitación en línea en mayo de 2001 estaban en 149% del año precedente.

>Pese a las condiciones de rápida evolución del ramo, dos factores que no habían variado eran el dominio de eBay sobre el mercado y su récord sin mácula de ingresos netos positivos.

Indicadores seleccionados del crecimiento de eBay, 1996-2001							
	1996	1997	1998	1999	2000*	2001*	
Número de usuarios registrados	41,000	341,000	2,181,000	10,006,000	22,500,000	42,400,000	
Ventas brutas de mercancía (en millones de usd)	7	95	745	2,800	5,400	9,300	
Número de subastas listadas	289,000	4,394,000	33,668,000	129,560,000	264,700,000	423,000,000	
<i>* Las cifras de 2000 y 2001 incluyen número combinados de eBay y Half.com</i>							
<i>Fuente: Archivos de la compañía</i>							

>Aprovechando su modelo único de negocios eBay creció para abarcar a más de 29.7 millones de usuarios registrados de numerosos países y, desde principios de 2002, llevaba a cabo más de 2.1 millones de subastas a diario.

>Pierre Omidyar y Margaret Whitman tenían la intención de mejorar y refinar el modelo y la estrategia de negocios de la empresa.

>Habían insistido en acrecentar sus reservas de efectivo y su fuerza financiera para apoyar iniciativas futuras, a fin de sostener el rápido crecimiento de la firma.

>En septiembre de 2001, eBay se registró con la Comisión de Valores y Cambio (SEC) para reunir hasta 1,000 millones de dólares mediante la emisión de nuevas acciones en un periodo no especificado.

>El ingreso de eBay proviene principalmente de cuotas de transacciones, publicidad de terceras partes, servicios completados y servicios fuera de línea en sus segmentos de Estados

Unidos, Internacional y Pagos. **Los anexos 7 y 8** presentan el estado de resultados y el estado financiero de eBay, respectivamente.

Nuevos retos para eBay

>Para crecer con éxito y pasar de actor de nicho a ser el mayor sitio de subasta en línea del mundo, eBay tuvo que superar varios desafíos. La compañía se enfrentaba a cada nuevo reto con un ojo en sus valores fundamentales.

>Entrando en el año 2002, los analistas del ramo creían que eBay enfrentaba dos retos fundamentales.

1. ¿Podría eBay retener sus valores y cultura comunitaria tradicional, dado su rápido crecimiento y el tamaño y la composición cambiantes de su base de usuarios?

2. ¿Qué tan lejos podría expandirse la compañía antes de que su modelo medular de negocios empezara a erosionarse o que la expansión a nuevas categorías de subasta la pusieran en competencia directa con grandes rivales bien conocidos y bien dotados de dinero y recursos?

❖ Crecimiento, valores y enojo de algunos vendedores

>Para 2002, el núcleo principal de compradores de eBay había cambiado de los coleccionistas en busca de artículos únicos a los cazagangas en busca de valores.

>La cambiante composición del comprador había afectado los precios finales de puja. Los precios de coleccionables de consumo en 2001 estaban casi 25% debajo de los niveles de 2000.

>Conforme crecía el número de compradores conscientes del valor, las subastas de eBay se volvían cada vez más atractivas para los grandes detallistas y liquidadores.

>Algunos vendedores dieron la bienvenida a la entrada de grandes firmas, otros eran indiferentes a los nuevos ingresantes.

>Sin embargo, había un número grande de pequeños vendedores a quienes les parecía que el intento de eBay de atraer a grandes empresas era clara señal de que esta firma estaba abandonando a sus clientes y sus valores tradicionales.

>Omidyar y Whitman reconocían la importancia de la cultura de eBay y estaban conscientes del impacto potencial que el rápido crecimiento y la evolución en línea del producto podía tener en este valioso activo.

>Cuando se le preguntó a Omidyar por la importancia de la cultura, Omidyar dijo: “Si perdemos eso, en buena medida lo hemos perdido todo”.

>Whitman concordaba en la importancia de la cultura, pero no veía que la entrada de grandes detallistas y rematadores fuera un problema significativo:

“En la actualidad, las grandes firmas representan probablemente menos del 1% de nuestros ingresos brutos de mercancía. Así que creo que nos falta mucho por recorrer para que un pequeño número de grandes compañías den cuenta de un gran porcentaje de nuestro negocio. Pero vamos a poner atención en eso”.

❖ Expansión en nuevas categorías de producto.

>Acopladas con los esfuerzos por alcanzar a nuevos tipos de vendedores y postores, se diseñaron iniciativas adicionales de expansión para eBay para transformar el modelo de negocios a una preeminente plaza de mercado.

>Tanto la comunidad de eBay como Wall Street dieron la bienvenida a la inclusión de nuevas categorías y a la expansión internacional que trajo nuevos ojos a las listas de los vendedores y nuevos ingresos a los bolsillos de eBay.

>La expansión internacional trajo consigo su creciente complejidad legal y económica, debido a que los nuevos sistemas jurídicos y a las cuestiones del cambio de divisas con las que se topo eBay.

>Al expandirse más la empresa desde su modelo original para incluir las opciones de precio fijo en las tiendas eBay y en Half.com, surgieron preocupaciones entre algunos analistas del ramo sobre si la alta dirección de eBay tenía el conocimiento y la experiencia para acrecentar estos nuevos negocios.

>Además si la nueva competencia que la compañía enfrentaría en estos mercados no lesionaría la rentabilidad.

>A pocos les inquietaba que algunos de los rivales de eBay amenazaran a ésta en su negocio medular de subastas en un futuro cercano, aun habiendo entrando en competencia detallista más directa con Amazon.com y con empresas de soluciones de comercio electrónico como Microsoft, Oracle e IBM.

>Aun con el optimismo de Meg Whitman, persisten las preocupaciones acerca de la capacidad de eBay para batallar simultáneamente con grandes competidores en múltiples frentes y de lidiar a la vez con las complejidades de la expansión en mercados internacionales.

Futuro

>Con la aprobación de la U.S Securities and Exchange Commission para aumentar a 1,000 millones de dólares su capital contable, un considerable precio de la acción y una alta razón matemática de precio-ganancias, eBay parecía capaz de financiar nuevas iniciativas estratégicas y de impulsar el crecimiento de su firma.

>Pero no estaba claro que oportunidades debía de perseguir la firma.

>¿Debería continuar con su emprendedora estrategia de expansión o enfocar sus esfuerzos a mantener el carácter de la comunidad de eBay?.

>Si la decisión era continuar con la rápida expansión, ¿A qué oportunidades debería dárseles la máxima prioridad? Si fuera así ¿En dónde?

>Como alternativas ¿Debería eBay concentrarse en ampliar más sus ofertas, para incluir más categorías, un mayor número de sitios y vendedores especializados, y nuevas opciones de precio fijo?

>Si la dirección optaba por continuar con la expansión, ¿Debería hacerlo acrecentando los negocios actuales de eBay o mediante adquisiciones?

>Una expansión más lenta ¿Abriría la puerta a competencia significativa de rivales ambiciosos y ricos que trataran de quitarle participación de mercado a eBay, o a sitios especializados más pequeños que atenderían a nichos selectos de mercado de subasta?

>Al elegir entre estas oportunidades, analistas y eBay-istas por igual se veían forzados a preguntarse qué tanto apostaría eBay para sostener su rápido crecimiento, dada la filosofía de Meg Whitman sobre el peligro de tratar de hacer demasiado de una sola vez.

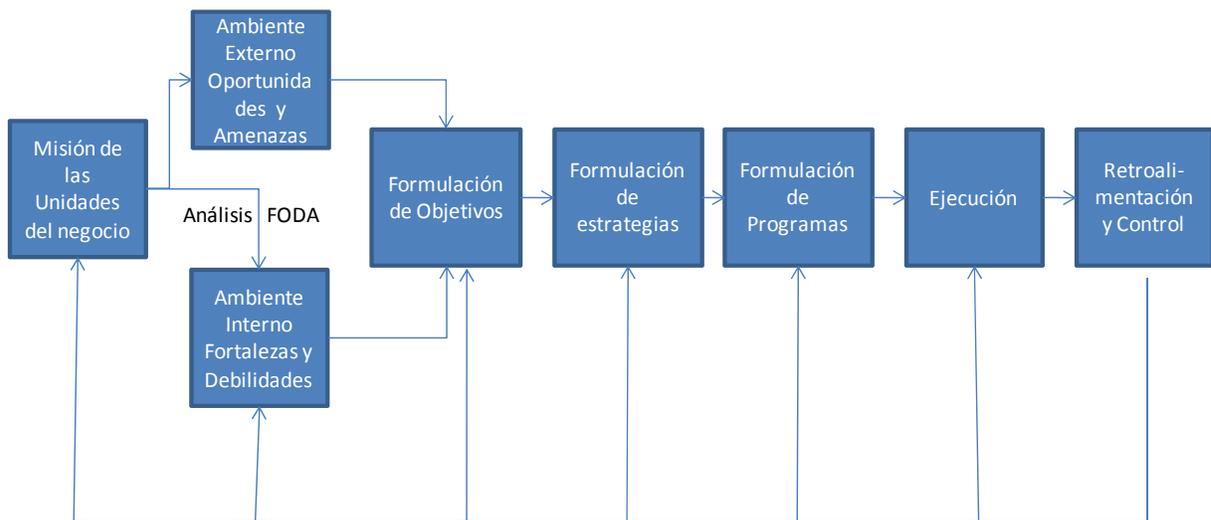
III) Definición del Problema

Considerando el entorno; sus fortalezas, debilidades, así como las oportunidades y amenazas ¿Cuál debería ser el rumbo estratégico que deberá seguir eBay para asegurar el cumplimiento de la visión y el logro consecutivo de sus metas?

IV) Marco Teórico

Las tareas de crear, implantar y ejecutar las estrategias de la compañía constituyen el corazón y el alma de la administración de una empresa de negocios. La estrategia de una compañía es el “plan de acción” que tiene la administración para posicionar a la empresa en la arena del mercado, conducir sus operaciones, competir con éxito, atraer y satisfacer a los clientes y lograr los objetivos de la organización.

La estrategia consiste en toda una variedad de medidas competitivas y enfoques de negocios que emplean los administradores en el manejo de una compañía. Al crear un curso estratégico, la administración expresa que “entre todas las trayectorias y acciones que habríamos podido elegir, hemos decidido seguir esta dirección, centrarnos en estos mercados y en estas necesidades de los clientes, competir de esta forma, asignar nuestros recursos y energías de estas maneras y confiar en estas formas particulares de hacer negocios”. Por consecuencia, una estrategia implica elecciones administrativas entre varias alternativas y señala el compromiso organizacional con mercados específicos, enfoques competitivos y formas de operar.



El proceso de planificación estratégica en el negocio.

Fuente: Desarrollo de estrategias. Dirección de Marketing de Philip Kotler.

❖ Que es la Planeación Estratégica

La planeación es una forma concreta de la toma de decisiones que aborda el futuro específico que los directivos quieren para sus organizaciones. La planificación no es un solo hecho, con un principio y un final claros. Es un proceso continuo que refleja los cambios del ambiente en torno a cada organización y se adapta a ellos.

Es muy importante dentro de todo este proceso establecer metas específicas y mensurables, con límites de tiempo realistas y alcanzables. Las metas son importantes, cuando menos, por cuatro motivos:

1. Las metas proporcionan un sentido de dirección
2. Las metas permiten enfocar nuestros esfuerzos
3. Las metas guían nuestros planes y decisiones
4. Las metas sirven para evaluar nuestro avance

En las organizaciones, la planeación es el proceso de establecer metas y elegir los medios para alcanzar dichas metas.

Las organizaciones se administran de acuerdo con dos tipos de planes:

1. Los planes estratégicos son diseñados por los gerentes de niveles altos y definen las metas generales de la organización.
2. Los planes operativos contienen los detalles para poner en práctica, o implantar, los planes estratégicos en las actividades diarias.

Tanto los planes estratégicos como los operativos se preparan y aplican en forma jerárquica. En la cima se encuentra el establecimiento de la misión, una meta general basada en los supuestos de los directivos en cuanto a los propósitos, competencias y lugar en la organización en el mundo. La definición de la misión forma parte relativamente permanente de la identidad de una organización y puede hacer mucho para unir y motivar a los miembros de la organización.

Los planes estratégicos y operativos difieren en 3 sentidos fundamentales:

- El horizonte del tiempo.- Los estratégicos contemplan varios años y en el caso de los operativos el plazo suele contemplar un año.
- Alcance.- Los planes estratégicos afectan a una amplia gama de actividades de la organización, mientras que los planes operativos tienen un alcance más estrecho y limitado.

- Grado de detalle.- Las metas estratégicas se establecen en términos que parecen simples y genéricos mientras que los operativos se establecen con mayor detalle.

El proceso de la planeación estratégica Ofrece una forma disciplinada que ofrece al directivo la comprensión del ambiente en que opera su organización y de ahí pasar a la acción:

- Planificación estratégica.- comprende el proceso para establecer metas como aquel para formular estrategias.
- Implantación de la estrategia.- Esta etapa incluye los pasos de administración y control estratégico.

Al hablar de estrategia, es preciso señalar 3 niveles: el nivel corporativo, el nivel de la unidad de negocios y el nivel funcional.

- La estrategia de nivel corporativo es formulada por la alta dirección para vigilar los intereses y las operaciones de organizaciones compuestas por más de una línea de negocios.
- La estrategia de la unidad de negocios se refiere a la administración de los intereses y las operaciones de una línea particular de negocios.
- La estrategia a nivel funcional crea un marco para los gerentes que están a cargo de cada función. Para que pongan en práctica las estrategias de la unidad de negocios y las de la empresa.

Estrategia Corporativa.

Es una idea respecto a la forma en que interactuara una organización con las personas de otras organizaciones, con el tiempo. Por consiguiente es muy importante entender que la estrategia corporativa dice cosas sustanciales que guían a las personas en su labor diaria a lo largo de un periodo extenso.

Enfoque de la cartera corporativa. En este enfoque la alta dirección evalúa cada una de las unidades de negocios de la corporación con respecto al mercado y a la composición interna de la empresa. Uno de los enfoques más conocidos del enfoque de la cartera corporativa es el marco de referencia de cartera presentado por el Boston Consulting Group, también conocido con el nombre de matriz del BCG.

El enfoque del BCG para analizar la cartera de negocios de una empresa se enfoca a 3 aspectos de cada unidad de negocios concreta: sus ventas, el crecimiento de su mercado y si demanda o produce dinero con sus operaciones. Su meta consiste en encontrar el equilibrio entre las unidades de negocios que consumen dinero y aquellas que lo producen

Las cinco fuerzas de la estrategia corporativa (Michael Porter): En opinión de Porter la capacidad de una organización para competir en un mercado dado está determinada por los recursos técnicos y económicos de la organización, así como por 5 fuerzas del entorno, cada una de las cuales amenaza la empresa de la organización y la lleva a un mercado nuevo.

1. Amenaza de nuevas entradas
2. Poder de negociación de los compradores (clientes)
3. Poder de negociación de los proveedores
4. Amenaza de productos sustitutos
5. Rivalidad entre los competidores

Estrategia Empresarial

Es el establecimiento de valores y principios que explica por qué una organización hace lo que hace (Estrategia-E)

1. Estrategia-E para los accionistas.- Aumentar a máximo sus intereses
2. Estrategia-E para prerrogativa gerencia.- Aumentar los intereses de la gerencia
3. Estrategia-E para intereses restringidos.- Aumentar los intereses de una serie estrecha de grupos de interés: clientes, empleados y accionistas.
4. Estrategia-E para intereses irrestrictos.- Aumentar al máximo los intereses de todos los grupos de interés.
5. Estrategia-E para la armonía social.- Aumentar al máximo la armonía social.
6. Estrategia-E de Rawls.- La empresa debe fomentar la desigualdad de grupos de interés solo si la desigualdad hace que suba el nivel del grupo en peor situación
7. Estrategia-E para los proyectos personales: Aumentar el interés para llevar a cabo proyectos personales.

Estrategia Colectiva

En la planeación estratégica se ha dado una tendencia hacia actividades de mayor colaboración entre personas de diferentes organizaciones. Una variante del tema es la estrategia colectiva, que se presenta cuando personas de diferentes organizaciones, con interés común, colaboran para determinar la forma en que abordaran ciertos temas. En este caso consiste en que los directivos hacen bien en preocuparse no solo por la estrategia de la propia compañía, sino también por un sentido de dirección para un grupo de compañías que tienen intereses en común.

❖ Beneficios de un enfoque estratégico.

La investigación ha revelado que las organizaciones que participan en administración estratégica generalmente superan en rendimiento a las que no lo hacen. El logro de una correspondencia apropiada, o “concordancia”, entre el ambiente de una organización y su estrategia, estructura y procesos tiene efectos positivos en el rendimiento de la organización.

Una encuesta aplicada en casi 50 corporaciones de diversos países e industrias descubrió que los tres beneficios de la administración estratégica mejor calificados fueron:

- Un sentido más claro de la visión estratégica de la empresa
- Un enfoque más definido de lo que es importante estratégicamente
- Una mejor comprensión de un ambiente rápidamente cambiante.

Las ventajas de un pensamiento estratégico y de una administración consciente de la estrategia, incluyen:

1. Proporcionar a toda la organización una mejor guía sobre el punto decisivo de “que es lo que estamos tratando de hacer y de lograr”.
2. Hacer que los administradores estén más alerta a los vientos del cambio, a las nuevas oportunidades y a los desarrollos amenazadores.
3. Ayudar a unificar la organización
4. Crear un punto de vista administrativo más proactivo
5. Promover el desarrollo de un modelo de negocio en constante evolución que produzca un éxito final sostenido para la empresa.

6. Proporcionar a los administradores un fundamento para evaluar solicitudes presupuestarias rivales; un conjunto de razones que justifique con solidez recursos por parte de la dirección para áreas que apoyen la estrategia y produzcan resultados.

Las estrategias innovadoras pueden ser la clave para un mejor desempeño a largo plazo. La historia de los negocios muestra que las empresas con un elevado desempeño a menudo inician y guían, no solo reaccionan y se defienden. Inician ofensivas estratégicas para superar las innovaciones y las maniobras de sus rivales y asegurar una ventaja competitiva; después utilizan su ventaja de mercado para lograr un desempeño financiero superior. La búsqueda agresiva de una estrategia creativa y oportuna puede impulsar a una empresa hacia una posición de liderazgo, allanando el camino para que sus productos y servicios se conviertan en el estándar de la industria. Las empresas de un logro elevado casi siempre son producto de una administración astuta y activa, más que resultado de coyunturas afortunadas o de una prolongada racha de buena suerte.

V) Planteamiento de soluciones plausibles

En referencia al marco teórico de la planeación estratégica, para hacer un planteamiento de posibles soluciones y tomando la visión e eBay, la empresa tiene diversas alternativas como son: el desarrollar y fortalecer el nombre de marca de eBay, ampliar su plataforma, fomentar la afinidad entre los miembros de su comunidad, y acrecentar la base de clientes, atrayendo a un número suficiente de compradores y vendedores de alta calidad necesarios para alcanzar las metas de la organización.

Había señales de que eBay estaba ponderando una mayor expansión en el mercado internacional para alcanzar su meta de tener 3,000 millones de dólares de ingresos anuales para 2005.

Resulta evidente que se debe considerar que existen fuerzas del entorno que podrían tener una afectación en el desarrollo del negocio a nivel internacional.

Por lo anterior es importante referirnos al análisis de Fortalezas y Debilidades de eBay, así como a la identificación de Amenazas y Oportunidades que presenta el entorno.

❖ FODA

Fortalezas

- Su éxito se basa fundamentalmente en la apertura, la honestidad, la honradez y la confianza.
- Tiene una junta directiva y un equipo administrativo sólido que es eficaz no solo con los accionistas, sino también para las partes interesadas de la empresa (Gobierno Corporativo).
- Tendencia de ingresos netos positivos sostenidos durante el periodo 1996-2001. Dominio del mercado 64.3% de las subastas en línea.
- Cuenta con una Interfaz de Programa de Aplicación en donde los nuevos sitios pueden utilizar su motor comercial para propulsar su negocio.
- Exige a los vendedores el proporcionar información bancaria y tarjeta de crédito con el objeto de la protección de la comunidad contra vendedores fraudulentos y que se cumpla con la edad legal.
- Aceptación de pagos con tarjetas de crédito y transferencias electrónicas de fondos a nombre del vendedor. Billpoint

- Cuenta a partir de 1996 con un foro de retroalimentación donde se establece la reputación de su comunidad.
- Su formato en línea de subastas le significa a eBay inventario cero y el poder operar una plaza de mercado sin necesidad de una fuerza de ventas.
- La creación en agosto de 1000 de eBay University con el objetivo de introducir nuevos emprendedores y dar a conocer mejor la experiencia de la empresa.
- En 1998 se instituye el SafeHarbor para poder ofrecer pautas de intercambio y proveer información para ayudar a resolver pleitos entre usuarios y responder a reportes en el uso indebido de eBay.

Debilidades

- Existe un segmento creciente y un tanto sonoro de pequeños vendedores que opinan que eBay se “ha vendido” a las grandes compañías.
- Confiabilidad del sistema. Apagones e Interrupciones en el servicio.
- Capacidad de la empresa para enfrentar demandas por parte de los compradores por adquisición de artículos falsos.
- La preocupación por parte de Meg Whitman acerca de la capacidad de la empresa para batallar simultáneamente con grandes competidores en múltiples frentes y el poder lidiar con la complejidad de la expansión en mercados internacionales.

Amenazas

- Los competidores de eBay han aumentado desde que la mezcla de productos de la empresa va más allá de los coleccionables; siendo estas grandes empresas detallistas como Wal_mart, Kmart, Target, Sears.
- Las características del sitio de Amazon.com uno de sus competidores mantiene una escala comparativa de calificación superior a la de eBay. Su selección de subastas no es comparable con la de eBay pero le representa a la empresa su parte más importante de crecimiento del negocio.
- Subastas fraudulentas (algún vendedor sin intención de enviar el artículo), falsificaciones e imitaciones. Debilitan un mercado basado en la confianza.
- Interrupciones en el servicio por ataques de “hackers”.
- Ser adquirida. Quizá una compañía con suficiente capital podría considerar más atractivo comprar eBay que montar su propia compañía de subastas.

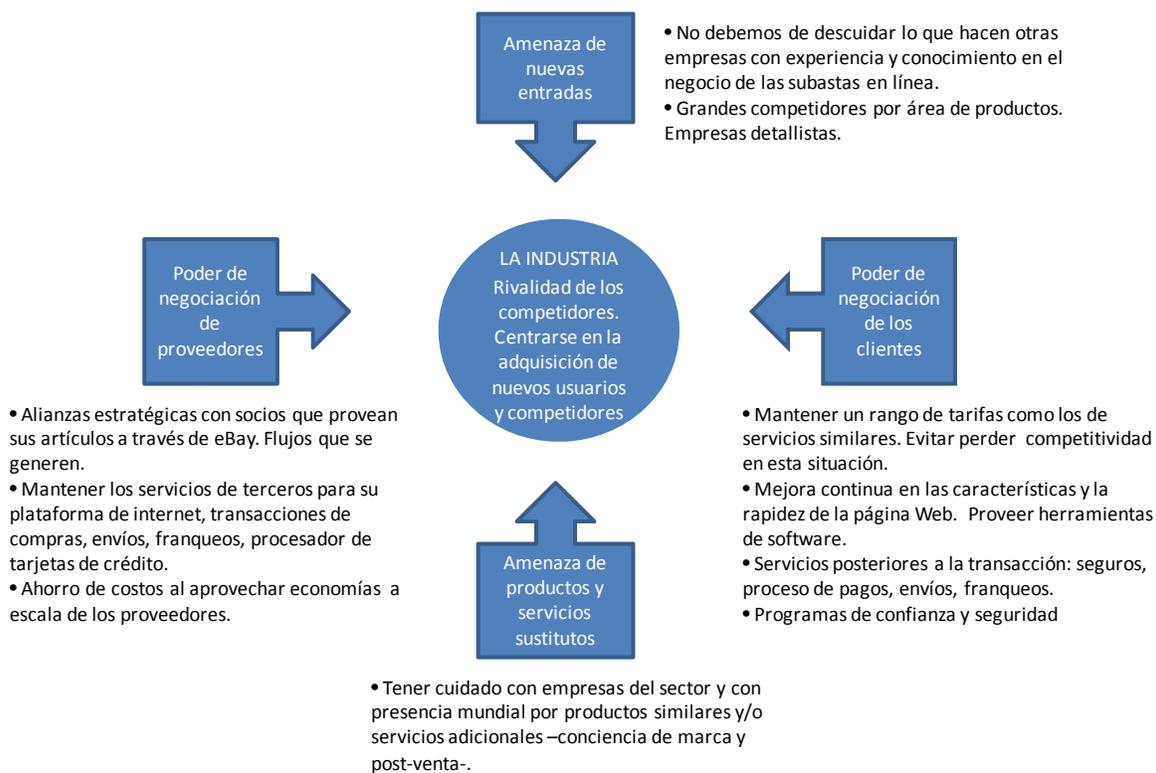
Oportunidades

- Se espera un crecimiento en internet con rapidez en Asia, América Latina y Europa Oriental.
- Ensanchar su plataforma de intercambio dentro de las categorías existentes, mediante nuevas categorías, la expansión geográfica (local e internacional), y la introducción de más formatos de asignación de precios, como las ventas de precio fijo.
- Desarrollo de mercados en Estados Unidos e internacionales con un eficiente despliegue en plataformas de intercambio de oportunidad específica.
- Mejorar las características y funcionalidades del sistema.

Es muy importante entender que la estrategia corporativa dice cosas sustanciales que guían a las personas en su labor diaria a lo largo de un periodo extenso.

En opinión de Michael Porter la capacidad de una organización para competir en un mercado dado está determinada por los recursos técnicos y económicos de la organización, así como por 5 fuerzas del entorno, cada una de las cuales amenazan a la empresa de la organización y la lleva a un mercado nuevo.

Modelo de Michael Porter



Fuente del modelo: Dirección de Marketing de Philip Kotler

Parecer ser eBay capaz de financiar nuevas iniciativas estratégicas y de impulsar el crecimiento de la firma. De acuerdo al análisis anterior, existen ciertas alternativas que la compañía podría perseguir:

1. Continuar con su emprendedora estrategia de expansión en Estados Unidos e internacional
2. Enfocar sus esfuerzos a mantener el carácter de la comunidad eBay
3. Extender su plataforma.
4. Establecer alianzas estratégicas con empresas de envíos y de transferencias electrónicas.

- ❖ Continuar con su emprendedora estrategia de expansión en Estados Unidos e internacionalmente.

Existen oportunidades clave de crecimiento tanto en Estados Unidos como a nivel internacional. Se podría optar por adquisiciones internacionales, comercialización en línea y marketing como palancas para lograr las metas de la empresa. En general eBay tiene tres fuentes importantes de crecimiento de ingresos: empresas estadounidenses, empresas internacionales y pagos en línea.

Con respecto a la expansión futura creemos que las mayores oportunidades de crecimiento para eBay están fuera de los Estados Unidos. Las subastas globales están aún en un estado embrionario, pero eBay ya ha establecido cuatro sitios de comercio en torno a otros países. Los retos de lidiar con los matices y preferencias de otros mercados son inmensos, pero las posibilidades de crecimiento son muy atractivas. Si bien internet es un medio global, el impacto de diversos idiomas, unidades monetarias, regulaciones y leyes de comercio, es significativo y complejo.

La oportunidad internacional para eBay es única teniendo en cuenta que los mercados internacionales combinados son mayores que Estados Unidos.

❖ Enfocar sus esfuerzos a mantener el carácter de la comunidad eBay.

Construir una comunidad en línea fuerte y vibrante es un elemento fundamental de la estrategia de eBay. Para aumentar su comunidad en línea, eBay:

- a) Debe ser capaz de continuar transmitiendo una oferta de valor clara y ofrecer una razón poderosa para que sus usuarios continúen siendo activos al sitio.
- b) Continuar con el compromiso de desarrollar un entorno de confianza a través de herramientas de seguridad, que hagan que los compradores se sientan cómodos en todo el proceso de compra.
- c) Desarrollo de una comunidad de compradores activos con los cuales se mantenga contacto constante, y que impulsen el efecto de atraer a más usuarios.
- d) Facilitar la compra de artículos en cualquier parte del mundo. Dar oportunidad día a día a emprendedores y pequeños negocios a competir con las mismas oportunidades que cualquier gran empresa o detallista.
- e) Impulsar la confianza en el uso de internet, educando a las personas sobre como operar de forma segura sin renunciar a la diversión, utilizando sistemas de pagos fáciles, rápidos y seguros.

❖ Extender su plataforma.

Concentrarse en ampliar más sus ofertas para incluir más categorías, un mayor número de sitios y vendedores especializados.

A pesar de que eBay cuenta con operaciones fuertes y viables, sus directivos saben que cada mes surgen nuevos competidores que desean captar sus usuarios. Así pues eBay debe crecer e innovar constantemente para mantenerse a la cabeza. Con el fin de ampliar su plataforma y conservar la lealtad del cliente, eBay podría:

- a) Vender mercancías de mayor valor; desarrollar más sus categorías de grandes colecciones (antigüedades, obras de arte), autos, bienes raíces.
- b) Asociarse con otras compañías para continuar con el desarrollo de páginas web de marcas compartidas.
- c) Extender sus servicios a través de sitios regionales
- d) Lanzar un área de comercio destinada a pequeñas compañías.
- e) Hacer alianzas con socios que provean sus artículos a través del sistema de eBay, obteniendo una participación del flujo generado por estas alianzas estratégicas.
- f) Expandir los modelos de negocio al mercado de subastas de empresa a empresa para ofrecer artículos de mayor precio y recaudar comisiones más altas.

❖ Establecer alianzas estratégicas con empresas de envíos y de transferencias electrónicas.

Desde un inicio eBay entendió que para alcanzar el éxito, el servicio tenía que ser de fácil uso y de acceso cómodo. La empresa debe ser capaz de desarrollar nuevos servicios, características y funciones para permanecer al frente de su creciente competencia

Adicional a Parcel Plus, empresas como FedEx, DHL o UPS apuntalarían al negocio al ser empresas de envíos de clase mundial.

Estas empresas de envíos cumplen las promesas que se hacen a los clientes sobre entregar soluciones efectivas de cadena de suministros y estar personalmente comprometidos más que el simple proceso de ventas en tiendas, telefónicas y/o basadas en internet.

Para facilitar los pagos con tarjeta de crédito de persona a persona, eBay adquirió Billpoint, en marzo de 2000 un convenio le permitió a Well Fargo propietaria del mayor banco por internet hacerse de una parte minoritaria de Billpoint.

Además eBay podría hacer alianzas con empresas como Paypal o Propay que igualmente permiten el pago entre usuarios sin ningún intermediario financiero o bancario. El servicio y

expansión de ambas empresas las ha convertido en un sistema claramente aceptado online en los Estados Unidos e igualmente –sin tanta penetración- en Europa.

PayPal y Propay permiten a cualquier persona o empresa, con acceso a correo electrónico y una tarjeta de crédito/débito o cuenta bancaria, enviar y recibir pagos en línea de manera segura, conveniente y barata. Podrían hacer una sinergia interesante con eBay pues ambas tienen misiones complementarias. Esta opción permitiría tener un sistema de pago internacional.

Al continuar con estas alianzas estratégicas, eBay obtiene ventajas competitivas:

- Concentrarse en asuntos relacionados con los clientes y en nuevas oportunidades de mercado.
- Minimiza la necesidad de invertir en activos fijos y, por el contrario aprovecha todos los recursos financieros en actividades que sustenten el negocio.
- Se mantiene ágil y “pequeña”.

VI) Fundamentación de la solución elegida.

El objetivo de esta propuesta es lograr que eBay tenga una mayor expansión en el mercado internacional para alcanzar su meta de tener 3,000 millones de dólares de ingresos anuales para 2005.

Así pues, los posibles escenarios incluirían:

- ❖ Crecer haciendo ciertas adquisiciones;

La compañía podría aprovechar sus fondos para adquirir otros negocios y sitios web. La estrategia de introducirse en mercados exteriores a través de adquisiciones es muy razonable porque es un modo seguro de aprender acerca de los negocios locales.

- ❖ Seguir creciendo con la misma tendencia como hasta ahora;

Al refinar y mejorar sus reglas de operación. Su volumen podría aumentar a medida que la economía estadounidense crece. Además podría incluir nuevas tecnologías que la separen definitivamente de la competencia.

- ❖ La aportación a un crecimiento en mercados internacionales;

Sobre todo en Asia es que los negocios online son muy escalables, las inversiones en plataformas tecnológicas se amortizan más rápidamente si se exporta a otros países. No es necesario abrir tiendas físicas, por lo que no se tiene que hacer frente a los altos costes de expansión.

Según Morgan Stanley, hay más usuarios de internet en Asia-Pacífico (incluyendo Japón) que en Estados Unidos. Según IDC China es el segundo mercado mundial en número de navegantes (80 millones a finales del 2003), un 36% más que en 2002, aunque con una penetración en internet de tan sólo el 6%. Se prevé que en cinco años sea el mercado online más grande del mundo y que en 2005 superen los 40 millones de usuarios de banda ancha.

- ❖ Deshacerse de alianzas que no hayan resultado en beneficio para la empresa.

Cuatro años después de que eBay hubiera concretado la compra del servicio de telefonía por internet Skype por 2,600 millones de dólares (2005), eBay se ha rendido ante la evidencia que es: la imposibilidad de obtener sinergias claras entre las dos empresas.

A pesar de las recomendaciones de Meg Whitman en que la integración de Skype en los sistemas de subasta y pagos de eBay facilitaría la comunicación entre compradores y vendedores, la realidad es que los usuarios no han encontrado útil establecer comunicaciones de voz para cerrar acuerdos.

La gestión de Skype por parte de eBay fue de todo menos óptima, y la posibilidad de que actuase como un mercado interno propicio, como ocurrió en el caso de Paypal, nunca se materializó.

Finalmente la venta de Skype se ha realizado, siendo los compradores un grupo de inversores privados, que habrían pagado una cifra próxima a los 1,900 millones de dólares por hacerse con el 65% de la compañía.

Estrategia global

En general eBay tiene tres fuentes importantes de crecimiento en sus ingresos: empresas estadounidenses, empresas internacionales y los pagos en línea.

Con respecto a esta expansión futura, eBay debe centrarse en la adquisición de nuevos usuarios y el marketing. Las subastas en línea como muchas comunidades en línea, se basan en relaciones positivas entre los que realizan transacciones comerciales.

Marketing

El desarrollo en mercados internacionales haciendo un activo marketing; aprovechando el enorme reconocimiento de marca que tiene eBay, que le permita ganar una amplia gama de clientes en constante expansión. Seguramente los que deseen vender o comprar artículos se inclinarán más a entrar a un mercado que tiene las listas de artículos más significativas. Otra fortaleza de su marketing es su protección de marcas registradas, derechos de reproducción, patentes nombres de dominio, apariencias distintivas registradas y secretos comerciales.

Tecnología

Gran parte del éxito de eBay se basa en la capacidad de la empresa para analizar rápidamente las tendencias de ventas y aprovechar el movimiento de características específicas de productos. Para competir en esta área, eBay requiere de una extensa minería de datos y software de almacenamiento de éstos. Mediante el aprovechamiento de las últimas ofertas de productos y la implantación del software en una arquitectura coherente, eBay será capaz de procesar millones de transacciones al día y al mismo tiempo recolectar información sobre segmentos específicos. Debido al gran volumen de búsquedas que al día efectúan compradores y vendedores, eBay trata de mejorar constantemente su capacidad de búsqueda. La puja por los artículos aumenta en forma drástica cuando eBay agrega una nueva característica de búsqueda; por lo tanto, debe invertir de manera constante en el mejoramiento de su tecnología para proporcionar resultados más exactos tan pronto como sea posible.

Competidores

eBay se encuentra en una industria muy competitiva. La rentabilidad se puede mantener por medio de la preservación y la expansión de la abundancia y diversidad de la comunidad de usuarios, así como el mejoramiento de la experiencia de ellos. Sin embargo existen altos gastos operativos, los cuales pueden ocasionar la disminución del ingreso neto. Adicional, las atracciones del negocio de precio fijo de eBay compiten con los principales portales de internet, como AOL, MSN, Yahoo!, Amazon y otros.

VII) Marco de Aplicación

Existen oportunidades claves de crecimiento tanto en Estados Unidos como a nivel internacional.

Se ha optado por el crecimiento en los mercados internacionales; eligiendo al mercado extranjero e ingresar, haciendo alianzas estratégicas e igualmente llevando a cabo ciertas adquisiciones. La comercialización en línea y el marketing son vitales como palancas para lograr las metas de la empresa.

❖ Ingreso en Mercados Internacionales

La elección debe basarse en una valoración del potencial de ganancia de largo plazo. El atractivo de un país como un mercado potencial para una expansión internacional dependerá del equilibrio de los beneficios, costos y riesgos asociados al practicar negocios en ese país.

Los beneficios económicos de largo plazo, asociados a la práctica de negocios en un país, son una función de factores, como el tamaño de mercado y la probable riqueza futura, que depende de las tasas de crecimiento económico.

Entrar en grandes naciones en desarrollo, como China o India, son decisiones que implicarán siempre un riesgo. En tales casos, el riesgo de ser una empresa extranjera se incrementa por la ausencia de participantes extranjeros previos, cuya experiencia puede ser una gran guía. Al mismo tiempo, son grandes las recompensas potenciales de largo plazo de tal estrategia.

Al entrar en gran escala en una importante nación en desarrollo -que es lo que estamos planteando- puede ser capaz para eBay de apropiarse de significativas ventajas de ser el primero en actuar, y que apuntalarían su posición en el largo plazo en el mercado.

Por otra parte entrar en naciones desarrolladas lo haría en menor escala y serían decisiones que conllevan mucho menor riesgo. Sin embargo, las recompensas potenciales resultan menores y se podría limitar el crecimiento futuro.

Sin embargo Christopher Bartlett y Sumantra Ghoshal señalan la capacidad de las empresas de países en desarrollo de entrar en mercados extranjeros y convertirse en jugadores mundiales. En particular argumentan que las empresas en países en desarrollo deben de utilizar la entrada de multinacionales extranjeras como una oportunidad para aprender de estos competidores al comparar sus operaciones y desempeño. Aunque la empresa sea un participante tardío en muchos países, al compararse y después diferenciarse de los participantes tempranos en los mercados mundiales, todavía puede construir una fuerte presencia.

Otro valor importante es el valor que una empresa internacional como eBay crea en un mercado extranjero. Esto depende de la idoneidad de su oferta de producto en el mercado y de la competencia local. Si eBay ofrece un producto que no ha estado disponible en el mercado y atiende una necesidad no satisfecha hasta el momento, es probable que el valor de su producto sea bien recibido por los consumidores. El mayor valor de traducirá en la capacidad de la empresa para cobrar mayores precios y/o de construir un volumen de ventas de manera más rápida.

Al considerar tales factores eBay debe clasificar a los países en términos de su atractivo y una rentabilidad potencial a largo plazo. En este caso resulta sensato el que eBay entre en los mercados emergentes de la Europa Oriental y Asia debido a la falta de fuertes competidores locales, a las fuertes tendencias de crecimiento y a la capacidad de eBay para agregar valor al transferir sus capacidades básicas al menudeo en esos mercados.

❖ Alianzas Estratégicas.

Las alianzas estratégicas, como las empresas conjuntas y los acuerdos de licencia entre una corporación multinacional como eBay y un socio local, es un medio por el cual se logra el ingreso a otros países, sobre todo a naciones menos desarrolladas. La clave para la implementación exitosa de estas estrategias es la selección del socio local. Es necesario de que las partes evalúen no solo el encaje a largo plazo de la estrategia del proyecto de cada empresa, sino también el encaje de los respectivos recursos de cada una de ellas.

Las directrices clave para un encaje estratégico entre los socios de las alianzas deben ser:

- Los socios deben estar de acuerdo en los valores fundamentales y tener una visión compartida sobre el potencial para la creación conjunta de valor.
- La alianza estratégica debe provenir de la estrategia de negocios, corporativa y funcional.
- La alianza debe ser importante para ambos socios, especialmente para la administración de alto nivel.
- Los socios deben ser mutuamente dependientes para lograr objetivos claros y realistas.
- Las actividades conjuntas deben generar valor agregado para los clientes y los socios.
- La alianza debe ser aceptada por las principales partes interesadas.
- Los socios contribuyen con fortalezas clave, pero protegen sus competencias centrales.

Ventajas de hacer alianzas estratégicas

1. Las alianzas estratégicas facilitan la entrada en un mercado extranjero.
2. Permiten compartir los costos fijos (y riesgos asociados) de desarrollar nuevos productos o procesos.
3. Es una forma de reunir capacidades complementarias y activos que una empresa no podría desarrollar por sí sola.
4. Formar una alianza para alcanzar los estándares tecnológicos de la industria.

❖ Adquisiciones

e-Bay puede establecer una subsidiaria de propiedad absoluta en un país al construir una subsidiaria desde cero, o bien adquirir una empresa en el mercado.

Las adquisiciones tienen puntos en su favor.

1. Son fáciles de ejecutar. Al hacer una adquisición e-Bay edifica su presencia en los mercados extranjeros, siendo la forma más rápida de establecer una considerable presencia en el mercado deseado.
2. En algunos casos se hacen las adquisiciones para invalidar a los competidores. Se vuelve una necesidad sobretodo en mercados globalizados, donde la combinación de desregulación dentro de las naciones y la liberación de regulaciones que gobiernan la inversión extranjera directa facilitan entrar en los mercados extranjeros por medio de adquisiciones.
3. Las administraciones sugieren que las adquisiciones tienen un riesgo limitado si se les compara con las empresas greenfield. Una adquisición da a la empresa un conjunto de activos que generan ingresos y flujos de rentabilidad ya conocidos. En un mercado extranjero, no solo se adquieren los activos tangibles, también se adquiere un activo intangible valioso, como el nombre de la marca local y el conocimiento de los administradores sobre el entorno del negocio en el país.

Para evitar fallas en alguna adquisición, se debe tener cuidado en la estrategia a seguir. Conocer a la empresa extranjera que se va a adquirir, con una auditoría detallada de sus operaciones, posición financiera y cultura administrativa, contribuye a asegurarse que:

- ✓ No se está pagando demasiado.
- ✓ No hay ninguna sorpresa desagradable después de la adquisición y
- ✓ Adquiere una empresa cuya cultura organizacional no se opone a la propia.

Conclusión

En referencia al marco teórico de la planeación estratégica, tomamos como alternativa la señal de ponderar una mayor expansión en el mercado internacional para alcanzar la meta de tener 3,000 millones de dólares de ingresos anuales para 2005.

Con esta estrategia, eBay basa su potencial de ganancia de largo plazo. Por otra parte considera el atractivo de un país como un mercado potencial para una expansión internacional tomando en cuenta el equilibrio de los beneficios, costos y posibles riesgos asociados al practicar negocios en ese país.

Hacemos énfasis en globalizar el negocio, ya que creemos que las mayores oportunidades de crecimiento para eBay se encuentran justamente fuera de Estados Unidos. Los retos de lidiar con los matices y preferencias de otros mercados son inmensos, pero las posibilidades de crecimiento son muy atractivas.

La expansión observamos permite a eBay aumentar su rentabilidad y tasa de crecimiento de la utilidad, situación que no se encuentra accesible si la empresa se mantuviera operando de manera local. Con esta expansión, eBay logra:

- ✓ Construir economías de localización al dispersar las actividades individuales de creación de valor alrededor del mundo donde se desempeña de una forma eficiente y eficaz.
- ✓ Logra mayores economías de costo con base en la experiencia al servir a un mercado global, reduciendo con ello los costos de creación de valor.
- ✓ Puede obtener un rendimiento mayor al apalancar cualquier habilidad valiosa desarrollada en operaciones extranjeras y transferirse a otras entidades dentro de la red global de operaciones de la empresa.

Al 31 de diciembre de 2005 el Estado de Ingresos Consolidado de eBay muestra que los ingresos superan la meta de los 3,000 millones de dólares. Los ingresos fueron de poco más de 4,500 millones de dólares e incluso la meta se alcanzó al cierre de 2004.

La utilidad bruta como la utilidad neta muestra incrementos significativos del año 2005 vs. el año inmediato anterior 2004, de 40.55% y 39.04% respectivamente.

Estados de Ingresos de eBay, 2003-2005 (en miles de dólares)				
		2003	2004	
			2005	
Ingresos netos		2,165,096	3,271,309	4,552,401
Costo de los ingresos netos		416,058	614,415	818,104
Utilidades brutas		1,749,038	2,656,894	3,734,297
Total de costos de operación		1,119,797	1,597,652	2,292,590
Ingreso (pérdida por operaciones)		629,241	1,059,242	1,441,707
Interés y otros ingresos (gastos), netos		32,259	68,988	107,670
Ingreso antes del impuesto sobre la renta		661,500	1,128,230	1,549,377
Intereses de minoría en Cias consolidadas		-12,991	-6,122	-49
Provisión para impuesto sobre la renta		-206,738	-343,885	-467,285
Ingreso neto		441,771	778,223	1,082,043

Fuente: Documentos financieros de la compañía www.ebay.com

Recomendaciones

>Es importante considerar la habilidad que eBay pueda mantener para aumentar su rentabilidad y crecimiento de la utilidad mediante la estrategia de expansión a mercados internacionales.

>La necesidad de personalizar su oferta de productos, y estrategia de mercadotecnia y de negocios deberá sujetarse dependiendo de las diferentes condiciones locales.

>Tener muy claros los riesgos asociados a la expansión internacional siendo los más comunes: diferencias culturales, leyes que favorezcan a los competidores locales, mayores niveles de fraude en los pagos, restricciones legales y reguladoras. Los riesgos pueden ser enormes, pero consideramos que sería mayor el quedarse únicamente a cubrir el mercado local.

>Considerar que los mercados extranjeros más atractivos tienden a encontrarse en naciones desarrolladas y en desarrollo políticamente estables, con sistemas de libre mercado y sin elevaciones drásticas en las tasas de inflación o en la deuda del sector privado.

>Debe tener la capacidad para aprovechar las habilidades de procesos tecnológicos en países donde encuentra la IED.

>Aprovechar el acceso al conocimiento de socios locales compartiendo el desarrollo de los costos y riesgos.

>Aplicar correctamente el flujo que ahora tiene por el ingreso de 1,900 millones de dólares por la venta de Skype.

>Aplicar la experiencia resultante de la infructuosa alianza con Skype, eBay sabe ahora que en ocasiones los intentos por realizar sinergias con algunas entidades se topan con algunos obstáculos: diferencias en filosofía administrativa, cultura empresarial, negociaciones que compliquen los procesos administrativos.

>Ante posibles alianzas debe hacer un análisis completo de los beneficios y costos potenciales. Conocer la empresa extranjera que se va a adquirir, con una auditoría detallada de sus operaciones, posición financiera y cultura administrativa.

>Derivado de adquisiciones que eBay pudiera llevar a cabo considerar un pago justo por los activos de la empresa adquirida. No sobreestimar la capacidad al momento de crear un valor de una adquisición.

Bibliografía y Cibergrafía.

- Caso eBay en 2002: los retos del crecimiento sostenido de Louis Marino y Patrick Kreiser. The University of Alabama.
- Administración Estratégica. Textos y Casos 13ª edición de Arthur A. Thompson Jr. y A.J. Strickland III Edit. Mc Graw Hill.
- Administración Estratégica y Política de Negocios. Conceptos y Casos 10ª edición de Thomas L. Wheelen y J. David Hunger Edit. Prentice Hall
- Negocios Internacionales Competencia en el Mercado Global 6ª edición de Charles W. L. Hill Edit. Mc Graw Hill.
- Dirección de Marketing 12ª edición de Philip Kotler y Kevin Lane Keller Edit. Pearson Prentice Hall
- Competitive Strategy. Techniques for analyzing industries and competitors. Michael E. Porter. Edit The Free Press 1998.
- Artículo de PwC IESE ebcenter. Los gigantes de internet se globalizan de Carlos Cabré Revista Expansión 30/07/2004.
- Artículo El fenómeno eBay. Los secretos comerciales de la compañía de Internet del momento por David Bunnell. Octubre de 2000.
- <http://www.ebay.com> eBay Inc. Announces Fourth Quarter and Full Year 2004, 2005 Financial Results.
- <http://www.wharton.universia.net/index.cfm> Los gigantes de internet abren nuevas fronteras. 11/08/2009.
- <http://www.baquia.com/noticia/relacionada/2573/1/-ebay-un-exito-que-hara-historia/> eBay, un éxito que hará historia 06/05/2003
- <http://www.expansion.com/2009/04/15/opinion/llave-online/1239823323.html> eBay-Skype, un matrimonio fracasado. 15/04/2009
- <http://blogs.expansion.com/blogs/web/dans.html?opcion=1&codPost=55007> Skype: ¿buena o mala operación? 04/09/2009.

Anexos

Anexo 1



[Site Map](#)

Categories ▾ [Motors](#) [Stores](#) [Daily Deal](#)

R40	m38
<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="button" value="Search"/>	Advanced Search
1	

[Buy](#) [Sell](#) [My eBay](#) [Community](#) [Help](#)

[← Back to home page](#) | Listed in category: [Electronics >](#)
[A/V Accessories & Cables >](#)
[Remote Controls >](#)
[Home Audio Remotes](#)

We're working to make eBay easier to use. [View our tutorial](#) | [Send us your comments](#)

[Watch this item](#)

0
0#http://i4.ebayim
0
1
0
Denon RC-939 Re

Denon RC-939 Remote for Denon receivers

Item condition: **New**

Quantity: More than 10 available

Price: **US \$29.99** [Buy It Now](#) [Buy It Now](#) [Buy It Now](#)

<input type="text"/>	or	<input type="text"/>
----------------------	----	----------------------

Best Offer: [Make Offer](#) [Make Offer](#) [Make Offer](#)

You can also: [Watch this item](#)
Now watching in [My eBay](#) Now watching in [My eBay](#)



Please waitImage not available

[Enlarge](#)

Top-rated seller
127693
91 (**9590**



99.8%

Consistently receives highest buyers' ratings

Ships items quickly

Has earned a track record of excellent service

[Ask a question](#)
[See other items](#)

Visit store: **RARE ELECTRONICS-12769391**

Fuente: www.ebay.com Sitio de licitación de bienes en eBay

Anexo 2



[Site Map](#)

All Categories [Advanced Search](#)

Categories [Motors](#) [Stores](#) [Daily Deal](#)



[Buy](#) [Sell](#) [My eBay](#) [Community](#) [Help](#)

[Home](#) > [Sell](#)

Sell

Start selling

New To Selling?

[Learn More](#)

Cash in your stuff

See more of [What's Hot](#) today

 \$40	 \$51
 \$227	 \$151
 \$205	 \$887

Prices shown reflect average selling prices.

Selling Tips



Get free bo
Pay shipping
Print labels

List 5 FREE Pay NO Ins
List 5 every 30

It only takes \$1
Sell on eBay and
fight breast cancer

Online pro
"Our eBay St
brand, round
offering, and
increase our



All Categories Search [Advanced Search](#)

Categories [Motors](#)[Stores](#)[Daily Deal](#)

[Buy](#)[Sell](#)[My eBay](#)[Community](#)[Help](#)

[Feedback Forum](#) >
[Feedback Profile](#)

Feedback Profile

[tevf690120](#) (0)

The positive Feedback percentage is calculated based on the total number of positive and negative Feedback ratings for transactions that ended in the last 12 months, excluding [repeat Feedback](#) from the same member in the same week.

Note: This could mean that the number of ratings used for this calculation is different from the same number shown in the Recent Ratings table on the left.



Positives

Positives + Negatives

This member's 12 Month Feedback ratings

Positives: 0 Negatives: 0

This member's Positive Feedback percentage

$$\frac{0}{0 + 0} = 0.0\%$$

Positive Feedback (last 12 months): 0%

Member since: Oct-08-09 in Mexico

	1 month	6 months	12 months
Positive	0	0	0
Neutral	0	0	0
Negative	0	0	0

Member Quick Links

[Contact member](#)[View items for sale](#)

Anexo 4



s and Benefits

Lifebook U810 Tablet PC



ew Fujitsu LifeBook U810 has the functionality of a traditional notebook, but only half the size. With a 5.6" Crystal View display and weighing a mere 1.56 lbs, it is one of the world's smallest convertible notebooks. It r palm, yet it is rich with features that let you work, access e-mail, watch video, listen to MP3s, browse the take pictures, or stay connected with friends and family. It revolutionizes the way you work, play, and entertain wherever you are, whenever you want. Welcome to the 21st century lifestyle with the ultra mobile LifeBook

Specifications

Fuente: www.ubid.com Ejemplo de una subasta

Anexo 5

YAHOO! SHOPPING

Search

Web Search

- Home
- Clothing
- Electronics
- Computers
- Home & Garden
- Green Center
- Deals

live auctions f All departments **My ListsMore**

No suggestions. Please begin typing your search query.

Search Assist: On | Off
Feedback

1 - 3 out of 3 results for **live auctions free online** (About)

live auctions free online

Narrow Results

- PricePrice

From \$	To \$	<input type="button" value="Enviar"/>
---------	-------	---------------------------------------

- DepartmentsDepartments
 - Bargains (2)
 - Electronics (2)
 - Books (1)
- Group ProductsGroup Products

Results per page: 15 | 30 | 45

Sort by Top Results

Show grid view »



\$22.84

Fuente: www.yahoo.com Ejemplo de una subasta

Anexo 6



Quantity:

or
[Sign in](#) to turn on 1-Click ordering.

or



Amazon Prime Free Trial required. Sign up when you check out. [Learn More](#)

Prime Free Trial

Shipping is available to Amazon Prime members. "Add to Cart with FREE Two-Day Shipping" and Amazon Prime **Free Trial** sign-up during checkout.

Prime members enjoy:

• Two-Day Shipping

• Shipping for just \$3.99/item

• Purchase for free or discounted shipping

[Zoom](#)

[See larger image and other views \(with zoom\)](#)



[Share your own customer images](#)

Kodak EasyShare M1093 IS 10 MP Digital Camera with 3x Optical Zoom and 3-Inch LCD with HDTV Dock Bundle

Other products by [Kodak](#)
No customer reviews yet. [Be the first.](#) | [More about this product](#)

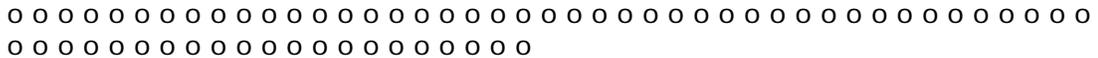
Important: Your credit card will NOT be charged when you start your Free Trial or if you cancel during the trial period. If you're happy with Amazon Prime, do nothing. At the end of the Free Trial, your membership will automatically upgrade to a full year for \$79.

More Buying Choices

Have one to sell? [Sell yours here](#)

[Share with Friends](#)

Price: **\$149.95** & this item ships for **FREE with Super Saver Shipping.** [Details](#)



Usually ships within 8 to 9 days.

Ships from and sold by **Amazon.com**. Gift-wrap available.

Fuente: www.amazon.com Ejemplo de una subasta

Anexo 7

Estados de Ingresos de eBay, 1996-2001 (en miles de dólares, excepto las cifras por acción).									
	1996	1997	1998	1999	2000	2001			
Ingresos netos	32,051	41,370	86,129	224,724	431,424	748,821			
Costo de los ingresos netos	6,803	8,404	16,094	57,588	95,453	134,816			
Utilidades brutas	25,248	32,966	70,035	167,136	335,971	614,005			
Gastos de Operación:									
Ventas y Marketing	13,139	15,618	35,976	95,956	166,767	253,474			
Desarrollo de producto	28	831	4,640	23,785	55,863	75,288			
Generales y Administrativos	5,661	6,534	15,849	43,055	74,577	105,784			
Gastos de nómina (op's de acciones)					2,337	2,442			
Amortización de intangibles adquiridos			805	1,145	1,443	36,591			
Costos relacionados con fusión				4,359	1,550				
Total de costos de operación	18,828	22,983	57,270	168,300	302,537	473,579			
Ingreso (pérdida por operaciones)	6,420	9,983	12,765	-1,164	33,434	140,426			
Intereses y otros ingresos (gastos), netos	-2,607	-1,951	-703	21,377	42,963	38,762			
Ingreso antes del impuesto sobre la renta	3,813	8,032	12,062	20,213	76,397	179,188			
Intereses de minoría en Cias consolidadas					3,062	7,514			
Provisión para impuesto sobre la renta	-475	-971	-4,789	-9,385	-32,725	-80,009			
Ingreso neto	3,338	7,061	7,273	10,828	46,734	106,693			
Ingreso neto por acción:									
Básico	\$0.39	\$0.29	\$0.14	\$0.10	\$0.19	\$0.40			
Diluido	0.07	0.08	0.06	0.08	0.17	0.38			
Acciones en promedio ponderado:									
Básico	8,490	24,428	52,064	108,235	251,776	268,971			
Diluido	45,060	84,775	116,759	135,910	280,346	280,595			

Fuente: Documentos financieros de la compañía

Anexo 8

Balance Consolidado de eBay, 1997-2001 (en miles de dólares).					
	1997	1998	1999	2000	2001
Activo					
Activo circulante:					
Efectivo y equivalentes de efectivo	3,723	37,285	219,679	201,873	523,969
Inversiones a corto plazo		40,401	181,086	354,166	199,450
Cuentas por cobrar, netas	1,024	12,425	36,538	67,163	101,703
Otras partidas de activo circulante	220	7,479	22,531	52,262	58,683
Total de activo circulante	4,967	97,590	459,834	675,464	883,805
Propiedad y equipo, neto	652	44,062	111,806	125,161	142,349
Inversiones			373,988	344,587	416,612
Activo por impuesto diferido			5,639	13,892	21,540
Intangibles y otras partidas del activo, netos		7,884	12,675	23,299	214,223
Total del activo	5,619	149,536	963,942	1,182,403	1,678,529
Pasivo y capital contable de los accionistas					
Pasivo circulante:					
Cuentas por pagar	252	9,997	31,538	31,725	33,235
Gastos acumulados y otras cuentas de pasivo circulante		6,577	32,550	60,882	94,593
Ingreso diferido y anticipos de clientes	128	973	5,997	12,656	15,583
Deuda y alquileres, porción circulante	258	4,047	12,285	15,272	16,111
Impuesto sobre la renta a pagar	169	1,380	6,455	11,092	20,617
Obligaciones de impuestos diferidas	189	1,682			
Otras partidas de pasivo circulante	128	5,981	7,632	5,815	
Total de pasivo circulante	1,124	30,637	96,457	137,442	180,139
Deudas y alquileres, porción a largo plazo	305	18,361	15,018	11,404	12,008
Otras partidas de pasivo	157			6,549	19,493
Intereses de minoría				13,248	37,751
Total del pasivo	1,586	48,998	111,475	168,643	249,391
Acciones preferentes obligatoriamente redimibles y convertibles de la serie B y garantías de la Serie B	3,018				
Total de capital contable de los accionistas	1,015	100,538	852,467	1,013,760	1,429,138
Total del pasivo y CC de los accionistas	5,619	149,536	963,942	1,182,403	1,678,529

Fuente: Documentos financieros de la compañía