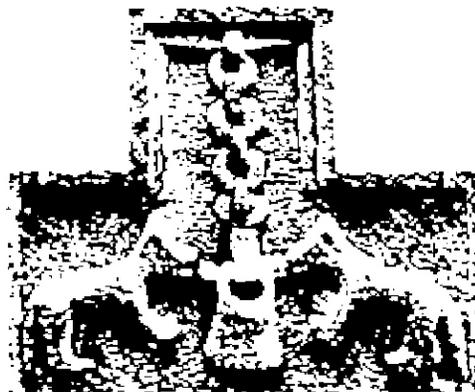


# UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA

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



LA VERDAD NOS HARA LIBRES

**“EBAY 2002-2010: LOS NUEVOS DESAFÍOS”**

## **ESTUDIO DE CASO**

Que para obtener el grado de:

**MAESTRO EN ADMINISTRACION**

Presenta:

**JUAN GABRIEL MENDEZ ORTIZ**

Director: Prof. Roberto Sánchez de la Vara

Lector: Mtro. Gil Armando Sánchez Soto

Lector: Mtro. Jesús Amador Valdés Díaz de Villegas

**Contenido**

- 1. INTRODUCCIÓN ..... 4
  - 1.1 Objetivo general..... 4
  - 1.2 Objetivos específicos ..... 4
  - 1.3 Planteamiento del problema ..... 4
- 2. JUSTIFICACION ..... 5
- 3. MARCO TEORICO ..... 5
  - 3.1 La organización..... 5
  - 3.3 Planeación Estratégica ..... 6
  - 3.4 Herramientas de la Mejora Continua..... 8
  - 3.5 Desarrollo tecnológico ..... 9
    - 3.5.1 Computación ..... 9
    - 2.5.2 Redes de computadores. .... 12
  - 3.6 Comercio electrónico ..... 13
  - 3.7 Datos actuales de eBay..... 14
    - 3.7.1 Valores de la acción..... 14
    - 3.7.2 Comportamiento del precio de la acción de eBay en Nasdaq. .... 15
    - 3.7.3 Datos del reporte 2008 de eBay. .... 16
- 4. ANTECEDENTES ..... 19
  - 4.1 Datos Generales ..... 19
  - 4.2 Presentación del caso..... 22
- 5.-DIAGNOSTICO ..... 24
  - 5.1 Análisis de Hechos ..... 24
  - 5.2 Análisis FODA..... 27
- 6. PROBLEMATICA ..... 28
- 7. PLANTEAMIENTO DE SOLUCIONES PLAUSIBLES ..... 28
  - 7.1 Estrategia de Corto Plazo ..... 28
  - 7.2 Estrategia de Mediano Plazo..... 28
  - 7.3 Estrategia de Largo Plazo..... 29
- 8. FUNDAMENTACIÓN DE LA SELECCIÓN ELEGIDA ..... 30

8.1	Escenarios .....	30
8.2	Escenario Optimista .....	30
8.3	Escenario Conservador .....	30
8.4	Escenario Pesimista.....	31
8.5	Planes de acción .....	31
8.6	Métricas.....	31
9.	MARCO DE APLICACIÓN.....	33
	CONCLUSIONES.....	35
	RECOMENDACIONES .....	36
	BIBLIOGRAFIA.....	37
	CIBERGRAFIA .....	38

## 1. INTRODUCCIÓN

### 1.1 Objetivo general

Proponer estrategias de crecimiento sostenido para la empresa eBay.

### 1.2 Objetivos específicos

- Identificar fortalezas y debilidades
- Identificar Oportunidades y amenazas
- Proponer estrategias de crecimiento.
- Proponer estrategias de tecnología

### 1.3 Planteamiento del problema

Ebay es precursora de las subastas en internet, actualmente tiene el dominio del mercado con el 60 % y se enfrenta al reto de seguir creciendo, un gran número de competidores directos e indirectos. El mercado de las subastas en internet está constantemente cambiando. Los usuarios son de diversas culturas e intereses.

La pregunta que se pretende dar respuesta y dar alternativas es “¿Cómo puede eBay mantener el liderazgo de las subastas en internet y seguir manteniendo un crecimiento sostenido?”.

## **2. JUSTIFICACION**

Desde el invento de las computadoras, pasando por la interconexión de estas por redes locales, redes amplias e internacionales; la tecnología ha permitido establecer relaciones entre personas de diferentes países, esto ha motivado que se intercambie información para conocerse unos a otros.

Los emprendedores han detectado estas interrelaciones de personas con intereses comunes. Tal es el caso de Pierre Omidyar, creador de eBay y precursor de la subasta en internet. Podría decir, que se conjuntaron dos cosas, una el interés de Omidyar para crear un sitio de intercambio y la segunda los usuarios con necesidades de intercambiar y de comercializar productos que eran difíciles de encontrar. Omidyar, al identificar que podría crear un medio para dar la oportunidad a usuarios, que no se conocen, de intercambiar bienes y servicios que no eran accesibles en su localidad.

Creo el mercado de subastas en internet.

Las subastas en internet obtuvieron un crecimiento enorme en pocos años. El reto actual de eBay es seguir creciendo y mantenerse como el líder de las subastas en internet.

## **3. MARCO TEORICO**

### **3.1 La organización**

eBay es una empresa de riesgo creada por Pierre Omidyar, una empresa de capital de riesgo son entidades financieras cuyo objeto principal consiste en la toma de participaciones temporales en el capital de empresas no cotizadas, generalmente no financieras y de naturaleza no inmobiliaria. Las entidades de capital de riesgo pueden tomar participaciones temporales en el capital de empresas cotizadas en las bolsas de valores siempre y cuando tales empresas sean excluidas de la cotización dentro de los doce meses siguientes a la toma de la participación.

El objetivo es que con la ayuda del capital de riesgo, la empresa aumente su valor y una vez madurada la inversión, el capitalista se retire obteniendo un beneficio.

El inversor de riesgo busca tomar participación en empresas que pertenezcan a sectores dinámicos de la economía, de los que se espera que tengan un crecimiento superior a la media. Una vez que el valor de la empresa se ha incrementado lo suficiente, los fondos de riesgo se retiran del negocio consolidando su rentabilidad. Las principales estrategias de salida que se plantean para una inversión de este tipo son:

- Venta a un inversor estratégico.
- IPO (Oferta pública inicial) de las acciones de la compañía.
- Recompra de acciones por parte de la empresa.
- En los últimos años ha sido también muy frecuente la venta a otra entidad de capital de riesgo.

El capital de riesgo opera valorando el plan de negocio de los proyectos que les presentan los emprendedores mediante Comités de Inversión, que analizan la conveniencia de entrar en el accionariado de esas empresas.

### 3.3 Planeación Estratégica

La planificación estratégica o planeación a largo plazo empezó a popularizarse en los años sesenta y alcanzó su cima en los setenta y ochenta, sobre todo a raíz de las publicaciones de Alfred Sloan, Alfred Chandler y Michael Porter; este último considerado por muchos como el pensador más importante en dirección estratégica en toda la historia de la ciencia administrativa. Pero la estrategia como ciencia o como arte tuvo su origen mucho antes, en la antigüedad y en el campo más bien militar<sup>1</sup>.

El Arte de la Guerra de Sun Tzu por el lado oriental, y las ideas de Pericles de Atenas por la vertiente greco-latina, pueden ser considerados como los antecedentes más notables de esta disciplina. Luego vinieron los escritos sobre estrategia política, de los cuales El Príncipe de Maquiavelo, es de lejos el más famoso de todos.

Es desde estos campos, el militar, luego el político y más recientemente el empresarial, en donde se puede observar claramente la evolución de la disciplina a lo largo de varios siglos de experiencia y su conceptualización, mismos que han

---

<sup>1</sup> De esta época provienen los principales instrumentos de planeación utilizados actualmente: el **análisis FODA** y el **Modelo de las Cinco Fuerzas** de Porter

llevado a obtener una definición más o menos consensual de planeamiento estratégico.

El planeamiento estratégico consiste en determinar la dirección que debe tener una organización para conseguir sus objetivos de mediano y largo plazo.

Esta definición, si bien enfatiza el primer aspecto esencial de la estrategia, referido al horizonte temporal de mediano y largo plazo de los objetivos estratégicos, sin embargo deja de lado el aspecto competitivo, consustancial al concepto de estrategia. En efecto, los objetivos de una organización, según lo atestigua la experiencia humana en los campos de los negocios, la política y el deporte, suelen frecuentemente ingresar en un curso de colisión con los objetivos de otras organizaciones, las cuales en razón de tal circunstancia se constituyen precisamente en competidores. Este aspecto competitivo, inherente al pensamiento estratégico, ha llevado a los pensadores franceses Dixit y Nalebuff a una definición de estrategia en los términos siguientes:

“Pensar estratégicamente es el arte de superar a un adversario a sabiendas que el adversario está tratando de hacer lo mismo con uno”<sup>2</sup>

Para el desarrollo del caso utilizare la definición la planeación estratégica que nos da Fred R. David de Dirección Estratégica, ya que considero incluye todos los conceptos que se analizaron en este caso: “La dirección estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos. Según esta definición, la dirección estratégica se centra en la integración de la gerencia, mercadotecnia, las finanzas, la contabilidad, la producción, las operaciones, la investigación y desarrollo y los sistemas de información para lograr el éxito”.

El método general de planeamiento estratégico adoptado amplia y universalmente es el denominado Análisis FODA, que no es más que una forma estructurada de

---

<sup>2</sup> Avinash Dixit y Barry Nalebuff, **Pensar estratégicamente**. Antoni Bosch Editor, 1991.

elaborar un diagnóstico concreto de la realidad interna de una organización y su relación con el medio externo en el cual se desenvuelve. De conformidad con este enfoque, el proceso de elaboración de un plan estratégico, que básicamente consiste en la determinación de la visión, misión y los objetivos de mediano y largo plazo, así como de las estrategias y cursos de acción necesarios para alcanzarlos, implica la identificación de las oportunidades y amenazas, así como de las fortalezas y debilidades. Idealmente, los objetivos estratégicos estarán sustentados en las fortalezas de la organización y en la superación de sus debilidades, con el fin de aprovechar las oportunidades externas y neutralizar las amenazas.

Ello tiene su origen en el hecho de que toda organización tiene fortalezas y debilidades, aunque ninguna tiene las mismas fuerzas y limitaciones que las demás. Las fortalezas y debilidades internas, sumadas a las oportunidades y amenazas externas, así como un enunciado claro de la misión y la visión, son la base para establecer objetivos y estrategias. Estas se establecen con la intención de capitalizar las fortalezas internas y superar las debilidades, tratando de aprovechar las oportunidades externas y conjurar las amenazas. En el análisis FODA se consideran las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, pero en lugar de listarlos en términos de percepciones de los directivos, se busca efectuar un análisis más estructurado que se concrete en hallazgos que contribuyan a la formulación de las estrategias. El análisis FODA es una técnica que permite identificar y evaluar los factores positivos y negativos del “ambiente externo” y el “ambiente interno”, y adoptar decisiones sobre objetivos, cursos de acción y asignación de recursos sustentados en este análisis.

### **3.4 Herramientas de la Mejora Continua**

Hablar de Mejora continua es entrar en detalles que no pudieran ser explicados en una cuartilla, por lo que para este trabajo solo hare mención de lo que pudiera ser un plan para implementar un programa de TQM Total Quality Management resumiéndolos en cinco puntos clave, según el Doctor en Ingeniería Matabee Kenji Maeda, Director General de Maeda Corporation, de acuerdo al artículo publicado en Corporate Management and TQM en Otoño del 2004.

Él resalta que lo más importante para la implementación del TQM, es que la Alta Dirección debe mostrar liderazgo y creer en que las herramientas de calidad y mejora continua son los mejores instrumentos para administrar.

Establece como segundo lugar, la importancia de fijarse el sueño de desarrollar un atractivo producto. Claro que esto funciona solamente si se tienen bien definidos los objetivos, las estrategias, así como también las tácticas y una planeación precisa.

El tercer punto menciona que es necesario que los líderes se den cuenta de los que pasa realmente en los lugares de producción, esto es involucrarse con todos los procesos productivos y operativos de manera de convertirse en un “player manager” o administrador de campo y establecer relaciones cercanas y compartir información importante para crear un sentido de lealtad.

La educación y el entrenamiento son factores que resalta como cuarto punto y menciona que son importantes para fortalecer los fundamentos corporativos.

Y como quinto punto establece la innovación, la rapidez en la toma de decisiones e innovar en el momento oportuno, pues en general todo tipo de organización nos vemos enfrentados a cambios tecnológicos y esto requiere tener una actitud orientada hacia la innovación y la mejora las 24 horas del día si queremos sobrevivir en estos tiempos.

### **3.5 Desarrollo tecnológico**

#### **3.5.1 Computación**

La primera generación de computadoras abarca desde el año 1946 hasta el año 1958, época en que la tecnología electrónica era a base de Bulbos, y la comunicación era en términos de nivel más bajo que puede existir, que se conoce como lenguaje de máquina.

La era de la computación moderna empezó con una ráfaga de desarrollo antes y durante la Segunda Guerra Mundial, como circuitos electrónicos, relés, condensadores y Bulbos que reemplazaron los equivalentes mecánicos y los cálculos digitales reemplazaron los cálculos analógicos.

Las computadoras que se diseñaron y construyeron entonces se denominan a veces "primera generación" de computadoras. La primera generación de computadoras eran usualmente construidas a mano usando circuitos que contenían relés y Bulbos, y a menudo usaron tarjetas perforadas (punched cards) o cinta de papel perforado (punched paper tape) para la entrada de datos y como medio de almacenamiento principal. El almacenamiento temporal fue proporcionado por las líneas de retraso acústicas (que usa la propagación de tiempo de sonido en un medio tal como alambre para almacenar datos) o por los tubos de William (que usan la habilidad de un tubo de televisión para guardar y recuperar datos).

A lo largo de 1953, la memoria de núcleo magnético estaba desplazando rápidamente a la mayoría de las otras formas de almacenamiento temporal, y dominó en este campo a mediados de los 1970s.

En 1936 Konrad Zuse empezó la construcción de la primera serie Z, calculadoras que ofrecen memoria (inicialmente limitada) y programable. Las Zuses puramente mecánicas, pero ya binarias, la Z1 terminada en 1938 nunca funcionó fiablemente debido a los problemas con la precisión de partes.

En 1937, Claude Shannon hizo su tesis de Master en el MIT que implementó álgebra booleana usando relés electrónicos e interruptores por primera vez en la historia. Titulada "Un Análisis Simbólico de Circuitos de Relés e Interruptores" (A Symbolic Analysis of Relay and Switching Circuits), la tesis de Shannon, esencialmente, fundó el diseño de circuitos digitales prácticos.

La máquina subsecuente de Zuse, la Z3, fue terminada en 1941. Estaba basada en relés de teléfono y trabajó satisfactoriamente. Así la Z3 fue la primera computadora funcional controlada mediante programas.

La construcción estadounidense ENIAC (Electronic Numerical Integrator and Computer), a menudo llamada la primera computadora electrónica de propósito general, públicamente validó el uso de elementos electrónicos para computación a larga escala. Esto fue crucial para el desarrollo de la computación moderna, inicialmente debido a la ventaja de su gran velocidad, pero últimamente debido al potencial para la miniaturización.

Construida bajo la dirección de John Mauchly y J. Presper Eckert, era mil veces más rápida que sus contemporáneas. El desarrollo y construcción de la ENIAC comenzó en 1941 siendo completamente operativa hacia finales de 1945. Cuando su diseño fue propuesto, muchos investigadores creyeron que las miles de válvulas delicadas (tubos de vacío) se quemarían a menudo, lo que implicaría que la ENIAC estuviese muy frecuentemente en reparación. Era, sin embargo, capaz de hacer más de 100.000 cálculos simples por segundo y eso durante unas horas que era el tiempo entre fallos de los Bulbos.

## UNIVAC I

En junio de 1951, la UNIVAC I (UNIVersal Automatic Computer) se entregó a la Oficina del Censo estadounidense. Aunque fabricada por la Remington Rand, la máquina era erróneamente llamada la "IBM UNIVAC". La Remington Rand eventualmente vendió 46 máquinas a más de \$1 millón cada una. La UNIVAC fue la primera computadora "producida en masa"; todas las predecesoras habían sido "una fuera de" las unidades. Usaba 5.200 Bulbos y consumía 125 kW. Utilizó una línea de retraso de mercurio capaz de almacenar 1.000 palabras de 11 dígitos decimales más la señal (72-bit de palabras) para memoria. En contraste con las primeras máquinas no usó un sistema de tarjetas perforadas, sino una entrada de cinta de metal.

La Segunda Generación, donde los transistores reemplazaron a las Bulbos en los circuitos de las computadoras.

Las computadoras de la segunda generación ya no son de Bulbos, sino con transistores son más pequeñas y consumen menos electricidad que las anteriores, la forma de comunicación con estas nuevas computadoras es mediante lenguajes más avanzados que el lenguaje de máquina, y que reciben el nombre de "lenguajes de alto nivel" o lenguajes de programación.

Esto es lo que ocurrió en (1964-1971) que comprende de la Tercera generación de computadoras:

- Menor consumo de energía
- Apreciable reducción del espacio
- Aumento de fiabilidad
- Teleproceso
- Multiprogramación
- Renovación de periféricos
- Minicomputadoras, no tan costosas y con gran capacidad de procesamiento. Algunas de las más populares fueron la PDP-8 y la PDP-11
- Se calculó  $\pi$  (Número Pi) con 500.000 decimales

Desde 1971-1988, dos mejoras en la tecnología de las computadoras marcan el inicio de la cuarta generación: el reemplazo de las memorias con núcleos magnéticos, por las de chips de silicio y la colocación de muchos más componentes en un Chip: producto de la microminiaturización de los circuitos electrónicos. El tamaño reducido del microprocesador de chips hizo posible la creación de las computadoras personales (PC). Hoy en día las tecnologías LSI (Integración a gran escala) y VLSI (integración a muy gran escala) permiten que cientos de miles de componentes electrónicos se almacena en un chip. Usando VLSI, un fabricante puede hacer que una computadora pequeña rivalice con una computadora de la

primera generación que ocupaba un cuarto completo. Hicieron su gran debut las microcomputadoras.

### 2.5.2 Redes de computadores.

Las redes de computadoras han tenido un auge extraordinario en los últimos años y han permitido intercambiar y compartir información entre diferentes usuarios a través del correo electrónico, crear grupos de discusión a distancia sobre diversos temas, tener acceso a bibliotecas electrónicas en lugares distantes, utilizar facilidades de cómputo en áreas de geográficas diferentes y crear sistemas de procesamiento distribuido de transacciones, por mencionar algunas de las aplicaciones que actualmente se tienen.

Todos estos beneficios que se derivan de la utilización de las redes locales han sido posibles gracias a los avances logrados en el área de comunicación de datos.

Las redes computacionales que operan en la actualidad están formadas por una jerarquía de redes de área amplia, redes metropolitanas y redes locales interconectadas entre sí. Las redes que operan en áreas geográficas reducidas tales como un departamento, un edificio o una corporación son redes de área local. Algunas de estas redes están interconectadas entre sí formando redes metropolitanas y estas a su vez se interconectan a las redes de área amplia para permitir la comunicación entre puntos muy distantes geográficamente hablando. También se tienen redes de área local conectadas directamente a redes de área amplia.

Una red local aislada proporciona algunos beneficios; sin embargo, para poder explotar el potencial que proporcionan las redes computacionales, será necesario que esta red se interconecte con otras redes locales y con redes de área amplia.

Las redes de computadoras están hechas con enlaces de comunicaciones que transportan datos (sistema de comunicación), entre dispositivos conectados a la red.

Luego entonces, existen tres tipos principales de redes de computadoras:

- **Redes Locales:** Conocidas como LAN (Local Area Networks), son usadas para comunicar un conjunto de computadoras en un área geográfica pequeña, generalmente un edificio o un conjunto de edificios cercanos o en un campus.
- **Redes Metropolitanas:** También conocidas como MAN (Metropolitan Area Networks), cubren por lo general un área geográfica restringida a las dimensiones de una ciudad. Usualmente se componen de la interconexión de varias redes locales y utilizan alguna facilidad pública de comunicación de datos.
- **Redes de Área Amplia:** Las redes de área amplia, también denominadas WAN (Wide Area Networks), son las primeras redes de comunicación de datos

que se utilizaron. Estas redes cubren áreas geográficas muy grandes, del tamaño de un país o incluso del mundo entero, como es el caso de la red Internet.

### 3.6 Comercio electrónico

El desarrollo de las computadoras y las redes de computadoras han permitido que se desarrolle el comercio electrónico.

Internet se ha convertido cada vez más en el medio de hacer negocios, **el comercio electrónico**.

Internet ha permitido el desarrollo y crecimiento de los servicios de:

1. Ventas de retail.
2. Email
3. Servicios gubernamentales
4. Servicios seguridad
5. Mercadotecnia
6. Publicidad.
7. Ventas
8. Logística
9. Y las subastas por internet.

Los datos actuales del comercio electrónico.

### 3.7 Datos actuales de eBay

#### 3.7.1 Valores de la acción

Consultando los valores de las acciones en Nasdaq tenemos la siguiente tabla.

<b>Last Sale</b>	\$ 22.71	<b>Net Change</b>	0.2625 ▲ 1.17%
Share Volume	15,603,784	Previous Close	\$ 22.4475
Today's High	\$ 22.79	Today's Low	\$ 22.24
Best Bid	N/A	Best Ask	N/A
52 Week High	\$ 25.80	52 Week Low	\$ 9.91
Market Value	\$ 29,363,167,020	Shares Outstanding	1,292,962,000
Earnings Per Share (EPS)	\$ 1.58	P/E Ratio	14.37
NASDAQ Official Open Price	\$ 22.55	Date of Open Price	Feb. 5, 2010
NASDAQ Official Close Price	\$ 22.71	Date of Close Price	Feb. 5, 2010

Tabla 1. Información de eBay en Nasdaq. Fuente Nasdaq – 05-feb-2010

Comparando los datos originales y los datos actuales. Se puede decir, que actualmente eBay es una empresa con poco dinamismo y que se ha mantenido como líder en el mercado de las subastas.

### 3.7.2 Comportamiento del precio de la acción de eBay en Nasdaq.

La siguiente gráfica muestra el comportamiento de las acciones de eBay en el mercado de valores.

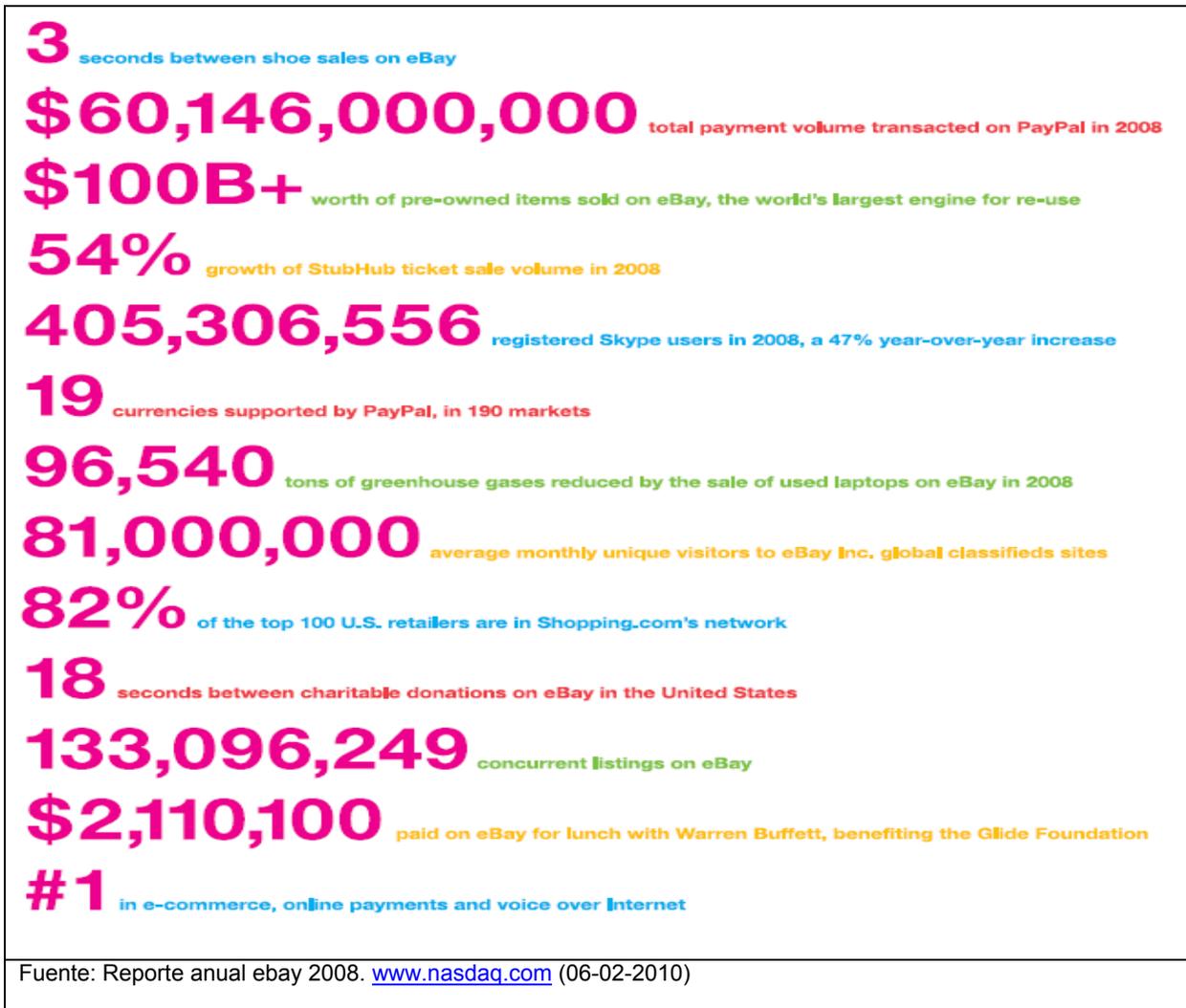


Datos tomados de Nasdaq (06-02-2010)

Fuente: <http://www.nasdaq.com/aspx/chartingbasics.aspx?symbol=EBAY&selected=EBAY>

### 3.7.3 Datos del reporte 2008 de eBay.

Los siguientes datos son tomados del reporte eBay 2008. Los cuales nos dan una perspectiva del comportamiento de la operación de la empresa.



**Quarterly Financial Data**  
(Unaudited, in thousands, except per share amounts)

	Quarter Ended			
	March 31	June 30	September 30	December 31
<b>2007</b>				
Net revenues . . . . .	<u>\$1,768,074</u>	<u>\$1,834,429</u>	<u>\$1,889,220</u>	<u>\$2,180,606</u>
Gross profit . . . . .	<u>\$1,374,385</u>	<u>\$1,417,640</u>	<u>\$1,442,699</u>	<u>\$1,674,633</u>
Net income (loss) . . . . .	<u>\$ 377,176</u>	<u>\$ 375,824</u>	<u>\$ (935,635)</u>	<u>\$ 530,886</u>
Net income (loss) per share-basic . . . . .	<u>\$ 0.28</u>	<u>\$ 0.28</u>	<u>\$ (0.69)</u>	<u>\$ 0.39</u>
Net income (loss) per share-diluted . . . . .	<u>\$ 0.27</u>	<u>\$ 0.27</u>	<u>\$ (0.69)</u>	<u>\$ 0.39</u>
Weighted-average shares:				
Basic . . . . .	1,366,915	1,361,046	1,354,786	1,352,077
Diluted . . . . .	1,384,287	1,378,697	1,354,786	1,368,067
	Quarter Ended			
	March 31	June 30	September 30	December 31
<b>2008</b>				
Net revenues . . . . .	<u>\$2,192,223</u>	<u>\$2,195,661</u>	<u>\$2,117,531</u>	<u>\$2,035,846</u>
Gross profit . . . . .	<u>\$1,666,811</u>	<u>\$1,633,558</u>	<u>\$1,556,568</u>	<u>\$1,456,255</u>
Net income . . . . .	<u>\$ 459,718</u>	<u>\$ 460,345</u>	<u>\$ 492,219</u>	<u>\$ 367,192</u>
Net income per share-basic . . . . .	<u>\$ 0.34</u>	<u>\$ 0.35</u>	<u>\$ 0.38</u>	<u>\$ 0.29</u>
Net income per share-diluted . . . . .	<u>\$ 0.34</u>	<u>\$ 0.35</u>	<u>\$ 0.38</u>	<u>\$ 0.29</u>
Weighted-average shares:				
Basic . . . . .	1,333,791	1,312,007	1,288,937	1,279,536
Diluted . . . . .	1,343,989	1,325,136	1,297,484	1,284,279

Fuente: Reporte anual ebay 2008. [www.nasdaq.com](http://www.nasdaq.com) (06-02-2010)

eBay Inc.

FINANCIAL STATEMENT SCHEDULE

The Financial Statement Schedule II — VALUATION AND QUALIFYING ACCOUNTS is filed as part of this Annual Report on Form 10-K.

	<u>Balance at Beginning of Period</u>	<u>Charged/ Credited to Net Income</u>	<u>Charged to Other Account</u>	<u>Charges Utilized/ Write-offs</u>	<u>Balance at End of Period</u>
	(In thousands)				
<b>Allowances for Doubtful Accounts and Authorized Credits</b>					
Year ended December 31, 2006 . . . . .	\$ 73,585	\$100,729	\$ —	\$ (91,449)	\$ 82,865
Year ended December 31, 2007 . . . . .	82,865	96,461	—	(83,109)	96,217
Year ended December 31, 2008 . . . . .	\$ 96,217	\$117,864	\$ —	\$(109,195)	\$104,886
<b>Allowance for Transaction and Loan Losses</b>					
Year ended December 31, 2006 . . . . .	\$ 63,054	\$170,599	\$ —	\$(145,698)	\$ 87,955
Year ended December 31, 2007 . . . . .	87,955	196,318	—	(195,995)	88,278
Year ended December 31, 2008(1) . . . . .	\$133,824	\$231,207	\$ —	\$(226,559)	\$138,472
<b>Tax Valuation Allowance</b>					
Year ended December 31, 2006 . . . . .	\$ 77,712	\$ 28,513	\$ 6,420	\$ (42,868)	\$ 69,777
Year ended December 31, 2007 . . . . .	69,777	34,983	14,393	—	119,153
Year ended December 31, 2008 . . . . .	\$119,153	\$ 48,614	\$ —	\$ —	\$167,767

(1) Included in the beginning balance are amounts related to the Bill Me Later acquisition.

Fuente: Reporte anual ebay 2008. [www.nasdaq.com](http://www.nasdaq.com) (06-02-2010)

## 4.ANTECEDENTES

### 4.1 Datos Generales

eBay es la precursora de las subastas en internet. De los datos más importantes se denotan los siguientes:

eBay como empresa pública.

Cuando las acciones de eBay se pusieron a la venta el 24 de septiembre de 1998, los ejecutivos de eBay tenían grandes esperanzas en la oferta, pero ninguno de ellos soñaba que cerrarían el día a 47 dólares, más de 160% sobre el precio de oferta inicial de 18 dólares por acción.

La revista Bloomberg Personal designo a eBay “La OPI (OPI: Initial Public offering, IPO) sensación de 1998”; la revista Euromoney nombró a eBay la “Mejor OPI en el mercado de los estados Unidos” en enero de 1999.

Con los fondos recibidos de la OPI, eBay lanzó iniciativas estratégicas dirigidas a seis objetivos.

1. Acrecentar la comunidad de eBay y fortalecer su marca.
2. Ensanchar la plataforma de intercambio de la compañía aumentando las categorías de producto existentes, promoviendo otras nuevas y ofreciendo servicios a regiones específicas.
3. Fomentar la afinidad de la comunidad de eBay y acrecentar su confianza y seguridad.
4. Mejorar las características y funcionalidad del sitio web con la introducción de dispositivos de personalización como About Me.
5. Ampliar los servicios pre- y posintercambio, como la ayuda para escanear y descargar fotografías de artículos listados.
6. Desarrollar mercados internacionales haciendo un activo marketing y promoción del sitio web de eBay en países seleccionados.

Creó una impresionante cartera de más de 250 alianzas estratégicas con empresas como América Online, Yahoo!, Lycos, Compaq y Warner Brothers.

Buscó activamente la retroalimentación del cliente y hacia mejoras con base en esa información.

Vigiló de manera continua el ambiente externo para crear oportunidades.

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

El formato en línea de la subasta significaba cero inventarios y podía operar una plaza de mercado sin necesidad de una fuerza de ventas tradicional.

En 2002, inicio las siguientes estrategias.

1. Ensanchar la plataforma actual de intercambio. Great Collections, eBay Motors, LiveAuctions, Professional Services, El formato de precio fijo, Una categoría de intercambio de negocio a negocio, la categoría de bienes raíces, la asociación de Boats.com.
2. Fomentar la afinidad comunitaria de eBay,
3. Mejorar las características y funcionalidades.
4. Ampliar los servicios de valor agregado.
5. Desarrollar mercados en Estados Unidos e internacionales.

En junio de 2001, la compañía introdujo las “tiendas de eBay” para complementar nuevos ofrecimientos, facilitar a los vendedores la creación de lealtad, ayudar a los compradores a localizar bienes de vendedores específicos e impedir que los vendedores conduzcan a los licitantes al propio sitio web de aquellos.

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

eBay

1. Desarrollo de “eBay Anywhere” para permitir a los “eBayistas” servirse de la tecnología móvil para tener acceso a la empresa.
2. Lanzamiento de “Application Program Interface (API) and Developers Program”, que permite a otras empresas utilizar el motor y la tecnología.

Además fomento la afinidad de la comunidad eBay.

- Creemos que la gente es básicamente buena
- Creemos que cada quien tiene algo que aportar.
- Creemos en 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.

eBay pagaba el traslado aéreo cada pocos meses a 10 nuevos vendedores para celebrar convenciones conocidas como la Voz del cliente. Estos vendedores sugerían 75 a 80 % de las nuevas características de la compañía.

Tras reconocer que muchos nuevos usuarios no estaban aprovechando su experiencia con eBay de la mejor manera, y con la esperanza de introducir nuevos emprendedores en la comunidad, la compañía creó eBay University en agosto de 2000.

Los cursos iban de clases para “niveles novatos” a las clases “de graduados”, en las que enseñaban los aspectos intrínsecos del listado en volumen y las tácticas de competencia.

La empresa seguía cuidadosamente el rastro de toda cuestión e inquietud y las utilizaba para descubrir áreas que necesitaran mejora.

Una segunda iniciativa importante para hacer a la comunidad de eBay más inclusiva fue dirigida al segmento de más rápido crecimiento de la población estadounidense: las personas de 50 o más años de edad.

Para fomentar el sentido comunitario entre los usuarios de eBay, la compañía empleaba herramientas y tácticas ideadas para promover tanto los negocios como la interacción personal entre consumidores, crear confianza entre compradores y vendedores, e infundir la sensación de seguridad entre intercambistas.

eBay estimaba que el 1% de los millones de subastas consumadas con el sitio involucraban alguna especie de actividad fraudulenta o ilícita.

A los compradores no se les hacían cargos por licitar por artículos en eBay, pero a los vendedores se les cobraba una cuota de inserción y otra de “valor final”; también podían optar por pagar cuotas adicionales para promover sus artículos en lista.

Las cuotas de listado o inserción iban de 30 centavos de dólar para subastas con licitaciones de apertura, valores mínimos o precios de reserva de menos de 10 dólares 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 con un programa graduado, en el cual el porcentaje descendía conforme el precio final de venta se elevaba.

Un vendedor que quisiera promover un artículo podía elegir entre varias opciones que iban de poner un encabezado con realce en negritas (2 dólares) a destacarlo con banda amarilla (5 dólares)

El vendedor recomendado por un rating de retroalimentación favorable podía hacer que su subasta se listara como “Featured Plus Auction” (por 19.95 dólares), o en una “Home Page Featured” (por 99.95 dólares), lo que le permitía al vendedor ver el paso de su artículo en rotación en la página base de eBay.

El vendedor podía poner una fotografía en un sitio web y proporcionar a eBay la dirección web apropiada, incluida la descripción del producto.

El vendedor que utilizaba una fotografía en su listado, podía hacer que ésta se incluyera en la sección de galería por 25 centavos o se presentara allí por 19.95 dólares.

Ciertas categorías de artículos tenían tarifas especiales de promoción, como los bienes raíces (50 dólares), los automóviles (25 dólares de inserción, cuota de valor final de 25 dólares), y las “Great Collections”.

eBay introdujo varias características, como pujas de apertura mínima y precios de reserva.

Los vendedores podían poner también un precio de “Buy It Now” , que permitía a los licitantes pagar una cantidad fija por un artículo listado y terminar la subasta inmediatamente.

Para 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.

A principios de 1996, eBay fue la precursora de una característica “Feedback forum” para aumentar la confianza entre compradores y vendedores y para facilitar el establecimiento de reputaciones dentro de la comunidad.

## **4.2 Presentación del caso**

Pierre Omidyar nació en París, Francia en 1967, de padres que habían salido de Irán décadas antes. La familia emigro a estados Unidos, donde el padre de Pierre inició una residencia en el Johns Hopkins University Medical Center.

Pierre Omidyar estudio la licenciatura en ciencias de la computación. Omyidyar se experimento en empresas como Claris subsidiaria de Apple Computer en Silicon Valey, donde creo MacDraw en 1991. Participo como cofundador de Ink Development que finalmente se vendería a Microsoft en 1996. En 1994, entro en

General Magic como ingeniero de servicios de desarrollador y permaneció allí hasta mediados de 1996, cuando dejó el puesto para dedicarse completamente a eBay.

Omidyar, en 1995, lanzó la primera subasta en línea bajo el nombre de AuctionWatch, en el nombre de dominio de [www.eBay.com](http://www.eBay.com).

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

Para febrero de 1996, el tráfico 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.

Al compensar esto cobrando una cuota de registro para la subasta, y vio que no disminuía el número de artículos registrados, comprendió que tenía algo.

En Mayo de 1996, le pidió a Jeffrey Skoll que se le uniera en la empresa de riesgo.

Jeffrey Skoll, con su maestría en administración de empresas en Standford le brindaba a la firma la base de negocios que Pierre carecía. Pierre y Jeff llevaban a cabo la operación solos, usando una sola computadora para servir a todas las páginas. Pierre fungía de director ejecutivo, director financiero en jefe, y presidente Jeff era copresidente y director.

En 1997, Omidyar y Skoll convinieron en buscar a un profesional experimentado que fungiría como director ejecutivo y presidente.

A fines de 1997, los cazadores de talentos llegaron con una candidata para el empleo. Margaret Whitman, entonces directora general de la división preescolar de Hasbro Inc.

Whitman había recibido su título de licenciatura en economía de Princeton y su Maestría en economía de Harvard Business School.

Su primer empleo fue administración de marca de Procter & Gamble, tenía experiencia 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.

Omidyar había tenido una participación clave en la incorporación de otros talentosos ejecutivos titulares. Entre los miembros estaban Scot Cook, fundador de intuit, y Howard Schultz, fundador y director ejecutivo de Starbucks.

Meg Whitman asumió el mando de eBay en febrero de 1998 y empezó a actuar como el rostro público de la compañía.

Jeff Skoll, se convirtió en vicepresidente de planeación estratégica y análisis, se concentro en el análisis competitivo, la planeación e incubación de nuevos negocios, el desarrollo de la dirección estratégica general de la organización, y la supervisión de las operaciones al cliente.

Whitman afronto el reto de preparar a la empresa con el fin de reunir el capital para la expansión mediante una oferta pública inicial (OPI) de acciones comunes.

## **5.-DIAGNOSTICO**

### **5.1 Análisis de Hechos**

La concepción de internet tuvo lugar en los años 1960-1970, fue hasta 1990 que 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 de internet en 150 países y que el número crecería a más de 650 millones en todo el orbe para fines de 2001, y a más de 1,000 millones para 2005.

Más de la tercera parte de los usuarios de la red residían en Estados Unidos (168.8 millones).

Gartner Group estimaba que el comercio electrónico de negocio a negocio crecería de 919 000 millones de dólares en 2001 a más de 8.5 billones de dólares en 2005.

Gartner Group predecía que los ingresos de negocio a consumidor por ventas en línea se remontarían de 31 200 millones de dólares en 1990 a más de 380 000 millones de dólares en 2003.

Forrester Research esperaba que alrededor de 28% de las transacciones mundiales de negocio a negocio se diera en la región Asía-Pacífico.

Dentro del segmento de negocio a consumidor, en el que eBay operaba, el comercio electrónico estadounidense generó más de 65% de todas las transacciones de internet en 1999, pero se esperaba que diera cuenta de sólo el 38% en 2003 en cuanto el uso de internet se expandiera rápidamente en otras partes del mundo, especialmente en Asia.

Se esperaba que el uso de la red fuera estimulado por la decisión de 2001 de admitir a China en la Organización Mundial de Comercio.

Se esperaba que el comercio electrónico de negocio a consumidor creciera de 5 400 millones de dólares en 1999 a más de 115 000 millones de dólares para 2003.

De acuerdo con las estimaciones, se esperaba que las ventas de subasta en línea de coleccionables y mercancía personal representaran un mercado de 18 700 millones de dólares en 2002.

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 empleadas 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 anuncios impresos y los comerciales de televisión.

Para los clientes que encontraban un camino a un sitio, la mayoría de los detallistas en línea procuraban ofrecer extensa información de producto, incluir material gráfico de la mercancía, hacer el sitio fácilmente navegable, y tener suficientes novedades para asegurar que los clientes regresaran siempre.

En 2002 había tres categorías básicas de subasta en línea.

1. Las subastas de negocio a negocio.
2. Las subastas de negocio a consumidor.
3. Subastas de persona a persona.

Desde el proceso precursor de Ebay de la subasta en línea de persona a persona en 1995, el número de sitios de subasta en línea 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 aumentara a 14.5 en 2002.

Los operadores de subastas en línea podían generar ingresos en cualquiera de cinco formas principales.

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 del formato de la subasta en línea.
5. Vendiendo bienes en un formato de precio fijo.

En 1996, OpenSite Technologies empezó a ofrecer aplicaciones de software en paquete a compañías interesadas en crear sus propios sitios de subasta. Moai Technologies y Ariba, Inc. Eran otras dos fuentes de software de subasta.

FairMarket, líder en outsourcing de subasta en 1999 proveyó a compañías como ZDNet, MicroWareHouse y CollegeBytes.com con un medio de vender sus bienes en subasta en línea en el sitio web FairMarket.

Pagando a FairMarket una cuota de hospedaje anual de entre 2 000 y 10 000 dólares, así como una cuota de porcentaje sobre todas las transacciones, las compañías podían tener un sitio de subasta sin tener que preocuparse por lo laborioso del mantenimiento de este.

En 2002, eBay creó la Application Program Interface, la cual permitía a los nuevos sitios “usar el motor comercial de eBay para propulsar su negocio, eliminando el tiempo y los gastos del proceso de arranque”.

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

- 1) Cazadores de gangas
- 2) Compradores coleccionistas y por pasatiempo
- 3) Compradores profesionales.
- 4) Compradores casuales.
- 5) Vendedores coleccionistas y por pasatiempo
- 6) Vendedores corporativos y de poder.

eBay tenía bien identificado a sus competidores y en orden.

1. uBid.com
2. Yahoo! Auctions
3. Amazon.com/Auctions

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

Había un número creciente 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 su base de clientes y sus valores tradicionales.

## 5.2 Análisis FODA

De los datos del caso y de los datos disponibles sobre la empresa se identifican las siguientes Fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

EXTERNAS	OPORTUNIDADES	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Millones de usuarios que realizan negocios en internet.</li> <li>2. En las negociaciones internacionales hay dificultades de comunicación (culturales y del lenguaje).</li> <li>3. Adquisición de Skype.</li> <li>4. Adquisición de BillMe Later.</li> <li>5. Sistema de pago electrónico con Paypal</li> </ol>
	AMENAZAS	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Restricciones en la Legislación internacional.</li> <li>2. Restricciones en la Legislación por el país local (donde opera eBay).</li> </ol>
INTERNAS	FORTALEZAS	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Líder de las subastas en internet</li> <li>2. Infraestructura tecnológica para el comercio electrónico.</li> <li>3. Posicionamiento de marca.</li> <li>4. Un gran número de socios de negocios.</li> </ol>
	DEBILIDADES	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Disminución del valor de la acción.</li> <li>2. Creciente inconformidad de usuarios que se sienten desplazados.</li> <li>3. No puede garantizar 100% de la disponibilidad del servicio.</li> </ol>

## 6. PROBLEMATICA

En el 2010, eBay se enfrenta a un mercado maduro, con una competencia bien preparada y con los recursos económicos para hacer competencia a eBay.

La situación actual del comercio electrónico nos lleva a plantear y responder la siguiente pregunta: ¿Qué estrategias debería implementar eBay para reactivar su crecimiento?

## 7. PLANTEAMIENTO DE SOLUCIONES PLAUSIBLES

Las estrategias que podría implementar eBay para reactivar el crecimiento e interés del mercado, son las siguientes:

### 7.1 Estrategia de Corto Plazo

- 1) Incrementar servicios (precursor de ebaymedia)

Agregar el servicio de subir y reproducir video acerca del producto por un costo de 10 dólares.

Integrar las funcionalidades de Skype a ebay como medio de comunicación entre usuarios cobrando una cuota fija por minuto 1 dólar por el servicio.

- 2) Reducir servicios  
eBay puede reducir servicios que no sean ya demandantes.

- 3) No hacer nada

Esta alternativa, dejaría a eBay en una situación delicada, ya que los competidores seguirán avanzando.

### 7.2 Estrategia de Mediano Plazo

- A. Crear ebaymedia  
Acercar los clientes y compradores.  
Integrar la funcionalidad de video conferencia entre el cliente y comprador
- B. Reducir servicios.

eBay puede reducir servicios que no sean ya demandantes.

### C. No hacer nada

Esta alternativa, dejaría a eBay en una situación delicada, ya que los competidores seguirán avanzando.

## 7.3 Estrategia de Largo Plazo

### 1) Ampliar ebaymedia

Integrar la funcionalidad de un software traductor, al cual se le denominaría, que permita a comunicar clientes y vendedores de diferentes idiomas en la lengua nativa del comprador o vendedor. Este software es de gran complejidad y realmente cambiaría la forma de hacer negocios en internet.

La funcionalidad del software sería la siguiente: un comprador en China que usara el software integrado a la página, podría comunicarse con un vendedor que estuviera en Estados Unidos sin necesidad de que el vendedor hablara chino ni el comprador inglés.

El software realizaría la labor de un intérprete, integrando la funcionalidad de video en línea para que el comprador conociera al vendedor y viceversa. Para lo cual el software implementaría reconocimiento de voz y traducción a los idiomas principales (Inglés, Mandarín, Alemán, Español, Portugués, etc.).

### 2) Reducir servicios.

eBay puede reducir servicios que no sean ya demandantes.

### 3) No hacer nada.

Esta alternativa, dejaría a eBay en una situación delicada, ya que los competidores seguirán avanzando.

## **8. FUNDAMENTACIÓN DE LA SELECCIÓN ELEGIDA**

Considerando que eBay es una empresa de tecnología, que es líder en las subastas en internet y que ha adquirido empresas como paypal, skype y recientemente Billme Later.

Que ha centrando su negocio en la innovación e intentando cubrir las necesidades de sus mercado meta; se propone agregar servicios que continuaran en ésta tendencia.

Por lo que la elección es crear ebaymedia con la cual podrá integrar una mayor cantidad de usuarios que realizaran negocios, subastas o solamente se comunicaran.

### **8.1 Escenarios**

#### **8.2 Escenario Optimista**

Con la creación de ebaymedia la empresa crecerá nuevamente a pasos agigantados, se reafirmaría como empresa innovadora y reafirmaría su dominio del mercado.

Atraerá nuevos usuarios e incursionaría en los mercados de las comunicaciones con su innovador traductor que le permitirá incrementar sus ingresos por proveer un servicio único en su clase.

Hacer negocios con cualquier persona del mundo sin limitaciones del lenguaje. Establecer el dólar como moneda de intercambio.

#### **8.3 Escenario Conservador**

Al crear ebaymedia los usuarios de ebay sentirán que otra vez la empresa se preocupa por ellos e incentivara el sentido de comunidad. Los usuarios realizarían subastas de una forma más fácil y amigable

## 8.4 Escenario Pesimista

Los usuarios de ebay seguirán haciendo el intercambio y subastas como hasta el día de hoy.

## 8.5 Planes de acción

1. Implementar las estrategias de corto plazo en los primeros 6 meses del 2010.
  - i. Establecer una cuota por el video del producto de 10 dólares.
  - ii. Establecer una cuota por la comunicación de voz, usando los servicios de skype por 1 dólar el minuto.
2. Implementar las estrategias de mediano plazo en el segundo año.
  - i. Establecer un nivel de usuario Premium con una cuota de ascenso de nivel de 100 dólares y un cobro por el uso de ebaymedia de 3 % sobre el precio por artículo vendido.
3. Implementar las estrategias de largo plazo en los siguientes 5 años.
  - i. Integrar el servicio de ebaymedia a ebay para los usuarios de subastas.
  - ii. Crear un servicio de ebaycommunication (video – traductor) sobre ebaymedia que permita realizar un cobro por llamada de 1.23 dólares por minuto.

## 8.6 Métricas

Para evaluar el desempeño de cada plan de acción, se sugiere la implementación de métricas para monitorear el desempeño de los distintos mercados y de el comportamiento de los usuarios en eBay.

PLAN DE ACCIÓN	MÉTRICA
1. Video del producto. 2. Proporcionar comunicación de voz usando los servicios de skype.	1. Número de usuarios que usan cada uno de los servicios de ebaymedia. 2. Número de usuarios activos y que realizan transacciones.

	<ol style="list-style-type: none"> <li>3. Precio de la acción.</li> <li>4. Número de transacciones consumadas (compra venta).</li> </ol>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Establecer un nivel de usuario Premium</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Número de usuarios que usan cada uno de los servicios de ebaymedia.</li> <li>2. Número de usuarios activos y que realizan transacciones.</li> <li>3. Precio de la acción.</li> <li>4. Número de transacciones consumadas (compra venta).</li> </ol>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Integrar el servicio de ebaymedia a ebay para los usuarios de subastas.</li> <li>2. Crear el servicio de ebaycommunication (video – traductor) sobre ebaymedia.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Número de usuarios que usan cada uno de los servicios de ebaymedia.</li> <li>2. Número de usuarios activos y que realizan transacciones.</li> <li>3. Precio de la acción.</li> <li>4. Número de transacciones consumadas (compra venta).</li> </ol>

## 9. MARCO DE APLICACIÓN

Para llegar al planteamiento de solución actual se realizaron las siguientes actividades:

- A. Revisión del caso. Se analizó el caso, extrayendo información relevante de la empresa y de las estrategias que ha implementado; así como su historial y de los personajes importantes.
- B. Se determino que la empresa es completamente dedicada al comercio electrónico, específicamente en subastas en internet.
- C. En el marco teórico se revisan los principales temas: planeación estratégica y principalmente el uso de análisis de Fuerzas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas.
- D. Se determino que la empresa ha implementado la metodología de la mejora continua como uno de los procesos clave que permitieron el crecimiento de eBay.
- E. Se considero importante mencionar la evolución de las computadoras y el de las redes de computadoras, ya que se consideró que es la “infraestructura” que permitió que eBay surgiera y que lograra el éxito que hoy tiene.  
  
Considero que tecnología permitió que naciera el negocio de eBay. Sin los avances tecnológicos, es imposible la existencia de eBay.
- F. Como el tema principal de eBay, es la tecnología de la información, se determino seguir con la misma tendencia. Es decir, seguir innovando y desarrollando servicios siempre con la visión de brindar un servicio de calidad; distintivo y único.
- G. La solución.

De acuerdo a lo anterior. Se propone crear eBaymedia.

¿Qué es eBaymedia?.

eBaymedia es el siguiente nivel de servicios con la integración de video y comunicación integrados a los servicios ya existentes.

¿Qué es lo que se pretende con la propuesta?

Es dar al “ebayista” un servicio único y distinguido. Lo que eliminara el problema de inconformidad de los usuarios y posicionará a eBay como la empresa en comercio electrónico a líder en el mercado.

#### H. Estrategias

Para obtener los resultados mencionados, se propone seguir con estrategias a corto, mediano y largo plazo que den a eBay la dirección correcta por un período de 5 años.

#### I. Escenarios

Se proponen escenarios que permitirán al tomador de decisiones

#### J. métricas.

Las métricas proporcionarán un mecanismo de control para determinar el beneficio obtenido por las mejoras y ampliación del servicio en el sitio [www.eBay.com](http://www.eBay.com)

## CONCLUSIONES

eBay es una empresa con valor de \$ 29,363,167,020 millones de dólares y cuyo crecimiento ha sido acelerado, ya que en menos de 10 años se ha convertido en una empresa de gran valor.

Considero que eBay se mantendrá en los niveles de transacciones que hoy tiene. Pero como es conocido en mercadotecnia, los segmentos de mercado pueden cambiar las tendencias de acuerdo a las situaciones macroeconómicas y políticas.

Por lo que eBay debe mantenerse alerta sobre los cambios en los gustos de la internautas y de los usuarios que realizan comercio electrónico.

Ya que si se descuida y deja de innovar se convertirá una empresa que pierda el interés de los usuarios y se vayan con la competencia.

También existe la amenaza de que la competencia pueda implementar las innovaciones propuestas y perder a los usuarios que hicieron crecer a eBay.

Es por ello que se propone llevar el servicio a otro nivel. AL NIVEL INTERACTIVO, que permita eliminar las barreras del lenguaje sin necesidad de que el usuario hable un lenguaje extranjero. El programa traductor realizaría esta actividad para él.

Esta funcionalidad, le permitiría a eBay a seguir siendo una empresa de innovación tecnológica.

En resumen, eBay, no debe dejar de innovar y de escuchar a sus usuarios.

## RECOMENDACIONES

1. Seguir escuchando a los usuarios y reconocerlos con mayores recompensas que estimulen a los “ebayistas” a seguir con el líder.
2. Establecer alianza con empresas asiáticas.
3. Implementar lo más rápido posible las mejoras a los servicios.
4. Crear eBaymedia en el menor tiempo posible.

## BIBLIOGRAFIA

Administración, Stoner, James A. F.; Freeman, R. Edward; Gilbert, Jr., Daniel R.; Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, México, 1996.

Conceptos de Administración Estratégica. Fred R. David. Editorial Pearson Educación, México, 2003.

Dirección de marketing, Kotler, Philip y Lane Keller, David. Editorial Pearson Educación, México, 2006.

Redes de computadoras, Tanenbaum Andrew S. Editorial Pearson Educación, México, 2003.

Fundamentos de Informática, Virgos Bel, Ferran. Editorial McGraw-Hill InterAmericana, 2008.

Comercio electrónico. Awad M. Elias. Anaya Multimedia. 2006

## **CIBERGRAFIA**

[www.ebay.com](http://www.ebay.com)

[www.nasdaq.com](http://www.nasdaq.com)

Reporte anual, ebay 2008.