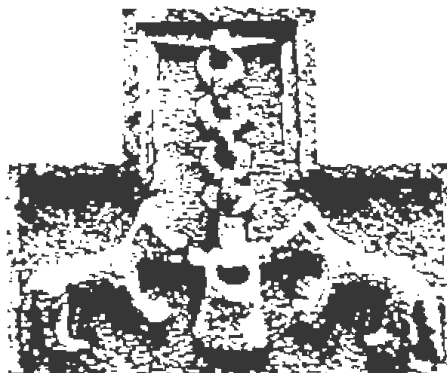


# UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA

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



LA VERDAD NOS HARA LIBRES

**“CASO eBAY 2011: PERSPECTIVA A FUTURO”**

## **ESTUDIO DE CASO**

Que para obtener el grado de:

**MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN**

Presenta:

**MARISOL ESCANDÓN MARTÍNEZ**

Director: Mtro. Roberto Sánchez de la Vara

Lector 1: Mtro. Antonio Ruiz Pica

Lector 2: Mtro. Carlos Sedano Martínez

México, D.F.

2013

## Contenido

1.	Introducción .....	1
2.	Análisis de los Hechos .....	3
2.1	Origen y evolución histórica del Comercio electrónico .....	3
2.2	Origen de las subastas en línea .....	4
2.3	Historia de eBay .....	5
2.4	Estrategia de Negocio .....	6
2.5	Situación actual de eBay .....	7
2.5.1	Misión .....	7
2.5.2	Entorno Actual .....	7
2.5.3	Mercado objetivo, productos y servicios .....	8
2.5.4	Método de Pago .....	9
2.5.5	Paypal .....	9
2.5.6	Usuarios de eBay .....	10
2.5.7	Confianza y Seguridad .....	11
2.5.8	Herramientas, programas y recursos para la protección de usuarios .....	11
2.5.9	Ingresos .....	12
2.5.10	Propuestas de Pago en línea .....	12
2.6	Desarrollo Sustentable .....	13
2.7	Expansión del Negocio .....	13
2.8	Recursos Humanos .....	14
2.9	Competencias .....	14
2.9.1	uBid.com .....	15
2.9.2	Amazon.com .....	15
2.9.3	Yahoo.com .....	16
2.9.4	Google.com .....	16
2.10	Tecnología .....	16
2.11	Propiedad intelectual .....	17
3.	Definición del Problema .....	18
4.	Marco Teórico .....	19
5.	Análisis financiero .....	21
5.1	Diagnóstico .....	21
5.1.1	Análisis del Negocio .....	21
5.1.2	Crecimiento del Negocio .....	22
5.1.3	Segmentos del Negocio .....	23
5.1.4	Exploración Financiera .....	24
5.1.5	Perspectivas y Visiones .....	26
5.1.6	Crecimiento, valores y enojo de algunos pequeños vendedores .....	27
5.1.7	Expansión en nuevas categorías de producto .....	28
5.2	El Futuro de eBay .....	28
6.	Planteamiento de soluciones plausibles .....	30
6.1	Análisis FODA .....	31
6.1.1	Oportunidades .....	31
6.1.2	Amenazas .....	33
6.1.3	Fortalezas .....	34
6.1.4	Debilidades .....	36
7.	Fundamentación de la solución elegida .....	44
7.1	Estrategia de crecimiento .....	45

7.2	Estrategia de Pagos .....	47
7.3	Estrategia competitiva .....	47
8.	Marco de Aplicación .....	49
8.1	Introducción en Mercados Internacionales .....	49
8.2	Ventaja Competitiva .....	50
9.	Conclusión .....	53
10.	Recomendaciones .....	54
	Anexo 1: Tabla de comparación de eBay con competidores directos.....	56
	Anexo 2: Desempeño del precio de las acciones de eBay (fuente: Bloomberg 27/02/2012) .....	57
	Anexo 3: Estado de Resultados Comparativo de 2008 a 2010.....	58
	Anexo 4: Descripción de Acciones de eBay (fuente: Bloomberg 27/02/2012).....	59
	Anexo 5: Segmentación de productos 2007 a 2009 (fuente: Bloomberg).....	60
	Anexo 6: Segmentación Geográfica (fuente: Bloomberg) .....	61

## **1. Introducción**

El presente estudio de caso pretende Analizar y determinar si las acciones tomadas en el pasado por eBay para llevar el crecimiento de la empresa han sido las correctas y las repercusiones que estas han tenido a través del tiempo en las estrategias y planes de acciones preparados por el negocio han permitido el desarrollo sostenido del negocio dentro de su medio.

El objetivo de eBay de estar en constante actualización y adquirir nuevas propuestas de negocio, representan cada vez más un reto latente dentro de las estrategias de la empresa.

El propósito de eBay es ser el pionero en crear nuevas comunidades en todo el mundo por medio de la construcción de un comercio electrónico, sostenido por la confianza e inspirado por la oportunidad. Su misión consiste en relacionar a compradores y vendedores de todo el mundo a diario a través de una red de sitios electrónicos para que puedan realizar sus operaciones de compra/venta de artículos. eBay provee de lugares donde se pueden realizar operaciones de compra/venta de bienes y servicios así como el comercio electrónico de los mismos, proveyendo de plataformas en línea para la realización de pagos y proporcionando soluciones a diversos negocios de la comunidad o de individuos.

eBay cuenta con dos negocios principales, Mercados en línea y Pagos, el segmento de Mercados en línea provee una infraestructura que permite el comercio en línea global a través de una variedad de plataformas. El segmento de Pagos consiste en la solución en línea para que los compradores puedan realizar sus pagos.

En 2002 analistas del ramo consideraron que eBay enfrentaba dos retos fundamentales

¿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?

¿Qué tan lejos podría llegar la expansión de 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?

La empresa deberá evaluar la opción de conservar o deshacerse de ciertos negocios o alianzas que probablemente no estuviesen resultando tan benéficas para el negocio y para los objetivos y estrategias que se pretenden.

eBay pretende liderar la siguiente generación de comercio electrónico y una vez más reinventar cómo las personas realizan sus compras y pagos.

## **2. Análisis de los Hechos**

### **2.1 Origen y evolución histórica del Comercio electrónico**

El comercio electrónico, también conocido como e-commerce (electronic commerce en inglés), consiste en la compra y venta de productos o de servicios a través de medios electrónicos, tales como Internet y otras redes informáticas.

El comercio electrónico proviene del Intercambio Electrónico de Datos, juego de estándares desarrollados en 1960 en el que se solía intercambiar la información comercial y hacer transacciones electrónicas.

A principio de los años 70's aparecieron las primeras relaciones comerciales que utilizaban una computadora para transmitir datos, tales como órdenes de compra y facturas, esto trajo aparejadas mejoras en los procesos de fabricación en el ámbito privado, entre empresas de un mismo sector.

A mediados de la década de 1980, con la ayuda de la televisión, surgió una nueva forma de venta por catálogo, también llamada venta directa. De esta manera, los productos son mostrados con mayor realismo, y con la dinámica de que pueden ser exhibidos resaltando sus características. La venta directa se concreta mediante un teléfono y usualmente con pagos de tarjetas de crédito. En los años 90 comenzó a referirse principalmente a la venta de bienes y servicios a través de Internet, usando como forma de pago medios electrónicos, tales como las tarjetas de crédito.

El comercio electrónico realizado entre empresas es llamado Business-to-business (B2B), el cual puede estar abierto a cualquiera que esté interesado como el intercambio de mercancías o materias primas, o estar limitado a participantes específicos mercado electrónico privado. Se han determinado varios objetivos en la historia del comercio electrónico pero esta industria se ha convertido en una industria de miles de millones de dólares.

La cantidad de comercio llevada a cabo electrónicamente ha crecido extraordinariamente debido a la propagación de Internet. Una gran variedad de comercio se realiza de esta manera, estimulando la creación y utilización de innovaciones como la transferencia de fondos electrónica, la administración de cadenas de suministro, el marketing en Internet, el procesamiento de transacciones en línea (OLTP), el intercambio electrónico de datos (EDI), los sistemas de administración del inventario, y los sistemas automatizados de recolección de datos.

Las empresas obtienen ventajas a través del comercio electrónico, tales como: Mejoras en la distribución, Comunicaciones comerciales por vía electrónica, Beneficios operacionales, Facilidad para obtener fidelidad de sus clientes.

El comercio electrónico puede utilizarse en cualquier entorno en el que se intercambien documentos entre empresas: compras o adquisiciones, finanzas, industria, transporte, salud, legislación y recolección de ingresos o impuestos.

## **2.2 Origen de las subastas en línea**

Estudiada por el premio Nóbel de Economía William Vickrey en la década de los 60, la teoría de subastas parecía algo perfectamente consolidado dentro de la economía y que ya recibía su merecida cuota de interés.

Sin que sea posible adscribir concretamente la aparición de las subastas en Internet a este hecho, se suele ligar la reciente historia del fenómeno a la evolución de la empresa eBay, la primera que planteó la posibilidad de realizar subastas entre particulares.

Éstas constituyen una de las formas más eficientes de comercio, el nexo perfecto entre las curvas de la oferta y la demanda.

Permite alcanzar otros segmentos de la demanda tradicionalmente inalcanzables pues supone una fuente de beneficios adicionales para muchas empresas. Además, como también enunció William Vickrey, existen variedades de subasta para todos los gustos. Podemos subastar a la inglesa, es decir, con pujas ascendentes, o a la holandesa, con pujas descendentes (típica de productos perecederos). Podemos subastar un artículo o varios iguales, y dar preferencia en caso de empate a quien pujan por un lote mayor de artículos, o a quien llegue antes, etc.

Las principales casas de subasta reconocidas son: Christie, Sotheby, Lyon y Turnbull, Bonhams y Auctioneers Ltd. de J.P.Humbert Stockholms Auktionsverk, la casa de subasta más vieja del mundo, fue establecida adentro 1674 en Suecia. Los pioneros en las subastas por Internet fueron eBay y eBid que han llegado a ser muy populares entre la red.

### **2.3 Historia de eBay**

En Septiembre de 1995, un programador de computadoras llamado Pierre Omidyar, escribió el primer código para lo que él llamó un "experimento", basado en la siguiente pregunta: ¿Qué pasaría si cualquier persona en el mundo tuviera el mismo acceso a un mercado global? Pierre probó su "experimento" en un website, subastando un apuntador láser averiado, el cual pensaba tirar a la basura; se sorprendió cuando obtuvo una oferta por \$14.83USD. Este apuntador láser, fue el principio de una radical transformación del comercio.

eBay es un mercado remarcadamente eficiente creado para conectar individuos que no podrían tener contacto de ninguna otra manera. Este fue el primer ejemplo en el mundo de la creación de redes sociales.



En 1998 con el fin de reunir capital para una expansión del negocio se toma la decisión de realizar una oferta pública de acciones mediante un OPI (oferta pública inicial) por 66 millones de dólares.

Los usuarios de eBay se clasificaban en seis categorías dependiendo de su estilo y artículos de compra, que iban desde cazadores de gangas, estudiantes y hasta compañías que buscaban vender artículos e incluso excedentes de mercancía; a los participantes de estas subastas en línea se les catalogó bajo los siguientes apelativos:

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

#### **2.4 Estrategia de Negocio**

El modelo de negocio de eBay tiene seis elementos clave para el éxito de la compañía, establecidos por su administración, los cuales se resumen en tener y mantener el mayor foro de intercambio en línea con programas que ofrezcan seguridad y un ambiente amigable para los usuarios, permitiendo así formar una comunidad con una fuerte afinidad y una expansión a mercados internacionales.

La estrategia de eBay para lograr sus objetivos se basa en tres tácticas:

- Integración de asociaciones estratégicas en su cadena de valores a través de más de 250 alianzas estratégicas con compañías como Compaq, Warner Brothers, American Online, Yahoo, como los principales para ofrecer un mejor servicio y experiencia al usuario.
- Implementa un programa para recibir retroalimentación tanto de compradores como vendedores para realizar mejoras en base a la información proporcionada y mantener un ambiente de seguridad.
- Vigilar continuamente las necesidades los usuarios y el ambiente externo para crear oportunidades

## **2.5 Situación actual de eBay**

### **2.5.1 Misión**

La Misión de ebay es proveer una plataforma de comercio de compra/venta en línea, en la que prácticamente cualquier persona pueda adquirir o colocar a la venta cualquier cosa.

### **2.5.2 Entorno Actual**

EBay ha mantenido un crecimiento constante y hoy tiene presencia en 39 mercados (incluyendo asociaciones e inversiones) con más de 94 millones de usuarios activos de eBay.com alrededor del mundo, comprando y vendiendo productos y servicios por más de 2,000 USD (cifras 2009) por segundo.

Construyendo sobre el legado del emprendedor Pierre Omidyar, eBay continúa creyendo apasionadamente en el potencial de tecnología, para conectar personas alrededor del mundo.

"What I wanted to do was create an efficient market, where regular people could compete with big business ... it was a little bit of an experiment."

— Pierre Omidyar, eBay founder <sup>1</sup>

### **2.5.3 Mercado objetivo, productos y servicios**

Diariamente, se encuentran millones de artículos listados en eBay. Las personas accesan al mercado de eBay para comprar o vender su artículos en miles de categorías desde coleccionables, tales como tarjetas, antigüedades, muñecas, hasta autos usados, ropa, libros, CD's, electrónicos, entre otros. Los compradores tienen la opción de comprar los artículos por medio de subastas o bajo un precio fijo llamado Buy-It-Now.

Personas de todo el mundo compran y venden en eBay. Actualmente eBay brinda servicios locales en Australia, Austria, Bélgica, Canadá, China, Francia, Alemania, Hong Kong, Irlanda, Italia, Corea, Malasia, Holanda, Nueva Zelanda, Filipinas, Singapur, España, Suecia, Suiza, Taiwán, Reino Unido, y los estados Unidos, Adicionalmente tiene presencia en Corea del Sur y América Latina a través de sus inversiones en Internet Auction y Mercado libre.com, respectivamente.

---

<sup>1</sup> Traducción: "Lo que yo quería hacer era crear un mercado eficiente, donde gente común pudiera competir con grandes negocios... esto fue como un experimento"

-Pierre Omidyar, fundador de eBay.

#### **2.5.4 Método de Pago**

Se tiene el compromiso de proporcionar soluciones de pago, es por ello que eBay ofrece una gran variedad de herramientas educativas y servicios, que le permiten a los miembros comprar y vender en el sitio de manera rápida, eficiente y segura. Estos servicios incluyen pagos en línea por medio de paypal, tips de seguridad en las transacciones, y desarrollo de programas dentro de eBay.com para los miembros de la comunidad que les gusta el desarrollo de sus propias soluciones de tecnología.

En el año 2002, la comunidad de eBay dejó claro que ellos preferían usar PayPal como método de pago en la red. Por ello eBay adquirió la compañía paypal, lo cual trajo nuevas eficiencias al comercio en línea y redefinió las posibilidades de eBay a futuro. Desde su expansión, la compañía ha adquirido negocios innovadores, como Shopping.com, StubHub, Bill Me Later, entre otros, en los que ha posicionado a la compañía como un líder global en comercio en línea y pagos.

#### **2.5.5 Paypal**

Con más de 81 millones de usuarios al rededor del mundo, PayPal ha hecho posible para muchas personas el pagar y el que les paguen por Internet a través de muchos países, en diversas monedas y lenguajes. En respuesta a las peticiones de la comunidad de eBay, que rápidamente adoptó el sistema de PayPal como método de pago. Desde entonces, la base de usuarios de PayPal ha crecido; con la creación de un motor de pagos global que contiene las mejores capacidades para detectar riesgos y fraudes de las operaciones en línea en la industria de los pagos. PayPal continúa siendo una de las empresas líderes en pagos en línea. Hoy, PayPal está disponible en 190 mercados,

operando con 24 diferentes monedas y es aceptada por millones de comerciantes que se encuentran en línea alrededor del mundo.

Paypal ha recibido cerca de 20 premios por excelencia en tecnología de la industria de Internet y de la comunidad de negocios que ahí se desarrolla, en el 2003 ganó los premios Webby 2003 al Mejor Sitio de Finanzas y el Premio People's Voice Webby 2003 al Mejor Sitio de Finanzas.

### **2.5.6 Usuarios de eBay**

La comunidad de eBay está conformada por personas de todo el mundo que compran y venden dentro de eBay diariamente. Cuando un miembro que compra en eBay por practicidad o diversión o un vendedor que enlista en eBay un artículo como fuente principal de ingresos; eBay se convierte en parte del estilo de vida de estas personas.

Muchos miembros de la comunidad han creado negocios secundarios vendiendo artículos en eBay. Algunos han movido sus negocios a eBay. Otros han renunciado a sus trabajos actuales para vender en eBay. Esto es lo que hace que eBay sea el lugar para compartir la pasión por artículos especiales o para aquellos que solo están realizando una compra de cualquier artículo que requieran en el mundo.

Desde el inicio de operaciones de eBay, muchos de sus miembros se han apoyado entre si exitosamente y su gran espíritu y camaradería ha permitido que esta empresa continúe operando. Existen diferentes foros dentro de eBay que permiten que los miembros de esta comunidad interactúen aun más entre ellos. Algunos de estos sitios son, Foros de discusión y centros de preguntas y respuestas, en los cuales los miembros de estos grupos establecen relaciones con otros compradores y vendedores de eBay. Diariamente se utilizan estos foros para ayudar a otros miembros con menos experiencia

en el sitio, compartiendo sus experiencias y socializando con aquellos que comienzas a usar el sitio.

### **2.5.7 Confianza y Seguridad**

El equipo de eBay se ha dedicado a mantener la confianza y la seguridad en el sitio web mediante la ayuda y construcción de la comunidad a través de diferentes fuentes de educación e información, reglas y políticas para los usuarios lo que ha permitido mantener un sitio seguro y combatir el fraude. Detrás de la infraestructura de eBay se desarrollan tecnologías y se aprovechan habilidades para fortalecer el método de operación de las transacciones en el sitio, entendiendo la conducta de los usuarios y apoyándose en las leyes y en las agencias del gobierno para reforzar sus políticas internas de uso del sitio.

### **2.5.8 Herramientas, programas y recursos para la protección de usuarios**

#### **2.5.8.1 eBay Feedback**

Esta herramienta representa la reputación de cada usuario. Permite la confianza entre los usuarios, al actuar como un incentivo para realizar lo correcto y como marca de distinción para aquellos que realizan transacciones con respeto, honestidad y justicia.

#### **2.5.8.2 Protección de los compradores**

Los compradores que ven el escudo de protección del comprador de PayPal en el sitio web, compran con confianza sabiendo que su compra está cubierta hasta por un importe de \$ 1250USD, sin costo adicional.

### **2.5.8.3 Barra de herramientas de eBay y seguridad de cuenta**

La barra de herramientas de eBay ahora cuenta con el Protector de cuenta, una herramienta que permite a los miembros proteger su cuenta de fraudes, indicando cuando están en un sitio de eBay o PayPal y advirtiéndoles que cuando están en una situación de gran riesgo.

### **2.5.8.4 Centro de Seguridad**

En eBay el centro de seguridad y el centro de resoluciones proporcionan una guía para comprar con seguridad, la venta de forma segura y el pago de forma segura, así como valiosos recursos de terceros, el gobierno y las fuerzas del orden. El Centro de Seguridad es un recurso valioso para todos los usuarios, tanto para los compradores por primera vez que quieren evitar defraudadores hasta los vendedores de gran volumen que desean proteger sus derechos de autor.

### **2.5.9 Ingresos**

Se generan dos tipos de ingresos netos: (1) los ingresos netos de las transacciones y (2) servicios de comercialización y otros ingresos. Los ingresos netos de transacción se derivan principalmente de las comisiones de venta y cuotas valor final (que son tasas que deben pagarse sobre las operaciones realizadas en las plataformas de negociación de Mercados) y las tasas pagadas por los comerciantes para los servicios de procesamiento de pagos. En 2009 se generó un ingreso extraordinario derivado de la venta de Skype.

### **2.5.10 Propuestas de Pago en línea**

Con la finalidad de proporcionar mayor confiabilidad y seguridad a los usuarios la empresa propuso los pagos en línea a través de una tarjeta de crédito sin la necesidad de

proporcionar información de los usuarios que pudiera facilitar algún acto fraudulento dentro del sitio. Por ello el 11 de junio de 2011 se requería que los vendedores proporcionaran un número de tarjeta de crédito e información de cuenta bancaria, asegurándose que los usuarios sean mayores de edad y que cumplan con las políticas establecidas.

## **2.6 Desarrollo Sustentable**

La empresa EBay anunció el 18 de Abril una campaña ecológica, programa de venta inmediata a través del reciclaje de aparatos electrónicos, ofreciendo por tiempo limitado efectivo por sus aparatos rotos (iphone, ipad o ipod) con el motivo de la celebración del mes de la tierra, además que ofrecerá a cada usuario que envíe uno de estos dispositivos una tarjeta de regalo por \$5 USD y realizará una donación de contrapartida de \$5USD a la Asociación Global Green en Estados Unidos.

En todo el mundo, los nuevos logros del desarrollo sustentable de eBay Inc. permite a los empleados y los consumidores actuar verde, en grandes, pequeños y diversos modos. En el 2010 se realizaron actividades como el adoptar tecnología de última generación para la reducción en el consumo de energía, implementación de ideas verdes para el cuidado del medio ambiente y promoviendo en sus empleados el cuidar el medio ambiente, sembrar árboles en Salt lake, el reemplazo de latas de aluminio por latas reciclables, el uso de bicicletas en Alemania, entre otras acciones. A principios del 2011 el Green Team de eBay contaba con más de 2,000 miembros que son empleados de eBay y más de 250,000 miembros que son consumidores de productos y/o servicios activos.

## **2.7 Expansión del Negocio**



Durante el 2010 se anunció la adquisición de “brands4friends” el club de compras en línea más grande de Alemania y Europa como el líder de la moda por internet, lo cual le permitió a la empresa complementar su negocio clave y permitirle el crecimiento en el comercio móvil, local y social alrededor del mundo conectando a vendedores y compradores en cualquier lugar, momento y a través de cualquier dispositivo. Esto permitió que la empresa triplicara su volumen de ventas a través de dispositivos móviles reportando en cerca de \$2billones de dólares.

## **2.8 Recursos Humanos**

Al 31 de diciembre de 2010, eBay Inc. y sus subsidiarias empleaban a aproximadamente 17,700 personas (incluidos los empleados temporales), de los cuales aproximadamente 11,100 se encontraban en Estados Unidos.

## **2.9 Competencias**

EBay cuenta con una fuerte competencia en sus líneas de negocio provenientes de numerosas fuentes. Para el segmento de Mercados, los usuarios pueden encontrar, comprar, vender y pagar artículos similares a través de una variedad de canales que compiten online y offline. Estos incluyen, pero no se limitan a, los minoristas, distribuidores, liquidadores, empresas importadoras y exportadoras, subastadores en línea y fuera de línea, catálogo y las empresas de venta por correo, anuncios clasificados, directorios, buscadores, prácticamente todos los participantes en el comercio en línea y fuera de línea (de consumidor a consumidor, empresa a consumidor y de empresa a empresa), los canales de compras en línea y fuera de línea y las redes. A medida que la oferta de productos continúe expandiéndose en nuevas categorías de productos y nuevos formatos de comercio, para hacer frente a la competencia adicional

en línea y otros canales en línea para las nuevas ofertas; Se competirá en la base del precio, selección de productos y servicios.

Los competidores directos de eBay son: uBid, Amazon, Google y Yahoo. (Tabla Comparativa: Anexo 1)

### **2.9.1 uBid.com**

Fundada en 1997 con ventas por \$2billones de USD, uBid se ha colocado como una de las primeras 30 comerciantes en línea en 2001. Desde 1997, ha sido uno de los proveedores electrónicos más visitados para la liquidación de exceso de inventarios y los productos re-certificados en más de 25 categorías, con compañías que representan marcas como HP, Sony, Samsung, Toshiba, Asus, Dell, Olympus, Lenovo y otros muchos, lo cual permite el acceso a cinco millones de miembros registrados y ser catalogado como uno de los mayores mercados en la web, ofreciendo las opciones de vender a través de precios fijos y comisión por subastas. Junto con redtag.com brindan servicios en línea para negocios, con sede en Los Ángeles, California, ofreciendo servicios a los clientes de negocio a negocio, con en el gobierno, en el sector salud y otras industrias.

### **2.9.2 Amazon.com**

Con una base de 20 millones de usuarios en más de 150 países y una marca reconocida a nivel mundial, Amazon.com se considera una amenaza importante para eBay. Amazon lanzó su sitio de subastas en línea en marzo de 1999, en el que cobra una cantidad a los vendedores por listar sus productos, así como una comisión sobre las ventas.

### **2.9.3 Yahoo.com**

En 1998 la firma ofrecía servicios a casi 200 millones de usuarios cada mes y esta red operaba en Estados Unidos, Europa, Asia y América Latina. Al principio sus servicios de subasta se proporcionaban a los usuarios libres de cargo, y el número de subastas listadas creció de 670,000 a 1.3 millones durante la segunda mitad de 1999; sin embargo en 2001 cuando la empresa decidió cobrar una cuota por listar artículos en su página los registros cayeron de más de dos millones a 200,000.

### **2.9.4 Google.com**

El objetivo de Google consiste en organizar la información mundial y hacerla accesible y útil de manera universal. A principios de 1996, Larry Page y Sergey Brin, desarrollaron un motor de búsqueda denominado "BackRub" que utilizaba enlaces para determinar la importancia de cada página web. En 1998, ya habían formalizado su trabajo y creado la compañía que actualmente se conoce como Google. Desde entonces, Google ha crecido a pasos agigantados; ha pasado de permitir una búsqueda en un único idioma a ofrecer decenas de productos y de servicios en un gran número de idiomas, incluidas varias formas de publicidad y aplicaciones web para realizar todo tipo de tareas.

## **2.10 Tecnología**

Los mercados y plataformas de pagos utilizan una combinación de tecnologías patentadas y servicios, así como las tecnologías y los servicios proporcionados por terceros. Se han desarrollado interfaces de usuario intuitivas, herramientas de cliente y bases de datos de procesamiento de transacciones y aplicaciones de red que permiten a los usuarios de manera fiable y segura realizar las transacciones completas dentro del

sitio. Esta infraestructura de tecnología simplifica el almacenamiento y procesamiento de grandes cantidades de datos, facilita la instalación y el funcionamiento de los productos globales de gran escala y servicios, automatiza gran parte de la administración de clusters a gran escala de las computadoras. Se ha diseñado en torno a las arquitecturas estándares en la industria para reducir el tiempo de inactividad en caso de interrupciones o por otros acontecimientos catastróficos y se ha mejorado continuamente la experiencia del cliente y se ha aumentado la eficiencia, y la seguridad.

### **2.11 Propiedad intelectual**

Se Considera que la protección de la propiedad intelectual como clave crítica para el éxito de la empresa. Se busca proteger los derechos de propiedad intelectual, apoyándose en leyes federales, estatales y en los derechos de la ley común en Estados Unidos y a nivel internacional, así como una variedad de procedimientos administrativos. También se basan en las restricciones contractuales para proteger los derechos de propiedad sobre los productos y servicios. Se han creado acuerdos de confidencialidad y asignación de invención con los empleados y contratistas, así como acuerdos con las partes con las que se realizan negocios con el fin de limitar el acceso y la divulgación de la información privada.

Se realiza el registro de los nombres de dominio, marcas comerciales y marcas de servicio en el mundo, los derechos de autor, patentes, nombres de dominio, imagen comercial, y la protección del secreto comercial es muy caro de mantener y pueden requerir un litigio.

### **3. Definición del Problema**

¿Cuál debiera ser el rumbo estratégico que deberá seguir eBay para asegurar el cumplimiento de su visión y el logro consecutivo de sus metas?

Manteniendo un crecimiento sostenido creando la necesidad de recursos que permitan la estabilidad financiera para llevar acabo los objetivos para los que fue creada. Para llegar a una aproximación de resultados se debería plantear la siguiente pregunta:

¿La dirección de la empresa debería reestructurar sus prioridades basándose en la evolución del mercado y el constante cambio tecnológico que experimenta esta industria? Para así aprovechar el resultado de un análisis económico-financiero de la empresa que le permita conjugar los resultados financieros con el comportamiento del sector, basándose principalmente en los resultados de años anteriores, experiencias adquiridas sobre hechos de importancia tanto de la economía mundial como de un segmento o país en específico, lo que le permita establecer una estrategia de negocio fuerte aprovechando las fortalezas de la empresa y oportunidades del medio para que así sus debilidades y amenazas se conviertan en una herramienta de evolución y cambio constante de acuerdo a las necesidades de los usuarios.

La empresa pretende aprovechar sus habilidades para mantener un crecimiento constante y preservar su rentabilidad al querer atraer una diversidad de usuarios y enfocar sus objetivos a mejorar la experiencia de sus clientes sin que sus costos no rebasen su capacidad financiera.

#### **4. Marco Teórico**

La meta principal de la administración radica en la maximización de la riqueza de los accionistas y esto se logra a través de la toma de buenas decisiones, preparación de pronósticos y planeación, coordinación y el control de la operación en función al crecimiento y desarrollo de la empresa dentro de su entorno.

El establecimiento y cumplimiento de los objetivos financieros de una empresa va de la mano con el éxito empresarial, el posicionar la marca, incrementar las ventas y desarrollar el negocio en todas sus áreas, así con el impacto financiero y en la reputación de toda decisión a largo y corto plazo dentro de la empresa. Esto se define en la creación de valor; es decir cuando la gestión comercial y administrativa de la empresa tiene un impacto positivo a largo plazo se está creando valor. El indicador que mejor captura esta creación de valor es el crecimiento sostenido, el cual mide la relación entre el rendimiento y el capital invertido. Se entiende por rendimiento las utilidades netas comparadas contra la inversión efectuada, en tanto que por capital invertido se entiende al capital contable menos la inversión en la operación del negocio.

El crecimiento sostenible mide la capacidad de la empresa para generar ganancias en relación a las inversiones realizadas por los socios del negocio, obteniendo así estabilidad y logrando los objetivos para lo que fue creado dicho negocio.

Alcanzar niveles adecuados de Crecimiento sostenible significa que los planes de expansión y crecimiento comercial se están llevando a cabo de una forma óptima y rentable. Para saber si este ratio presenta los niveles adecuados se le compara contra los resultados obtenidos por las empresas líderes de sector.

Para llevar a cabo un diagnóstico óptimo de los resultados generados por una empresa se debe recurrir a un análisis financiero en el que se deberán analizar costos, gastos, e ingresos al nivel de detalle requerido dependiendo de la situación de cada empresa. Al

tratarse de una empresa que tiene operaciones alrededor del mundo como lo es eBay; es decir; una empresa globalizada, se deben de analizar aspectos externos que le afecten en su operación, tales como variables económicas, aspectos políticos, sociales y tecnológicos, los cuales afectan directa e indirectamente la operación de esta empresa.

El proceso de planeación financiera comienza con un pronóstico de ventas para los siguientes años. Posteriormente se determinan los activos que se requerirán para satisfacer las metas de ventas y se toma una decisión sobre la manera como deberán financiarse los activos requeridos. A partir de este momento se pueden proyectar los Estados financieros y a la vez pronosticar las utilidades así como los dividendos por acción y las razones financieras básicas. Con esta información el administrador podrá determinar cuán realistas son los resultados, cómo podrán alcanzarse estos resultados y el efecto que tendrán los cambios operativos sobre los pronósticos. En la etapa de control financiero la empresa se concentra en la implementación de los planes financieros, o pronósticos y en el proceso de retroalimentación y ajuste necesario para asegurarse de que las metas se persigan de una manera apropiada.

## **5. Análisis financiero**

### **5.1 Diagnóstico**

#### **5.1.1 Análisis del Negocio**

En 2010 se incrementó el número de usuarios en eBay a más de 94 millones, resultando en un aumento de 28% de compradores y vendedores. De manera global PayPal continúa marcando su expansión con ingresos del 47% provenientes de mercados internacionales, representado por un 44% por arriba de la cifras del 2009, al introducir nueva tecnología en 2010 brindando así mejores soluciones para los consumidores de productos en línea. PayPal ha adquirido esta fuerza con sus competidores locales creando e innovando junto con los gobiernos y bancos para brindar un mejor y más completo servicio a sus clientes, como lo ha hecho en países tales como México, Brasil y China.

Siendo eBay uno de los sitios de comercio electrónico más visitado, se prevé un fuerte y continuo crecimiento en cuanto a los servicios prestados y los usuarios de este negocio para el 2011, a través de fundamentales para el negocio tales como enfocarse en la confianza, selección, creación de valor y la experiencia del usuario. Esto se ha logrado con la implementación de sistemas como eBay Top Rated Sellers el cual provee una mejor experiencia al realizar compras o ventas dentro del portal, brindando una mayor seguridad para los usuarios y generando así confianza en el negocio.

eBay pretende continuar con sus planes de expansión, ya que durante el 2010 se anunció la adquisición de negocios como brands4friends, la cual fortaleció y complementó el negocio clave posicionando la empresa en el crecimiento de medios móviles, locales y sociales del comercio global. Esta es una de las empresas más grandes en Alemania para la venta en línea para un club sobre estilo de vida y moda, reforzando así la posición de liderazgo de eBay ante la moda en línea en Europa, estimando ventas



anuales por \$ 5,400 millones de dólares. También se adquirieron líneas de negocio como RedLaser la cual provee de una aplicación para la lectura de códigos de barras, Milo.com el cual permite al usuario mantener y revisar en tiempo real el inventario de sus compras y ventas locales. Critical Path promoverá aplicaciones más ágiles e innovadoras para los dispositivos móviles. Durante el 2010 se ha construido agresivamente un liderazgo en el comercio móvil representado por casi el triple del año anterior, alcanzando un volumen de \$ 2 mil millones de dólares aproximadamente; ya que este medio de comercio se ha convertido en el favorito de los usuarios para realizar compras, llegando así a las 30 millones de descargas de la aplicación en 190 países y 8 idiomas diferentes para el cierre del 2010.

Lo que pretende eBay es liderar la siguiente generación de comercio y una vez más reinventar como los usuarios pueden comprar, vender y pagar las transacciones pactadas.

### **5.1.2 Crecimiento del Negocio**

Uno de los principales propósitos de eBay es ser pionero en nuevas comunidades alrededor del mundo construyendo comercio, sustentado por la confianza e inspirado por la oportunidad. Derivado de esto se conectan diariamente a millones de vendedores y compradores a través de una serie de sitios web local, nacional e internacional. Se ofrecen los mercados en línea para la venta de bienes y servicios, así como el comercio en línea, o comercio electrónico, plataformas y soluciones de pago en línea a una comunidad diversa de individuos y empresas.

### **5.1.3 Segmentos del Negocio**

eBay cuenta con dos segmentos de Negocio, los cuales son Mercados en línea y Pagos. Los mercados en línea de eBay proporcionan la infraestructura que permite el comercio global en línea sobre una variedad de plataformas, tales como la del propio eBay y a otras como negocios clasificados en línea, stubHub, Shopping.com, Rent.com, entre otros.

El segmento de Pagos consiste en brindar soluciones en línea para la realización de pagos de transacciones pactadas entre compradores y vendedores, las cuales las provee Paypal y Bill Me Later. eBay busca convertirse en la mejor solución de pago en línea en el mundo, teniendo en cuenta la simplificación y mejoramiento de la experiencia de sus clientes y esforzándose por tener el mejor y más seguro método de pagos por Internet.

Se generan dos tipos diferentes de Ingresos, a través de las de los Ingresos Netos de las transacciones y los ingresos provenientes de Servicios de Mercadotecnia y Otros Ingresos. Los Ingresos Netos de las transacciones se derivan principalmente de una serie de comisiones las cuales son pagadas cuando se completa cada transacción dentro del sitio a través de las plataformas de operación.

Los Ingresos Netos Totales aumentaron 5% a \$ 9.2 mil millones de dólares en 2010 comparado con \$ 8.7 mil millones de dólares en 2009. Excluyendo los ingresos de 2009 de Skype (línea de negocio vendida en noviembre de 2009) de \$ 620.4 millones de dólares, ingresos netos se han incrementado un 13%, de \$ 8,1 mil millones de dólares en 2009 a \$ 9.2 mil millones de dólares en 2010. Estos aumentos fueron impulsados por el crecimiento de los ingresos netos del 23% y un 8% en los pagos y las empresas de Mercados, respectivamente. Las ganancias diluidas por acción se redujeron a \$ 1.36 dólares en el 2010 en comparación con \$ 1.83 dólares en el 2009 impulsado

principalmente por la ganancia en la venta de Skype. Flujo de caja operativo disminuyó a US \$ 2.7 millones de dólares en el 2010 de \$ 2.9 millones de dólares en 2009.

#### **5.1.4 Exploración Financiera**

Las licitaciones o subastas en línea han experimentado un considerable crecimiento y una evolución acelerada desde el momento de la creación de eBay a mediados de la década de los noventa.

En 1998 eBay tiene su primera oferta pública de acciones debido a su necesidad de recursos financieros para ampliar los servicios de valor agregado que prestaba.

En el año 2000 las compañías de subastas enfrentaron un estancamiento en sus ventas debido al mediocre desempeño del comercio electrónico.

Muchas compañías de detallistas y en línea se vieron afectadas a principios del 2001 debido a la recesión económica que vivió Estados Unidos, pero para mediados de año las compañías de subasta se encontraban reportando un crecimiento del 149% en relación a las cifras presentadas del año anterior.

Pese al constante cambio y crecimiento de este ramo, tanto del internet como del comercio en línea, es por ello que eBay se ha mantenido dentro del mercado como líder debido a su dominio de productos y servicios, del desarrollo y mantenimiento de su infraestructura, así como de la presentación de ingresos netos en sus Estados financieros cada año.

El modelo de negocio de eBay es único y esto lo ha llevado a lograr un crecimiento de 29.7 millones de usuarios registrados en los países en los que se encuentra presente para el 2002.

Para Septiembre de 2001 eBay se había registrado ante la Comisión de Seguridades y Valores de Estados Unidos (US Securities and Exchange Commission) para aumentar a

1,000 millones de dólares su capital contable en acciones en un periodo no especificado; en este momento eBay parecía capaz de financiar nuevas iniciativas estratégicas y de impulsar el crecimiento de su firma.

En 2009 eBay vende su línea de negocio de Skype, la cual proveía de comunicaciones de internet para la empresa.

En 2010 se incrementó el número de usuarios en eBay a más de 94 millones, resultando en un aumento de 28% de compradores y vendedores

eBay genera dos tipos de Ingresos Netos, (1) Ingresos netos por transacciones (2) Servicios de mercadotecnia y otros ingresos. Los ingresos por transacciones se derivan principalmente de del listado de comisiones y de comisiones por valor final de venta, los cuales son comisiones que se cobran sobre transacciones completadas en la plataforma de eBay. Los servicios de mercadotecnia se derivan principalmente de la venta de anuncios, participación en los ingresos en ciertos acuerdos, comisiones clasificadas y comisiones por referenciación. Los otros ingresos corresponden a intereses generados por el balance de ciertos clientes en Paypal, intereses y comisiones ganas en el portafolio de Bill Me Later o cuentas por cobrar y contratos con terceros a que proveen de ciertos servicios a los usuarios del sitio.

La mayoría de los ingresos de eBay son generados internacionalmente, de acuerdo a las fluctuaciones del tipo de cambio del dólar vs. otras monedas impacta los resultados de los Ingresos de las operaciones; debido a este riesgo en el tipo de cambio se creado un programa diseñado para reducir la exposición a las fluctuaciones cambiarias. Para el cierre contable de Diciembre de 2010, el impacto por la exposición a las variaciones en el tipo de cambio contra en US dólar fue de aproximadamente \$ 9.6 millones de dólares directamente contra Ingresos, comparado con el periodo anterior (cierre del 2009).

### 5.1.5 Perspectivas y Visiones

eBay se enfrenta a continuos retos y espera que sus ingresos continúen con fortaleza y con un sólido desempeño de la expansión de la cobertura comercial y la proporción de compra, así como la generación de mayor apalancamiento operativo. Se espera que los Mercados presenten un sólido crecimiento en su terreno impulsados por el progreso continuo en la confianza, el valor y la selección. Desde una perspectiva macroeconómica, se espera un desempeño estable de la economía global y el crecimiento del mercado.

Para crecer con éxito y dejar de ser tan solo un sitio de nicho a ser el mayor sitio de subastas en línea del mundo, eBay tuvo que superar varios desafíos. La compañía se enfrentaba a cada nuevo reto basándose en sus valores fundamentales y atenta a los miembros de la comunidad.

Piere Omidyar la comunicación era uno de los factores que más se tienen que cuidar y que toda empresa no debe perder de vista que su éxito se basa en el éxito de sus miembros y no el de la empresa misma, ya que ellos son los que han creado y crearán el futuro.

Para el 2002 los analistas del sector 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?

### **5.1.6 Crecimiento, valores y enojo de algunos pequeños vendedores**

En el 2002 el núcleo principal de competidores 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, mientras que el precio de licitación final de algunos artículos electrónicos disponibles para subasta era comparable a los precios asignados por los detallistas electrónicos en línea. Conforme crecía el número de compradores conscientes del valor, las subastas de eBay se volvían cada vez más atractivas para las grandes tiendas detallistas y los liquidadores que buscan deshacerse de excedentes de inventario y/o mercancía de segunda calidad.

Para 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. Al tiempo que grandes detallistas y mayoristas entraban en la plaza de mercado de eBay, un pequeño vendedor declaró “Persiste la tendencia a ignorar y/o pasar por encima a los vendedores no corporativos que construyeron eBay... eBay y a no es divertido” estos comentarios resumían la frustración de muchos de los pequeños comerciantes descontentos.

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.

### **5.1.7 Expansión en nuevas categorías de producto**

Al reunir los esfuerzos por alcanzar a nuevos tipos de vendedores y postores, se diseñaron iniciativas adicionales de expansión para eBay con la finalidad de transformar el modelo de negocios a una plaza de mercado en línea internacional.

La expansión internacional del negocio trajo consigo una creciente complejidad en materia legal y económica para eBay, adicional a esto se vio también impactado el precio de la acción en Wall Street con la inclusión de nuevas categorías a los ojos de los vendedores y nuevos ingresos a los bolsillos de eBay.

Al expandirse más la empresa desde su modelo original para incluir las opciones de precio fijo en las tiendas de 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 y si la nueva competencia que la compañía enfrentaría en estos mercados no lesionaría la rentabilidad.

eBay entró en competencia de detallista más directa con Amazon.com y con empresas de soluciones de comercio electrónico como Microsoft, Oracle e IBM, pero Whitman desechó estas inquietudes declarando que a diferencia de Amazon los artículos son únicos, valiosos o difíciles de encontrar, por lo que se define a este como un Negocio único.

### **5.2 El Futuro de eBay**

Al obtener eBay la aprobación de la Comisión de Seguridades y Valores de Estados Unidos, para aumentar a 1000 millones de dólares su capital contable, un considerable precio por acción y una alta razón matemática de precio-ganancia la cual reflejaba una gran confianza de los inversionistas y eBay parecía capaz de financiar nuevas iniciativas

estratégicas y de impulsar el crecimiento de su firma. (Anexo 2: Desempeño del precio de las acciones de eBay - Bloomberg).

A pesar de esta capacidad financiera que adquiriría eBay aun continuaban existiendo dudas sobre cuales debieran ser las oportunidades que debería perseguir la compañía; es decir; ¿Debería continuar con su emprendedora estrategia de expansión o enfocar sus esfuerzos a mantener el carácter de la comunidad de eBay? Si la decisión fuera continuar con una rápida expansión ¿A qué oportunidades se les debería dar la máxima prioridad? Y de ser así ¿En dónde?

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

Si la dirección del negocio optara por continuar con la expansión, ¿Debería hacerlo acrecentando los negocios actuales de eBay o debiera de optar con realizar adquisiciones?

Una expansión más lenta ¿Abriría la puerta a competencia significativa de rivales ambiciosos y ricos que tratarían de quitarle participación en el 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 usuarios del sitio se verían forzados a preguntarse qué tanto apostaría eBay para sostener su rápido crecimiento, dada, en especial, la filosofía de Meg Whitman sobre el peligro de tratar de hacer demasiado de una sola vez.



## **6. Planteamiento de soluciones plausibles**

En las organizaciones, la planificación es el proceso de establecer metas y elegir los medios para alcanzar dichas metas. Los planes estratégicos deben estar diseñados para alcanzar las metas generales de una organización. Sin un plan los gerentes no pueden dirigir la confianza de sus empleados, ni esperar que los demás les sigan y por ende las posibilidades de alcanzar las metas se reducen.

De acuerdo al propósito que tiene eBay de ser un pionero en nuevas comunicaciones y en construir un comercio electrónico alrededor del mundo sostenido por la confianza e inspirado en la oportunidad tiene diversos aspectos en los que debe trabajar, los cuales son, el fortalecer el nombre de su marca y reposicionarse con fortaleza en el mercado, ampliar su plataforma de productos como se ha planteado en varias ocasiones, crear una comunidad de compradores y vendedores y así incrementar su base de usuarios, fomentar la calidad y la ética para alcanzar las metas de la organización.

A través del tiempo eBay ha dado señales de una expansión tanto en su plataforma de productos como en la comunidad de usuarios que tiene, ya que ha realizado compra de compañías las cuales le han servido como un complemento a sus servicios como lo ha sido Paypal para la realización de pagos entre compradores y vendedores o Skype que es una empresa de comunicaciones alrededor del mundo; su comunidad de usuarios ha llegado a 94 millones para el cierre de 2010 lo cual nos permite observar que esta empresa tiene un constante crecimiento.

Los Resultados que ha arrojado año con año esta empresa conservan un record limpio ya que en cada uno se han reportado Ingresos Netos y en aumento.

Al ser una empresa globalizada se enfrenta a temas de impuestos y metodologías diferentes para cada país, por lo que se deben considerar tanto las amenazas como las oportunidades del medio que rodea esta empresa. Es por ello que es importante

considerar la realización del Análisis FODA, el cual es una de las herramientas esenciales que provee de los insumos necesarios al proceso de planeación estratégica, proporcionando la información necesaria para la implantación de acciones y medidas correctivas, así como la generación de nuevos o mejores proyectos de desarrollo. En el proceso de análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, Análisis FODA, se consideran los factores económicos, políticos, sociales y culturales que representan las influencias del ámbito externo a la empresa, que inciden sobre su quehacer interno, ya que potencialmente pueden favorecer o poner en riesgo el cumplimiento de la Misión institucional. La previsión de esas debilidades y amenazas posibilita la construcción de escenarios anticipados que permitan reorientar el rumbo del negocio y la identificación de las fortalezas y oportunidades permitirá tener las herramientas necesarias para la planificación del progreso de la empresa. Se debe realizar el análisis de cuáles son esas fortalezas con las que cuenta y cuáles las debilidades que obstaculizan el cumplimiento de sus objetivos estratégicos.

### **6.1 Análisis FODA**

En el análisis del medio ambiente externo, se deben considerar muchos factores. Las amenazas podrían incluir los problemas de inflación, escasez de energía, cambios tecnológicos, aumento de la población y acciones gubernamentales. En general, tanto las amenazas como las oportunidades podrían quedar agrupadas en las siguientes categorías: factores económicos, sociales o políticos, factores del producto o tecnológicos, factores demográficos, mercados y competencia, y otros.

### 6.1.1 Oportunidades

Las oportunidades se generan en un ambiente externo, donde la empresa no tiene un control directo de las variables, sin embargo son eventos que por su relación directa o indirecta pueden afectar de manera positiva el desempeño del negocio. Éstas, se podrían presentar como políticas públicas, o como acciones de organismos que aparentemente no se relacionan con el negocio directamente, pero que requieren de un desarrollo para ser concretadas.

Estos factores brindan la oportunidad de diseñar estrategias claras que permitan a la empresa alcanzar sus objetivos, aún si existiera algún impedimento presupuestal.

La importancia de revisar las oportunidades, es de vital trascendencia, ya que en función del análisis se tendrá una ventana clara de lo que el exterior nos puede proporcionar con una adecuada selección de estrategias para su aprovechamiento. Asimismo, cada área de la empresa tiene su percepción del entorno en el cual se desenvuelve.

- La accesibilidad al internet es cada vez mayor lo que le permite a eBay llegar a más usuarios potenciales principalmente en Asia, Europa Oriental y América latina.
- eBay es uno de los comercios electrónicos más visitados del mundo. Se trabajó durante el 2010 en fortalecer su posición en el mercado ampliando en las bases del negocio, la confianza, selección y valor agregado que cada usuario le brinda a través de sus experiencias dentro del sitio.
- Desarrollo de nuevos mercados internacionales que permitan un crecimiento de la plataforma de usuarios de eBay y un intercambio de bienes y servicios cada vez más eficiente.
- La facilidad para conectar a personas, compradores y/o vendedores, de diferentes países e incluso continentes.

- Diferencia cambiaria para la consolidación de sus Estados Financieros de todos los países en los que se encuentra presente

### **6.1.2 Amenazas**

Las amenazas se encuentran en el entorno del negocio y de manera directa o indirecta afectan negativamente el quehacer de la empresa, indicando que se deben tomar las previsiones necesarias para que las amenazas no interrumpen el quehacer ni demeriten su función.

El que una amenaza sea la más importante para un área de la empresa, no quiere decir que lo sea para el resto del mercado; todo debe evaluarse en función de las metas y objetivos que pretenda lograr en el futuro.

Al igual que las oportunidades, al analizar las amenazas, se deben considerar los factores económicos, los factores políticos y sociales, los productos y la tecnología, los factores demográficos, la competencia y los mercados, entre otros. La situación económica y política del país, por ejemplo, propicia el incremento de la competencia, ya que cada día se generan nuevas tecnologías y empresas con el mismo fin.

Las amenazas nos dan la indicación de una situación que aunque posiblemente en este momento no afecta directamente al negocio pero que en un futuro cercano puede ser el elemento que lleve a una crisis al mismo, no debemos permanecer con un logro como si fuera eterno.

El análisis de las políticas públicas, del comportamiento del entorno de cada área de la empresa, debe contribuir a definir lo que la presente administración debe hacer para impedir que dichas amenazas afecten el desempeño de la institución y sobre todo le impidan lograr los nuevos retos en el mercado.

- Al cierre del 2010 la acción presentó una depreciación del 26% en relación al precio obtenido al cierre del 2009 de \$ 1.83 dólares por acción.
- Crisis económica de que esta viviendo hoy en día Estados Unidos y Europa podría afectar directamente las operaciones o transacciones realizadas en dichos países.
- Diferencia cambiaria para la consolidación de sus Estados Financieros de todos los países en los que se encuentra presente.
- Los competidores de eBay van en aumento desde su ingreso a la venta de productos detallistas, por lo que ya no solo compite con empresas que venden artículos coleccionables o únicos, sino que también con compite con grandes cadenas de detallistas como Wall-Mart, Kmart, Sears, entre otras.
- La subasta de artículos falsificados brinda una mala imagen hacia sus usuarios.
- La posibilidad de una adquisición o fusión con otra compañía de subastas por internet que encuentre más atractivo el adquirir a eBay que el crear su propia compañía y convertirse en un competidor directo.

Las demandas del medio ambiente externo sobre la empresa, deben ser cubiertas con los recursos de la organización. Las fortalezas y debilidades internas varían considerablemente para diferentes negocios; sin embargo, pueden muy bien ser categorizadas en (1) administración y organización, (2) operaciones, (3) finanzas y (4) otros factores específicos para la institución.

### **6.1.3 Fortalezas**

Las fortalezas se definen como la parte positiva de la institución de carácter interno, es decir, aquellos productos o servicios que de manera directa se tiene el control de realizar

y que reflejan una ventaja ante las demás Empresas de su ramo, producto del esfuerzo y la acertada toma de decisiones.

Las fortalezas se detectan a través de los resultados, por ejemplo, el prestigio de la empresa deriva de la calidad y ética con la que presta sus servicios, investigación y el desarrollo de la tecnología, e integración de nuevas líneas de negocio.

Las fortalezas se identifican básicamente a través de la evaluación de los resultados, por lo que resulta trascendente el tener sistemas de evaluación y de diagnóstico que permita de una fuente confiable, evaluar los avances o retrocesos de los planes y programas de cada área y de la empresa en general.

- Tendencia a reportar Ingresos Netos año con año al cierre del 2010 se reportó una ganancia de \$ 9.2 millones de dólares representando un 5% mayor en comparación con la Utilidad del 2009
- Paypal introdujo innovación y tecnología para los pagos en 2010.
- Se desarrollaron sistemas de seguridad para los usuarios, tales como feedback fórum, SafeHarbor, Verified Rights Owner; así como programas de lealtad, soporte a los usuarios y herramientas de valor agregado para mejorar la experiencia de cada comprador o vendedor.
- eBay mantiene una junta Directiva y un equipo administrativo sólido que le permite dar confianza a sus accionistas y Gobiernos de los países en los que mantiene operaciones.
- A través de su sistema de Billpoint le proporciona mayor seguridad a sus usuarios al momento de realizar las transacciones derivadas de operaciones de compra y venta por medio de la aceptación de pagos con tarjeta de crédito y transferencias interbancarias.

- Cuenta con un sistema de buzón de quejas, sugerencias y comentarios donde se evalúa a los usuarios del sitio de acuerdo a las experiencias vividas con dicho comprador o vendedor.
- Al ser un negocio 100% en línea eBay no cuenta con almacén e inventarios o productos perecederos ni cadenas de producción que pudieran mermar sus utilidades, obteniendo así los ingresos por comisiones derivadas de cada transacción libres de costos adicionales.

#### **6.1.4 Debilidades**

Es el caso contrario de las fortalezas, ya que la principal característica de las debilidades es el afectar en forma negativa y directa el desempeño de la institución, derivándose en malos productos o servicios. Una debilidad puede ser disminuida mediante acciones correctivas, mientras que una amenaza, para ser reducida, solo se pueden realizar acciones preventivas. Así, las debilidades se podrían atacar con acciones de corto plazo a efecto de eliminarlas y transformarlas en fortalezas. Se debe determinar claramente cual es la interrelación que existe entre cada uno de los factores FODA y, en consecuencia, hacer precisamente acciones estratégicas que permitan que con un movimiento se corrijan dos o más debilidades o se amortigüen dos o más amenazas.

Existen debilidades que con el transcurso del tiempo se pueden convertir en fortalezas. Así pues, las debilidades deberán de ser señaladas con todas sus letras, es decir, no debemos de ocultarlas por intereses diferentes que no sean el proponer y mejorar el negocio.

- La confiabilidad del sistema es un tema importante para los usuarios, ya que después de los apagones e interrupciones en el servicio han generado descontento dentro de la comunidad eBay.

- Capacidad de legal de la empresa para enfrentar diversas demandas de los usuarios en relación a productos subastados declarados como falsos, como fue el caso de Rolex.
- Capacidad de competir con los sistemas y desarrollos internos que tiene eBay vs grandes competidores.
- La capacidad de expandir el negocio a más mercados internacionales y cumplir con las leyes locales.
- La facultad para priorizar el ámbito de crecimiento y dedicarse a uno a la vez en lugar de intentar entrar en diferentes negocios a la vez.

A partir de 1939, la práctica de planificar la estrategia de la organización se ha convertido en un tipo de planificación especializada llamada administración estratégica. Los administradores utilizan un proceso de cuatro pasos para la administración estratégica, con el objeto de decidir cuál será la estrategia de la organización y para que la gente actúe o aplique dicha estrategia. Los cuatro pasos son: (1) establecer metas, (2) formular estrategias, (3) su administración y (4) su control estratégico.

La toma de decisiones estratégicas se presenta a nivel corporativo, a nivel de unidad de negocio y a nivel funcional de una organización. Al término de esta progresión se encuentran los planes operativos para poner en práctica la estrategia. Esto hace que la administración estratégica sea incluso más especializada.

Otro enfoque para la estrategia corporativa es el modelo de las “cinco fuerzas” de Michael Porter, en su opinión la capacidad de una organización para competir en un mercado determinado está basada en los recursos técnicos y económicos de la organización, así como por cinco fuerzas del entorno, en las que cada una amenaza



la empresa y la lleva a un mercado nuevo. Estas cinco fuerzas son relaciones entre los gerentes de una organización y las personas que actúan en otras organizaciones.

#### **Amenaza de nuevas entradas.**

- No se debe perder de vista lo que puede hacer eBay para expandir sus servicios en mercados internacionales, sin perder de vista las experiencias y conocimiento de la competencia en el negocio de comercio en línea.
- Nuevos competidores adquiridos al entrar al ramo de los detallistas.

#### **Poder de negociación de los compradores (clientes).**

- Mantener los precios dentro del rango de precios del mercado, evitando perder competitividad.
- Proveer seguridad y evitar interrupciones en el servicio para mantener la confiabilidad de los usuarios.
- Proveer de las herramientas necesarias en cuanto a software para que los usuarios puedan realizar las operaciones de manera segura y confiable.
- Brindar servicios postventa tales como seguros, envíos y pagos.

#### **Poder de negociación de los proveedores**

- Crear alianzas estratégicas con socios interesados en promover sus artículos en eBay.
- Mantener un buen servicio de terceros tales como la conexión a internet para los servidores, así como para el proceso de compra venta de bienes y servicios a través del sitio.
- Aprovechar los servicios que pueden brindar economías a escala para aprovechar una reducción en costos y así incrementar las utilidades.

### **Amenaza de productos sustitutos**

- Se debe mantener en la mira a las empresas del sector, medios sustitutos y servicios con presencia mundial así como mantener presente el posicionamiento de la marca en el medio, sin olvidar la recomendación de boca en boca y post-venta.

### **Rivalidad entre los competidores**

- Se deben vigilar las compañías publicitarias y a los sitios de sus competidores directos e indirectos.
- Se debe mantener una comunicación abierta y confiable entre los usuarios, compradores y vendedores, así como tener un canal abierto de comunicación directamente con la empresa.

Este modelo de las “cinco fuerzas” de Michael Porter, no ha ayudado a identificar las capacidades y amenazas que tiene eBay para competir en el mercado. Es por ello que de acuerdo a este análisis podemos detectar que eBay es una empresa capaz de financiar nuevas líneas de negocio y de esta manera impulsar el crecimiento del negocio. De este análisis podemos observar que existen ciertas alternativas que el negocio podría implementar, tales como:

- Continuar con la expansión internacional del negocio
- Mantener un foro de comunicación abierto para la comunidad de eBay
- Ampliar su gama de productos y servicios
- Establecer herramientas para proveer un mejor servicio pre y post venta.

La implementación de un proceso de gestión de innovación por iniciativas estratégicas, se basa en un conjunto de contribuciones que impulsan el desarrollo de nuevas

competencias para innovar dentro del negocio. De este modo se permite que la empresa avance de forma progresiva hacia una dirección integral de la innovación sin descuidar los objetivos de la empresa.

### **Continuar con la expansión internacional del negocio**

Pensar en expandirse internacionalmente era hace diez años algo que sólo formaba parte de las estrategias de las grandes empresas multinacionales, por lo menos así era con las empresas norteamericanas ya que las europeas siempre han sido muy propensas a desarrollar mercados internacionales simplemente porque sus mercados locales son muy pequeños. México mientras no cuente con una recuperación del poder adquisitivo seguirá siendo un pequeño mercado para muchos productos. Esto, además de las ventajas tradicionales de salir a buscar clientes en otras latitudes obteniendo así una posición de ataque frente a los competidores, diversificar riesgos e ingresos y aprovechar economías de escala, entre otras.

Una empresa internacional exitosa tiene la posibilidad de elegir la mejor manera de acceder el mercado y, generalmente, no repite una y otra vez el mismo esquema de expansión en diferentes mercados. Es hoy en día un "error clásico" de expansión internacional tener el mismo tipo de empresa en diferentes mercados.

Al ser eBay un negocio de comercialización en línea le permite tener acceso a otros mercados de una manera más sencilla, dentro de las cuales se ha detectado que existen tres principales, adquisición de empresas estadounidenses para cubrir todo el territorio, adquisición de empresas internacionales para posicionarse en nuevos mercados y pagos en línea para brindar un mejor servicio a sus usuarios.

eBay cuenta con las oportunidades y las herramientas necesarias para posicionarse en mercados internacionales con una plataforma sólida y confiable. No se debe de dejar de

lado el impacto de políticas, leyes de comercio, regulaciones fiscales de cada uno de los nuevos mercados en los que se posicione.

### **Mantener un foro de comunicación abierto para la comunidad de eBay**

eBay se fortalece año con año debido a que es un comercio construido por la confianza e inspirado por la oportunidad que le han brindado sus usuarios y esto se ve reflejado en los sistemas de seguridad implementados, así como el foro de comunicación para proporcionar una retroalimentación sobre los compradores y vendedores dentro del sitio. Algunas de las plataformas que ha creado eBay para darle continuidad a esto son; Feedback Forum, SafeHabor, Verified Rights Owner Program, Loyalty Program. Estos programas han sido diseñados para que los usuarios se sientan más cómodos y confiados al realizar sus compras y/o ventas dentro del sitio con personas que no conocen. Estas son herramientas que tienen que estar en constante actualización debido al rápido avance tecnológico que estamos viviendo así como la protección a la información de los usuarios.

### **Ampliar su gama de productos y servicios**

eBay busca crear una plataforma en la que pueda proveer tanto a individuos como a otros negocios de toda clase de bienes y servicios con acceso a una amplia gama de mercados. Los usuarios de eBay disfrutan el tener una extensa selección de bienes y servicios, manteniendo como componente clave la honestidad y el respeto entre los usuarios del sitio. Se pretende mantener una satisfacción y lealtad por parte de los compradores y vendedores a través de una variedad de servicios tales como; funciones de apoyo, anuncios, boletines de comunicados, soporte tecnológico a los usuarios, páginas web personales, entre otras herramientas de intercambio de información en línea.

Durante el 2010 se anunció la adquisición que le brindará un complemento una mayor fortaleza a la plataforma clave de eBay con la que posicionará a la marca dentro de un mercado en crecimiento de comercio de telefonía móvil, esto a través de un código de barras que se puede escanear desde un celular y así poder introducirse en el negocio de la moda y estilo de vida con la empresa brands4friends.

### **Establecer herramientas para proveer un mejor servicio pre y post venta.**

Los usuarios de eBay tienen acceso a una variedad de herramientas y servicios de preventa y postventa que les permite una experiencia de compra/venta más rápida, eficiente, sencilla y segura para cada usuario. Los servicios de preventa están dedicados a simplificar el proceso de enlistar un artículo dentro del sitio de eBay para su venta. Las herramientas de postventa son servicios destinados a hacer que las transacciones sean más sencillas y exitosas. Estos servicios aún no están disponibles en todos los mercados internacionales, lo cual representa una oportunidad para eBay para expandir estos servicios a otros mercados y posicionar su marca.

Algunas de estas herramientas y servicios incluyen:

- Sistemas que ayudan a la automatización de las ventas, tales como: Turbo lister, Simple Lister, eBay Blackthorne, ProStores, Selling Manager y Selling Manager Pro.
- Calculadora de costos de transportación lo que les permite a los usuarios considerar estos costos al momento de su compra/venta.
- Etiquetas de transportación lo que le permite a los usuarios imprimir las etiquetas con los datos correctos para el envío del producto.
- Análisis de listado, esta herramienta le permite a los vendedores obtener información sobre la venta de sus productos vendidos dentro del sitio.

- eBay verifica aplicaciones de terceros, los cuales están diseñados para ayudar a los vendedores a manejar los productos que listan en el sitio llevando un historial financiero y realizando investigación de campo en cuanto a las tendencias de temporada y precios.
- Paypal el cual facilita el pago de las compras y ventas en línea.
- Bill Me later, provee a los compradores solo de Estados Unidos con una línea de crédito a través de un Banco.

Estos servicios se proveen a los usuarios directamente o través de un contrato con un tercero.

eBay cuenta con la capacidad financiera y operativa para realizar alianzas con empresas de envíos y de transferencias electrónicas, brindándole a sus usuarios soluciones efectivas para la realización de transacciones tanto nacionales como internacionales permitiendo acercar más a los compradores y vendedores de todo el mundo.

## 7. Fundamentación de la solución elegida

Las alianzas, adquisiciones y ventas de negocios que ha realizado eBay le han ayudado en el desarrollo de su plataforma tanto de sistemas, servicios así como de usuarios.

El crecimiento de eBay hacia mercados internacionales aún esta inconcluso ya que su meta es posicionarse en todo el mundo.

- Posicionamiento en mercados internacionales a través de adquisiciones

eBay podría continuar con esta estrategia de adquirir negocios en mercados en los que se desea introducir, siendo así un modo más seguro de emprender el negocio y de cumplir con las políticas y reglamentos locales, sin descuidar el tema fiscal de cada país.

- Continuar con un crecimiento sostenido

El propósito de eBay es ser el pionero en construir una comunidad de comercio alrededor del mundo basada en la confianza e inspirada por la oportunidad que le brindan sus usuarios. eBay ha mantenido un crecimiento constante y se ha expandido a otros mercados logrando así ser el uno de los sitios de comercio electrónico más visitados en el mundo.

- Conectar a compradores y vendedores en cualquier lugar, a cualquier hora y en cualquier dispositivo

eBay ha construido una ventaja temprana pero agresiva en el comercio móvil para 2010, casi triplicando el volumen de las ventas del año de dispositivos móviles a través de eBay año con año a cerca de 2 millones de dólares.

Los dispositivos móviles se están convirtiendo cada vez más en un medio de comercio par las personas ya que a través de estos dispositivos pueden realizar compras y ventas por eBay. Esta es una aplicación innovadora y que le proporciona a eBay una ventaja competitiva en el mercado.

- Evaluar alianzas y tomar una decisión al respecto

En el 2009 eBay evalúa su alianza con skype en el segmento de las comunicaciones globales de Internet, esta empresa ofrece un servicio de comunicación para que las personas en casi todos los países alrededor del mundo puedan mantenerse en contacto a través de Internet y través de llamadas gratuitas de voz y video, enviar mensajes instantáneos, SMS (mensajes de texto) o los archivos, y haciendo llamadas de bajo costo a teléfonos fijos y móviles. Skype genera ingresos a través de todo los honorarios cobrados a los usuarios para conectarse a Internet de Skype productos de comunicaciones de los teléfonos tradicionales de línea fija y móvil (que refieren como SkypeOut minutes).

El 19 de noviembre de 2009, se determina que eBay y skype son dos negocios no compatibles y a pesar de las propuestas de Meg Whitman para la integración de este sistema de comunicación en las transacciones de compra/venta, se completó la venta de Skype a una entidad organizado por un grupo de inversionistas. Dicha venta generó un ingreso por esta venta de \$ 1.9 mil millones de dólares.

### **7.1 Estrategia de crecimiento**

eBay se preocupa por proporcionar una variedad de productos de diferentes vendedores y en una amplia gama de categorías, también se preocupa por que la experiencia de los compradores sea favorable y que eBay sea un lugar donde se puede optar de acuerdo a la experiencia del vendedor entre un precio fijo para el artículo o entrar en un listado de subasta, todo en el mismo lugar.

La estrategia de crecimiento de eBay se centra en invertir en los clientes mediante la mejora de la experiencia del usuario y la economía del vendedor mediante el ofrecimiento de buenos productos y servicios, mejorando la confianza, la seguridad y



atención al cliente, ampliando la oferta de productos en nuevos formatos, categorías y zonas geográficas, así como la aplicación de precios innovadores y estrategias de retención del comprador. En el transcurso de 2010 se realizaron cambios significativos diseñados para mejorar la experiencia del usuario al navegar por el sitio, incluyendo cambios en las políticas de precios y gastos de envío. Además, se ha seguido avanzando en la creación de una experiencia de búsqueda más rápida y más ágil al ordenar los resultados de búsqueda con un mayor énfasis en la relevancia. Se han realizado cambios en los precios para reducir el costo inicial de los elementos de anuncio en eBay de forma que las tasas están basadas más en la exitosa venta de artículos, tanto para los vendedores más pequeños y más grandes. Se motiva a los vendedores a ofrecer envíos gratuitos o de bajo costo a nuestros compradores mediante la promoción de sus anuncios a través de un algoritmo implementado por eBay llamado “Best Match”.

Otro elemento la estrategia de crecimiento de eBay es la construcción de sus propios negocios en mercados adyacentes, tales como la plataforma de clasificados y StubHub, que ofrecen los nuevos formatos y modelos de monetización, así como oportunidades de crecimiento más allá de lo que la plataforma de eBay.com provee. eBay se encuentra en constante búsqueda de oportunidades para integrar la guía de negocios adyacentes dentro del sitio principal para así ofrecer a los compradores y vendedores otras formas de conectarse y realizar comercio electrónico.

La meta que tiene establecida eBay es el continuar trabajando para alcanzar el objetivo de crear la franquicia de comercio electrónico líder en el mundo, esto por medio de la inversión en mercados internacionales aumentando así el número de artículos vendidos.

## **7.2 Estrategia de Pagos**

El segmento de pagos para eBay está delimitado por dos plataformas (1) PayPal, la cual le permite a los usuarios realizar las transacciones de una manera segura, sencilla y rápida para enviar y recibir los pagos en línea en aproximadamente 190 mercados; (2) Bill Me Later, es una plataforma que le permite a los residentes de Estados Unidos obtener crédito instantáneo con WebBank al momento de comprar artículos.

Estas soluciones de pago permiten que el comercio en línea sea más eficiente en comparación con otras alternativas tradicionales como lo son los cheques, efectivo, tarjeta de crédito, ya que algunas de estas alternativas tradicionales presentan varios obstáculos, tales como, fraude en línea, tiempo de procesamiento, comisiones por uso de tarjetas de crédito, entre otros.

Al proporcionar e Bay alternativas de pago más eficientes y efectivas para los usuarios permite crear una experiencia de compra en línea para los usuarios más segura, rápida y sencilla.

## **7.3 Estrategia competitiva**

La definición de una estrategia competitiva consiste en desarrollar una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y que políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos.

La estrategia competitiva es una combinación de los fines o metas por los cuales se está esforzando la empresa y los medios o políticas con las cuales está buscando llegar a ellos.

La ventaja competitiva que tiene eBay es que en un mismo sitio puedes encontrar millones de productos con miles de usuarios no pagas intermediarios, cuentas con

servicio del sitio disponible las 24 horas del día. Entrega inmediata, no cuenta con costos de rentas ni pago de comisiones a vendedores.

La compañía cuenta con una presencia importante en industrias con un fuerte potencial de crecimiento, pero esto no viene exento de riesgos dado que estos atractivos mercados han captado la atención de gigantes de la tecnología que compiten por estas oportunidades, como son los casos de Amazon (AMZN), Google (GOOG) y Yahoo! (YHOO).

EBay, muestra una dinámica en la que el efecto red puede ser una de las principales ventajas; es decir; la dinámica competitiva de determinados productos o servicios en los que una mayor cantidad de usuarios incrementa su valor lo cual tiende a atraer otros usuarios y generar así un círculo virtuoso.

Los sitios de comercio online presentan este esquema, ya que los compradores buscan aquellos sitios en los que una mayor cantidad de vendedores ofrezcan artículos para conseguir más variedad de ofertas. A su vez, los vendedores prefieren que haya muchos clientes para tener más oportunidades de colocar sus productos. PayPal, el método de pagos online, es otro ejemplo en este sentido, mientras más popular y aceptado sea el servicio, más valioso resulta para los usuarios.

El ser líder en los mercados en los que el efecto red es un factor importante representa una ventaja competitiva muy fuerte a favor de eBay. Cualquier competidor que busque quitarle participación debería realizar esfuerzos de gran magnitud para replicar una red de semejante tamaño.

eBay anunció recientemente la adquisición de Zong por \$240 millones de dólares, una firma dedicada al negocio de pagos mediante teléfonos celulares. Así, podrá realizar compras colocando el número de teléfono del usuario, que recibe un mensaje de texto

como confirmación de esta transacción y con esto estará un paso delante de sus competidores directos, ya que es pionero en las ventas a través de dispositivos móviles.

Muchos analistas de la industria pronostican que este sistema es una de las tendencias con mejores perspectivas de crecimiento y, por lo tanto, la operación podría ser un atractivo complemento para PayPal.

## **8. Marco de Aplicación**

eBay cuenta con los recursos y herramientas necesarias para lograr la introducción del negocio en mercados internacionales y a su vez continuar proporcionando una experiencia única para los usuarios de su sitio de comercio en línea.

En un ambiente tan influenciado por corrientes extranjeras como es el que estamos viviendo hoy en día, un negocio como eBay no se puede quedar atrás y se debe mantener siempre a la vanguardia.

### **8.1 Introducción en Mercados Internacionales**

eBay ha logrado entrar a mercados donde brinda servicios locales en Australia, Austria, Bélgica, Canadá, China, Francia, Alemania, Hong Kong, Irlanda, Italia, Corea, Malasia, Holanda, Nueva Zelanda, Filipinas, Singapur, España, Suecia, Suiza, Taiwán, Reino Unido, y los estados Unidos, Adicionalmente tiene presencia en Corea del Sur y América Latina a través de sus inversiones en Internet Auction y Mercado libre.com, respectivamente, lo cual le ha permitido entrar a estos mercados disminuyendo el riesgo por conocimiento y seguimiento de políticas, regulaciones y leyes locales que pudieran intervenir en la operación diaria del negocio.

Al tomar la decisión de entrar a mercados internacionales ya sea mediante su plataforma actualmente desarrollada o mediante adquisiciones de empresas locales que le permitan entrar de una manera más sencilla, ha logrado posicionarse como una de las principales empresas de comercio electrónico en el mundo.

Esta decisión de entrar a mercados internacionales debe estar sustentada por un análisis de riesgos de país, economía y costo beneficio, la valorización del costo beneficio podrá mostrar el potencial que tiene eBay para introducirse en el mercado y posicionarse como lo ha hecho anteriormente e incrementar su nivel de ingresos; así mismo el análisis de riesgo país le permitiría decidir si puede replicar su plataforma de Bill Me Later con un banco local o bien si esta no es una opción viable; el análisis de la economía de un país se debe considerar para determinar que tan viable sería el replicar el negocio y obtener un desarrollo dentro de este nuevo mercado. Este análisis no solo se debe realizar en base a hechos sino también a las proyecciones que se tienen de cada mercado.

## **8.2 Ventaja Competitiva**

eBay cuenta con ventajas competitivas las cuales le han permitido posicionarse en mercados internacionales. Al ser el pionero en el comercio electrónico le ha permitido ir un paso adelante de sus competidores directos, así como también el estar en constante actualización tecnológica para brindarle un mejor y más seguro servicio a sus usuarios.

Una de las principales ventajas competitivas que tiene eBay en este momento es PayPal, su plataforma de pagos, ya que entre más popular y aceptado sea el servicio, más valioso resulta para los usuarios. Alrededor de esta plataforma de pagos se han desarrollado otras herramientas que le proporcionan mayor seguridad y confianza a los usuarios para realizar sus pagos directamente en línea.

Las alianzas estratégicas y acuerdos de licencia que tiene eBay le han permitido ingresar a países a los que sus competidores no han logrado, uno de los puntos clave para el éxito de estas estrategias es la selección de un socio local, evaluando las ventajas y desventajas de dicha alianza así como la sinergia en cuanto a productos, servicios y experiencias de los usuarios, así como de los recursos de ambas empresas.

Toda alianza estratégica debe proporcionar una visión en común sobre el potencial del negocio para así crear valor a la empresa y a los usuarios, debe contener una estrategia de negocio corporativa y funcional, los socios deben proporcionar fortalezas que en conjunto permitan un mejor desarrollo del negocio.

Toda alianza estratégica tienen pros y contras, algunas de las ventajas son por ejemplo, el que facilitan la entrada a otros mercados, los costos fijos se comparten entre los socios así como la inversión en nuevos sistemas o desarrollo de productos; algunas de las ventajas son por ejemplo, el que la empresa local esté demasiado posicionada en el mercado y el nombre de eBay no alcance el reconocimiento de los usuarios, diferencias en sistemas operativos de ambos negocios, por mencionar algunas.

Una adquisición puede ser considerada como una ventaja competitiva si se realiza de la manera correcta y evaluando los beneficios que esta pudiera traer al negocio, como lo es el introducirse en un nuevo mercado. eBay esta facultado para introducir tanto su propio negocio desde cero en un nuevo mercado o bien a través de una adquisición de una empresa que ya este operando y que coincida con las perspectivas del negocio. Las adquisiciones proporcionan ciertas ventajas tales como invalidar competidores en un nuevo mercado, son fáciles de ejecutar, se adquieren activos tangibles e intangibles tales como conocimiento del entorno, políticas, regulaciones locales, impuestos. En una adquisición también se debe considerar el costo de la operación si es rentable y que los

valores de la empresa que se está adquiriendo no se interpongan a los que ya tiene establecidos eBay.

## **9. Conclusión**

A través del análisis de este estudio de caso podemos determinar que eBay cuenta con factores de relevancia para el mercado lo que le permite permanecer posicionado entre los usuarios y atraer a nuevos integrantes de su comunidad. Los principales factores que han ayudado a eBay a mantenerse a la vanguardia han sido su constante actualización y preocupación por la seguridad tecnológica y por mantenerse en constante actualización en sus plataformas para brindarle un servicio óptimo a sus usuarios generando así confianza y reinventando el cómo las personas compran y venden artículos y servicios.

A través de esta estrategia, eBay esta logrando posicionarse en todo el mundo incrementando sus ganancias y su penetración en el medio. Al convertirse en un negocio globalizado cuenta con mayores oportunidades pero también se enfrenta a retos distintos dentro de cada país como tasas impositivas y competidores directos e indirectos locales.

Como se mencionó en el marco teórico de este estudio de caso, la meta principal de toda empresa radica en la maximización de la riqueza de los accionistas, lo cual se traduce en el incremento del valor de su acción, lo cual ha logrado eBay a través de la planeación y toma de buenas decisiones, controlando la operación en función al crecimiento que ha presentado a lo largo del tiempo y el desarrollo de la empresa dentro del medio y su apertura a nuevos mercados en otros países y no solo en Estados Unidos.

Al 31 de diciembre de 2010 el informe anual presenta la posición del negocio en 190 países y 8 idiomas diferentes, llegando a los 30 millones de descargas de la aplicación y obteniendo un Ingreso neto de \$9.2 billones de dólares (Anexo 3: Estado de Resultados Comparativo de 2008 a 2010).



## **10. Recomendaciones**

eBay deberá continuar con su estrategia de crecimiento para proporcionar una amplia gama de productos y servicios para mantener a sus actuales usuarios y captar a nuevos, sin descuidar su preocupación por la experiencia de sus compradores y vendedores como lo ha hecho hasta este momento, lo que le ha permitido ser un sitio de comercio electrónico confiable y seguro para sus usuarios. Cumpliendo con su meta establecida de alcanzar el objetivo de crear la franquicia de comercio electrónico líder en el mundo, por medio de la inversión en mercados internacionales aumentando el número de artículos vendidos.

Al contar eBay con dos plataformas de pagos las cuales son PayPal (internacional) y Bill Me Later que es una plataforma que solo es útil para usuarios de Estados Unidos, deberá considerar el ampliar esta plataforma para ofrecerle otras opciones de pago a los usuarios de otros países, sin descuidar el riesgo país de cada mercado, ya que estas soluciones de pago permiten que el comercio en línea sea más eficiente y crea una experiencia de compra en línea para los usuarios más segura, rápida y sencilla.

eBay cuenta con una ventaja competitiva ante empresas de carácter internacional y local dentro de los países con los que se encuentra presente, la cual es que en un mismo sitio los usuarios pueden encontrar millones de artículos y servicios todos en un mismo lugar y tener acceso al sitio 24 horas en cualquier lugar ya que eBay cuenta con una nueva plataforma de comercio móvil a través de dispositivos como celulares o tabletas electrónicas.

Al mantenerse eBay a la vanguardia en cuanto a la tecnología que requiere su sitio de internet y sus plataformas de compra y venta, y de pagos le permite ser uno de los principales sitios de comercio en línea.

## **Bibliografía**

- Caso eBay en 2002: los retos del crecimiento sostenido de Louis Marino y Patrik Kreiser. The University of Alabama
- Reporte Anual de Operaciones y Finanzas de eBay, 2010.
- Administración. Sexta edición de Stoner, Freeman y Gilber Jr. Pearson Prentice Hall 2006.
- Dirección de Marketing doceava edición de Kotler, Keller. Pearson Prentice Hall.
- <http://www.eBayinc.com/>, Enero 2011
- <http://www.eBayinc.com/who>, Enero 2011
- <http://pages.eBay.ca/abouteBay/thecompany/pressreleases.html>, Enero 2011
- <http://www2.eBay.com/aw/marketing-ca.shtml>, Enero 2011
- <http://pages.ebay.ca/help/account/community.html?ssPageName=CMDV:f:f:CA>, Enero 2011
- <http://investor.ebayinc.com/annuals.cfm>, Enero 2011
- [http://files.shareholder.com/downloads/eBay/1232590314x0x454780/9d059442-fe35-4d7a-a6d8-126fc276e6bd/eBay\\_AnnualReport2010.pdf](http://files.shareholder.com/downloads/eBay/1232590314x0x454780/9d059442-fe35-4d7a-a6d8-126fc276e6bd/eBay_AnnualReport2010.pdf), Enero 2011
- <http://investor.ebayinc.com/2011Proxy-481330-366359461/images/eBay-Proxy2011.pdf>, Enero 2011
- <http://www.ebayinc.com/news#>, Enero 2011
- <http://es.finance.yahoo.com/q/co?s=EBAY>, Enero 2011

## Anexos

### Anexo 1: Tabla de comparación de eBay con competidores directos

	<i>EBAY</i>	<i>AMZN</i>	<i>GOOG</i>	<i>YHOO</i>	<i>Sectores</i>
<b>Capitalización de mercado:</b>	41,48M	83,84M	168,83M	22,06M	182,51M
	M	M	M	M	ill
<b>Empleados:</b>	17.700	33.700	26.316	13.600	573,00
<b>Crecimiento de ingresos trimestral (interanual):</b>	5,20%	36,00%	26,60%	-11,90%	9,20%
<b>Ingresos (ttm):</b>	9,16M	34,20M	31,12M	6,32M	332,89M
	M	M	M	M	ill
<b>Margen bruto (ttm):</b>	71,99%	22,35%	64,97%	58,46%	29,63%
<b>EBITDA (ttm):</b>	2,84M	1,79M	12,16M	1,40M	7,84Mill
	M	M	M	M	
<b>Margen de explotación (ttm):</b>	22,66%	4,11%	34,35%	13,13%	2,10%
<b>Ingresos netos (ttm):</b>	1,80M	1,15M	8,85MM	1,23M	N/A
	M	M		M	
<b>BPA (ttm):</b>	1,36	2,53	27,29	0,90	0,09
<b>Precio/Beneficio (P/E) (ttm):</b>	23,49	73,47	19,24	18,72	25,56
<b>PEG (estimado a 5 años):</b>	1,71	2,22	0,86	1,95	0,94
<b>Relación precio/ventas (P/S) (ttm):</b>	4,50	2,42	5,43	3,49	0,85

**AMZN** = Amazon.com Inc.

**GOOG** = Google Inc.

**YHOO** = Yahoo! Inc.

**Sectores** = Industria

Anexo 2: Desempeño del precio de las acciones de eBay (fuente: Bloomberg 27/02/2012)



### Anexo 3: Estado de Resultados Comparativo de 2008 a 2010

	<u>cifras al 31 de diciembre.</u>			<u>% Variación</u> <u>2008 - 2009</u>	<u>% Variación</u> <u>2009 - 2010</u>
	<u>2008</u>	<u>2009</u>	<u>2010</u>		
	(cifras en miles de dólares)				
<b>Ingresos Netos por Categoría:</b>					
Ingresos Netos por transacción					
Mercados	4,711,057	4,461,845	4,800,193	-5%	8%
Pagos	2,320,495	2,641,194	3,261,314	14%	23%
Comunicaciones	525,803	575,096	-	9%	0%
Total de Ingresos Netos por Transacción	7,557,355	7,678,135	8,061,507	2%	5%
Servicios de Mercadotecnia y otros Ingresos					
Mercados	875,694	849,169	920,434	-3%	8%
Pagos	83,174	154,751	174,333	86%	13%
Comunicaciones	25,038	45,307	-	81%	0%
Total de Ingresos Netos por servicios de mercadotecnia y otros ingresos	983,906	1,049,227	1,094,767	7%	4%
<b>Total de Ingresos Netos</b>	<b>8,541,261</b>	<b>8,727,362</b>	<b>9,156,274</b>	2%	5%

Anexo 4: Descripción de Acciones de eBay (fuente: Bloomberg 27/02/2012)

**Backpage** **EquityDES**  
**At 12:21 Vol 5,488,802 Op 36.16 J Hi 36.80 P Lo 36.0332 D ValTrd 200.386m**

**EBAY US Equity** Page 2/4 Description: Issue Info

1) Profile      2) Issue Info      3) Ratios      4) Revenue & EPS

5) Public Offerings (CACs) 12) More... 8) Institutional Holdings (OWN)

Date	Shares	Price	Lead Manager	# of Inst. Owners	Shares Owned
04/12/99	6.50M	\$ 170.00	Goldman Sachs & Co	1,167	1.09B
09/23/98	3.50M	\$ 18.00	Goldman Sachs & Co	84.6%/96.4%	366/454
				Shares Bought	9.98M

6) Issue Information (RELS)      7) Eqty Weights(WGT)      9) Insider Holdings (OWN)

Sec Type	Exchange	MIC	Incorp.	SIC Code	BBGID	ISIN	CUSIP	SEDOL1	Common	INX	SPX	SSINSS	NDX	XII	R1VMB	BSVX	RIY	RGUSDL	RAY	% Held by Insiders	Net change last 6M
Common Stock	NASDAQ GS	XNGS	UNITED STATES (DE)	7389 (BUSINESS SVC)	BBG000C43RR5	US2786421030	278642103	2293819 US	009962174	N.A.	N.A.	N.A.	1.650%	0.625%	N.A.	3.868%	N.A.	N.A.	N.A.	12.24%	-0.71%

10) Top Holders (HDS) as of 2/26/2012

Holder	Percentage
OMIDYAR PIERRE M	10.22%
WELLINGTON MANAGEM	5.38%
JANUS CAPITAL MANAGE	5.13%
FIDELITY MANAGEMENT	4.44%
VANGUARD GROUP INC	3.57%
STATE STREET CORP	3.40%
INVESCO LTD	3.33%

11) OMON Options, LEAPs, Stk Marginable

Australia 61 2 9777 8600 Brazil 5511 3048 4500 Europe 44 20 7330 7500 Germany 49 69 9204 1210 Hong Kong 852 2977 6000 Japan 81 3 3201 8900 Singapore 65 6212 1000 U.S. 1 212 318 2000 Copyright 2012 Bloomberg Finance L.P. SN 665996 G520-1694-I 27-Feb-12 12:22:09 GMT-6:00

**Page** **EquityDES**  
**At 12:21 Vol 5,488,802 Op 36.16 J Hi 36.80 P Lo 36.0332 D ValTrd 200.386m**

**EBAY US Equity** Page 4/4 Description: Rev & EPS

1) Profile      2) Issue Info      3) Ratios      4) Revenue & EPS

5) Revenue (FA) 6) Earnings Per Shares (ERN)

(USD)	2008	2009	2010	2011	2012	2013
FY	8.5B	8.7B	9.2B	11.7B	13.8B	15.8B
Q1	2.2B	2.0B	2.2B	2.5B	3.2B	3.6B
Q2	2.2B	2.1B	2.2B	2.8B	3.4B	3.8B
Q3	2.1B	2.2B	2.2B	3.0B	3.4B	3.9B
Q4	2.0B	2.4B	2.5B	3.4B	3.9B	4.4B

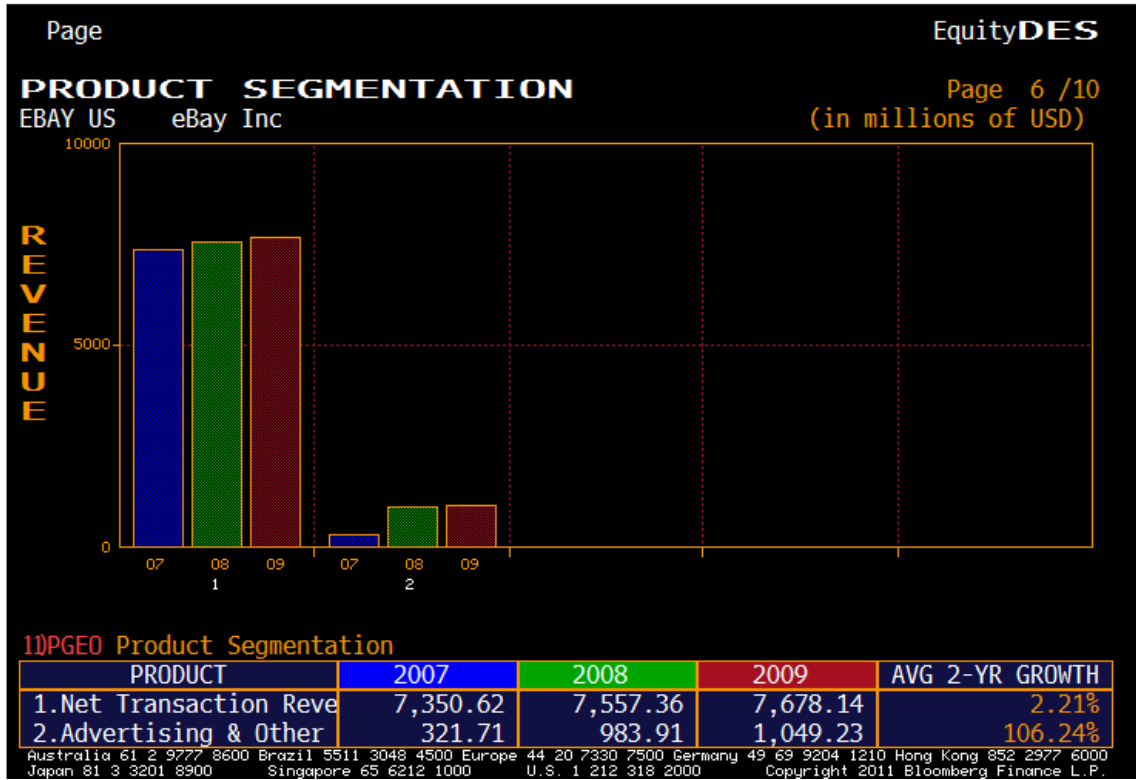
(USD)	2008	2009	2010	2011	2012	2013
FY	1.71	1.58	1.73	2.03	2.29	2.67
Q1	.420	.390	.420	.470	.515	.604
Q2	.430	.370	.400	.480	.541	.630
Q3	.460	.380	.400	.480	.545	.639
Q4	.410	.440	.520	.600	.686	.760

7) Geo Seg (FA GEO)      2011 Rev      2Yr Gr      8) Prod Seg (FA PROD)      2011 Rev      2Yr Gr

Geo	2011 Rev	2Yr Gr	Prod Seg	2011 Rev	2Yr Gr
U.S	5.5B	17.31%	Net Transaction Revenues	10.0B	14.20%
International	3.1B	9.55%	Advertising & Other Net Revenue	1.6B	24.92%
United Kingdom	1.6B	22.09%			
Germany	1.5B	16.17%			

Australia 61 2 9777 8600 Brazil 5511 3048 4500 Europe 44 20 7330 7500 Germany 49 69 9204 1210 Hong Kong 852 2977 6000 Japan 81 3 3201 8900 Singapore 65 6212 1000 U.S. 1 212 318 2000 Copyright 2012 Bloomberg Finance L.P. SN 665996 G520-1694-I 27-Feb-12 12:22:29 GMT-6:00

Anexo 5: Segmentación de productos 2007 a 2009 (fuente: Bloomberg)



Anexo 6: Segmentación Geográfica (fuente: Bloomberg)

