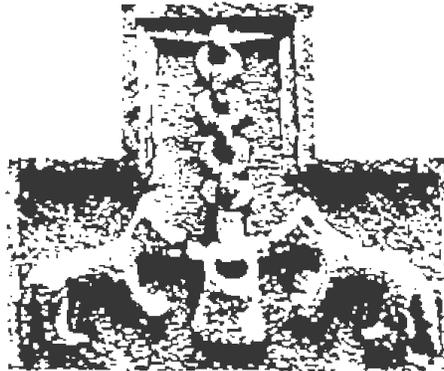


# UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA

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



LA VERDAD NOS HARA LIBRES

**"eBay, el reto del crecimiento sostenido en México"**

## ESTUDIO DE CASO

Que para obtener el grado de:

**MAESTRO EN ADMINISTRACION**

Presenta:

**JORGE ULISES RUIZ NAJERA**

DIRECTOR: Mtro. Víctor Kagekiyo Kajihara Cruz

LECTOR 1: Mtra. María Caridad Mendoza Barrón

LECTOR 2: Mtro. Carlos Sedano Martínez

## Índice.

<b>Justificación.</b> ....	<b>1</b>
<b>Antecedentes.</b> .....	<b>3</b>
<b>Las Comunidades eBay.</b> .....	<b>11</b>
<b>MercadoLibre.com</b> .....	<b>12</b>
<b>Marco Teórico.</b> .....	<b>27</b>
<b>El aprovechamiento de Internet para el comercio electrónico.</b> .....	<b>29</b>
<b>Análisis de la situación.</b> .....	<b>33</b>
<b>Problemática.</b> .....	<b>45</b>
<b>Planteamiento de Alternativas de Solución.</b> .....	<b>47</b>
<b>Fundamentación de la solución elegida.</b> .....	<b>52</b>
<b>Desarrollo de la solución.</b> .....	<b>59</b>
<b>Tablero de seguimiento a la estrategia.</b> .....	<b>65</b>
<b>Conclusiones y Recomendaciones.</b> .....	<b>70</b>
<b>Bibliografía.</b> .....	<b>74</b>

## **Justificación.**

El avance y uso de la tecnología han impactado la forma en la que interactuamos con amigos, personas, empresas y comunidades, un ejemplo es el Internet, que ha borrado fronteras y ha acortado distancias entre países y personas, de tal forma que actualmente es común el intercambio de información con cualquier parte del mundo o pertenecer a grupos sociales de otros países y hasta realizar transacciones comerciales desde México con otros países con sólo tener acceso a una computadora personal con acceso a Internet.

Con la apertura y uso de Internet, empezamos a ver a principios de los 90's el surgimiento de algunos sitios electrónicos que ofrecían diversos productos y servicios. Tal es el caso de Amazon.com, con muy buenos resultados, quien nace con un amplio portafolio de venta de libros. Otro caso muy famoso es el de la compañía de juguetes estadounidense "Toys R Us" que incursionó en este formato de venta. Sin embargo muy pronto vio afectado el valor de sus acciones debido a que tuvo muchos problemas con la entrega de productos comprados en su página de Internet.

También en la década de los 90's nace un negocio que transformaría la manera de hacer comercio electrónico: eBay comenzó ofreciendo productos usados y con el paso del tiempo empezó a ofrecer prácticamente cualquier tipo de producto, siempre y cuando éste estuviera dentro de la ley; además implantó el concepto de

comunidades a través de grupos con gustos y pasatiempos comunes, y con eso dio paso al nacimiento de una de las primeras redes sociales electrónicas. Actualmente eBay sigue siendo la empresa mundial número uno en este formato de venta.

Hoy día, veinte años después del nacimiento de estas compañías el mercado electrónico sigue creciendo; el consumidor está incrementando su confianza y por lo mismo demanda más productos a través del comercio electrónico; razón por la cual la industria enfrenta nuevos retos y está atrayendo a nuevos competidores. Los compradores están haciéndose más exigentes, es decir, son más conscientes de factores como la confianza, seguridad y reputación del sitio antes de comprar en él.

El presente trabajo muestra la estrategia que ha seguido eBay a lo largo de su existencia, los retos que ha enfrentado para mantenerse y crecer en la industria.

Aunque se tocan aspectos relevantes y hechos de la compañía en Estados Unidos de Norteamérica, el trabajo está enfocado al comercio en México. A partir de ésta se propone una estrategia que le permita permanecer en la preferencia de sus clientes y al mismo tiempo, que impulse el crecimiento en sus ingresos.

## **Antecedentes.**



En la década de 1990 eBay es creada por Pierre Omidyar. Desde esa fecha y hasta estos días se ha convertido en el mejor sitio de compra venta en Internet. Es ahora una red social que se autorregula en cuanto a políticas del sitio, para algunos, se ha transformado en un estilo de vida y hasta en un trabajo del que se puede vivir. De acuerdo a Omidyar el sitio eBay nace bajo el concepto de un mercado en línea, que facilitaría la conexión y transacciones de persona a persona, democrático y eficiente, ofertando productos de todo tipo. El nombre significa “Electronic Bay Area”, ya que originalmente fue pensada con un alcance sólo para la comunidad del “Silicon Valley”; sin embargo, con el paso del tiempo fue creciendo hasta lo que conocemos hoy como una empresa de alcance trasnacional. Actualmente utiliza el eslogan de “Whatever it is, you can get it on eBay.” Y en efecto, eBay es un sitio en el que se puede encontrar prácticamente cualquier producto.

Pierre Omidyar nació en 1968 y es graduado en ciencias de la computación de la Universidad de Tufts, trabajó para Claris (subsidiaria de Apple) y en General Magic, antes de cofundar Ink Corporation, pionera de la venta a detalle en línea, y que más

tarde se convertiría en eShop.com. Llegado el momento Pierre tomó conciencia de que había llevado su negocio hasta donde podía por sí mismo, y decidió asociarse con Jeff Skoll, quien es graduado en Maestría en administración de empresas de la Universidad de Stanford, además trabajó para varias compañías de computación en donde aprendió el manejo de sistemas comerciales y tarifarios. Posteriormente tomó el concepto de Omidyar y desarrollaron juntos eBay.

En un principio operaban en la casa de Omidyar, solo contaban con un gabinete, un escritorio escolar y una computadora portátil. Para 1996 el sitio generaba tanto tráfico que el proveedor de Internet les cerró la cuenta, por lo que eBay tuvo que comprar su propio servidor de Internet y para solventar gastos empezaron a cobrar USD \$0.25 por cada listado en el sitio de subastas.

Para 1997, Omidyar y Skoll habían contratado a un grupo de programadores, y estaban conscientes de que si querían hacer crecer más a su negocio sería necesario obtener recursos para invertir y contratar gente con más experiencia comercial y de negocios.

Para resolver el tema de recursos económicos buscaron a su amigo Bruce Dunlevie, a quien Omidyar había conocido anteriormente y que trabajaba para Benchmark Capital. A través de él consiguieron USD \$5 millones en acciones; para ese momento eBay ya ofrecía alrededor de 50 mil productos y obtenía USD \$200 mil mensuales de ingresos. Aunque consiguió el crédito eBay no tuvo necesidad de utilizar ese dinero, ya que siempre pudo solventar por sí misma las inversiones necesarias para sustentar su crecimiento.

En 1998 resolvieron la necesidad de la experiencia comercial, buscaron a Margaret Whitman y después de muchas negociaciones la convencieron de renunciar a su puesto de CEO en Florist Transworld. Le ofrecieron un sueldo de USD \$145 mil anuales, un bono de USD \$100 mil anuales, además de la opción de adquirir en acciones el 6% de la compañía.

Margaret se encargó de atraer más talento como Howard Schultz, presidente y CEO de Starbucks y a Scott Cook, presidente de Intuit. Definitivamente éste sería un movimiento clave para la estrategia de crecimiento en la que incursionaría eBay en adelante.

Durante este camino obtiene los siguientes logros:

- 2000: eBay se posiciona como la primera página de comercio electrónico, con 50 millones de usuarios.
- 2001: Adquiere diferentes sitios de comercio electrónico en España, Italia, Francia y Holanda.
- Adquiere el 20% de las acciones de MercadoLibre.com, sin que esto represente un desembolso de dinero. El acuerdo consistió en la transferencia de conocimiento y en mantener a MercadoLibre.com como su portal para América Latina, quedando abierta la posibilidad de adquirir más participación. Gracias a este acuerdo MercadoLibre.com adquiere iBazar.com de Brasil convirtiéndose en el portal número uno de América Latina.

- Tras la operación, la composición accionaria de MercadoLibre.com quedó de la siguiente manera: 20% en manos de eBay.com; 40% para JP Morgan Partners, Goldman Sachs, GE Capital, Banco Santander Central Hispano CRI y Hicks Muse Tate & Furst (HMT&F), y el 40% restante en poder de los empleados del sitio de subastas y el equipo gerencial.
- El acuerdo celebrado entre eBay y Mercado libre se pacta por un plazo de 5 años, en el que eBay no tendría la posibilidad de ingresar al mercado en América Latina, salvo por el incremento de su participación accionaria en MercadoLibre.com.
- 2002: Se celebra eBay Live, en Los Ángeles, CA., la mayor reunión de usuarios de eBay a la que acudieron más de 5,000 personas.
- Compra a la compañía electrónica de pagos por Internet llamada PayPal.
- 2003: eBay supera por primera vez el billón de dólares de facturación al anunciar los resultados anuales correspondientes a 2002.
- 2004: Se subasta en eBay España el balón con el que David Beckham falló el penalti en la última Eurocopa.
- Se superan los 100 millones de usuarios registrados en todo el mundo.
- 2005: La filial de eBay, Kijiji.com, compra LoQUo.com. eBay lanza el servicio de pagos PayPal en España y en septiembre adquiere la compañía de telefonía online Skype.com. Además, en Junio eBay España alcanza la cifra de 1 millón de usuarios registrados.

- 2006: Yahoo – eBay, cierran una alianza estratégica para el mercado comercial y publicitario, con el fin de hacer frente a su competidor Google.
- 2007: eBay alcanza los 15,000 empleados y 248 millones de usuarios registrados, que se tradujeron en ingresos por USD \$7,700 millones.
- 2008: Renuncia Margaret Whitman, tras 10 años de estar en la firma y se va como asistente para la campaña presidencial de Senador John Mc. Cain. En su lugar queda John J. Donahoe.
- Para finales de este año eBay enfrenta problemas de decrecimiento en ventas derivado de los problemas económicos y despide al 10% de sus empleados.
- 2009: La fundación eBay dona 300 mil libros a niños con escasos recursos.

Abre por completo a Internet el sistema de PayPal y se convierte en el sistema global número uno de pagos en Internet.

Durante la campaña del actual Presidente Barack Obama, eBay vende 134,926 artículos relacionados con su persona.

Por segundo año consecutivo es incluida por la revista Fortune dentro de las mejores 100 compañías del mundo.

Completa la venta de Skype.com, quedándose con sólo una participación del 20%.

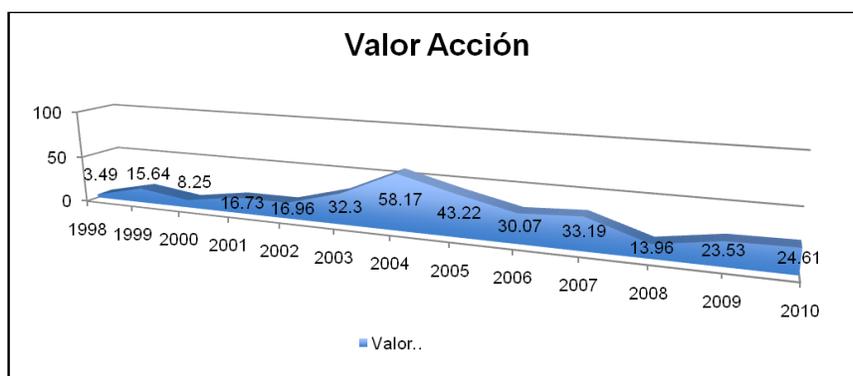
- 2010: Newsweek clasifica a eBay como una de las compañías más verdes en América.

Se compromete a reducir el 15% de emisiones corporativas para el año 2012.

Cumplió con el 100% de los indicadores de “Human Rights”, de Corporate Equality Index.

En la figura uno podemos observar cómo ha ido cambiando el valor de sus acciones y observamos que en el año 2004 tiene el cierre con el valor más alto.

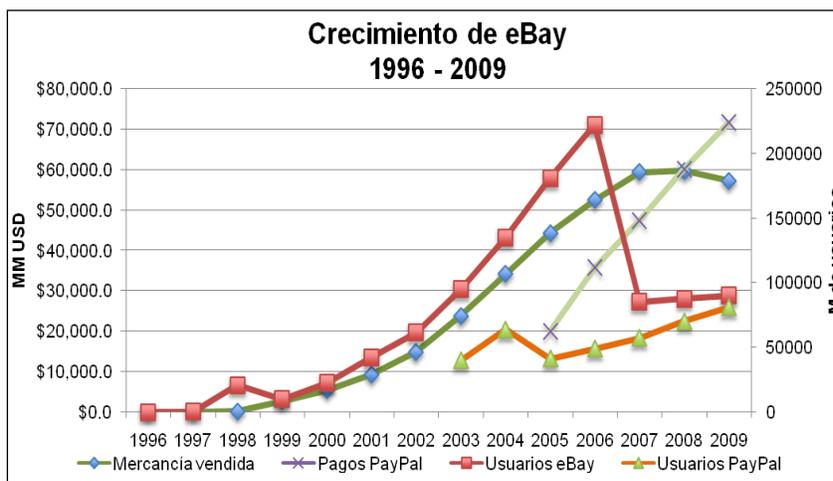
**Figura 1. Valor de acciones eBay, cierre anual**



**Fuente:** <http://nasdaq.com>

En figura dos también se puede observar cómo año tras año el número de usuarios crece significativamente. Se observa una baja del 2007 respecto a 2006 porque en ese año eBay decide cambiar la medición de usuarios; en lugar de considerar el número de usuarios registrados a partir de ese momento consideró solamente a los activos.

**Figura 2. Crecimiento eBay desde su creación**



**Fuente:** <http://investor.eBayinc.com>

En ambas figuras se puede notar que eBay ha mantenido el crecimiento a pesar de las crisis o cambios en el valor de las acciones de la compañía. Sin embargo, para el año de 2008 la historia fue diferente y pese a que eBay “según Margaret Whitman”, era inmune a las crisis, esa vez se vio afectada en su economía por la baja en el movimiento de transacciones.

Puede observarse que los años 2008 y 2009, los ingresos decrecen y son los mismos en los que eBay es reconocida por ser la compañía más verde y gana el premio de Human Rights por cumplir con el 100% de los indicadores de Corporate Equality Index.

Precisamente el estudio de este caso tiene como objeto proponer una estrategia que ayude a eBay a retomar el rumbo del crecimiento; para ello, consideramos que es necesario hacer algunas acotaciones que permitan facilitar el análisis y que concluyan en una propuesta factible de ejecutar:

1. A pesar de que eBay tiene presencia trasnacional el análisis de la industria será enfocado a México.
2. En la región de América Latina y específicamente en México, eBay está representada por MercadoLibre.com, por lo que analizaremos los servicios que ofrece.
3. Los análisis del mercado serán hechos desde el punto de vista de eBay, es decir considerando que las alternativas de solución serán evaluadas y seleccionadas desde la matriz en San José, California, en Estados Unidos de Norteamérica.

## **Las Comunidades eBay.**

Desde el inicio de operación de la compañía, los fundadores tomaron dos decisiones clave y que tendrían un gran impacto en el modo acelerado como crecería la compañía:

1. Cualquier persona estaría y está en la libertad de vender lo que sea a través de eBay: lo que significaba que el tamaño potencial del mercado es ilimitado.
2. Todas las transacciones serían realizadas directamente entre el comprador y el vendedor: eBay no manipula el dinero ni los bienes de cada venta, es decir, que la capacidad de venta es ilimitada y depende, en mayor medida, de los usuarios.

Gracias a estas decisiones, pronto una comunidad de vendedores y compradores activos comenzaron a utilizar eBay. De hecho, un buen número de personas empezaron a ganarse la vida vendiendo bienes exclusivamente por eBay. Alrededor de 80% de los actuales ingresos de eBay son generados por el 20% de sus usuarios. La mayoría de dichos usuarios vende hasta 200 productos a la semana. eBay impone algunas normas para regular las subastas, pero éstas dependen sobre todo del monitoreo de la comunidad de usuarios y se basan ampliamente en la honestidad y el sentido de justicia de la gente.

Como se comenta anteriormente el trabajo presentado está orientado a México, por lo que analizaremos a MercadoLibre.com, compañía que representa a eBay en este país.

## **MercadoLibre.com**

MercadoLibre.com como la compañía representante de eBay en México es liderada por su socio fundador Marcos Galperín y se mantiene como el sitio dominante de la economía electrónica en América Latina. Ha aprovechado el conocimiento transferido por eBay al ofrecer en un formato parecido de compra – venta, una gran variedad de categorías de producto.

Servicios:

- Venta de electrónicos y electrodomésticos, ropa y bienes raíces.
- MercadoClics.com que para la compraventa permite crear anuncios de texto y ligas para ampliar su visibilidad en diferentes páginas de MercadoLibre.com.
- MercadoShops.com permite al vendedor crear sitios de comercio electrónico en minutos y de manera gratuita, habilitándolo para crear apariencias personalizadas y administrar sus ventas.
- MercadoLibre.com se ha asociado con las redes sociales más importantes para expandir a través de ellos el alcance de los vendedores con mensajes y videos promocionales. Ha creado una comunidad de usuarios, que a diferencia de la de eBay, funciona como punto de comunicación en el que se pueden encontrar consejos para vendedores, guías para usar el portal, y un lugar para sugerencias y quejas.

MercadoLibre.com tiene operaciones en 12 países de la región como Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, México, Panamá, Perú, República Dominicana, Uruguay, Venezuela, y Portugal.

MercadoLibre.com es uno de los 50 sitios de Internet con más “page views”, del mundo. Es la plataforma de venta a detalle con más visitantes en cada uno de los países en donde opera, y es la número 10 a nivel mundial, según se las métricas provistas por comScore networks.

Cuenta con un total de 47.4 millones de usuarios registrados confirmados al 30 de junio de 2010. En 2009 más de 3 millones de personas y empresas vendieron productos a través de la plataforma, y más de 9 millones adquirieron algún artículo. En MercadoLibre.com se realizan 400 búsquedas por segundo. La cantidad de artículos vendidos a través de MercadoLibre.com fue de 29.5 millones durante 2009. En el primer semestre de 2010 se vendieron más de 17.5 millones de productos. El volumen de transacciones alcanzado fue de USD \$2,750 millones en 2009 (exceptuando las categorías inmuebles, servicios y vehículos) y de USD \$1,529 millones, en el 2010.

MercadoLibre.com tiene un equivalente a PayPal.com y es llamado MercadoPago.com, fue fundado en el año 2003 y actualmente es la mayor plataforma de pagos por Internet de origen América Latina, funciona para que el comprador realice una operación segura, ya que MercadoLibre.com detiene el pago al vendedor hasta que el comprador confirme que está satisfecho con el producto

que recibió. Tiene operaciones en 6 países de América Latina: Argentina, Brasil, Chile, Colombia, México y Venezuela. La cantidad de transacciones realizadas a través de MercadoPago.com en 2009 fue de 3 millones de operaciones, y en el primer semestre de 2010 de 2.4 millones. El volumen de operaciones realizadas fue de USD \$ 382.6 millones durante 2009 y en el primer semestre de 2010 fue de USD \$ 271.6 millones.

De acuerdo a lo que describe MercadoLibre.com en su página, en septiembre de 2006 eBay y MercadoLibre.com concluyen el periodo establecido en su pacto inicial. Al explorar los sitios oficiales de ambas compañías encontramos que el contrato contemplaba que eBay dejaría a MercadoLibre.com como único sitio de subasta en Internet para América Latina hasta el año 2006. Sin embargo, la sociedad está pasando por un periodo de redefinición en el que eBay podría comprar el total de MercadoLibre.com o vender sus acciones para ingresar por su cuenta al mercado de América Latina. No se ha encontrado información oficial al respecto, pero la aseveración anterior puede justificarse con la entrevista dada en Argentina el 16 de abril de 2009, a la revista Information Technology, en la que Marcos Galperin (Director General de MercadoLibre.com), reconoce que eBay ahora es un competidor, aunque todavía posee el 20% de la compañía (<http://nicolasramos.wordpress.com>).

MercadoLibre.com es una compañía con bastante éxito y crecimiento, así lo hemos visto en los indicadores de venta, los cuales han crecido todos los años. Sin embargo, también esta historia tiene otra cara, y es que la mayoría de los usuarios han encontrado muy poco apoyo para resolver controversias, resolver algún

problema por estafa, o simplemente porque la compra que realizó el usuario no cumple con sus expectativas. Buscando algunas referencias para dimensionar el nivel de servicio que otorga, encontramos que:

1. El sitio ConScore.com publicó el resultado de la medición que hace respecto a las visitas de usuarios únicos a sitios de Internet desde México, los cuales se muestran los resultados en la figura 3.

**Figura 3. Visitas a sitios de internet.**

<b>Sitios más visitados por usuarios únicos. Marzo 2010</b>			
<b>Audiencia Total de Internet México *</b>			
	<b>Visitas totales de usuarios únicos (000)</b>		
	<b>Mar-09</b>	<b>Mar-10</b>	<b>% Cambio</b>
Total Internet : Total Audience	12,914	15,462	20
Microsoft Sites	11,084	14,268	29
Google Sites	10,738	14,218	32
Yahoo! Sites	7,311	9,003	23
Facebook.com	2,696	8,736	224
Wikimedia Foundation Sites	5,427	7,312	35
WordPress	3,606	5,222	45
MercadoLibre.com	6,154	5,044	-18
Batanga	4,508	4,975	10
Taringa.net	2,296	4,669	103
HI5.com	4,100	4,197	2

**\*Excluye visitas desde accesos públicos como cafés Internet o accesos desde celulares de PDAs. Edad de 15+ - desde casa y oficina.**

**Fuente: comScore Media Metrix y Panel-Only Data.**

Como puede observarse MercadoLibre.com es el único sitio que dejó de tener el 18% de visitas de usuarios que se consideran formales.

Adicionalmente se expone información de los sitios de wikipedia.com y apestan.com, que aunque podrían considerarse sitios poco confiables contienen información de lo que opina la gente en redes sociales.

2. El sitio Wikipedia.com dedica un párrafo completo a la falta de servicio y apoyo que están experimentando los usuarios: por un lado los vendedores se sienten desprotegidos en la compra de espacios, ya que constantemente se les hacen cargos por publicar productos argumentando que éstos fueron vendidos; y por otro, los compradores carecen de protección en sus compras. Regularmente el sitio argumenta que la responsabilidad del producto es del vendedor y no de MercadoLibre.com y que cualquier reclamo y aclaración deberá hacerse con el vendedor.
3. En la página “www.apestan.com”, MercadoLibre.com apareció en 2010 como la empresa número 6 en quejas. Esta clasificación incluye cualquier tipo de empresa, formato de venta e incluye también a secretarías de gobierno en México.

A pesar de lo anterior, parece que eBay está conforme con la relación y con las condiciones con las que inició su relación con MercadoLibre.com, esto se puede observar al tener disponible la liga de acceso que tiene hacia el sitio, cuando algún cliente busca realizar compras en eBay en México.

Aunque por otro lado en los últimos años eBay ha creado en Estados Unidos de Norteamérica compañías orientadas a segmentos especializados, ofreciendo servicios específicos a través de las siguientes compañías:

**half.com:** Enfocada a la venta de libros, música y juegos.

**sent.com:** Dedicada a la renta y compra - venta de inmuebles.

**Stubhub.com:** Venta de boletos de entretenimiento entre personas.

**shopping.com:** Compara precios y características de productos en que ofrecen las principales tiendas en línea.

**brands4friends.com:** Dedicada a la moda. Por ahora solo opera en Alemania.

**gsicommerce.com:** Ofrece servicios de negocios electrónicos.

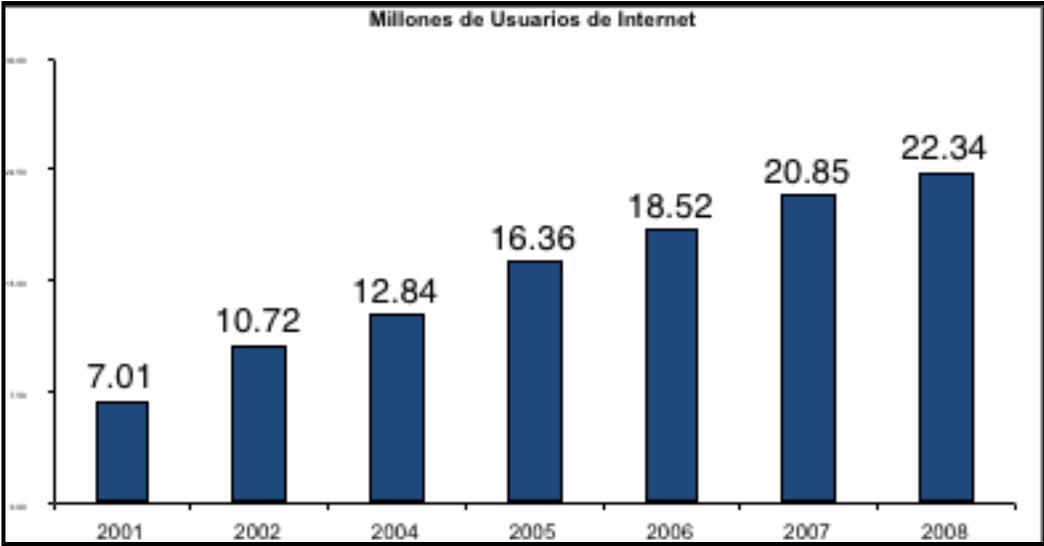
Con esto puede observarse que eBay que además de continuar con el modelo creado en eBay también está buscando ofrecer servicios especializados, como los de inmuebles, venta de libros y música o el de asesoría a negocios en Internet.

## **Comportamiento de la industria**

Como se menciona en el inicio del presente trabajo, la fortuna de muchas compañías del mercado electrónico se hizo durante la década de los 90's; en esa época, los formatos de negocio de venta tradicional (los que operan a través de puntos físicos de venta), enfrentaron nuevos retos debido a la recesión del 2001 en los Estados Unidos de Norteamérica. Para sitios de licitación y/o subasta a través de Internet la historia era diferente, ya que en ese mismo año éstas habían aumentado sus ventas en un 145% respecto al año anterior. Por esta razón, al comercio electrónico los especialistas lo consideraron como un negocio inmune a las crisis económicas.

Para el caso de México el comportamiento es diferente: para el año 2008 hacían uso de los servicios que se ofrecen en Internet 22.3 millones de personas en el país figura 4, el monto representa poco menos de una cuarta parte de la población de seis años de edad o más.

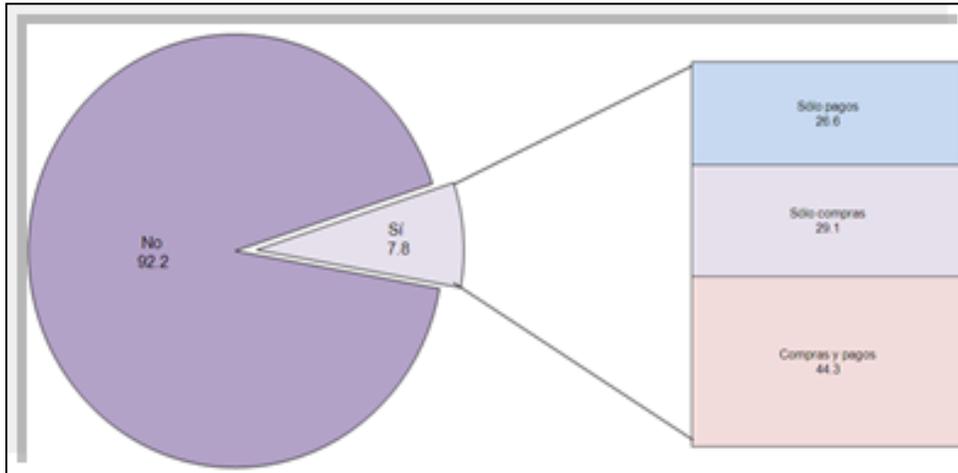
Figura 4. Tasa de crecimiento de usuarios de Internet en el periodo 2001-2008 fue de 17.8 por ciento (TMCA).



Fuente: Encuesta Nacional sobre Disponibilidad y Uso de las Tecnologías de la Información en los Hogares, 2001-2008.

El 77% de los cibernautas mexicanos tiene menos de 35 años, lo que significa que los jóvenes son quienes más hacen uso de la tecnología, y también son los primeros que la adoptan. Por su parte, la proporción de niños (6-11 años) que navegan en la red es de 7.3%.

**Figura 5. Porcentaje de usuarios de Internet, según tipo de transacción electrónica que realizan, 2008**

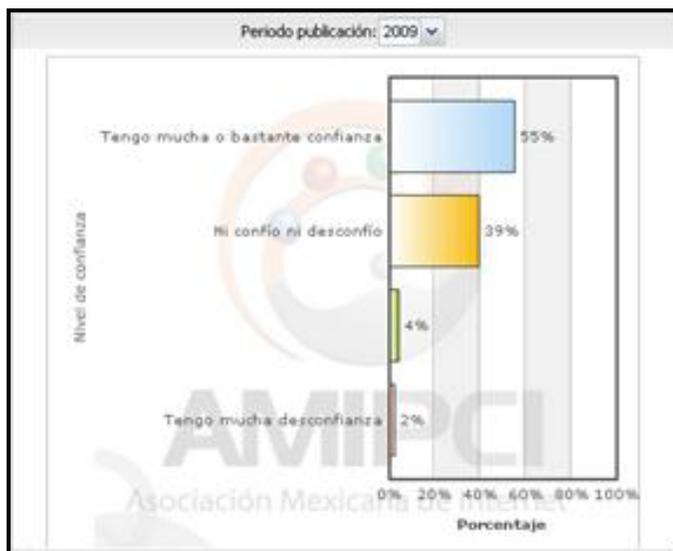


**Fuente: INEGI: Encuesta Nacional sobre Disponibilidad y Uso de las Tecnologías de la Información en los Hogares, 2008.**

Como podemos observar en la figura 5 el 7.8% de los usuarios lo utiliza para hacer transacciones y de esa proporción, el 71% lo utiliza para realizar compras, y pagar y/o comprar, por lo que existe un gran potencial de crecimiento para eBay.

Para determinar mejor la preferencia de los usuarios de Internet en México y su uso, analizaremos algunos de los estudios que ha realizado la Asociación Mexicana de Internet (AMIPCI). De acuerdo a la figura 6, en el año de 2009 los usuarios de Internet mostraban mucha confianza para comprar por Internet, el 55% de los encuestados así lo manifestó.

**Figura 6. Nivel de confianza para comprar por Internet**



**Fuente: AMIPCI**

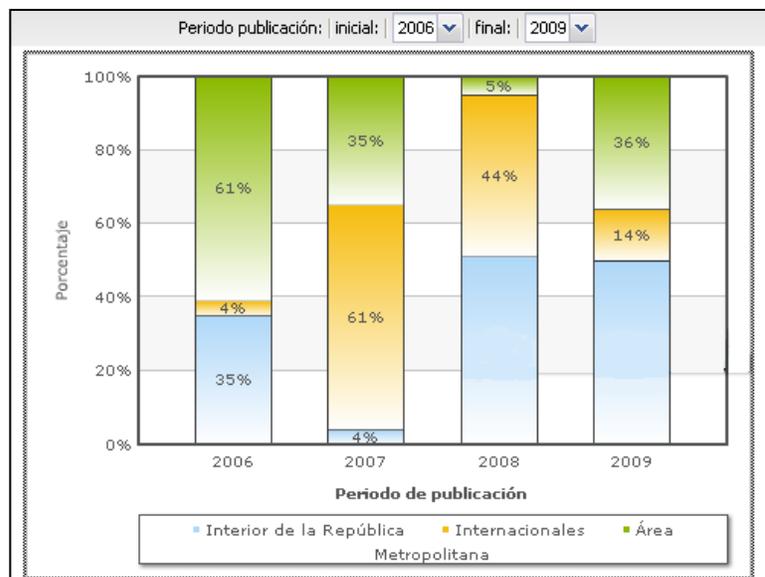
Sin embargo podemos observar en la Figura 7, que actualmente las compras por Internet sólo ocupan el 16% del consumo total de productos y servicios de las personas; y aunque debemos reconocer que este porcentaje ha aumentado año tras año, la realidad es que sigue representando una proporción muy pequeña respecto al grado de confianza que manifiesta.

**Figura 7. Ventas de por Internet respecto a otros medios.**



**Fuente: AMIPCI**

**Figura 8. Distribución geográfica del consumo de B2C.**

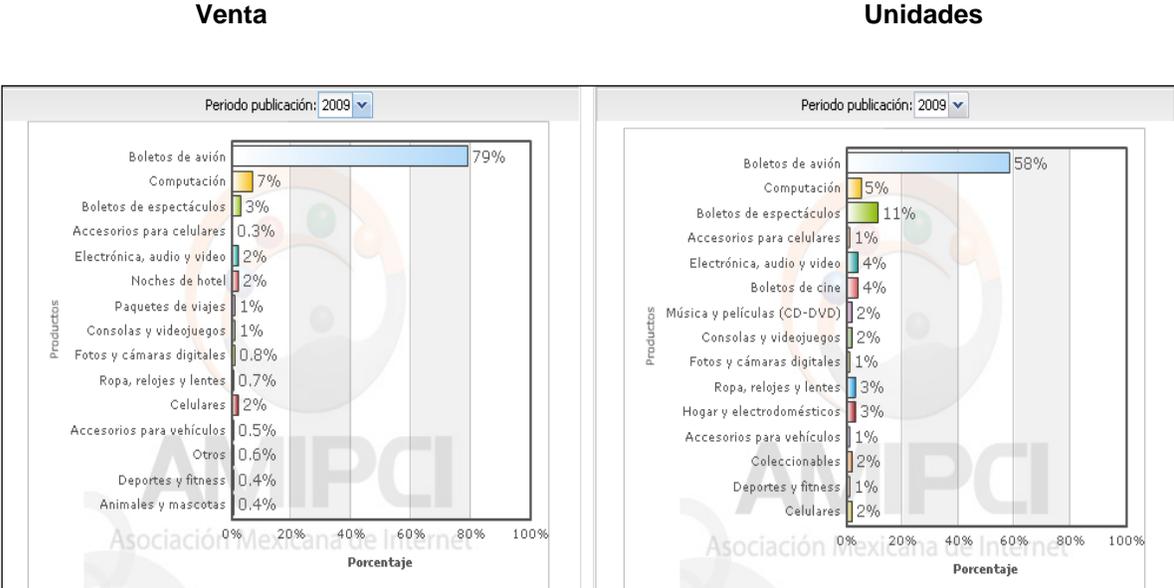


**Fuente: AMIPCI**

También podemos observar en la figura 8, que la compra a través de Internet ha cambiado en 2009 respecto a 2006, pasando de representar una demanda del 35%

para la categoría (interior de la República Mexicana) a ser ahora el 50%; incluso en actualidad es una proporción mayor que las compras que se realizan en el área metropolitana.

**Figura 9. Distribución de venta en Internet B2C:**



**Fuente: AMIPCI**

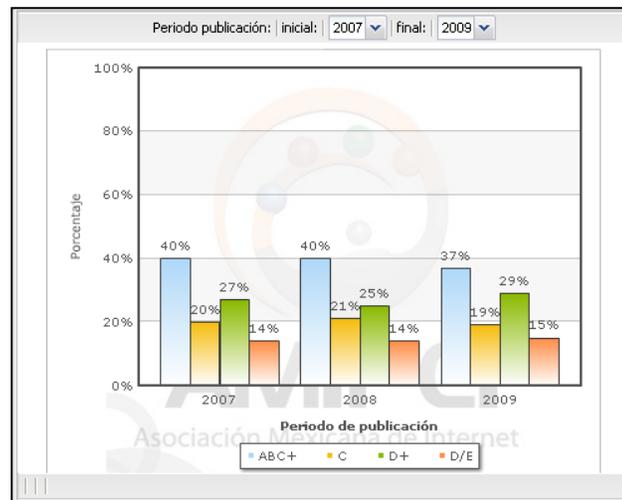
Por otro lado podemos observar en la figura 9, que en importe de venta y en número de transacciones los boletos de avión son los más vendidos en Internet, siendo las principales razones por la que el consumidor realiza la compra de este producto las que se exponen en la figura 10.

**Figura 10. Razones por las que se compra en Internet**



**Fuente: AMIPCI**

**Figura 11: Distribución por nivel socioeconómico**



**Fuente: AMIPCI**

El importe de ventas de comercio electrónico en 2008 fue de USD \$1,768 millones, con un crecimiento anual 2007-2008 del 85%. Podemos decir que aún tiene mucho por crecer, si lo comparamos con el comercio electrónico que se realiza en Estados Unidos de Norteamérica en donde el promedio de transacción es de USD \$ 100.00 y en México es de USD \$ 6.00.

Por lo que respecta a los medios de pago, en 2008 el 74% del volumen de ventas se realizó a través de tarjetas de crédito, seguido en menor proporción por los pagos en efectivo y los depósitos o transferencias en línea.

En conclusión, el actual perfil de usuario de Internet en México incluye las siguientes características:

- Jóvenes menores a 35 años.
- La AMIPCI menciona que el 60% de las transacciones en Internet las realizan los niveles socioeconómicos de A hasta C.
- Utilizan en un 90% el Internet para consultar saldos.
- El 80% de las transacciones comerciales las hacen a través de los sitios bancarios.
- Manifiestan mucha confianza en realizar transacciones en Internet, compra prioritariamente boletos de avión y entradas para entretenimiento.

- Buscan primordialmente ofertas, es decir, lo que los impulsa a comprar a través de este medio es encontrar productos más baratos que cualquier otro formato.

En general encontramos que el comportamiento del comercio electrónico en México está en crecimiento y aunque la confianza de los usuarios para realizar transacciones en Internet es poca, se espera que con el tiempo aumente en la medida en la que ingresen más jóvenes y éstos pertenezcan a la población económicamente activa.

## **Marco Teórico.**

### **El modelo de negocio.**

El modelo eBay conjunta 3 elementos importantes. Por un lado toma la práctica de vender a través de la subasta, por cierto, una práctica realizada desde el año 500 dc y de la que se tiene conocimiento que surge en Babilonia. Como segundo elemento, utiliza el Internet, y que es el medio para integrar la red de compra – venta; y como tercer elemento, el principio de crecimiento de comunidades sociales.

### **La Subasta.**

Esta práctica ha perdurado a lo largo de la historia y se atribuye su permanencia a que por un lado se le da al vendedor la opción de elegir a un comprador, es decir que, podrá decidir realizar la venta si el precio le satisface o si piensa que es el máximo precio que puede obtener. Por otro, también es un mecanismo que ayuda a los compradores a conseguir artículos deseados y a ofrecer el precio que están dispuestos a pagar. Esta práctica resulta atractiva, ya que la combinación consigue que ambos queden satisfechos.

En la subasta electrónica aplica el mismo principio: la venta de productos al mejor postor. El vendedor inicia con un precio mínimo y se da un tiempo para que los interesados hagan su propuesta y una vez concluido ese lapso, el artículo se vende a la puja más alta.

Existen algunos mecanismos para asegurar la compra – venta, por ejemplo: la oferta de productos se hace a través de usuarios registrados y debidamente identificados. Para ser vendedor es necesario proporcionar datos personales y bancarios, de tal forma que fácilmente sean identificables, y así poder aclarar alguna duda en la transacción, o mejor aún, reclamar alguna diferencia o mal funcionamiento en el producto vendido.

Los compradores sólo pagan el producto, mientras que los vendedores pagan dos tipos de tarifa:

1. Tarifa de inserción: por cada artículo puesto en subasta (desde USD \$0.25 hasta USD \$2.00). El monto de esta tarifa se calcula sobre la oferta mínima estipulada o precio de reserva. La tarifa no es reembolsable y, por lo general, se carga a la tarjeta de crédito del vendedor.

2. Tarifa de valor final: calculado sobre la base del monto de la oferta ganadora, cuando se vende un artículo, y va desde 5% hasta USD \$25.00 por artículo.

El vendedor ofrece productos bajo las normas y políticas de eBay. Aunque en el sitio se pueden ofrecer todo tipo de productos, existen políticas que ayudan al sitio a mantener la confianza de los compradores. Dentro de los artículos restringidos se encuentran armas, tráfico de órganos, droga y alcohol.

Existe un medio de pago propio de eBay, que ayuda a que la transacción sea realizada con la garantía de que el comprador recibe lo que espera, es decir, que el

producto cubra con la descripción y funcionalidad descritas y que el comprador recibe el monto acordado, tal y como se puede observar en la Figura 11a.

**Figura 11a. Modelo PayPal.com**



**Fuente: eBay.com.**

Por último, el modelo tiene un sistema de evaluación en el que se califica la transacción. Es decir, el comprador evalúa al vendedor en términos de comunicación, respeto, calidad de la información que utiliza durante el proceso de compra - venta, el cumplimiento con lo que ofrece como producto y el tiempo de entrega. Y por otro lado, el vendedor califica al comprador, es decir, le da una calificación del tiempo en el que pagó y si lo hizo completo. Esta calificación está disponible en cualquier momento y así futuros compradores y vendedores pueden decidir si la persona que ofrece un producto o la que pretende hacer una compra, son confiables.

### **El aprovechamiento de Internet para el comercio electrónico.**

La concepción de Internet tuvo lugar en los años 1960 – 1970, pero fue hasta la década de los 90's que logró un amplio uso y se convirtió en parte de la vida cotidiana. Computer Industry Almanac estimó que para fines del año 2000 habrían 550 millones de usuarios en Internet en más de 150 países; sin embargo en ese año

se rebasó el pronóstico, alcanzando hasta 650 millones, y para el año 2005 habían más de 1,000 millones.

La forma en la que se clasifica la actividad por Internet es de acuerdo a los participantes:

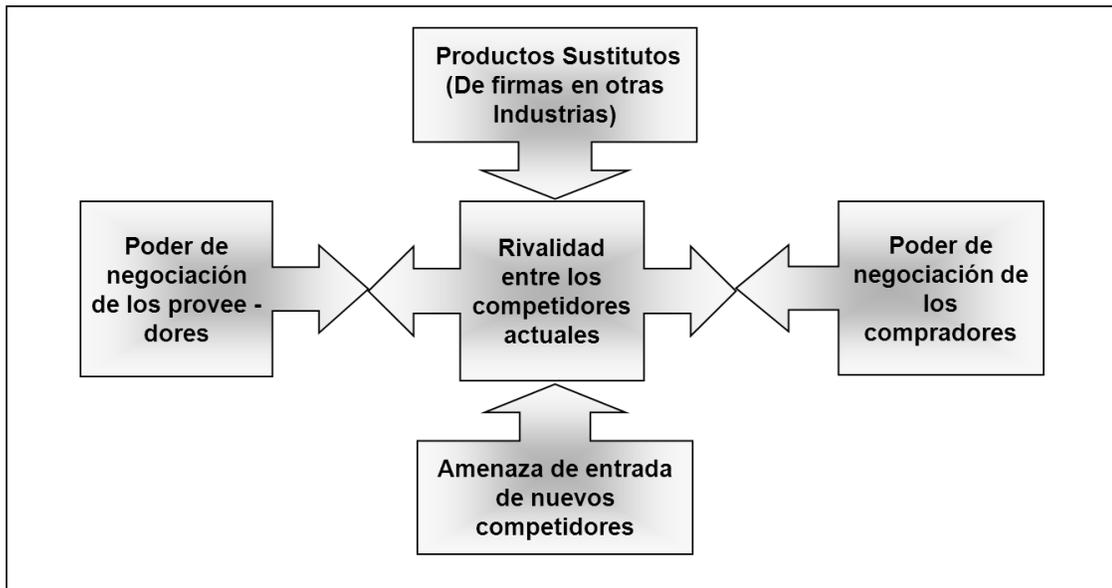
1. NAN (B2B), son operaciones de negocio a negocio.
2. NAC (B2C), transacciones hechas de negocio a consumidor.
3. PAP (P2P), operaciones realizadas de persona a persona.

## **Herramientas de análisis.**

Para analizar este caso se han seleccionado diferentes herramientas que nos permitirán hacer una propuesta y llevar la estratégica a una conclusión exitosa.

***Modelo de las 5 fuerzas de la competencia de Michel Porter*** (nacido en 1947) propuso su éste modelo como base de análisis para determinar la mejor estrategia que una compañía debe definir. Se basa en las características de la industria y la situación dentro de la empresa. Propone considerar las condiciones de negociación de clientes y proveedores, así como la amenaza de entrada de nuevos competidores, o bien, la sustitución por otros bienes o servicios. Estos factores determinan la rentabilidad de la industria y ayuda a determinar cómo puede una empresa manejar las restricciones del mercado para mantenerse competitiva.

Figura 12. Modelo de las 5 Fuerzas de la Competencia



Fuente: Thompson, et. al., 2008.

**Matriz de análisis FODA.** Es una herramienta que sirve para identificar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas; hacer un análisis interno y externo de la compañía y en cada intersección se determinan las acciones que requeridas para aprovechar fortalezas con oportunidades, y generar acciones para mitigar algún impacto por amenazas y debilidades.

**Balanced Scorecard.** Herramienta diseñada por Robert Kaplan y David Norton y es una herramienta que traduce la misión, visión y estrategia en un marco de trabajo para la medición, establecimiento de metas y conexión de las iniciativas estratégicas a los objetivos de la organización.

## **Análisis de la situación.**

### **Modelo de las 5 Fuerzas de la Competencia de Porter.**

Con el fin de determinar las características de la industria (que genere beneficios a eBay), realizaremos un análisis utilizando el modelo de las 5 fuerzas de la competencia de Porter.

#### **Rivalidad entre competidores actuales.**

Dentro de los actores seleccionamos a los más representativos que directamente venden a través del comercio electrónico y los podemos dividir en 2: por un lado tenemos a los que venden a través de un sistema de subasta y por otro, encontramos a los que lo hacen a través de precio fijo.

Los que funcionan a través de subasta son:

- QueBarato.com: Sitio de clasificados con alcance en América Latina, tiene el modelo de subasta y precio fijo. Ofrece un portafolio de productos amplio y parecido al de eBay, los anuncios que hace el vendedor son gratis.
- MercadoLibre.com: Sitio de subasta, con un portafolio de productos amplio y parecido al de eBay.
- PriceTravel.com: Sitio dedicado al turismo.

- DeViaje.com.mx: Sitio dedicado al turismo.
- Despegar.com: Sitio dedicado al turismo

Los que funcionan a través de precio fijo son:• Liverpool.com: Tienda departamental con productos seleccionados baratos.

- PalaciodeHierro.com: Tienda departamental con un catálogo de productos disponible para venta en línea.
- Sanborns.com.mx: Tienda departamental con todo el portafolio de productos de las tiendas.
- Banamex, “PlazaBanamex”: Ofrece productos de electrónica y computación.
- Telmex, “Tienda en Línea”: Ofrece productos de electrónica y computación con cargo a recibo telefónico e importación de productos de Amazon.com.

En el comportamiento de la industria podemos observar el crecimiento de competidores en los últimos años, aunque muchos han desaparecido o han sido adquiridos por competidores más grandes; tal es el caso de la compra de DeRemate.com que realizó MercadoLibre.com. Prácticamente todas las tiendas departamentales han ingresado a la industria, ofreciendo un portafolio reducido de productos más baratos y con promociones atractivas para atraer y mantener consumidores. También encontramos un nuevo competidor de otra industria “PlazaBanamex.com”, que aprovecha dos factores importantes para el usuario: por un lado utiliza la confianza que ha demostrado el usuario al preferir esta institución como la número uno, es decir, tiene muy buena confianza en las transacciones que

se realizan en su sitio; y por el otro aprovecha que la tendencia por comprar productos en el sector de computación, representa el 50% de las ventas en la industria.

De acuerdo a los números de la figura 13, podemos observar que el índice de crecimiento es muy fuerte, los competidores son de diferente tamaño y el costo del cliente para cambiar de marca es bajo.

**Figura 13. Crecimiento en ventas de comercio electrónico.**



**Fuente: AMIPCI**

Conforme a lo anterior podemos determinar que la rivalidad que ejercen los competidores es Baja.

### **Amenaza de entrada de nuevos competidores.**

Como hemos visto en los estudios del comercio electrónico, el crecimiento en México ha alcanzado hasta el 85% en los últimos años, por lo que es de esperar que aparezcan nuevos competidores. El más reciente de ellos es QueBarato.com, que

rápidamente se ha expandido a toda América Latina. También encontramos que todas las tiendas departamentales se han agregado a la competencia. Podemos considerar también a todos los anuncios de ocasión como competidores potenciales.

En la industria podemos observar que las barreras de entrada son bajas, ya que abrir un dominio en Internet, construir una página y ponerla en un sitio con capacidad para realizar transacciones comerciales, es relativamente fácil. Además de esto, la ventaja de utilizar el apoyo que otorga el gobierno de México para el crecimiento de la industria, es otro factor clave para atraer a competidores. Por otra parte, el único factor que encontramos crítico para la entrada de nuevos competidores es que MercadoLibre.com podrá usar su posición y tamaño para comprar a cualquier competidor que represente una amenaza. Por lo anterior expuesto, se puede considerar que la amenaza de nuevos competidores es Alta.

### **Productos Sustitutos.**

Encontramos que usuarios de este tipo de servicios cuentan con una amplia variedad de formatos de consumo, entre los que destacan:

1. Anuncios clasificados impresos.
2. Tiendas departamentales con ofertas atractivas.
3. Ventas de garage.
4. Tiendas de remate “outlets”.
5. Vendedores mayoristas, personas o compañías de marcas reconocidas que venden productos nuevos o productos de segunda mano a bajo precio.

Como analizamos anteriormente el impulso más fuerte para comprar a través de Internet es el precio. El usuario constantemente está comparando precios y el costo por cambiar es muy bajo. Sin embargo, de acuerdo a las cifras emitidas por la AMIPCI, el consumidor manifiesta mucha confianza en Internet, pero no lo refleja en términos de volúmenes de compra a través de comercio electrónico. Dado que el primer argumento manifiesta una amenaza de sustitución alta, pero el segundo argumento indica lo contrario, para la fuerza competitiva de sustitutos no se puede definir el grado de amenaza.

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

En este rubro encontramos a dos tipos de proveedores. Por un lado tenemos al proveedor de tecnología, donde encontramos marcas importantes como Hewlett Packard, IBM y diversos proveedores de sitios (llamados "host"), que ofrecen un paquete completo de infraestructura tecnológica para soportar las operaciones de sitios en Internet. Para el caso de eBay existe muy poca dependencia de estos proveedores de tecnología, ya que decidió comprar su propia infraestructura de servidores. eBay, sólo contrata a los de servicios de comunicaciones para estar disponible en Internet. Algunos de ellos son AT&T, Verizon y Cingular, que pueden ofrecer el servicio en todo el mundo, y que están dispuestos a bajar precios u otorgar más servicios si eBay decidiera cambiarse de proveedor. Entonces, estos

proveedores tienen poco poder de negociación con eBay por lo que la fuerza que ejercen es baja.

También encontramos que los vendedores que ofertan productos y servicios son proveedores para eBay. En el caso de las comunidades sabemos que son una parte importante para la empresa y que incluso han logrado cambiar políticas del sitio, por lo que podríamos considerar que ejercen un poder de negociación fuerte. Sin embargo podemos observar en el caso de MercadoLibre.com que el vendedor es un cliente al que se le cobra por publicar o vender su producto y tiene muy poca influencia en las políticas del sitio, bajo este último concepto es un hecho que eBay cuenta con muchos proveedores que ofrecen productos y servicios muy parecidos, por lo que podría prescindir de cualquiera de ellos y sin que el sitio se viera impactado en sus ingresos. Además podemos comprobar que a pesar del trato y poco respaldo que da MercadoLibre.com a sus clientes y proveedores, las ventas han sido récord en el año 2010 y el número de usuarios también ha crecido. En todo caso podemos considerar que, a pesar de la última afirmación, la asociación de cliente proveedor genera ganancia para ambas partes por lo que el poder de negociación que ejerce es bajo.

### **Poder de negociación de los Compradores.**

eBay considera a los usuarios vendedores también como clientes, ya que al final ellos deciden utilizarla como el medio para ofertar servicios o productos y por ello están dispuestos a pagar. Sin embargo aquí también existe el cliente final, es decir, el cliente de sus clientes, a quien también cuida y asegura que la transacción que

realizará será segura y que estará respaldada por eBay para cualquier aclaración. Entonces consideraremos a dos tipos de compradores, uno el que compra el “espacio” en el sitio para ofertar, y el cliente final “que compra” un producto.

En el caso de los clientes que compran espacio encontramos que tienen la capacidad de pedir concesiones como eventos de comunidades, servicios de asesoría, incluso cambios en las políticas del sitio para evaluar a proveedores o cambios en la obligación que tienen los vendedores para entregar productos si el precio que se le ofrece no cubre las expectativas. Por tanto este tipo de clientes tiene un poder de negociación alto.

Para el caso de usuarios finales encontramos que la mayoría son clientes que adquieren un volumen muy bajo y que prefieren comprar en eBay debido a la seguridad y reputación del sitio; podríamos decir que se apoyan en la infraestructura de eBay para conseguir el producto o servicio deseado. Por lo anterior y debido a que las opciones de compra en otros sitios son muy pocas (y no cuentan con las condiciones de seguridad que ofrece eBay), podemos considerar que el poder de negociación que ejerce este grupo de clientes es bajo.

En el caso de MercadoLibre.com podemos observar que la relación con los clientes es distante, incluso existen quejas fuertes al respecto en contra de la empresa. Si consideramos que en México existen muy pocas opciones de este formato de consumo, entonces estos clientes ejercen un poder de negociación bajo.

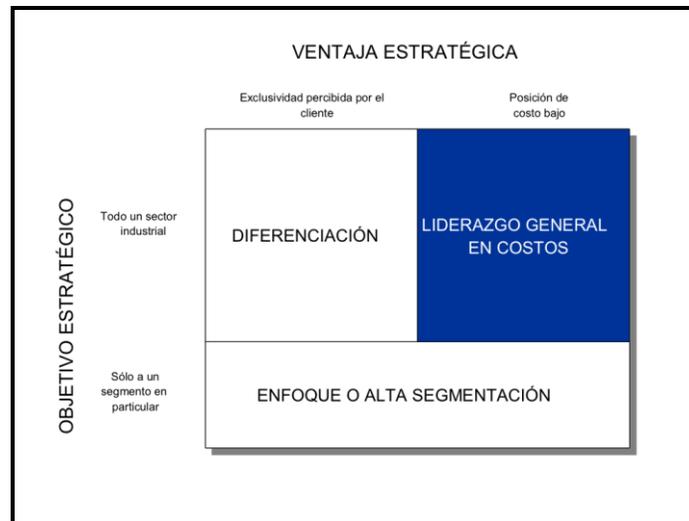
Considerando ambos grupos, y que en el caso de eBay el poder de negociación alto es resultado del trato que quiere dar y no de la fuerza que ejercen éstos, concluimos que el poder de negociación de los compradores es bajo.

**En resumen tenemos que:**

6. La rivalidad entre competidores actuales es Baja.
7. Amenaza de entrada de nuevos competidores Alta.
8. Productos Sustitutos No se puede definir.
9. Poder de negociación de los proveedores Bajo.
10. Poder de negociación de los Compradores Bajo.

De acuerdo a las estrategias genéricas competitivas de Porter podemos observar en la figura 14, que eBay sigue una estrategia general de liderazgo de bajo costo.

**Figura 14. Estrategias genéricas de Porter.**



**Fuente: Thompson, et. al., 2008.**

### **Análisis FODA.**

Con el fin de entender cuáles podrían ser las actividades estratégicas que eBay podría realizar para retomar el crecimiento, haremos un análisis FODA que abordará aspectos y atributos del negocio al interior del mismo y con respecto al mercado en el que participa.

**Figura 15. Matriz de análisis FODA.**

Oportunidades	Fortalezas	Debilidades
	<p>F1. Seguridad en la transacción para vendedor y para comprador.</p> <p>F2. Recursos económicos y capacidades organizacionales de expandirse.</p> <p>F3. Soporte para aclaraciones a compradores y vendedores.</p> <p>F4. Sistema para el tráfico de clientes nuevos y hacer que regresen.</p> <p>F5. Disponibilidad, seguridad y confidencialidad para transaccionar.</p> <p>F6. Posicionamiento de marca en el mercado</p>	<p>D1. Falta de conocimiento de los mercados en México.</p> <p>D2. Falta de foco en el crecimiento a causa de una orientación a la labor social y al bienestar de los empleados.</p> <p>D3. La pérdida de reputación de MercadoLibre y el impacto en la asociación con eBay.</p> <p>D4. Falta de presencia en México como marca eBay.</p> <p>D5. Falta desarrollo del concepto de red social en México.</p> <p>D6. Falta de políticas de operación en México por parte de eBay para MercadoLibre.</p>
<p>O1. Crecimiento favorable del mercado en México</p> <p>O2. Crecimiento de usuarios en México de redes sociales.</p> <p>O3. Falta de atención a clientes.</p> <p>O4. Aún hay pocos competidores, o los que hay, aún son pequeños.</p> <p>O5. La distribución por edad de los usuarios en México que es mayoritariamente joven.</p> <p>O6. Crecimiento de usuarios de Internet en México.</p>	<p>F1, F3, F5, O3: Investigar si el consumidor en México valora el soporte que pueda dar una compañía como eBay y está dispuesto a pagar por ello.</p> <p>F2, O1, O4, O5, O6: Evaluar el crecimiento del monto de transacción en México para determinar si será rentable.</p> <p>F4, O2: Investigar la mejor forma de crear redes sociales: Por ejemplo por línea de producto o por hobby entre otras.</p> <p>F4, O2: Determinar si debe asociarse con una red ya creada o crear una nueva.</p> <p>F4, F6, O2: Definir qué marca será más aceptada en México MercadoLibre.com o eBay.</p> <p>F4, O3: Definir un esquema de evaluación a vendedores aceptado en México.</p> <p>F5, O3: Investigar el nivel de servicio que está obteniendo el cliente, y qué nivel espera para sentirse apoyado por el sitio en el que compra o vende.</p>	<p>D1, D4, O1, O6: Hacer estudio de mercado para identificar el valor conceptual que le da el consumidor de productos a través del formato electrónico.</p> <p>D1, D4, O1: Definir qué marca será más aceptada en México, MercadoLibre o eBay.</p> <p>D2, O2: Redefinir prioridades de atención y comenzar una campaña para crear redes sociales en México, asociarse con Facebook y Twitter para tener acceso a eBay desde esos sitios.</p> <p>D3, O3: Vender las acciones de MercadoLibre y hacer campaña para limpiar imagen de eBay.</p> <p>D3, D4, O4, O5: Terminar la relación comercial con MercadoLibre.com en México.</p> <p>D5, O2, O6: Investigar la mejor forma de crear redes sociales. Por ejemplo por línea de producto o por hobby, entre otras.</p> <p>D5, O2, O6: Determinar si debe asociarse con una red ya creada o crear una nueva.</p>

Amenazas	Fortalezas	Debilidades
<p>A1. Que las autoridades antimonopolio obliguen a eBay a ceder parte de sus acciones.</p> <p>A2. Que MercadoLibre.com siga perdiendo prestigio y afecte la reputación de eBay.</p> <p>A3. Que MercadoLibre.com venda sus acciones a un competidor diferente de eBay.</p> <p>A4. Entrada al comercio electrónico de todos los formatos de venta y anuncios clasificados.</p> <p>A5. Ataques cibernéticos a la página, de tal forma que vendedores y compradores estén bloqueados a utilizar el sitio.</p> <p>A6. Que los sitios de redes sociales comiencen a dar servicio de venta PAP.</p> <p>A7. Robo de información de usuarios y mal uso de ella</p>	<p>F1, A2: Vender las acciones de MercadoLibre.com a los socios actuales de MercadoLibre, es decir evitar dárselas a un tercero.</p> <p>F1, F3, F4, A3: Constituir e iniciar operaciones con eBay en México que compre a MercadoLibre.</p> <p>F2, A1, A3: Entrar al mercado de avisos de ocasión impresos, ya que es muy grande y bajo este concepto difícilmente podrá ser catalogado como monopolio.</p> <p>F2, A4, A6: Ingresar como socio a los principales sitios de comunidades como Facebook y Tweeter.</p> <p>F5, A5, A7: Crear una infraestructura tecnológica propia que garantice transacciones seguras para usuarios, confidencialidad de la información y disponibilidad del sitio.</p>	<p>D1, A1: Investigar la mejor manera de entrar a México asegurando estar dentro de los requerimientos de las organizaciones antimonopolio, una opción es dar de alta a la compañía como servicio de anuncios clasificados, de tal forma que se considere en cualquier formato ya sea electrónico o impreso.</p> <p>D1, D4, D5, A4, A6: Hacer estudio de mercado para identificar los conceptos de valor para el consumidor mexicano y ofrecerlos a través de la compañía que se decida deba representar a eBay en México.</p> <p>D2, A5, A7: Asegurar que los sistemas de seguridad seguirán siendo uno de los pilares de eBay, por lo que deberán estar actualizados y mantenerse como prioridad en cualquier estrategia</p> <p>D2, D3, A2: Hacer una nueva estrategia de expansión en México que defina si se debe seguir a través de MercadoLibre.com.</p> <p>D3, D4, D5, A3: Vender las acciones de MercadoLibre que pertenecen a eBay, evitar venderlas a un socio fuera de los actuales.</p> <p>D5, A4, A6: Asociarse con las redes sociales más fuertes como Facebook y Twitter con el fin de aprovechar la penetración que tienen en México y abrirlo como un nuevo canal de venta.</p>

Fuente: Elaboración propia.

En la relación **fortalezas – oportunidades** podemos encontrar que eBay cuenta con los recursos necesarios para realizar la mayoría de las acciones requeridas en esta intersección. Tal es el caso en la de incursionar en el mercado Mexicano, que a pesar de que ésta pueda representar una inversión considerable se cuenta con los recursos para llevarla a cabo. Sin embargo, carece del conocimiento del mismo.

En buena medida este punto explica la razón por qué eBay ha mantenido la relación con MercadoLibre.com bajo los términos originales.

En la relación **debilidades – oportunidades** encontramos que la mayoría de las acciones precisan la importancia que tiene el definir la posición de eBay en el

mercado Mexicano, ya que MercadoLibre.com está afectando “al menos en México”, la buena reputación de la marca eBay. Además, es una oportunidad para empezar a entender el mercado en crecimiento y realizar las actividades que lleven a eBay a ingresar en México.

En **amenazas – fortalezas** se puede ver que MercadoLibre.com pudiera afectar la imagen de la marca eBay y esto podría afectar si en el futuro se decidiera ingresar a en México. Sin embargo cualquier acción tomada deberá hacerse con mucho cuidado, ya que si se decidiera vender las acciones de MercadoLibre.com permitiría la asociación con alguna compañía o banco que en el futuro podría representar una amenaza mayor e hiciera muy difícil el ingreso de eBay a México.

**Amenazas – Debilidades** podemos observar que la mayoría de las acciones enfocan a la necesidad de conocer más a fondo el mercado mexicano, por lo que se destaca la necesidad de hacer un estudio para decidir si el mercado aceptará a eBay como marca; si se debe entrar con alguna otra marca, o mantenerla y crear una organismo rector que defina políticas y dé seguimiento a las mismas.

## **Problemática.**

Aunque eBay desde su creación mantuvo crecimiento año tras año, por primera vez la empresa se ve afectada en sus ingresos debido a la crisis del 2008 en Estados Unidos de Norteamérica. En buena medida encontramos que eBay ha dejado a un lado su estrategia de crecimiento a cambio de orientarse a temas como el bienestar de sus empleados y la sustentabilidad. Esto se puede ver reflejado en los premios que ha ganado este año. En el primer tema obtuvo el 100% de los puntos del premio “HRC Corporate Equality Index”, y en el segundo, obtuvo el premio de mejor mercadotecnia para campañas sin fines de lucro. Además en el 2009 ganó el reconocimiento de la revista Newsweek como una de las compañías más verdes en América, y acaba de construir Eureka, sin duda el edificio más inteligente y verde del “Silicon Valley”.

Una pieza importante y pilar para la compañía, es el papel que tiene la comunidad de usuarios, quienes han tenido un gran peso en la definición de políticas y del mismo eBay como modelo de negocio. Un tema importante, y para el cual se están desarrollando varios proyectos para atenderlo, es el reclamo general de los clientes respecto a que eBay se ha “vendido” a los grandes corporativos, y que “ha abandonado” al vendedor pequeño y al coleccionista.

En contraposición a las políticas de eBay está el caso de MercadoLibre.com, que enfrenta problemas de servicio al cliente y pérdida de usuarios. Ya que a diferencia de su socio, éste no se hace responsable de la calidad y seguridad en las transacciones, razón por la cual ha perdido prestigio la marca, y sin duda, representa

un problema de crecimiento en los ingresos actuales y en el futuro por el impacto de prestigio en la marca eBay.

Por lo anterior eBay enfrenta los siguientes problemas:

1. Mantener el ritmo de crecimiento ya que sus ventas se decrecieron en los dos últimos años.
2. Puesta en riesgo de la reputación debido a la asociación con Mercadolibre.com
3. Pérdida de ingresos debido a que el 18% de usuarios han dejado de ingresar al sitio de MercadoLibre.com en el último año.

## **Planteamiento de Alternativas de Solución.**

A partir del análisis de información realizado para esta tesis se presentan las siguientes alternativas de solución que podrían ayudar a eBay a mantener el crecimiento que tuvo hasta el año 2008.

La primera solución es la de expandirse con dos vertientes; una es aprovechando los servicios proporcionados a través de la asociación con MercadoLibre.com y la otra a través de la creación de nuevos servicios. Para el caso de las alianzas vigentes se propone ofrecer nuevos servicios que puedan venderse a través de MercadoLibre.com como servicios de importación y exportación. Aunque esta vez cualquier servicio debe asegurar que la reputación de eBay se mantenga.

Para el caso de nuevos servicios se propone ofrecerlos abriendo el acceso al portal de eBay y a sus sitios de servicio diferentes como PayPal.com, Hub.com dependiendo del resultado de la demanda que resulte de la investigación que se propone posteriormente y sin que esto implique la creación de nueva infraestructura en México. Los servicios estarán dirigidos a vendedores en Estados Unidos de Norteamérica que quieran ampliar su exposición a México, y a mexicanos que quieran exportar productos a Estados Unidos de Norteamérica.

La segunda opción es la de **iniciar operaciones en México bajo el nombre de eBay**, para este fin tendría que cambiar la asociación con MercadoLibre.com. Con esta estrategia eBay podría implantar el modelo básico, especialmente el de la seguridad en cada transacción y la creación de comunidades con gustos e intereses

comunes, y que ha hecho de eBay la compañía mundial que es actualmente. Sin embargo, tendría que incorporar al modelo los requerimientos, usos y costumbres del mercado mexicano para asegurar la recompra de los clientes.

La tercera opción es la de “**homologar el modelo de negocio**”, es decir, crear un centro rector de procesos y transacciones que defina políticas y asegure su cumplimiento. Para esto será necesario comprar la mayoría de las acciones de MercadoLibre.com, y así obtener el poder necesario para cambiar políticas y prácticas del negocio en México. Para esta solución debe considerarse que por un lado existen más de 20 socios capitalistas de MercadoLibre.com, y por otro, existen diferencias en los modelos de negocio así como en la costumbre y requerimientos de los clientes en México, que deberán tomarse en cuenta para lograr el proceso de homologación.

A continuación se presentan las diferencias entre los modelos que deberían homologarse:

**Figura 16. Tabla comparativa**

Concepto	eBay	MercadoLibre.com
Comunidad	Existen comunidades por costumbre, coleccionistas, se realizan eventos por comunidad.	Carece de comunidades por costumbre, la interacción con los usuarios es para premiar a vendedores o para resolver algún problema con la compra.
Subasta	El 60% de las transacciones se hacen por subasta.	El 90% de las transacciones se hacen a precio fijo, sólo el 10% se realiza por subasta.
Productos más vendidos	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Celulares.</li> <li>2. Vestuario Femenino.</li> <li>3. Accesorios para computadoras.</li> <li>4. Juguetes.</li> <li>5. Accesorios femeninos.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Celulares.</li> <li>2. Accesorios para Celulares.</li> <li>3. Perros.</li> <li>4. PlayStation 2 - PS2.</li> <li>5. Accesorios para Notebooks.</li> </ol>
Eventos	Se realizan eventos para capacitar a vendedores, y reuniones para comunidades o estados.	Se premia a vendedores. El soporte y capacitación es en línea, se ayuda con diseño asistido por MercadoLibre.com para promover productos.

**Fuente: Elaboración propia.**

Dentro de las diferencias que podemos observar en la Tabla 16. Destaca algunos aspectos que demuestran la dificultad que habría dentro de la homologación, ya que por un lado la comunidad en eBay tiene un rol activo, capaz de influir en la compañía y por el contrario, en MercadoLibre.com la comunidad es pasiva o con una orientación hacia la asesoría en ventas.

En eBay el consumidor adquiere celulares, accesorios y ropa para dama, mientras que en MercadoLibre.com la demanda se ve más orientada a celulares, mascotas y consolas de videojuego.

Seguramente en el último rubro se podrían homologar políticas, de tal forma que el cliente perciba la seguridad y beneficios de eBay. Aunque el reto más fuerte se tiene con la Ley en México, ya que ésta el consumidor en Internet está desprotegido.

Por último es importante considerar que en el proceso de homologación se incluyan los principios del modelo de negocio que Pierre Omidyar diseñó: subasta, democratización y construcción de comunidades.

La cuarta opción propuesta es la de **modificar la orientación en sus esfuerzos** dedicados a la sustentabilidad y bienestar de sus empleados, que aunque son temas importantes para la humanidad y para la imagen de la empresa, éstos deberían ser considerados como parte del modelo de negocio en lugar del objetivo final a seguir. Como hemos observado en los datos de los dos últimos años, eBay ha ganado los premios de mejores promocionales verdes y fue la única empresa que obtuvo el 100% de los requerimientos de compañía diversa (“Human Rights”, de Corporate

Equality Index.), aunque en ese mismo lapso de tiempo eBay haya tenido decrecimiento en la venta.

Para lograr esta estrategia es importante asegurar que la gente seguirá teniendo las prestaciones que tiene actualmente, debe seguir sintiéndose respetada y reconocida en su trabajo; es decir, deberá mantener el nivel de motivación actual. Por otro lado deberá incrementar la productividad; es decir, se deben replantear los objetivos de venta, analizar a la competencia y determinar las razones principales por las que la demanda ha caído, de tal forma que se pueda rehacer un plan estratégico en el que el equipo completo retome el ritmo de crecimiento que la compañía ha logrado desde su fundación.

## **Fundamentación de la solución elegida.**

Para elegir la solución se han seleccionado cuatro factores que se han considerado como los más importantes para determinar y llevar a cabo la estrategia, y se presentan a continuación:

**1. Impacto de la relación eBay – MercadoLibre.com.** En este punto se consideró el grado de relación en que los clientes en México identifican a eBay como socio de MercadoLibre.com y si ello pudiera afectar la imagen de eBay.

**2. Facilidad en la implantación:** La facilidad de implantación está determinada por el tiempo en el que la estrategia puede ser implementada, el esfuerzo requerido en términos de gente y el impacto en eBay derivado de la estrategia; todo lo anterior visto en términos del riesgo en la operación y de los ingresos actuales.

**3. Inversión requerida:** Este rubro está compuesto por la inversión total requerida (costo de inversión requerida en Estados Unidos de Norteamérica, recursos necesarios para la implantación y costos de consultoría) y el retorno de inversión. A pesar de la búsqueda realizada no fue posible hallarla ni construirla, ya que para determinarla sería necesario obtener el valor de Mercadolibre.com, y como lo pudimos observar en los datos referentes, Mercadolibre.com dejó de ser pública hace diez años. Por esto, no sería posible saber si la cuarta estrategia sería rentable o incluso factible. Por otro lado, para definir el costo total de consultoría sería necesario estar en

contacto directo con los proveedores en Estados Unidos de Norteamérica. A pesar de que se buscaron inversiones en proyectos similares, no fue posible tomarlo como base de referencia para este trabajo.

**4. Generar valor a través de procesos y tecnología** orientados al cliente. En este punto se considera que el servicio que recibe el cliente está hecho pensando en que tendrá una experiencia de compra que sobrepasará su expectativa. Es decir, que la ecuación de valor hará que el cliente perciba que pagó un precio bajo por el producto o servicio que adquirió. También tendrá facilidad y apoyo en aclaraciones posteriores a la compra, de tal forma que siempre sentirá la confianza de regresar y/o de seguir ofreciendo productos si está fungiendo como vendedor. Además tendrá toda la información detallada de cada una de las transacciones que realice, y a través de diferentes medios, ya sean correo electrónico o en la página de eBay en la sección de “mi eBay”. También tendrá accesos directos para dar seguimiento a la entrega de mercancía, aún y cuando este servicio sea otorgado por un tercero, y siempre tendrá la garantía de que si por alguna razón no está satisfecho, podrá recuperar su dinero bajo ciertas condiciones.

Para dar claridad a la selección de la estrategia se construyó una matriz comparativa en la que se pueden dimensionar cada una de las propuestas relacionadas a los puntos considerados. El autor del presente trabajo asignó un peso específico a cada atributo basado en su experiencia adquirida a lo largo de más de 20 años en la planeación, desarrollo e implantación de proyectos trasnacionales, así como otros relacionados con reingeniería de procesos y soluciones tecnológicas.

Figura 17: Matriz comparativa de estrategias.

Estrategia	Factores	Impacto de la relación eBay – MercadoLibre.com	Peso	Facilidad de implantación	Peso	Inversión requerida	Peso	Generar valor a través de Procesos, Políticas y Tecnología	Peso	Total
			1=Negativo 2=Neutro 3=Positivo		1=Baja 2=Medio 3=Alta		1=Alto 2=Medio 3=Bajo		1=Alto 2=Medio 3=Bajo	
Expandirse		La relación se mantiene como hasta ahora. Por lo que los clientes en México seguirán recibiendo el servicio como hasta ahora de MercadoLibre.com.	2	Los servicios adicionales que se ofrecen son los de exportación e importación e impactan sólo en Estados Unidos de Norteamérica. Incluye servicios a México.	2	Se utilizará el mismo personal e infraestructura tecnológica. La inversión será para asesoría en temas de exportación e importación y se ejecutará en Estados Unidos de Norteamérica.	3	Requiere nuevos procesos, políticas y tecnología de alcance en Estados Unidos de Norteamérica que soporten el servicio de exportación e importación.  Se considera que requiere un esfuerzo relativamente sencillo dado que el impacto es local y de alta generación de valor para el cliente en el corto plazo.	3	10
Iniciar operaciones en México como eBay		Elimina el riesgo y el impacto negativo que pudiera ocasionar el bajo servicio que actualmente ofrece MercadoLibre.com a sus clientes.	3	Requiere de una infraestructura y recursos altos ya que se requerirá de un tiempo de negociación para comprar o vender las acciones de MercadoLibre.com. Por otro lado será necesario tomar la operación actual, servidores y personal, será necesario reorganizarse por completo.	1	Se requerirán recursos para comprar MercadoLibre.com o para crear o readaptar la infraestructura en México.  Será necesario contratar expertos en tecnología y crear equipos de trabajo que inspeccionen productos, servicios y transacciones para garantizar transacciones legales y seguras.	1	Requiere nuevos procesos, infraestructura tecnológica y políticas para soportar toda la operación en Estados Unidos de Norteamérica y México.  Definitivamente esta estrategia genera valor para el cliente aunque requiere de un esfuerzo mediano para cambiar todo lo existente; además de que el cliente recibirá el beneficio en el mediano plazo.	2	7
Homologar el modelo de negocio		Ayuda a mejorar el nivel de servicio y la seguridad en las transacciones, suponiendo en que MercadoLibre.com está dispuesto a seguir las políticas de eBay.	3	Se considera complicada de implantar porque además de cambiar la relación con MercadoLibre.com tendrá que ser aprobada por el resto de los socios y requerirá de auditorías periódicas.	1	Se considera que esta opción requiere de mucha inversión, ya que será necesario tomar la operación en México con recursos que aseguren el cumplimiento a contratos y estándares.	2	La implantación de un proceso de este tipo genera conflictos grandes entre las compañías, ya que en ambas existen buenas prácticas y la lucha por definir la mejor se convierte más en un tema político que de servicio al cliente. Este tipo de transiciones puede llevar años, por lo que se considera complicada y de poca generación de valor para el cliente.	1	7
Modificar la orientación en sus esfuerzos dedicados a la sustentabilidad y bienestar de sus empleados		Esta estrategia tiene fuera de su alcance cambiar la relación con MercadoLibre.com.  Considera reorientar las actividades que los empleados harán para retomar el rumbo del crecimiento.	2	Se considera de mediana complejidad, ya que por un lado debe mantener las prestaciones hechas a los empleados y por otro reorientar el rumbo de la compañía. Es probable que dentro del análisis que se haga para determinar el rumbo, se decida tomar cualquiera de las estrategias antes analizadas, por lo que en este punto se da la calificación media, asumiendo que ese rubro no es determinante para la decisión.	2	Se considera una buena estrategia ya que se puede ejecutar con muy poco presupuesto. Sin embargo debemos considerar que requiere un plan que podría derivar en cualquier otra estrategia.	2	Se considera fácil de implantar, aunque de bajo impacto, ya que mantiene servicios y productos actuales.	1	7

Fuente: Elaboración propia. Nota aclaratoria: A mayor valor numérico obtenido, mejor alternativa de solución.

Podemos observar en la figura 17 Matriz comparativa de estrategias, la comparación de las alternativas posibles. La primera llamada “**Expandirse**”, tiene el beneficio de abrir diferentes servicios en México además de conservar la relación que actualmente se tiene con MercadoLibre.com. Con ésta se espera mantener las ganancias actuales y al mismo tiempo empezar a competir indirectamente con MercadoLibre.com durante el tiempo en el que eBay adquiere el conocimiento del mercado mexicano o hasta que sea lo suficientemente grande para entrar directo. La forma de llegar a México sería apoyándose de la infraestructura tecnológica actual y haciendo una inversión baja para preparar a la misma para que pueda recibir más accesos. También está diseñada para aprovechar a recursos humanos actuales, por lo que esta se considera fácil de implantar y obtiene un alto grado de impacto en el cliente. Esta alternativa obtuvo una suma de 10 puntos. La segunda tiene el objetivo de “**Iniciar operaciones en México**” y hacerlo bajo la marca eBay. Con esta alternativa se pretende quitar el impacto negativo que está generando MercadoLibre.com en la imagen de eBay, además busca mejorar el nivel de servicio. Esta opción requiere de una inversión alta ya que implicaría cualquiera de las dos opciones:

- a. Comprar a MercadoLibre.com, y contratar un equipo de expertos encargados de la implantación y de resolver la restricción de conocimiento del mercado y cultura en México. Se puede aprovechar la infraestructura actual y el conocimiento del personal que labora actualmente. Llevarla a cabo requiere de la renovación de procesos y tecnología para que cumplan con los estándares de eBay y asegurar a los clientes una transacción segura. Cabe mencionar que el

segundo reto que tiene ésta alternativa es que la ley Mexicana aún tiene pendiente la legislación para proteger a los compradores de bienes o servicios a través de Internet, por lo que fraudes o servicios mal otorgados son muy difíciles de resolver. Es decir, eBay tendrá que invertir en un equipo que asegure que los proveedores cumplan con los productos que ofrecen a través de su página.

b. Otra opción es la de vender las acciones de MercadoLibre.com y establecer oficinas de eBay en México. Esta opción tiene la ventaja de que pueden construir los procesos y la tecnología a partir de los que se tiene en eBay y hacer una adaptación al mercado y cultura mexicana. Requiere como la opción anterior la contratación de consultores para hacer la implantación y tiene el riesgo de que MercadoLibre.com quede en manos de un fuerte competidor que realice actividades de bloqueo para la entrada de eBay.

La suma de esta alternativa da un total de siete puntos.

La alternativa estratégica de “**Homologar el modelo de negocio**”, requiere de la creación de un proceso de gobierno que asegure que MercadoLibre.com cumpla con los estándares de servicio diseñados por eBay para asegurar el servicio al cliente; requiere de una baja inversión, ya que la infraestructura tecnológica permanece como hasta ahora. Para implantarla será necesario crear dos equipos de trabajo: uno que defina las políticas que deberán cumplirse a nivel negocio, y otro dedicado a investigar a vendedores para evitar fraudes, o que funja como un organismo de apoyo para resolver conflictos entre vendedores y consumidores. La restricción que tiene esta estrategia es que cuando se generan gobiernos entre compañías diferentes y se combina con autonomía de cada negocio, es inevitable la generación

competencia entre éstas y por otra parte se tiene el reto de seleccionar las políticas que aplican, ya que la misma regla para un negocio o país puede tener resultados diferentes o incluso negativos aplicados a una cultura diferente. Desde mi punto de vista ésta alternativa generará mucho trabajo interno y conflictos en los procesos y difícilmente generará beneficios directos al cliente o de generarlos tendrían bajo impacto y en un periodo largo, por lo que se considera como difícil de implantar. La suma en la tabla es de siete puntos.

Por último tenemos la alternativa de “**Reorientar los esfuerzos**”, deja a un lado las negociaciones con MercadoLibre.com, es decir las mantiene como hasta ahora y orienta los esfuerzos en retomar proyectos de crecimiento. Los retos para esta alternativa son: Definir el rumbo que deberá tomar eBay, por lo que tendrá que plantear alguna alternativa para reposicionar a la compañía en el rumbo del crecimiento, y redefinir las prestaciones que ha otorgado a sus empleados, cuidando que al cambiar alguna política evite percibirse como una pérdida en prestaciones, pues podría generar la salida de los afectados y con ellos la fuga del conocimiento del negocio. También cabe destacar que la estrategia deja fuera del alcance algún cambio a corto plazo en México. Se considera fácil de implantar, aunque con un bajo impacto en el cliente. Obtuvo la calificación total de siete puntos.

Como podemos observar en la tabla comparativa No. 17 Matriz comparativa de estrategias, la estrategia de “**expandirse**” obtiene el mayor puntaje, por lo que es la alternativa seleccionada para llevarse a cabo. Cabe mencionar que de tener información financiera, la decisión podría cambiar. La razón por la que no se tiene acceso público a la situación financiera de MercadoLibre.com es porque dejó de cotizar en la bolsa de Nueva York hace más de diez años. Otra causa es la inaccesibilidad de información para determinar el costo de la consultoría y sueldos que requerirían cada estrategia, para obtenerla se tendría que contactar a proveedores en Estados Unidos de Norteamérica.

## **Desarrollo de la solución.**

El objetivo principal de la estrategia seleccionada es el de retomar el crecimiento que eBay dejó de tener referente a ingresos en los últimos dos años. El reto que se tiene bajo el contexto planteado en el presente trabajo, es que además del crecimiento, se deben conservar los dos principios con los que fue creada la organización: mantener los avances que se han alcanzado en materia de responsabilidad social, y el bienestar que ha desarrollado para que sus empleados sepan que están en el mejor lugar para trabajar.

Como se menciona en el apartado de antecedentes, ésta es una estrategia que será enfocada a México y se justifica la elección de la misma ya que adicional a lo analizado en la tabla 17 comparativa de estrategias, existe una buena posibilidad de ejecutarse con éxito por las siguientes razones:

- El mercado sigue creciendo año tras año.
- Internet sigue incrementando su penetración.
- Las nuevas generaciones son más abiertas a realizar transacciones en sitios electrónicos.
- Las últimas estadísticas del INEGI muestran que del 2007 a 2011 creció del 9% al 29% el número de hogares con computadora a nivel nacional.
- El servicio que otorga MercadoLibre.com a los clientes en México tiene áreas de oportunidad.

El tipo de expansión que se propone está fundamentada en dos ejes. El primero busca el crecimiento a través de las asociaciones existentes (en este caso Mercadolibre.com). La mecánica en este eje será que Mercadolibre.com, además de ofrecer el servicio actual, será distribuidor de productos provenientes de Estados Unidos de Norteamérica. El segundo está relacionado con la inclusión de nuevos canales de venta. Tal es el caso de ampliar la oferta de servicios y productos que incluyan importación y exportación entre Estados Unidos de Norteamérica y México, como el lanzamiento de los negocios que ha creado eBay: PayPal.com, Hub.com y los que tengan potencial de crecimiento de acuerdo a la investigación de mercado. Lo anterior se basará en la ventaja que ofrece Internet para llegar a lugares en los que sería muy costoso crear una infraestructura tecnológica.

Ambos pilares estarán basados en las ventajas competitivas de eBay, al mejor precio del mercado y con garantía en cada transacción.

Se ofrecerán productos y servicios de persona a persona en México y Estados Unidos de Norteamérica a través de todas las marcas eBay, y seguirá siendo dirigido a segmentos que estén interesados en adquirirlos a un mejor precio.

Para lograr lo anterior es necesario precisar que la solución que se expone considera cinco pasos que llevarán a eBay a retomar el camino del crecimiento.

El primero está relacionado con la investigación del mercado en México. El segundo tomará como base el resultado de la investigación y llevará a cabo las acciones necesarias para ofrecer los productos que mejor cumplan con los requerimientos del mercado. El tercer paso tiene como objetivo el asegurar que todos los servicios que

se ofrezcan tendrán que cumplir con los principios, políticas y procedimientos de eBay. El cuarto tiene el fin de realizar las actividades necesarias para iniciar operaciones de los nuevos servicios en México. Y el último paso está orientado a mantener alejada a la competencia.

### **1. Identificar y satisfacer los requerimientos del cliente.**

El fin de este rubro es identificar los conceptos de valor para el cliente, ya sea como vendedor o usuario final; es decir, entender qué productos y servicios son los que más necesita. Para lograrlo se proponen las siguientes iniciativas.

- Hacer un estudio de mercado para identificar los conceptos de valor para el consumidor mexicano.
- Investigar la disposición de pago por cada concepto.
- Redefinir prioridades de atención al cliente en función a estos conceptos.
- Comenzar una campaña promocional para ofrecer los nuevos servicios.

Con el fin de mantener contacto con el cliente y actualizar cualquier cambio en el comportamiento del mismo, se implantará un sistema de monitoreo para atender sus necesidades y adaptar el modelo. Se plantea realizarlo en dos dimensiones: una a través de la red social de la empresa, y la otra, mediante el aprovechamiento de las redes como Facebook y Twitter, que cada vez son más aceptadas.

### **2. Definir el proceso para atender el canal de venta en México.**

El fin de esta actividad es diseñar el proceso que soportará la interacción entre los vendedores de Estados Unidos de Norteamérica hacia el mercado mexicano, para lograrlo se propone lo siguiente:

- Asegurar la relación con MercadoLibre.com. Este punto pretende ofrecer una alianza de distribución y entrega a clientes a través de MercadoLibre.com, con el fin de evitar acciones en contra de eBay por sentirse amenazado después de abrir otras marcas y servicios directamente en México.
- Para apalancarse en la infraestructura que tiene MercadoLibre.com es importante negociar con el presidente actual de esta empresa el portafolio de productos que podrá vender eBay en México.
- Hacer convenios con los mejores agentes aduanales que asegurarán que eBay cumplirá con tiempos de entrega y con los requisitos legales en México.
- Definir las reglas de servicio que debe cumplir Mercadolibre.com si es que quiere mantenerse como distribuidor.
- Crear la comunidad eBay en México por línea de producto o por pasatiempo y definir asociarse con una red ya creada o crear una nueva, que sirvan como un canal adicional de venta. Considerar que eBay ha segmentado algunas marcas y según el estudio, será la forma en la que entrarán al mercado.
- Investigar el nivel de servicio que está obteniendo el cliente de MercadoLibre.com y de la competencia actual, y qué nivel espera para sentirse apoyado por el sitio en el que compra o vende.

- Poner promocionales en la página de eBay cuando se acceda desde México y que aparezca la lista de productos (sólo los permitidos para importar en México y de común acuerdo con MercadoLibre.com).
- Hacer campaña en medios impresos en donde se comunique primordialmente la mayor de las ventajas de comprar a través de eBay: “la garantía de protección a compradores y vendedores”.

### **3. Asegurar los principios de eBay.**

Este paso está relacionado con utilizar y mantener la labor que ha hecho eBay con sus clientes y empleados, la filosofía de trabajo que ha hecho a través de la democratización, la construcción de comunidades y la transacción segura. Para lograrlo se debe:

- Asegurar que los empleados sigan sintiéndose incluidos y comprometidos con la compañía.
- Mantener los logros de labor social y asegurar que las transacciones siguen siendo “verdes”. Es decir, que son bajas en emisión de contaminantes desde la compra hasta la entrega de producto.
- Robustecer la infraestructura tecnológica que garantice transacciones seguras para usuarios, confidencialidad de la información y disponibilidad del sitio.

- Mantener el método de evaluación eBay, que debe ser fácil de entender para los clientes prospectos en México.

#### **4. Iniciar operaciones en México.**

En este punto se lanzarán marcas que tengan mejor posibilidad de permanencia y crecimiento, se implantarán los nuevos procesos y se supervisan los indicadores relacionados con la ejecución, los cuales son:

- Capacitar al personal en exportaciones e importaciones.
- Iniciar cursos presenciales y a través de Internet para vendedores.
- Hacer eventos presenciales para crear comunidades.
- Ingresar a las redes sociales Facebook y Twitter México.
- Poner a disposición la página de eBay o sitio correspondiente de acuerdo a los servicios seleccionados en la investigación del mercado en México.
- Habilitar el servicio de exportación y entrega de productos y servicios a México.

#### **5. Evitar a la competencia y mantenerla fuera del mercado.**

Como pudimos observar en el análisis de las 5 fuerzas de la competencia de Porter, en el rubro “amenaza de entrada de nuevos competidores”, los potenciales entrantes

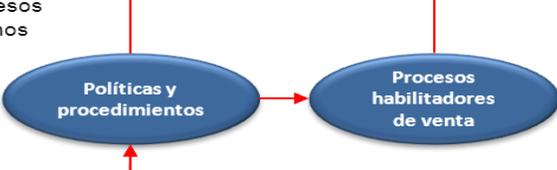
como las instituciones bancarias, están aprovechando el prestigio que tienen para ofrecer productos y servicios. Para desincentivar su entrada se propone lo siguiente:

- Hacer campañas en medios de comunicación en las que se resalte la diferenciación de eBay contra el resto de los sitios, el prestigio que tiene y los principios con los que opera.
- Desarrollar promociones como publicaciones gratis y cupones de descuento, que permitan captar nuevos usuarios y clientes.
- Crear un programa de lealtad por monto o por número de transacciones realizadas.

### **Tablero de seguimiento a la estrategia.**

Con el fin de mostrar la evolución de la implantación de esta estrategia, se presenta a continuación un Balanced Scorecard, en el que se resaltan las actividades de los pasos 2, 3 y 4 de la estrategia seleccionada, dado que éstas se consideran las de mayor relevancia para la transformación propuesta.

Figura 18. Balanced Scorecard.Fuente:

<b>RUTA ESTRATÉGICA: Eficiencia Operativa</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Métricas</b>	<b>Metas</b>	<b>Iniciativas</b>
<p>Financieras</p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incrementar el monto por transacción</li> <li>Incrementar transacciones por clientes</li> <li>Incrementar número de clientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Monto promedio de transacción</li> <li># de transacciones de exportación</li> <li># de clientes en México</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Año 1 + 15%</li> <li>Año 2 + 10%</li> <li>Año 3 + 5%</li> </ul>	
<p>Clientes</p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>Procesos de experiencia en la transacción</li> <li>Satisfacer los requerimientos del cliente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>% de vendedores / clientes bien evaluados</li> <li># Disputas por transacción</li> <li># de clientes con recompra</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Año 1: 80%</li> <li>Año 2: 85%</li> <li>Año 3: 98%</li> <li>Año 1: - 10 pp</li> <li>Año 2: - 5 pp</li> <li>Año 3: - 2 pp</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Premio al vendedor honesto</li> <li>Incentivo a vendedores sin reclamos</li> <li>Cupones de descuento a clientes con recompra y monto de operación</li> </ul>
<p>Procesos Internos</p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>Políticas para nuevas marcas</li> <li>Asegurar infraestructura (Sitios de internet)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nivel de servicio</li> <li>% de disponibilidad de portales durante el día</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Año 1: 90%</li> <li>Año 2: 95%</li> <li>Año 3: 100%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Descripción de productos exacta</li> <li>Infraestructura de sistemas eficaz y segura</li> </ul>
<p>Aprendizaje y Crecimiento</p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>Integrar al modelo eBay los requerimientos gubernamentales</li> <li>Empleados capacitados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li># de requerimientos clave cubiertos</li> <li># de vendedores capacitados y certificados para exportar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>4 Meses 100%</li> <li>8 Meses 100%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cubrir los requerimientos gubernamentales</li> <li>Capacitar a vendedores</li> <li>Mantener prestaciones y reconocimiento a empleados</li> </ul>

Elaboración propia.

En la figura 18. Balanced Scorecard. El objetivo es medir los niveles que permitirán la conclusión exitosa de la estrategia.

El primer nivel se refiere al “**Aprendizaje y crecimiento**”. Para lograr esta fase se definieron los objetivos de “integrar al modelo eBay los requerimientos del gobierno Mexicano”, es decir asegurar que se cubrirán los requerimientos de Hacienda, del reglamento de comercio electrónico, los de la Secretaría de Relaciones Exteriores, y el registro de las marcas que operarán en México en la Secretaría de Propiedad Intelectual. También se deberá asegurar que los empleados están capacitados y podrán asegurar con nueva prácticas que los cambios en el modelo y los nuevos procedimientos se ejecutarán de acuerdo a la estrategia. Para lograr los objetivos se proponen las siguientes iniciativas.

- a) Constituir a las entidades legales y registrar las marcas a comercializar.
- b) Capacitar al personal y vendedores.

La forma en la que sabremos que hemos alcanzado los objetivos será midiendo el avance de los requerimientos cumplidos. Se espera tener el resultado en cuatro meses para empleados, y la otra, es la medición de los vendedores que están certificados.

El segundo nivel se refiere a los **Procesos Internos**. El objetivo de esta sección es definir cuáles serán los nuevos procesos, políticas y

procedimientos que operarán para la nueva estrategia. Para lograrlo se proponen las iniciativas de:

- a) Rediseñar y construir los procesos e infraestructura de sistemas.
- b) Definir los productos y servicios que se ofrecerán en el mercado Mexicano.

Para medir el avance se dará seguimiento a cada iniciativa, y una vez puesta en marcha, se medirá el nivel de servicio que está percibiendo el cliente, así como el porcentaje de disponibilidad de la infraestructura tecnológica.

**Clientes.** Este nivel tiene como fin el asegurar que la interacción con los clientes sea la indicada para que el cliente tenga el servicio que busca. Además, cada transacción será una experiencia que lo convenza de que además del producto, se lleva un excelente trato, y paga un precio justo -o menor al esperado- por el producto o servicio que adquirió. Para lograrlo se proponen las siguientes iniciativas:

- a. Asegurar la experiencia que vive el cliente en cada transacción (acorde a los estudios de valor que percibe como importantes).
- b. Satisfacer las necesidades del cliente. Se refiere a que el cliente debe recibir el producto por el que está pagando y acorde a lo descrito por el vendedor.

**Financieras:** El nivel más alto del tablero se refiere a los indicadores financieros, que resultan de los eslabones anteriores. En este caso el incremento en venta será medido a través del número de usuarios y transacciones realizadas. Se tomará como parámetro el monto por transacción y el monto total de venta comparado con meses anteriores.

## **Conclusiones y Recomendaciones.**

### **Conclusiones.**

eBay es una compañía internacional que nace en la década de los 90's y forma parte del periodo de crecimiento más fuerte de compañías de tecnología en el mundo; introduce un nuevo concepto que integra a la tecnología y la combina con una de las formas más antiguas de compra-venta de productos como es la subasta, manejando el concepto de sociedad al agrupar gente con intereses y gustos comunes.

Este nuevo modelo crece a niveles inimaginables, incluso para el mismo socio fundador Pierre Omidyar; en muchos países donde ofrece prácticamente cualquier tipo de producto, logrando ser una compañía inmune a las condiciones socio-económicas. Sin embargo, la historia en los dos últimos años ha sido diferente. Por un lado sigue siendo una empresa reconocida, pero por otro, los ingresos han bajado. Al parecer se debe al cambio en la estrategia, cuya orientación es hacerse una de las mejores compañías responsables con el medio ambiente y ser la mejor empresa para trabajar del mundo.

Dentro del camino del crecimiento, eBay hizo una asociación con MercadoLibre.com para acceder al mercado de América Latina. En un principio esto fue una buena estrategia, incluso el mercado y los dueños de MercadoLibre.com especularon con una oferta para la adquisición de parte de eBay, pero ésta no se dio y según la información recabada en este trabajo, se debió en buena medida al servicio que se

le ha dado a los clientes en México y a que MercadoLibre.com es competencia directa para eBay en otros países.

Ahora el reto para eBay será retomar el rumbo del crecimiento, y dado que el mercado en internet seguirá creciendo como lo muestran las estadísticas, también existirán nuevos competidores a los que habrá que enfrentar con una ventaja competitiva adicional a la del precio.

El presente trabajo aporta entonces, una propuesta de estrategia para abordar los retos que eBay enfrentará en los próximos años, como resultado de la experiencia del autor y de los conocimientos provistos por la Maestría en Administración de la Universidad Iberoamericana.

## **Recomendaciones.**

Para apoyar la conclusión exitosa de la estrategia propuesta es importante considerar algunos aspectos que enriquecerán la ejecución de la misma.

1. Se deberían evaluar los hábitos de compra en México con objeto de poder prospectar que las opciones de compra electrónica y de subasta, puedan tener éxito como formas de consumo en México.
2. Dado que la oferta de servicios es nueva en México es importante un monitoreo constante respecto a las condiciones económicas en México y a la percepción del cliente de las marcas.
3. Se debe asegurar que la oferta de productos y servicios se hace en función de los productos con mayor demanda, por lo que sería necesario evaluar constantemente su tendencia y el tipo de productos que más requiere el consumidor.
4. Se recomienda evitar la venta de MercadoLibre.com a un competidor.
5. Se sugiere evitar una guerra de precios con los vendedores en México.
6. El comprador deberá estar protegido a pesar de que las leyes mexicanas no consideren a eBay como responsable las transacciones, y por tanto de fraude, por lo que será necesario escuchar constantemente sus recomendaciones para incluirlas en las políticas y procedimientos de operación de eBay.
7. Con el fin de explorar lo que podría ser una segunda fase de expansión, se sugiere ejecutar un programa piloto que explore y evalúe la posibilidad de abrir el canal de venta en México entre vendedores y compradores mexicanos, a través del

propio portal de eBay. En este piloto se evaluaría la respuesta del mercado y la disposición de los usuarios mexicanos por respetar y adaptarse a las políticas de operativas eBay implantadas en Estados Unidos de Norteamérica.

## Bibliografía.

- c. AMIPCI, "Estudio de Comercio Electrónico 2009", Fecha Enero 2009, Asociación Mexicana de Internet, Fecha de consulta: Diciembre 2010.
- d. Caso eBay, "Los retos del crecimiento sostenido", Fecha 2002, Louis Marino y Patrick Kreiser. The University of Alabama.
- e. ComScore Inc., "La población Online de México", Fecha 2010, Fecha de consulta: Agosto 2011.
- f. Instituto de estadística, geografía e Información INEGI – "Crecimiento de computadoras en los hogares", fecha 2009, Fecha de consulta: diciembre 2010.
- g. Instituto de estadística, geografía e Información INEGI, "Encuesta de uso de Internet en México", Fecha 2010, Fecha de consulta: marzo 2011.
- h. Devnet, "Ebay.com ingresó como socio de MercadoLibre.com.", Fecha: 02/10/2001, Consulta 28 Noviembre 2010, "<http://devnet.com>"
- i. eBay, "eBay history", fecha Diciembre 2010, consulta enero 2011, <http://eBayinc.com/who>
- j. eBay, "Investor results", fecha; Diciembre 2010, consulta Diciembre 2010, <http://investor.eBayinc.com>

- k. MercadoLibre.com, "Sobre MercadoLibre", Noviembre 2010, fecha de consulta: enero 2011, [http://MercadoLibre.com/mexico/ml/org\\_theme.p\\_main?as\\_theme\\_id=NEW\\_SOBRE\\_ML](http://MercadoLibre.com/mexico/ml/org_theme.p_main?as_theme_id=NEW_SOBRE_ML)
- l. Don Tapscott, et al. "La economía digital", McGraw Hill, 1997.
- m. Information Technology, "Marcos Galperín en Information Technology", "<http://nicolasramos.wordpress.com/2009/04/17/marcos-galperin-en/>", fecha 2009, fecha de consulta Enero 2009, Reporte de Nicolas Ramos para Worldpres – Pág. 42-47/Nº 140 (Abril).
- n. Wikipedia. "mercadolibre.com", <http://es.wikipedia.com/mercadolibre.com> fecha diciembre 2010, fecha de consulta febrero 2011.
- o. Auction sites, "100 auctionsites", <http://www.100auctionsites.com/>, fecha noviembre 2010, fecha de consulta diciembre 2010.
- p. Yahoo, "Auctions", fecha enero 2011, fecha de consulta enero 2011, [www.yahoo.com](http://www.yahoo.com)
- q. uBid, "uBid Online auctions", fecha enero 2011, fecha de consulta enero 2011, [www.ubid.com](http://www.ubid.com)
- r. Banamex, "Ofertas Banamex", [www.plazabanamex.com.mx](http://www.plazabanamex.com.mx), fecha Febrero 2011, fecha de consulta Febrero 2011
- s. Apestan.com, "Quejas, reclamos y denuncias", <http://www.apestan.com>, fecha enero 2011, fecha de consulta febrero 2011.

- David Bunnell, et al. "The eBay phenomenon", Wiley, John & Sons, Inc. 2000.
- Thompson, Arthur; et al. "Administración Estratégica". Decimoquinta edición. McGraw Hill. 2008.