

EL RETO DE eBAY FRENTE A LOS MERCADOS GLOBALES

UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA

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



“EL RETO DE eBAY FRENTE A LOS MERCADOS GLOBALES”

ESTUDIO DE CASO

Que para obtener el grado de:

MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN

P r e s e n t a :

ALDO ALBERTO BARON AZNAR

Director: Mtro. Antonio Pica Ruiz
Lector 1: Mtra. Lourdes Linares Castro
Lector 2: Mtro. Roberto Augusto Montalvo Gómez

Índice

1.	Fundamentación	4
2.	Marco Teórico	6
2.1.	Descentralización	6
2.2.	Modelos potenciales para eBay para entrar a un mercado	6
2.3.	Comercio Electrónico	8
2.4.	Las 6 P's del Marketing para Internet	9
2.5.	FODA	11
2.6.	Globalización	12
2.7.	Planeación Estratégica.....	13
3.	Descripción de los hechos	14
3.1.	El secreto del éxito	16
3.2.	Diferenciación de eBay con sus rivales.....	16
3.3.	Entrada de eBay a China	21
4.	Definición del Problema.....	23
5.	Alternativas de Solución	27
6.	Evaluación de las alternativas cualitativas y cuantitativas.....	30
7.	Justificación.....	35
8.	Plan de acción actual	37
9.	Conclusiones	40
10.	Recomendaciones.....	42
11.	Bibliografía y fuentes de datos.....	45
12.	ANEXOS.....	47
12.1.	Anexo 1: Hechos cronológicos de eBay	47

12.2. Anexo 2: Estadísticas Mundiales del Internet	50
12.3 Anexo 3: Modelo de GSI, compañía adquirida por eBay	52
12.4 Anexo 4: Información de eBay	53

1. Fundamentación

La compañía eBay Inc. ha experimentado en los últimos años un crecimiento exponencial en sus ventas, resultado de una clara política enfocada en ofrecer una solución para los usuarios de la red lo cual fue concebido por su fundador, Pierre Omidyar, como “un lugar para comercializar que facilite el intercambio entre particulares dentro de un mercado democrático y eficiente, en el cual todos tengan igual acceso a través del mismo medio, el Internet”¹.

Como resultado de la visión de su fundador, aunado con el *boom* del Internet en la década de los 90's y una atinada segmentación y sinergias con otras empresas del ramo, eBay ha logrado posicionarse como la empresa número 1 en las subastas por Internet alrededor del mundo, facturando 11.68 Mil Millones de USD² a finales del 2011 con un EBITDA de 3.36 Mil Millones de USD³.

eBay Inc. debe ser muy cauteloso y continuar innovando constante e ininterrumpidamente sobre las tendencias del mercado, ya que el Internet es un entorno muy dinámico y existe mucha competencia, retando a la compañía a incursionar a nuevos mercados difíciles como lo han demostrado ser los asiáticos; además de la eventual saturación de los mercados maduros.

Es precisamente esta competencia tan feroz la que orilla a eBay, como cualquier otra empresa de Internet, a preguntarse qué debe hacer para asegurar la permanencia, aprovechando el activo más importante que tiene, los usuarios de Internet registrados, es decir, sus clientes.

Del mismo modo se han presentado nuevas herramientas tecnológicas en los últimos años, lo cual impacta en todas las empresas que se dedican al Internet o al comercio electrónico; así como la incursión de nuevos jugadores en diferentes

niveles y mercados, lo que trae en consecuencia mayor competencia y la necesidad de evaluar las alternativas a ser utilizadas por las diferentes compañías, y específicamente por eBay.

A través de la aplicación de Estudio de Caso se evaluarán y definirán diferentes alternativas, así como una la solución plausible que mejor se adecue a eBay Inc. en su entorno actual, buscando responder preguntas tales como ¿qué ventaja competitiva puede ofrecer eBay sobre otros jugadores?

2. Marco Teórico

2.1. Descentralización ⁴

Dentro de la estructura organizacional de una empresa internacional, se debe evaluar la descentralización de las funciones, las cuales tienen principalmente las siguientes 5 características: primero, la gerencia centralizada puede saturarse en la toma de decisiones lo que conlleva a la elección de las decisiones menos efectivas. Segundo, se genera motivación en la región al momento de tener la responsabilidad de la toma de decisiones. Tercero, permite mayor flexibilidad y mejor tiempo de respuesta a los cambios del entorno local. Cuarto, la descentralización puede resultar en mejores decisiones ya que presuntamente se tiene más y mejor información de manera local. Quinto, la descentralización puede mejorar el control y los resultados finales, es decir, al tener mayor libertad y mayor poder de decisión local se minimizarán las excusas del desempeño pobre.

Naturalmente no todas las decisiones pueden ser delegadas a la región, debe haber una jerarquización y un límite de responsabilidad, así como una aprobación centralizada para las decisiones que sean catalogadas con mayor impacto hacia el negocio, por ejemplo, cambios de imagen, estrategia, operaciones o recursos humanos.

2.2. Modelos potenciales para eBay para entrar a un mercado ⁵

- Joint Venture

Consiste en establecer una relación comercial al unir a dos o más firmas independientes.

Presenta varias ventajas al aprovechar el conocimiento del país donde se encuentra el socio local, también cuando el riesgo o los costos por entrar a

un nuevo mercado son altos, éstos se pueden reducir al compartirlos con el socio local. Por último ofrece ventajas al evitar la permanencia definitiva (nacionalización) de la empresa extranjera al asociarse con una previamente establecida en ese país.

También se presentan desventajas: existe el riesgo de otorgar el control de la tecnología al nuevo socio, sin embargo pueden establecerse candados legales para minimizar el riesgo, como el que la empresa dueña de la tecnología adquiera la parte mayoritaria de las acciones, quedando así con mayor control. Otra desventaja es que un Joint Venture no otorga el poder que pudiera necesitarse para aplicar la curva de experiencia en la economía local. Una tercer desventaja es el potencial conflicto que pudiese generarse entre los socios en caso de un cambio de objetivos o si se tienen visiones diferentes del negocio.

- Subsidiaria de propiedad total

En este caso la firma posee el 100% de las acciones, y para establecer una subsidiaria en un mercado extranjero se puede hacer de las siguientes dos maneras: La firma puede establecer una nueva operación en el país, conocido como “Greenfield Venture”, o puede adquirir una firma ya establecida en el país anfitrión y usarla para promover sus productos.

Dentro de las ventajas que ofrece, por ejemplo para una empresa de tecnología, naturalmente reduce el riesgo de perder el control sobre la competencia; una segunda ventaja es que brinda el control total de las operaciones de los diferentes países. Tercero, esta opción podría ser

requerida para disminuir la curva de aprendizaje y adaptación al nuevo mercado al utilizar todo el conocimiento local ya existente.

Por otra parte, dentro de las desventajas que se presentan, esta opción es costosa al tener que invertir capital en la empresa ya existente.

2.3. Comercio Electrónico ⁶

El Comercio electrónico es la compra, venta o intercambio de bienes y servicios a través de una red computacional (Internet) a través de la cual las transacciones o términos de venta son electrónicos. Contrario a lo que se imagina, el comercio electrónico existe desde antes del Internet, de hecho ya existía cuando las empresas como Citibank y Deutsche Bank hacían negocios entre sí mismas (B2B) en los 70's vía EDI's (Electronic Data Interchange) a través de VAN's (Value-Added Networks).

Se divide principalmente en las siguientes 4 categorías:

- Business to Business (B2B)
- Business to Consumer (B2C)
- Consumer to Business (C2B)
- Consumer to Consumer (C2C)

También existen otros tipos de comercio electrónico, como por ejemplo:

- Government-to-Government (G2G)
- Government-to-Employee (G2E)
- Government-to-Business (G2B)
- Business-to-Government (B2G)
- Government-to-Citizen (G2C)

- Citizen-to-Government (C2G).

Finalmente, para el caso de las empresas que venden sus productos a los empleados de la misma, se llama comercio Business to Employee (B2E).

2.4. Las 6 P's del Marketing para Internet

De acuerdo a los autores del Libro *Internet y Comercio Electrónico*⁷, existen las siguientes 6 P's del Marketing para el Internet:

- **Personas:** Sin duda el aspecto fundamental para hacer negocios a través de la red, son los consumidores y quienes marcan las tendencias del mercado.

- **Producto:** El concepto de producto es ya conocido pero refiriéndose al Internet, la Web puede complementar la información que se da a través de otros medios masivos de comunicación para las empresas “tradicionales”; pero para las empresas de subastas y venta de productos en línea es lo que el consumidor comercializará.

- **Precio:** Para las empresas que venden productos de manera “tradicional”, el precio se fija a través de contabilizar el costo de producción y de materiales y añadir un porcentaje de ganancia para la empresa; o determinar cuánto está dispuesto el cliente a pagar en función del beneficio esperado pero de igual forma se deben cubrir los costos, a excepción de que se haya tomado otra decisión por estrategia.

El mundo de la Web es muy distinto ya que la empresa puede promocionarse o a sus productos a través de grupos de discusión, alcanzando una audiencia potencial altísima o enviar campañas a través de la red vía correos electrónicos; en cualquier caso el costo aunque puede ser bajo, difícilmente es nulo, pues al realizar comercio por Internet se tiene que

invertir en la infraestructura de cómputo, telecomunicaciones, software, energía eléctrica y personal especializado, lo que reduce los costos indirectos del producto que se está comercializando.

Cabe mencionar que en el caso de las subastas en línea o del esquema C2C, no hay costos para el sitio Web así que solamente se cobra la comisión que el consumidor esté dispuesto a pagar.

- **Promoción:** Se deben considerar las siguientes 3 opciones:

- Promoción mediante la distribución gratuita: Como se indica, consiste en brindar el producto o servicio de manera gratuita mientras se establece una dependencia o, preferencia por éste.

- El diseño y la promoción: El sitio Web debe ser objetivo, claro y “limpio” para que el consumidor se oriente fácilmente y no se pierda en un mundo de información. Se puede enfocar en solamente algunos productos o servicios donde se quiera enfatizar algo.

- Anuncios en forma de banner: Promocionar la el sitio Web a través de banners (anuncios pequeños que se encuentran en buscadores, periódicos, revistas u otros sitios Web; similares a los anuncios de un periódico).

- **Posición (ó Distribución):** El concepto de distribución cambió con el Internet ya que se rompe el esquema tradicional de posicionar y distribuir productos; por ejemplo, para el software se hace de forma directa en línea; lo mismo pasa para los periódicos y revistas. En el caso de las empresas de subastas por Internet también se adecua el concepto a que el mismo cliente puede distribuir su producto directamente al comprador.

- **Presencia Global:** La presencia se define como liderazgo y preservación de la imagen de la marca.

- Liderazgo: La propiedad de la red para crear vínculos y conexiones es muy adecuada para las compañías en mercados con estructuras verticales ya que permiten crear conexiones entre los diferentes eslabones, creando un centro de información para la industria; lo que aumenta la confianza en los proveedores y clientes.

- Preservación de la imagen de la marca: El objetivo es que la imagen clara de la empresa llegue al consumidor. En un sitio Web la imagen de la marca es difícil ya que depende de la imagen de la compañía, el diseño de la página y ¡hasta del tipo de navegador utilizado! Lo importante es siempre mantener la imagen de la marca o compañía clara y visible para posicionarla ante el visitante al sitio.

2.5. FODA

Esta es una metodología utilizada para el análisis y formulación de estrategias para una empresa o proyecto, analizando sus características internas (Fortalezas y Debilidades), y los factores externos (Amenazas y Oportunidades). El instrumento con el que se integra el análisis del entorno y el diagnóstico interno es la matriz FODA (también conocida como DAFO o SWOT (Strengths, Weakness, Opportunities and Threats por sus siglas en inglés) que, en el texto de Koontz-Weihrich (2004) se define como “un marco conceptual para un análisis sistemático, que facilita el apareamiento entre las amenazas y oportunidades externas, con las debilidades y fortalezas internas de la organización” (p.167)⁸.

Como parte del análisis interno, la empresa debe analizar de manera honesta y objetiva tanto en los recursos y factores internos en los que puede apoyarse, que son sus Fortalezas, como en los que pueden limitar su desempeño y resultados, que son sus Debilidades.

La gerencia, o quien haga este análisis, dispone de varios instrumentos para realizar el análisis FODA; uno de ellos es puede ser el evaluar la cadena de valor propuesta por Michael Porter, donde se revisa a detalle todo el proceso esencial de generación de valor. Este proceso permite identificar los componentes fundamentales de una empresa, como el equipamiento, la tecnología, el Marketing, los Canales de Distribución, los Recursos Humanos, las Finanzas, la Administración y la Organización. También se puede utilizar el Modelo de las 7S's propuesto por Athos y Pascual, de la consultora McKenzie, donde se analizan los componentes principales de una empresa (por sus siglas en ingles todas con S): Estrategia (Strategy), Estructura (Structure), Sistemas (Systems), Personal (Staff), Estilo (Style), Habilidades (Skills) y Valores Compartidos (Shared Values).

El propósito de esta matriz, de acuerdo a Weihrich (1990) es el siguiente: “Obliga a los gerentes a analizar la situación de su organización y a planear estrategias, tácticas y acciones, para el logro eficaz y eficiente de los objetivos organizacionales”. (p.75)⁹

2.6. Globalización¹⁰

La globalización se puede describir como el proceso que une con una gran comunicación, influencia e interdependencia los distintos países del mundo unificando e influyendo los mercados, la economía, las sociedades y las culturas; se

caracteriza por la integración de las economías locales a una economía mundial donde todos los mercados influyen a los demás.

Particularmente para el sistema global de información o globalización de la información, las corporaciones multinacionales enfrentan el reto del procesamiento de datos y la toma de decisiones, el Internet provee el acceso a cualquier tipo de información para personas y organizaciones con una simple conexión al Internet en cualquier parte del mundo.

2.7. Planeación Estratégica

Es el proceso de desarrollar y mantener un ajuste viable entre los objetivos de la organización, las habilidades o competencias, los recursos y las oportunidades cambiantes del mercado.¹¹ Para obtener la dirección de la organización, es necesario entender la situación actual y plantear las alternativas plausibles.

Se compone de la definición de la misión, visión y estrategia de la empresa así como la definición de los valores de acuerdo a quién o quiénes llevan el liderazgo de ésta.

Existen varias herramientas disponibles con diferentes enfoques y diferentes fines, como el análisis FODA ya descrito anteriormente, los *Balanced Scorecards*, el planteamiento de escenarios, el análisis PESTAL (Político, Económico, Social, Tecnológico, Ambiental y Legal), Análisis Causa Raíz, la matriz BCG (Boston Consulting Group), etc.

3. Descripción de los hechos

Fundada por Pierre Omidyar en la sala de su casa en la Bahía de San Francisco, California; eBay comenzó facturando 1,000 USD desde el primer mes de vida en 1995.

En 1996 Omidyar se asocia con Jeffrey Skoll como copresidente y director; y para 1997 cuando ya se facturaban cerca de 6 Millones de USD, se unió Meg Whittman como responsable de las operaciones; así como Scott Cook y Fred Anderson para la junta directiva, estos dos últimos todavía continúan activos en eBay al día de hoy¹².

Cronológicamente el desarrollo del crecimiento de eBay, es como se muestra en el cuadro del Anexo 1.

Se identifican las siguientes características importantes en el caso presentado:

- Pierre Omidyar, Lic. en Ciencias de la Computación; joven, visionario y emprendedor funda eBay (“electronic Bay Area”) donde inicia con operaciones de subasta gratuitas para sus usuarios pero cuando identifica el potencial de su negocio lo estructura para poder crecer al ritmo que le demandaba el mercado.
- Cuando eBay se vuelve pública en 1998, la acción comenzó a 18 USD y ese mismo día cerró en 47 USD (+160%) lo que generó 166 MDD de capital fresco. En 1999 se ofertaron mas acciones lo que generó un ingreso adicional de 600 MDD.
- De acuerdo a la IDC (International Data Corporation), la tasa compuesta anual de crecimiento de usuarios en Internet del 2004 al 2007 fue de 12%.
- Mayor crecimiento esperado de usuarios en Internet en Asia, América Latina y Europa Oriental.

- El modelo comercial de eBay se basó en crear y mantener una comunidad de comercio entre particulares. El papel de la empresa es operar como facilitador de valor agregado a las transacciones comprador-vendedor en Internet para reunir compradores y vendedores de manera eficiente y eficaz.
- También de aplicar el concepto de “glocalización”; el cual consiste en pensar de manera global y actuar de manera local. Se regionalizan los sitios Web para los usuarios de determinadas zonas geográficas de acuerdo a sus costumbres y preferencias.
- Se desarrollan alianzas estratégicas con diferentes empresas líderes en el segmento y relacionadas ya sea a Internet o a los productos que se comercializan en eBay, buscando la mayor seguridad y comodidad de búsqueda para los usuarios y disminuyendo la piratería y actividades ilícitas a través de este sitio Web.
- Se presenta una buena segmentación en los productos ubicados en categorías específicas, sí como en las edades e intereses personales de los usuarios y la ubicación de los mismos. Los ingresos se identificaban por categorías de artículos.
- Se aplica el concepto de “*mystery shoppers*” con los mismos clientes para que actúen como líderes o embajadores de la comunidad; este comprador misterioso puede recibir hasta 1,000 USD por sus servicios.

3.1. El secreto del éxito

- El éxito se debe a la calidad del servicio y a la calidad (y cantidad) de los compradores y vendedores (usuarios).
- En todo momento eBay buscó las sinergias estratégicas en toda la cadena de valor con las empresas que podían ofrecer dependiendo de las necesidades existentes (más de 250 sociedades estratégicas).
- Se procuró una forma activa de retroalimentación.
- Se supervisó activamente el ambiente interno y externo.-
- Principal activo: sus usuarios registrados y que utilizan los servicios de eBay.
- En todo momento existe mucha preocupación por el cliente.

3.2. Diferenciación de eBay con sus rivales

eBay se diferenciaba ante sus principales rivales por el concepto de sus inventarios, procesos de ofertas, servicios, tarifas extras, funcionalidad y sentido comunitario a través de un sitio que fuese intuitivo y fácil de usar con compradores y vendedores confiables utilizando herramientas como My eBay y About Me.

Conforme eBay fue creciendo fue ampliando a los que podría considerar sus competidores, en un principio eran las ventas de garaje y anuncios clasificados, posteriormente ya fueron los minoristas de presencia física, empresas importadoras y exportadoras y las ventas por catálogo y correo. Finalmente amplió la gama de competidores inclusive a tiendas minoristas por Internet como Wal-Mart, Kmart, Target, Sears, JCPenny y Office Depot así como con minoristas de especialidades como Christie's, KB Toys, Blockbuster, Dell, Foot Locker, Ticketmaster y Home Depot.

eBay consideraba que tenía ventajas sobre otros competidores al aprovechar las deficiencias que presentaban en lo que ofrecían, como una amplitud y variedad limitada, altos costos de transacción e ineficiencias en la información que presentaban hacia los usuarios. Contra esto, eBay permite que los usuarios intercambien información y eviten a intermediarios, ofrezcan alcance global a cualquier hora y desde cualquier lugar y fomenta el sentido de comunidad.

TABLA 1
Comparativa de competidores

	Amazon.com	Yahoo	uBid.com	Alibaba.com (TaoBao.com)¹³	Overstock.com
Características	<ul style="list-style-type: none"> - Donde el cliente pudiera encontrar cualquier cosa que deseara en el planeta con los precios más bajos posibles. - La amenaza principal contra eBay. - Ingresos en 2004: 400 MDD - Para 2003: 550,000 vendedores externos y 350,000 vendedores de marca. - Publica que el mercado chino es su prioridad. 	<ul style="list-style-type: none"> - Disponible en 24 países y 12 idiomas. - 200 millones de usuarios. 	<ul style="list-style-type: none"> - “Ser el mercado mas reconocido y confiable...” - Fue adquirida en el 2003 por Petters Group Worldwide. - Ofrece marcas reconocidas 	<ul style="list-style-type: none"> - Presencia en China - Servicio gratis para socios - Ingresos de ventas por publicidad - Grupo Alibaba, propietario de las siguientes sitios Web: <ul style="list-style-type: none"> °Alibaba.com °Taobao.com °TMall.com (servicio de paga similar a eBay) °etao.com, °juhuasuan.com °aliyun.com °Yahoo China °Alipay.com (competidor de Pay Pal) 	<ul style="list-style-type: none"> - Venta de excesos de inventario. - Para 2004, ingresos por 540 MDD - Para 2005: 650,000 artículos publicados.
Fortalezas	<ul style="list-style-type: none"> - Fuerte presencia y participación en mercado japonés. - Extensas reseñas disponibles para cada artículo. - Asociación con: Ashford.com, drugstore.com, carsDirect.com, Sotheby’s, toysrus.com 	<ul style="list-style-type: none"> Presencia en China mediante la adquisición de Alibaba.com. Fuerte presencia de TaoBao con el soporte de Yahoo. - Establecen AliPay 2005: 7.2 millones de usuarios 	No disponible	<ul style="list-style-type: none"> - TaoBao tiene importante participación en el mercado Chino. - Innovación en el servicio al consumidor - Servicio gratis a través de Taobao.com 	No disponible
Debilidades	<ul style="list-style-type: none"> - Política de envío gratuito 	<ul style="list-style-type: none"> - Cuando empezó a cobrar sus usuarios se redujeron de 2 millones a 200 mil. - Cambió a una estrategia de cobro en base a precio (similar a eBay), los usuarios se incrementaron a 500 mil. 	<ul style="list-style-type: none"> - Descontinuó en 2002 la opción de subastas debido a los costos excesivos para evitar fraudes y las dudas sobre la calidad de los productos. 	<ul style="list-style-type: none"> - No tiene control sobre la legalidad de lo comercializado en su sitio (ilegal o piratería) o del origen de sus usuarios. - Servicio Web limitado a China - Bajo reconocimiento de marca 	No disponible

Tres estrategias para alcanzar mercados internacionales:

- Construir una comunidad de usuarios desde cero
- Adquirir una organización local

- Formar una asociación con una empresa local fuerte

Dentro del negocio de las subastas por Internet, se puede identificar la siguiente información a ser considerada durante el análisis:

Existen 3 categorías:

- Subastas empresa-empresa
- Subasta empresa-consumidor
- Subasta particular-particular

Los ingresos pueden ser a través de:

- Cobrar a vendedores por listar su bien o servicio
- Cobrar comisión por ventas
- Vender publicidad en sitios Internet
- Vender su propia mercancía nueva o usada con el formato de subastas por Internet
- Vender sus propios bienes o permitir que otros vendedores ofrezcan sus bienes en formato de precio fijo

Tipos de usuarios:

- Buscadores de gangas
- Coleccionistas aficionados
- Compradores profesionales
- Vendedores ocasionales
- Vendedores aficionados y coleccionistas
- Vendedores corporativos en masa / al mayoreo

3.3. Entrada de eBay a China

En el 1999 Bo Shao y Haiyin Tan fundaron el sitio Web de comercio electrónico EachNet. En Marzo del 2002 eBay forma una relación estratégica (Joint Venture) con EachNet, comprando el 33% de sus acciones y posteriormente en Julio del 2003 adquiere el 67% de las acciones restantes por 150 Millones de Dólares; dándole el control absoluto de esta compañía líder de comercio electrónico en China¹⁴.

eBay asigna a un CEO (Chief Executive Officer) de origen alemán y a un CTO (Chief Technology Officer) de origen estadounidense para el mercado chino, ninguno de los dos hablaba el idioma o conocía las costumbres de este país.

Como estrategia general de eBay, la compañía centraliza todas las bases de datos de sus usuarios de China al servidor ubicado en Estados Unidos para que todos los usuarios, sin importar su ubicación, puedan interactuar entre sí y encontrar los productos ofertados a nivel mundial; esta estrategia de migración afectó la velocidad de conexión, la cual, lejos de ser buena, era demasiado lenta lo que provocó que muchos usuarios chinos dejaran de utilizar eBay y migraran a la competencia.

Por otro lado todas las decisiones continuaban centralizadas (igual que cuando entraron al mercado japonés), al depender del corporativo localizado en USA lo que provocaba que la actualización de la información fuera demasiado lenta, se requerían de hasta 9 semanas para cambiar una palabra o idea y hasta de 9 meses para cambiar un concepto de la página Web; esto es inaceptable para cualquier sitio dedicado al comercio electrónico¹⁵.

A consecuencia de lo anterior, eBay cierra su sitio en China en 2006 perdiendo los 250 Millones de Dólares invertidos en EachNet, formando así un nuevo Joint Venture con Tom Online (Hong Kong) al comprar 49% de sus acciones¹⁶.

Actualmente, para este y todos sus mercados, eBay concentra esfuerzos en que todo lo que se venda sea legal y asesora a empresas y consumidores chinos a vender en el mercado internacional.

Por otro lado se tiene a TaoBao, una empresa del Grupo Alibaba.com quien es el líder del comercio electrónico en China; y quien presenta graves problemas en su sitio Web debido a la venta de productos piratas o ilegales, lo cual todavía no ha sido controlado por la compañía.

TaoBao marcó una diferencia ya que demostró una mayor innovación en el servicio al consumidor; como por ejemplo, a diferencia de eBay, TaoBao es gratis y sus ingresos son por publicidad en el sitio Web; también pone a disposición de los usuarios un Chat en línea para que puedan intercambiar opiniones o aclarar dudas (eBay evaluó esta posibilidad a través de Skype pero se decidió que no era funcional, actualmente Skype ya no es propiedad de eBay).

Pay Pal firmó un acuerdo en Marzo de 2010 con la Asociación de la gente de la República China de tarjetas bancarias llamada *China Union Pay* para permitir que se utilice Pay Pal en las compras en línea en este país.

eBay cambió su estrategia para China y está utilizando las fortalezas que tiene, presencia internacional y la capacidad de conectar a clientes de todo el mundo; de esta manera, permite a consumidores contactar vendedores Chinos garantizando la seguridad y legalidad de lo comprado y de la transacción.

4. Definición del Problema

Para la definición del problema se parte del principio básico que toda empresa se debe plantear y tener siempre presente, ¿cómo lograr la permanencia a través del tiempo? Por un momento pudiera parecer una pregunta filosófica, pero más bien es lo que toda empresa debe lograr sin importar su giro ni tamaño; y esto conlleva a una serie de condiciones que no son tan sencillos de cumplir; como por ejemplo, la rentabilidad, la generación de valor agregado y creación de dividendos atractivos y competitivos, para que el inversionista deposite su confianza y recursos en su empresa y no en cualquier otra empresa o herramienta financiera; lo que a su vez se logra, soportado por una estructura sólida y eficiente, a través de clientes satisfechos que regresen y promuevan el producto y/o servicio.

Para eBay Inc., después de haber sido pionera en el comercio electrónico y haber servido como punto de referencia, se le presentan nuevos retos, principalmente debido a la importante participación de nuevos competidores en los mercados; el caso más representativo es Japón en donde no pudo permanecer y tuvo que retirarse en el 2002. Para el 2006 el reto era China, donde además Yahoo se alió con TaoBao y no se había cedido espacio para eBay. Actualmente se ha tenido que cambiar la estrategia pero todavía sigue siendo un reto la permanencia en China, país que representa un gran negocio para cualquier jugador.

Aunque en muchos otros mercados ha logrado entrar y posicionarse como líder en el segmento de subastas por Internet, el verdadero reto sigue siendo mantenerse, ya que el entorno es muy dinámico y existen muchos jugadores que están entrando de manera muy agresiva a hacer negocios a través de los sitios Web, y particularmente en este segmento tan codiciado donde se encuentra eBay.

En la Tabla número 2 se puede observar que para 1999 eBay se encontraba en la posición número 13 de sitios Web más visitados a nivel mundial. Aunque en esta tabla no se observa, para el 2011 eBay había descendido hasta la posición número 26.

TABLA 2
Ranking de sitios Web más visitados

Ranking	1999 ¹⁷		2011 ¹⁸	
	Sitio Web	Usuarios (millones)	Sitio Web	Usuarios (millones)
1	AOL	36.8	Facebook	880
2	Yahoo	33.6	Youtube	800
3	MSN	22.9	Yahoo	590
4	Lycos	20.6	Live	490
5	Go Networks	14.6	MSN	440
6	Excite@ home	11.8	Wikipedia	410
7	Microsoft	11.6	Blogspot	340
8	Real Networks	11.1	Baidu	300
9	Amazon	8.2	Microsoft	250
10	Time Warner	8.1	QQ	250
11	Altavista	<i>No disponible</i>	Bing	230
12	BlueMountainArts	<i>No disponible</i>	Ask	190
13	eBay	<i>No disponible</i>	Adobe	160

Fuente: Elaboración Propia con información pública de Internet (ver referencias 12 y 13)

* Nota: Para el 2011, eBay aparece en la posición 26 con 88 millones de usuarios registrados y 10 mil millones de visitas.

Pese a lo anterior y como se observa en la Tabla 3, eBay sigue siendo el sitio Web de comercio electrónico número 1 a nivel mundial frente a los principales competidores.

TABLA 3
Comparación de sitios de subastas en línea 2012

Rank	#1	#2	#3	#4	#5	#6	#7	#8	#9	#10
★★★★★	Excellent									
★★★★	Very Good									
★★★	Good									
★★	Fair									
★	Poor									
Reviewer Comments	Read Review	Read Review	Read Review	Read Review	Read Review	Read Review	Read Review	Read Review	Read Review	Read Review
Overall Rating	★★★★★	★★★★★	★★★★	★★★★	★★★★	★★★★	★★★★	★★★	★★★	★★★
Rating										
Fast	★★★★	★★★★	★★★★	★★★	★★★	★★★	★★★	★★★	★★★	★★★
Secure	★★★★	★★★★	★★★★	★★★	★★★	★★★	★★★	★★★	★★★	★★★
Trust	★★★★	★★★★	★★★★	★★★	★★★	★★★	★★★	★★★	★★★	★★★
Customer Service	★★★★	★★★★	★★★★	★★★	★★★	★★★	★★★	★★★	★★★	★★★
Mobile Support	★★★★	★★★	★★★	★★★	★★★	★★★	★★★	★★★	★★★	★★★

Fuente: *Top Ten Reviews* <<http://online-auction-sites.toptenreviews.com/index.html>>

En consecuencia, eBay debe definir una estrategia para mantenerse en esta posición en los mercados ya maduros a pesar de los nuevos jugadores.

Al realizar un análisis más detallado y como se muestra en el Análisis FODA en la Tabla 4, se han identificado amenazas como el Incremento de Competidores, la incursión al comercio electrónico de nuevos jugadores ya establecidos en locales como tiendas o la facilidad de replicar el concepto de comercio electrónico gracias a la accesibilidad a la tecnología. Estas amenazas, combinadas con algunas debilidades también identificadas en este análisis FODA, como la centralización de algunas decisiones y la falta de conocimiento y dominio

de algunos mercados, dificulta e inclusive pone en riesgo la permanencia de la empresa, quizás solo localmente, o inclusive completamente.

La permanencia conlleva generar dividendos más atractivos que otras inversiones, por lo que debe evaluar cómo maximizar las utilidades de sus inversionistas y, si fuese necesario evaluar la diversificación de sus productos (por ejemplo, PayPal, Skype, etc).

5. Alternativas de Solución

Se plantearán diferentes alternativas para garantizar la permanencia de la compañía, aunque todas son aplicables y no son excluyentes, se le dará mayor importancia a sólo una de ellas para la solución de este caso.

A continuación de cita lo aprendido por una de las empresas que, para 1999, era el cuarto¹⁹ sitio Web más transitado del mundo, y que años después estuvo a punto de desaparecer: *“Lycos (lycos.com) es un sobreviviente. Establecido en 1995, originalmente era un motor de búsqueda –inclusive antes de que la gente supiera lo que esto era-. Los tiempos cambian, y Lycos ha cambiado con ellos, evolucionando de un simple motor de búsqueda a una red enfocada en la comunidad y a los sitios sociales... ¿Cómo pudo sobrevivir Lycos a tantos cambios mientras otros han perecido? El secreto a esta longevidad es la diversidad; hemos integrado y acogido diferentes marcas, fuentes de ingresos y comunidades en línea muy significativas a lo largo de los últimos 15 años”*²⁰.

Diversificación

Lo anterior es un claro ejemplo y la mejor respuesta al planteamiento que se debe hacer eBay para garantizar su permanencia, o como lo llaman en Lycos, para garantizar la longevidad: debe buscar diversidad.

Como parte de esta diversidad y para que la compañía pueda continuar generando dividendos y siendo atractiva para los inversionistas, debe conocer el mercado y su entorno y continuar incursionando en las nuevas tecnologías como el *m-commerce (Mobile Commerce* para Smartphones), donde la aplicación de eBay ya se encuentra en el primer lugar de descargas²¹. También se ha asociado con

aplicaciones como *redLaser*, la cual permite escanear el código del producto y la aplicación muestra un comparativo de los precios de este producto en walmart.com, bestbuy.com, ebay.com, entre otros²²; la cual junto con *Milo* que indica el stock de estos productos en las tiendas²³, ofrecen grandes beneficios para los miembros.

Descentralización de las decisiones

Por otro lado, se identifica una contradicción en lo aprendido en Japón y en la estrategia en el mercado Chino, esto se refiere a la delegación de poder para la toma de decisiones locales, así como se muestra en los hechos ante lo sucedido con la adquisición de EachNet y la toma de decisiones centralizadas en Estados Unidos.

eBay debe aprovechar que “las comunidades virtuales son grupos de personas con intereses y necesidades comunes que se unen a través de Internet. La mayoría son arrastrados por la oportunidad de compartir el sentido de comunidad con personas desconocidas, independientemente de donde vivan”²⁴, y que en cada región se tienen diferentes usos y preferencias.

Será necesario aplicar una correcta descentralización de las decisiones, por ejemplo la delegación para las actualizaciones *sencillas* de la página Web, por lo que se deberán crear estructuras con gerentes regionales locales, y gerentes responsables de las mismas sentados en el Corporativo y que sean responsables de las cifras de la región que representan; aunque actualmente existe una estructura local en cada país o región, éstos no pueden tener el tiempo de respuesta que este servicio demanda, y el cual es muy diferente a cualquier otro tipo de producto o servicio.

Expansión

No se puede ignorar el mercado chino, su crecimiento es de cuatro dígitos porcentuales, basta observar el crecimiento mostrado de 2 Billones de Dólares (2005) a 76 Billones de Dólares (2011)²⁵ en tan solo 6 años.

Por ello, eBay deberá comercializar más allá de las fronteras de cada país, ya que hoy en día ha demostrado ser más redituable el comercio de los usuarios entre diferentes naciones²⁶.

La expansión territorial está muy relacionada al punto anterior ya que al expandir el negocio a otras culturas deberá permitirse cierta soberanía de cada región.

6. Evaluación de las alternativas cualitativas y cuantitativas

Como herramienta para un mejor análisis de las alternativas se utiliza el análisis FODA (Tabla 4), donde se identifican las características internas y los factores externos de la compañía.

Partiendo de que el *core mission* de eBay es conectar a compradores con vendedores, a lo largo del tiempo se han buscado alternativas que faciliten a los usuarios lograr este objetivo; en algunos casos eBay ha tenido éxito, pero en otros no; tal es el caso de la compañía Skype que fue adquirida en el 2005 pero ya fue vendida por no satisfacer los intereses de eBay de contactar a sus usuarios para comprar y vender; aún cuando Skype sea una compañía dedicada a la comunicación y ha demostrado ser muy popular.

Partiendo de este *core mission*, se puede observar una gran fortaleza resultado de la presencia global que se tiene, lo que le permite ofrecer a sus usuarios la oportunidad de vender sus productos en cualquier parte del mundo donde existan otros usuarios registrados en eBay. Es este comercio electrónico internacional en lo que eBay debe enfocar su esfuerzo para diversificar los servicios ofrecidos a países donde la maquila o fabricación es una fuente importante de ingreso para la sociedad; como China, India o Brasil, entre otros.

Alrededor del mundo existen casi siete mil millones de habitantes de los cuales solamente el 32% tienen acceso al Internet. Aunque esta cifra sigue creciendo a ritmos de hasta 7 u 8 veces, éste es el potencial en el que debe enfocarse cualquier compañía internacional que se dedique al comercio electrónico²⁷ (Ver Anexo 2).

TABLA 4
Análisis FODA

		Análisis Externo	
		<p>Oportunidades O1: Crecimiento de usuarios con acceso a Internet O2: Crecimiento de sector de comercio electrónico (e-commerce) O3: Pago de servicios y uso de eBay a través de dispositivos móviles (m-commerce). O4: Expansión a mercados subdesarrollados con gran crecimiento en el acceso al Internet O5: Diversificación de sus productos y servicios</p>	<p>Amenazas A1: Comercio ilegal, piratería y ladrones cibernéticos A2: Incremento de competidores en el sector de comercio electrónico A3: Concepto fácilmente replicable por competidores potenciales mientras la tecnología sea mas accesible y sencilla de implementar. A4: Spam y phishing a los usuarios registrados o visitantes A5: AliPay, principal competidor de PayPal en China, busca internacionalizarse. A6: La incursión al comercio electrónico de jugadores locales ya establecidos con tiendas (i.e.: Walmart, Target, Sears, etc.). A7: Subastas fraudulentas con artículos robados o piratería. A8: Factores técnicos que afecten la percepción del consumidor hacia eBay como velocidad de conexión, velocidad de respuesta de los servidores de eBay, ataques por <i>hackers</i>, etc.</p>
Análisis Interno	<p>Fortalezas F1: <i>Know How</i> del sector de comercio electrónico F2: Presencia y reconocimiento global F3: Principio de Honestidad y Legalidad para todas las transacciones del sitio F4: Herramientas para usuarios y confianza del consumidor para pagos seguros con PayPal ofreciendo alternativas de pago seguras y cómodas. F5: Seguridad en las operaciones para el comprador y vendedor. F6: Estabilidad financiera F7: Foros públicos para conocer la reputación de los usuarios con información de los propios compradores y vendedores. F8: No se tienen costos de inventarios, ni almacenamiento ni transportación. F9: Herramientas para capacitar a los usuarios; i.e.: la Universidad eBay</p>	<p>Estrategias FO F1 O1 O4: Se debe aprovechar las lecciones aprendidas de todos los mercados donde hay presencia de eBay así como de las fusiones y adquisiciones para maximizar los resultados en los nuevos mercados. F4 F5 F6 O3 O5: Se debe continuar incursionando en el comercio electrónico móvil (m-commerce) con aplicaciones para todas las plataformas tecnológicas disponibles (iPhone, Android, Windows, etc.). F9 O1: Se deben promover los beneficios del comercio electrónico y enseñar las virtudes de este comercio a través de publicidad en los nuevos mercados internacionales.</p>	<p>Estrategias FA F3 F4 A1 A4 A7: Se deben establecer normas, procedimientos y candados para asegurar que no se fomente ninguna acción ilegal a través de los sitios Web de eBay y afiliadas. F1 F2 F6 A2 A3: Se debe explotar el conocimiento del sector de comercio electrónico pero considerando las particularidades de cada mercado, país y cultura partiendo del principio de que no tendrán las mismas prácticas ni preferencias. F8 A6: Se debe tener perfectamente identificado que se parte de actividades diferentes, las tiendas ya establecidas pueden ofrecer beneficios que eBay no puede ofrecer, pero eBay debe tener siempre presente su <i>core business</i> (unir a personas con intereses comunes), mas que vender productos de un almacén.</p>
	<p>Debilidades D1: El servicio de envío puede ser muy costoso (inclusive mas que el propio producto). D2: Lento tiempo de reacción para actualizaciones de sitio Web. D3: Decisiones centralizadas lo que provoca tiempos de respuesta muy lentos D4: Falta de aceptación y dominio en mercados asiáticos.</p>	<p>Estrategias DO D3 D4 O1 O4: Se debe fomentar la descentralización de las decisiones y aplicar el <i>know how</i> local de las compañías fusionadas y/o de los ejecutivos locales. D4 O3: Se debe innovar en los mercados asiáticos a través de las aplicaciones móviles D2 O4: Se debe segmentar la estrategia para los países desarrollados y los que están en vías de desarrollo, las necesidades son diferentes.</p>	<p>Estrategias DA D4 A2 A3: Se debe ser muy ágil y agresivo ya que existen muchos competidores actuales y potenciales los cuales, para mercados nuevos, tienen una ventaja sobre las compañías extranjeras. D2 A4 A7 A8: Se debe tener una respuesta local inmediata tanto a incidentes no programados como a actualizaciones e innovaciones en la página Web, no debe dependerse del corporativo para las decisiones locales. D1 A2: Aunque el costo de envío no corre a cargo de eBay, debe buscarse la forma de ser competitivo y atractivo para los consumidores ya que el consumidor podrá elegir otra forma de adquirir el producto buscado si le sale mas barato, aunque esta diferencia sea solamente por el transporte.</p>

Fuente: Elaboración Propia con información pública

La oportunidad de crecimiento de la compañía debe estar orientada en captar a los usuarios de Internet distribuidos alrededor del mundo donde la penetración del Internet todavía no es madura y se presenta potencial de crecimiento.

Se debe definir una estrategia especial hacia estos mercados; por ejemplo, de los más de 2.2mil millones de usuarios a nivel mundial, solo en Asia se concentran alrededor de mil millones (44%), y el resto están distribuidos alrededor del mundo²⁸. En el Anexo 2 se puede observar que de los 10 países con mayores usuarios de Internet en el planeta, es China quien domina esta tabla, seguida por Estados Unidos, Japón e India. Tanto en EEUU como en Japón, la penetración del Internet es mayor al 75% de personas con acceso a Internet, lo que muestra claramente una madurez en el acceso al Internet; por otro lado se observa que en China (29%), India (7%), Brasil (36%) y Rusia (32%) hay mucho potencial de crecimiento de hogares con acceso a Internet lo que abre a un sinnúmero de oportunidades para quienes se dedican al comercio electrónico.

eBay ya tiene experiencia participando en nuevos mercados a lo largo de su historia, aunque Japón y China parecieran representar un fracaso debido a que tuvo que ceder espacio en el mercado Japonés y en China entró en competencia directa con TaoBao, a quienes hasta la fecha no han podido superar ya que estos últimos -de origen Chino- entendieron perfectamente su mercado y como satisfacer las necesidades del mismo. Pero debe aprenderse de estas lecciones y ser éstas las que marquen la pauta para los demás países o regiones donde se quiera incursionar, como podrían ser India, Brasil o Rusia, donde el porcentaje de usuarios con acceso al Internet todavía es menos del 37%. Por otro lado se tiene un sinnúmero de casos de éxito donde se han asociado, fusionado o adquirido otras compañías locales y se

han apoderado de estos mercados (Anexo 1), diversificando así algunos de sus servicios.

Como parte de estas lecciones aprendidas, también debe ser considerada la elasticidad del precio para los diferentes mercados, es decir, las tarifas deben ser adecuadas a la demanda del mercado y al producto a ser comercializado.

Por otro lado, como parte de la estrategia a emplear por la compañía, y con el objetivo de asegurar lo que toda empresa busca -la permanencia-, debe diversificar los servicios a ofrecer a sus clientes pero siempre respetando su misión y visión de tal manera que siga siendo fiel a sus principios asegurando así rendimientos atractivos para sus inversionistas.

El cómo lograrlo puede no ser sencillo lo cual se detalla en las sección de Plan de Acción Actual, pero en el giro del comercio electrónico la flexibilidad debe ser una constante, lo que se observa que ha podido ser adoptado analizando las adquisiciones y posteriormente las ventas de algunas compañías a lo largo de la breve historia de eBay. La diversificación de las inversiones y de los servicios ofrecidos debe reflejar también esta flexibilidad de adaptarse a los mercados locales y aprovechar del concepto de globalización para facilitar a sus usuarios la comercialización internacional de sus productos generando una buena oportunidad de negocio. Las compañías que pertenecen a eBay Inc. deben ampliar el horizonte de los servicios, tal es el caso de PayPal que incursionó en el negocio de envío de divisas, lo cual también es muy válido por que está apegándose a sus principios.

El caso de China ha sido un parte aguas para eBay, representa un negocio potencial impresionante y TaoBao ha logrado mantener a eBay fuera de este mercado, convirtiéndose en la plataforma de comercio electrónico dominante en un

tiempo relativamente corto, lo cual también ha sido ejemplo a seguir para otras compañías, gracias a los siguientes puntos²⁹ que, aunque parecieran ser similares a la estrategia implementada por eBay durante sus inicios, demuestran que hay que considerar los factores locales tales como los sociales, económicos y culturales.

Primero, TaoBao proveyó servicios y soluciones para las empresas pequeñas quienes son la fuerza que mueve la economía del boom chino; por ejemplo, AliPay facilitó a las personas para pagar por bienes y servicios de manera sencilla (similar a PayPal).

Segundo, creó e integró los servicios que se complementan entre sí y utilizan este ecosistema para crear una barra a la competencia.

Tercero, TaoBao identificó cómo ayudar a las personas para comprar y vender, al hacer la compra en línea fácil, segura y divertida, lo que ayudó a muchos compradores primerizos a construir la confianza en el comercio electrónico.

Parte de las estrategias de diversificación implementadas por eBay han dado muy buenos resultados, ahora con la incursión al segmento del *m-commerce* ha tenido una buena aceptación a través de la descarga de la aplicación para equipos móviles para comprar, vender y buscar productos con tan solo leer el código de barras del producto per se.

7. Justificación

Como lo marca la teoría, el objetivo de la empresa debe ser la permanencia; para ello debe cumplir con los siguientes puntos:

1. Generar valor económico agregado para reeditar al inversionista
2. Proporcionar un servicio que satisfaga al consumidor
3. Crecer, una empresa que crece y es reeditable siempre será más atractiva para invertir
4. Estar al corriente en el pago de impuesto y obligaciones sociales
5. Ser una empresa ecológica y comprometida con el desarrollo sustentable
6. Propiciar el equilibrio entre accionistas, dirección y trabajadores

Retomando la pregunta formulada en un principio, ¿qué ventaja competitiva puede ofrecer eBay sobre otros jugadores?, ahora se sabe que puede ofrecer legalidad, transparencia y certeza de los bienes comercializados, asegurando seguridad tanto para compradores como vendedores. Actualmente, eBay concentra esfuerzos en que todo lo que se venda sea legal y asesora a empresas y consumidores, particularmente en China, para vender sus productos en el mercado internacional.

Dentro de la economía internacional, y gracias a la tecnología ahora disponible, hay una marcada tendencia hacia el comercio electrónico, el cual consiste en intercambiar productos a través del Internet o una red de computadoras.

La estrategia de buscar diversidad en los mercados internacionales está claramente soportada por las cifras de acuerdo a Forrester Research donde muestra que las subastas en línea es un mercado de más de 50 mil millones de dólares con

un crecimiento de 300% y de acuerdo a cifras del propio eBay el 37% de los ingresos en 2005 provenían de fuentes internacionales. Por otro lado, casi la mitad de los usuarios registrados estaban fuera de USA (82 millones de 157 millones de usuarios registrados)³⁰.

Por otro lado, además de la globalización, también es necesario acompañarlo de la diversificación de servicios donde se les ofrezca a los usuarios las herramientas suficientes para garantizar su satisfacción, tranquilidad y fidelidad.

Para definir cómo se deberá diversificarse eBay, debe hacer uso de las fortalezas que se tienen en el sector de *e-commerce* tanto en el B2B, B2C, C2C como en el G2C, para ello debe seguir las 5 reglas de oro:

- Escuchar
- Utilización del medio correcto
- Uso de la red para dirigirse a los clientes
- Dosificación de la información
- Responder

8. Plan de acción actual

La compañía debe concentrarse primero en definir la estrategia que le permita continuar creciendo como lo hizo en un principio, para ello debe centrarse en cumplir con las 6 P's; Personas, Producto, Precio, Promoción, Posición o Distribución y Presencia Global. Tiene todos los elementos para ello, lo cual la posiciona bien en el mercado, pero debe reflexionar respecto al factor Económico, Social y Legal, parte fundamental de los elementos “PESTAL” que conforman la planeación estratégica.

Con la entrada en el 2008 del nuevo CEO, Adi Ignatius Donahoe, quien reemplazó a Meg Whitman, se enfocaron los esfuerzos de eBay hacia las nuevas tendencias descritas anteriormente en este documento, como el *m-commerce* donde eBay es la aplicación número uno en *smartphones*; como parte de la actualización Tecnológica se adquirió la compañía redLaser que escanea el código de barras de un producto y realiza un comparativo de precios en tiempo real en eBay.com así como en walmart.com y bestbuy.com, entre otros; junto con la reciente adquisición de Milo que muestra los inventarios de estos productos, le ofrecen al comprador un comparativo al momento para tomar la mejor decisión de su compra, lo que una vez más confirma que las acciones de eBay ¡están totalmente enfocadas a su *core mission* (conectar a los compradores con los vendedores)!

También se están tomando acciones concretas para los nuevos mercados como el chino donde buscan ayudar a posicionar los productos chinos en los mercados internacionales, con los debidos candados legales para evitar el contrabando o piratería, ofreciendo así confianza al comprador.

eBay ha demostrado ser consciente de la necesidad de diversificar su portafolio de negocios, por ejemplo esto se puede observar con la adquisición en Junio del 2011 de la compañía *GSI Commerce*, la cual ofrece consultoría a todas las empresas que quieren incursionar, o mejorar, en el comercio electrónico (Ver Anexo 3), esto permite también establecer un mejor conocimiento y tendencias del mercado.

Si bien hasta el momento se han podido comprobar que eBay ha implementado una serie de acciones asertivas, también es importante que defina un plan estratégico y táctico para seguir las recomendaciones referidas en este documento, para ello debe de:

- Mantener siempre una flexibilidad que le permita comprar o vender las divisiones o compañías que no estén reeditando por encima del mínimo esperado por los accionistas (normalmente se recomienda que el rendimiento sea mayor a la tasa de interés de instrumentos de inversión como los bancarios o gubernamentales), siempre y cuando se mantengan fieles al principio por el cual fue creado eBay: el intercambio democrático y eficiente a través del Internet.
- Incursionar más agresivamente en los mercados de alto crecimiento y alta competencia como lo son India, Brasil y Rusia; a través de publicidad y promociones atractivas que le arrebaten el mercado a sus principales competidores locales y globales. El crecimiento debe ser no menor al 10% anual ya que el crecimiento del mercado es mayor al 8% en estos países.

- Continuar incursionando en el *m-commerce*, tanto para los mercados maduros como para los nuevos mercados, ya que este medio para vender ha crecido exponencialmente y ninguna compañía puede quedarse atrás; inclusive esta forma de comercializar ha creado nuevos competidores que antes no existían.

Por ello, eBay debe incursionar y al hacerlo debe definir un volumen de ventas mínimo con el que se sientan cómodos los accionistas pero sí debe representar un porcentaje alto de las ventas totales (no menor a 20%).

Cumpliendo lo anterior, solo le resta estar abierto a las tendencias y nuevas oportunidades que el mercado marque y ser cauteloso en la delegación de toma de decisiones ya que pareciera ser un problema recurrente en eBay.

9. Conclusiones

La compañía eBay ha sido pionera en la apertura comercial de los nuevos negocios, amplió la gama de competidores en Estados Unidos inclusive a tiendas minoristas por Internet como Wal-Mart, Kmart, Target, Sears, JCPenny y Office Depot así como con minoristas de especialidades como Christie's, KB Toys, Blockbuster, Dell, Foot Locker, Ticketmaster y Home Depot, entre otros; pero actualmente su objetivo debe ser otro: el garantizar la permanencia y rentabilidad.

Desde el punto de vista del autor de este documento, las acciones tomadas por eBay han sido las adecuadas y se observa que sí han aprendido de algunos de sus errores, lo cual se demuestra en su estado de resultados del último año (2011) donde se reporta ingresos netos por 11.68 Mil Millones de USD, el más alto de los últimos 5 años y lo que representa un crecimiento del 27% comparado al 2010, con un margen de operación del 20% y un EBITDA de 3.36 Mil Millones de USD (+18.99% comparado al 2010). En el 2011 se generó un EBIT de 23.7 Millones de USD, comparado con el 2008 cuando se presentó la crisis financiera en los EUA y donde hubo una pérdida de 271 Millones de USD; lo que muestra una aparente mejora en las finanzas, viéndose reflejado en el precio de la acción la cual en el 2009 tocó uno de los puntos más bajos no vistos desde el 2001 (Anexo 4) como consecuencia de la pérdida de confianza de los inversionistas por la estrategia implementada por eBay y el fracaso en los mercados asiáticos.

Como muestra de lo anterior, se identifica que para eBay ha sido muy difícil posicionarse en algunos mercados donde todavía a la fecha son liderados por competidores locales y han desfasado, y en algunos casos inclusive sacado del mercado, a eBay; lo que plantea un objetivo a superar.

eBay no solo ofrece como ventaja competitiva sobre otros jugadores un foro virtual para comercializar, literalmente, lo que sea, sino que además ofrece un sinnúmero de ventajas gracias a la diversificación de los servicios adicionales que pone a disposición los clientes generando así un valor agregado; lo cual puede ser fácilmente adoptado por sus competidores dejando a eBay fuera de mercado, por lo que debe buscar las alternativas que le permitan estar siempre un paso adelante.

El reto es mantenerse, y posicionarse mejor en los nuevos mercados como el asiático ya que, por tamaño de mercado, hoy en día es el mercado en crecimiento más atractivo para todas las empresas del mundo.

10. Recomendaciones

El reconocimiento y prestigio de eBay son el resultado de una serie de buenas decisiones, lo que le ha permitido mantener -hasta el momento- el liderazgo en varios mercados ofreciendo la generación de valor agregado. También ha demostrado sensibilización y reacción hacia un cliente cada vez más exigente y con una amplia gama de alternativas a escoger.

eBay debe continuar diversificando sus productos y servicios e incursionar agresivamente en los mercados globales, aprovechando las fortalezas y este reconocimiento que la marca simboliza; a través de herramientas de comercio electrónico como C2B, G2C y B2B y el futuro de las compañías por Internet: el comercio móvil o *m-commerce*; a través de herramientas como *redLaser*, *Milo*, etc.

Además de lo anterior, como parte de las estrategias que la compañía debe seguir, es continuar prestando especial atención y a lo que mejor puede ofrecer: un buen servicio.

Pero ante todo, no debe perder de vista su *core mission*, y debe enfocarse en lo siguiente:

- Garantizar la permanencia como compañía así como la rentabilidad hacia sus accionistas.
- Incursionar en los nuevos mercados, como los asiáticos, debido al gran potencial que éstos representan
- Definir alternativas para estar siempre un paso adelante; en los mercados cada vez mas cambiantes y agresivos se debe mantener un perfil agresivo y muy dinámico, atacando las debilidades y áreas de oportunidad descentralizando algunas de las decisiones diarias.

La expansión de eBay debe ser hacia todos los países alrededor del mundo atacando principalmente el alto porcentaje de usuarios potenciales no registrados y, más aún, el potencial de usuarios que todavía no tienen acceso al Internet el cual continúa siendo mayor que el porcentaje de los usuarios que sí lo tienen.

Pero extenderse demasiado en la diversificación y ampliación de los horizontes para hacer negocios puede representar un peligro, sobre todo enfatizando la importancia de la velocidad con la que cambia este sector tanto con nuevos competidores, como por las herramientas tecnológicas y preferencias de los usuarios. Es por lo anterior que eBay debe prestar especial atención a la descentralización de la toma de decisiones; esto no se refiere a delegar la totalidad de las decisiones, a lo que se refiere es a establecer claramente un procedimiento y una jerarquización que permita delegar ciertas decisiones importantes para cada región o país. La centralización de estas decisiones ya afectó a eBay en el pasado en China, había la necesidad de realizar una actualización a la página Web pero pasaron varios meses antes de ser actualizada lo que dejó fuera del mercado a eBay contra su principal competidor, TaoBao, quien siendo un jugador local tuvo un tiempo de respuesta prácticamente inmediato. Otro ejemplo de esta centralización fue la migración de toda la información de todos los usuarios Chinos a los servidores ubicados en EEUU, la idea tenía buenos fundamentos ya que se buscaba una sinergia entre los usuarios de diferentes países y facilitar la administración de la información, el problema fue que afectó muy considerablemente la velocidad de conexión la cual, lejos de ser buena, era demasiado lenta y muchos usuarios chinos dejaron de utilizar eBay para irse con la competencia. Lo crítico es que esto sucedió después de haber fracasado en Japón y parecieran no haber aprendido la lección,

aún cuando ya se habían implementado mejoras a través de gerentes operativos y financieros locales pero no fue suficiente; por ello el énfasis en delegar la toma de decisiones y la ejecución de éstas.

Para una empresa que se encuentra en este sector, además de las ventas y la mercadotecnia; existen tres funciones que deben ser consideradas particularmente: la planificación estratégica, la gestión de los sistemas de información y los Recursos Humanos³¹.

Para lograr lo anterior, se debe seguir una planeación correcta y estratégica donde se definan objetivos metodológicos en Mercadotecnia, Operaciones, Administración, Legal y Finanzas; en ese orden.

Por último, eBay al igual que toda compañía, debe tener presente en todo momento las cinco reglas de oro para las relaciones públicas:

1. Escuchar, al cliente y a su entorno local
2. Utilizar del medio correcto, dependiendo del mercado y el producto
3. Usar la red para dirigirse a los clientes, que es la plataforma de eBay
4. Dosificar la información, en función al sitio Web, región y producto
5. Responder, satisfaciendo las demandas del entorno

11. Bibliografía y fuentes de datos

Libros

- Briz, Julián; Laso, Isidro. (2001) *Internet y Comercio Electrónico*. Seseña, España: Ediciones Mundi-Prensa.
- Hill, Charles. (2007) *International Business. Competing in the Global Market*. New York, NY: Mc Graw-Hill.
- Kotler, Philip; Bowen, John; Makens, James. (2003) *Marketing for Hospitality and Tourism*. Upper Sadler River, NJ, USA: Pearson Education, Inc. 3era Edición.
- Thompson, Arthur; et al. (2008). *Administración Estratégica*. Decimoquinta edición. Mc Graw-Hill.

Artículos de Revistas

- Codina Jiménez, Alexis. (2011) Deficiencias en el uso del FODA Causas y Sugerencias. *Revista Ciencias Estratégicas*. vol. 19, no.25, pp. 89-100.
- Mario, Louis; Kreiser, Patrick (2006) eBay: frente al desafío del crecimiento global. pp. C158 – C183.
- Harvard Business Review Magazine. (2011) How eBay developed a culture of Experimentation, *Harvard Business Review*, March, pp.92-97

Cibergrafía

- Alibaba.com, *Company Overview*. China. Disponible en news.alibaba.com/specials/aboutalibaba/aligroup/index.html>. (Consulta 02/05/2012)
- Alibaba.com, *How eBay lost the China market*. Disponible en www.news.alibaba.com/article/detail/business-in-china/100151761-1-how-ebay-lost-china-market.html 2/4 >. (Consulta 02/05/2012)
- Business Week. *How eBay Found a Secret Way into China*. USA. Disponible en www.businessweek.com/print/magazine/content/11_17/b4225039040486.htm>. (Consulta 02/05/2012)
- Digit Smith, *E-Commerce Definition*. Disponible en <http://www.digitsmith.com/ecommerce-definition.html>>. (Consulta 28/04/2012)
- eBay.com. *eBay Completes EachNet Investment*. USA. Disponible en investor.ebay.com/releasedetail.cfm?releaseid=113943>. (Consulta 02/05/2012)

- eBay.com. *Proxy Statement. 2011 Annual Meeting of Stockholders*. USA. Disponible en <www.eBayinc.com>. (Consulta 14/03/2012)
- Éxito Exportador, *Estadísticas Mundiales del Internet*, Disponible en <www.exitoexportador.com/stats.htm>. (Consulta 18/05/2012)
- Financial Times, *How TaoBao bested eBay in China*. USA. Disponible en <www.ft.com/cms/s/0/52670084-6c2c-11e1-b00f-00144feab49a.html#axzz1tkhfViKZ>. (Consulta 02/05/2012)
- Google.com. *The 1000 most-visited sites on the Web*. USA. Disponible en <<http://www.google.com/adplanner/static/top1000/>>. (Consulta 02/05/2012)
- Internet World Stats, *Top 20 countries with the highest number of internet users*. Colombia. Disponible en <www.internetworldstats.com>. (Consulta: 22/04/2012)
- Lycos.com, *Our Company*, USA. Disponible en <<http://info.lycos.com/about/company-overview>>. (Consulta: 28/04/2012)
- Market Watch. *Página de Resultados Financieros*. USA. Disponible en <www.marketwatch.com/investing/stock/EBAY/financials>. (Consulta: 14/03/2012)
- NY Times. *EBay Is Expected to Close Its Auction Site in China*. USA. Disponible en <www.nytimes.com/2006/12/19/technology/19ebay.html?_r=1&pagewanted=print>. (Consulta 02/05/2012)
- Wikipedia.com, *Globalization*. USA. Disponible en <http://en.wikipedia.org/wiki/Globalization#cite_ref-Albrow_1-0>. (Consulta 30/07/2012)
- Wikipedia.com, *Strategic Planning*. USA. Disponible en <http://en.wikipedia.org/wiki/Strategic_planning>. (Consulta 30/07/2012)
- 100 Auction Sites. *General Auctions*. USA. Disponible en <www.100auctionsites.com/general-auction.php>. (Consulta: 22/04/2012)

Documentos de una Institución

- eBay Annual Report 2010; <<http://investor.ebay.com/annuals.cfm>>
- eBay Annual Report 2011; <<http://investor.ebay.com/annuals.cfm>>

12. ANEXOS

12.1. Anexo 1: Hechos cronológicos de eBay

Cronológicamente el desarrollo del crecimiento de eBay, es como se muestra en el siguiente cuadro.

Año	Sucesos
1988	<ul style="list-style-type: none"> - Pierre Omidyar se gradúa como licenciado en Ciencias de la Computación. - Entra a trabajar en Claris, subsidiaria de Apple Computer, como programador de aplicaciones.
1991	<ul style="list-style-type: none"> - Omidyar cofundó Ink Development (después eShop), pionera en compras por Internet, la cual fue vendida mas tarde a Microsoft.
1994	<ul style="list-style-type: none"> - Omidyar entra a General Magic como ingeniero de servicios
1995	<ul style="list-style-type: none"> - Pierre Omidyar lanza la primera subasta por Internet con el nombre de Actionwatch en la página de eBay (<i>electronic Bay area</i>). - eBay ofrecía 10 categorías de artículos
1996	<ul style="list-style-type: none"> - Febrero: el tráfico de eBay había crecido tanto que decide cobrar por los servicios - Mediados 1996: Omidyar renuncia a General Magic - Omidyar funge como director general, director financiero y presidente. - Se asocia Jeffrey Skoll como copresidente y director. (Actualmente no continua en eBay) - Creación del "<i>Feedback Forum</i>" para comentar sobre socios comerciales - Se formaron alianzas con Sun, IBM y Microsoft y se contrataron de forma externa las operaciones tecnológicas y el sitio de Internet Exodus y Abovenet quienes administraban la red y ofrecían una columna vertebral mas robusta.
1997	<ul style="list-style-type: none"> - Entra Margaret Whitman como responsable de operaciones. - Se forma la junta directiva donde participan Scott Cook (Actualmente continúa en eBay), fundador de Intuit, y Fred Anderson, Vicepresidente ejecutivo y director financiero de Apple (Actualmente continua en eBay).
1998	<ul style="list-style-type: none"> - Lanzamiento del Programa Centro de Seguridad - Meg Whitman asume el mando de eBay y funge como rostro público de la empresa - Omidyar asume la presidencia de la junta directiva - Jeff Skoll asume la Vicepresidencia de planeación y análisis estratégico - 24/Sep: eBay se vuelve pública. - Se lanza My eBay y About Me, para que los usuarios se conozcan mejor.

Año	Sucesos
2000	<ul style="list-style-type: none"> - Anuncia ambiciosos planes de crecimiento esperando 3 mil MDD¹ para el 2005. - Se crea la <i>eBay University</i>, imparte seminarios en todo el país (costo 25 USD). - Posteriormente se asocia con Evoke Communications para ofrecerla en línea. - Se asocia con NEC y forman una empresa para lanzar eBay Japón.
2001	<ul style="list-style-type: none"> - eBay adquiere Homesdirect y lanza eBay Real State - Se introduce la tienda eBay, permite vender a precio fijo e integrar lo ofertado en Half.com - Adquiere la posición mayoritaria de Internet Auction Company Ltd, para Corea del Sur - Adquiere iBazar para Bélgica, Brasil, Italia, Francia, Países Bajos, Portugal, España y Suecia. - Se alía con sitio local en Singapur y con MercadoLibre.com para América Latina.
2002	<ul style="list-style-type: none"> - eBay sale del mercado japonés debido a que sus costos son mayores a sus ganancias. (No es redituable) - Se lanza la categoría eBay Business - Previo al 2002 se asocian con AutoTrader.com para eBay Motors; posteriormente esta categoría se volvió sitio de especialidad. - Se firma acuerdo con Accenture para brindar herramientas que le faciliten la venta a los grandes vendedores. - Se adquiere PayPal.com - Se descontinúan las operaciones en Japón a causa de los costos ascendentes (no era redituable). - Se adquiere 33% de acciones de Eachnet para China.
2004	<ul style="list-style-type: none"> - Ingresos por más de 3.4 mil MDD con ingresos esperados por 4 mil MDD para 2005. - Se adquiere Craigslist (anuncios clasificados y foros de Internet). - Lanzamiento del Centro de Negocios Europeo en Dublín, Irlanda, como oficinas centrales de PayPal Europa - Lanzamiento de eBay Filipinas y eBay Malasia. - Se adquiere Baazee.com para India (17 millones de usuarios) y Marketplaats.nl para Países Bajos y Mobile.de para Alemania.

¹ MDD: Millones de Dólares

Año	Sucesos
2005	<ul style="list-style-type: none"> - Debido a la gran cantidad de adquisiciones de otras empresas, Standard & Poor's clasificó a eBay como acción <i>hold</i> en este año, debido a dudas sobre saturación de mercado nacional y capacidad para competir bien a largo plazo en mercados globales (eBay reconoce dificultades potenciales por falta de experiencia a la adaptación de costumbres locales y los recursos necesarios para competir globalmente). - Para este año el Digital Opportunity Program for Seniors debía haber capacitado a 1 millón de personas mayores de 50 años, para ello se asocia con SeniorNet (el capacitador líder de tecnología). - Se ofrecían más de 50,000 categorías de artículos. - eBay adquiere Rent.com para la renta de casas por Internet - El 29% de los ingresos son por "subastas a precio fijo" - Se lanzaron sitios de anuncios clasificados internacionales con la marca Kijiji con presencia en Canadá, China, Francia, Alemania, Italia y Japón. - Se adquiere shopping.com con 50 millones de visitantes al mes en USA, UK y Francia. (Tercer destino de compras más grande de Internet). - Alianzas con USPS, UPS, Tradesafe, I-Escrow, Mailboxes, Etc., iShip.com. - PayPal tenía 56 millones de usuarios registrados. - eBay presente en 33 países como: Australia, Austria, Bélgica, Canadá, China (adquirió Eachnet), Francia, Alemania, Hong Kong, India, Irlanda, Italia, Malasia, Países Bajos, Nueva Zelanda, Filipinas, Singapur, Corea del Sur, España, Suecia, Suiza, Taiwán, UK y América Latina (a través de Mercadolibre.com) como Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, México, Perú, Uruguay y Venezuela. - 157 millones de usuarios registrados, 82 millones fuera de USA quienes representaban 37% de los ingresos. - Se adquiere a Skype Technologies (54 millones de miembros en 225 países) (posteriormente en 2011 venden Skype), Opusforum (Alemania, 1 millón de visitantes), Gumtree.com y LoQuo.com para UK, Australia, Nueva Zelanda y Sudáfrica. - Se lanza eBay Polonia
2006	- 168 Millones de usuarios registrados

Fuente: Elaboración Propia con información del caso eBay.

12.2. Anexo 2: Estadísticas Mundiales del Internet ³²

Los 10 países líderes en el Internet con mayor número de usuarios

#	País o Región	Población (2009 Est.)	Usuarios, dato más reciente	% Población (Penetración)	Fecha dato mas reciente	(%) de Usuarios
1	China	1,338,612,968	384,000,000	28.70%	CNNIC - Dic/09	21.30%
2	Estados Unidos	307,212,123	234,472,000	76.30%	NNV - Nov./09	5.30%
3	Japón	127,078,679	95,979,000	75.50%	ITU - Sept./09	5.50%
4	India	1,156,897,766	81,000,000	7.00%	ITU - Nov./08	4.70%
5	Brasil	198,739,269	72,027,700	36.20%	ITU Dic./08	4.00%
6	Alemania	82,329,758	61,973,100	75.30%	ITU - Dic./09	3.40%
7	Reino Unido	61,113,205	46,683,900	76.40%	ITU Sept./09	2.60%
8	Rusia	140,041,247	45,250,000	32.30%	ITU - Sept./09	2.50%
9	Francia	62,150,775	43,100,134	69.30%	Nielsen – Ago./09	2.20%
10	Corea del sur	48,508,972	37,475,800	77.30%	ITU Jun./09	2.10%
Los 10 Países Líderes		1,064,385,834	3,474,175,790	30.60%	IWS - Junio.30/09	58.90%
Resto del Mundo		737,944,623	3,293,629,418	22.40%	IWS - Junio.30/09	41.10%

NOTAS: (1) Las Estadísticas de Usuarios del Internet fueron actualizadas para Diciembre 31, 2009. (2) Para información detallada del país o región, de un clic sobre el país o región. (3) Los datos de población se basan en cifras de 2009 del US Census Bureau . (4) Los datos de usuarios provienen de información publicada por Nielsen Online, ITU, Internet World Stats y otras fuentes confiables. (6) Esta información se puede citar, siempre y cuando se otorgue el debido crédito y se establezca un enlace activo a www.exitoelexportador.com. © Copyright 2011, Miniwatts Marketing Group. Todos los derechos reservados.

Fuente: <http://www.exitoelexportador.com/stats.htm>

Estadísticas Mundiales del Internet y de la Población

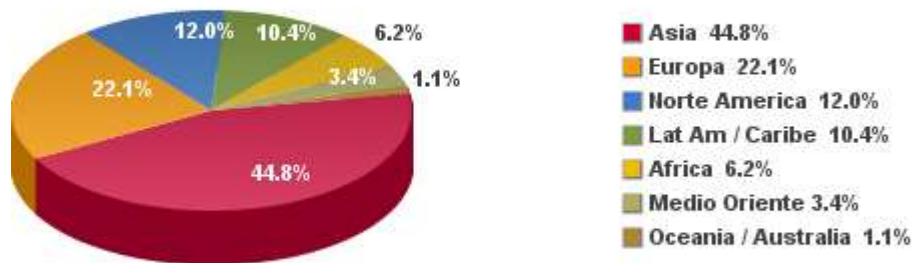
Regiones	Población (2011 Est.)	Usuarios Dic. 31, 2000	Usuarios Dic. 31, 2011	% Población (Penetración)	Usuarios % Mundial	Facebook Dic. 31, 2011
África	1,037,524,058	4,514,400	139,875,242	13.50%	6.20%	37,739,380
Asia	3,879,740,877	114,304,000	1,016,799,076	26.20%	44.80%	183,963,780
Europa	816,426,346	105,096,093	500,723,686	61.30%	22.10%	223,376,640
Oriente Medio	216,258,843	3,284,800	77,020,995	35.60%	3.40%	18,241,080
Norte America	347,394,870	108,096,800	273,096,800	78.60%	12.00%	174,586,680
Latinoamérica / Caribe	597,283,165	18,068,919	235,819,740	39.50%	10.40%	147,831,180
Oceanía / Australia	35,426,995	7,620,480	23,927,457	67.50%	1.10%	13,353,420
TOTAL MUNDIAL	6,930,055,154	360,985,492	2,267,233,742	32.70%	100.00%	799,092,160

NOTAS: (1) Las Estadísticas de Usuarios Mundiales del Internet fueron actualizadas a Diciembre 31, 2011. (2) Para ver información detallada, de un clic sobre la región o el país correspondiente. (3) Los datos de población se basan en cifras para 2011 del US Census Bureau. (4) Los datos de usuarios provienen de información publicada por Nielsen Online , ITU y de Internet World Stats. (6) Estas estadísticas son propiedad intelectual de Miniwatts Marketing Group, se pueden citar, siempre manifestando el debido crédito y estableciendo un enlace activo a www.exitoexportador.com . Copyright © 2001-2012, Miniwatts Marketing Group. Todos los derechos reservados.

Fuente: <http://www.exitoexportador.com/stats.htm>

Usuarios de Internet por Regiones Geográficas

Usuarios de Internet por Regiones Geográficas - 2011



Fuente: Exito Exportador - www.exitoexportador.com/stats.htm
 Basados en: 2,267,233,742 usuarios Internet en Diciembre 31, 2011
 Copyright © 2012, Miniwatts Marketing Group

Fuente: <http://www.exitoexportador.com/stats.htm>

12.3. Anexo 3: Modelo de GSI, compañía adquirida por eBay

GSI Helps Clients Create a Seamless Consumer Shopping Experience

Our clients have high expectations for a consumer experience that is integrated across all channels and all touchpoints. With solutions that enable clients to manage and optimize all facets of the complex commerce ecosystem, GSI is organized to align with clients' needs.



SNAPSHOT

- Serving 1,000+ retailers and brands
- \$4 billion in ecommerce transactions
- 5,000 employees, 10,000 at peak
- Global presence with offices in Tokyo, Singapore, Barcelona, London, New York City, and Los Angeles

FAST FACTS

- Leading provider to the Internet Retailer Top 500
- 38.2 million orders processed in 2011
- 28.8 million packages shipped in 2011
- 46 billion e-mails sent in 2011
- Ranked 12th largest U.S. digital agency by *Advertising Age* in 2011

12.4. Anexo 4: Información de eBay

Ventas por Categorías de Artículos

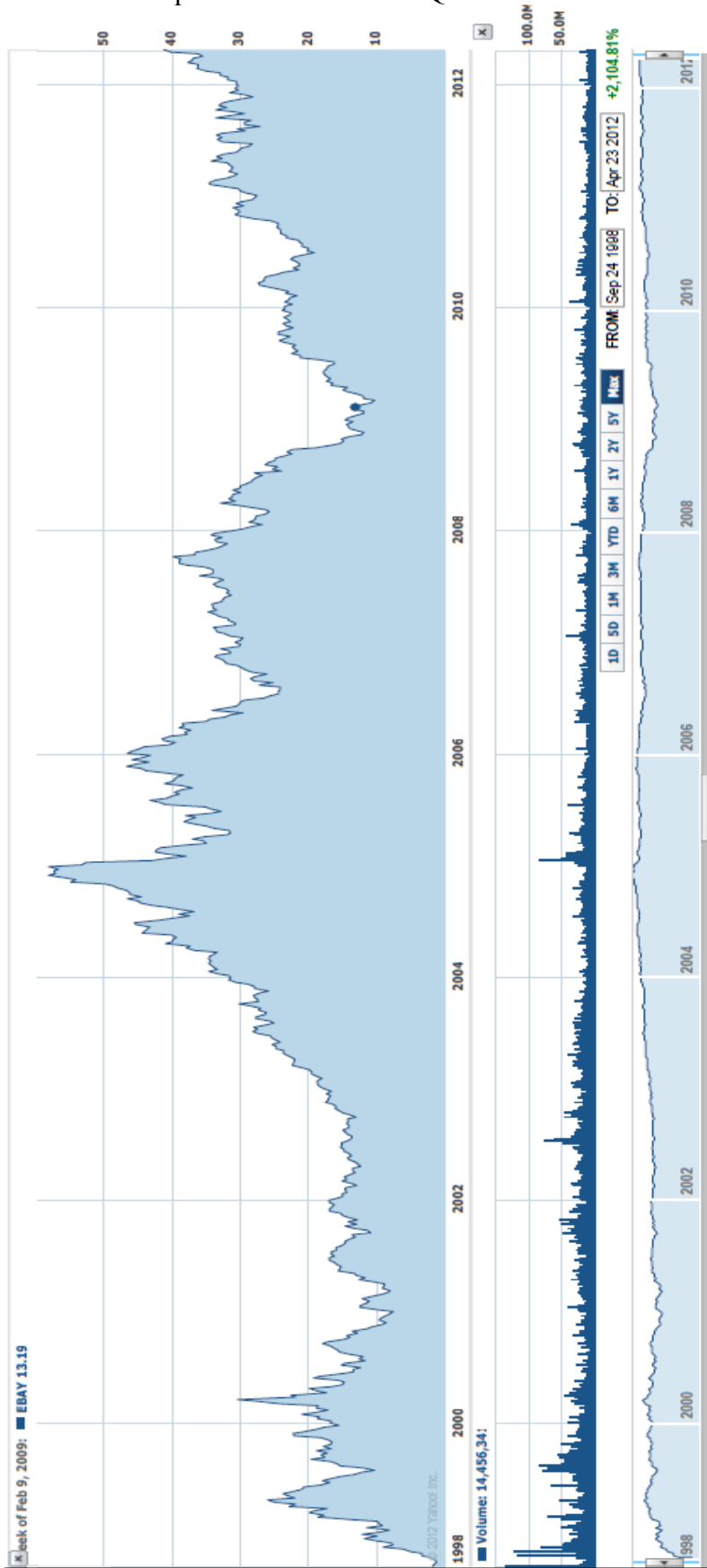
Ventas por categorías de artículos en eBay		
Año: 2005		
eBay Motors	\$	14,300,000,000
Clothing and Accesories	\$	3,300,000,000
Consumer Electronics	\$	3,200,000,000
Computers	\$	2,900,000,000
Home and Garden	\$	2,500,000,000
Books/Movies/Music	\$	2,400,000,000
Sports	\$	2,100,000,000
Collectibles	\$	2,000,000,000
Toys	\$	1,600,000,000
Jewlery and Watches	\$	1,500,000,000
Business and Industrial	\$	1,500,000,000
Cameras and Photo	\$	1,300,000,000

Fuente: Caso eBay
(Cifras en USD)

Logo de la compañía



Histórico de la acción de EBAY que cotiza en NASDAQ desde 1998



-
- ¹ Mario, Louis; Kreiser, Patrick (2006) eBay: frente al desafío del crecimiento global. pp. C158.
- ² Market Watch. Página de Resultados Financieros. USA. Disponible en <www.marketwatch.com/investing/stock/EBAY/financials>
- ³ Market Watch. Página de Resultados Financieros. USA. Disponible en <www.marketwatch.com/investing/stock/EBAY/financials>
- ⁴ Hill, Charles. (2007) *International Business. Competing in the Global Market*. New York, NY, USA: Mc Graw-Hill. p. 444-445
- ⁵ Hill, Charles. (2007) *International Business. Competing in the Global Market*. New York, NY, USA: Mc Graw-Hill. p. 486-493
- ⁶ Digit Smith, *E-Commerce Definition*. Disponible en <<http://www.digitsmith.com/ecommerce-definition.html>>.
- ⁷ Briz, Julián; Laso, Isidro. (2001) *Internet y Comercio Electrónico*. Seseña, España: Ediciones Mundi-Prensa. p. 223 - 230
- ⁸ Codina Jiménez, Alexis. (2011) Deficiencias en el uso del FODA Causas y Sugerencias. *Revista Ciencias Estratégicas*. vol. 19, no.25, pp. 92
- ⁹ Codina Jiménez, Alexis. (2011) Deficiencias en el uso del FODA Causas y Sugerencias. *Revista Ciencias Estratégicas*. vol. 19, no.25, pp. 95
- ¹⁰ Wikipedia.com, *Globalization*. USA. Disponible en <http://en.wikipedia.org/wiki/Globalization#cite_ref-Albrow_1-0> (Consulta 30/07/2012)
- ¹¹ Kotler, Philip; Bowen, John; Makens, James. (2003) *Marketing for Hospitality and Tourism*. Upper Sadler River, NJ, USA: Pearson Education, Inc. 3era Edición.
- ¹² eBay.com. *Proxy Statement. 2011 Annual Meeting of Stockholders*. USA. Disponible en <www.eBayinc.com>
- ¹³ Alibaba.com, *Company Overview*. China. Disponible en <news.alibaba.com/specials/aboutalibaba/aligroup/index.html>.
- ¹⁴ eBay, *eBay COMPLETES EachNet INVESTMENT*. USA. Disponible en <www.investor.ebay.com/releasedetail.cfm?releaseid=113943>.
- ¹⁵ Alibaba.com, *How eBay lost the China market*. Disponible en <www.news.alibaba.com/article/detail/business-in-china/100151761-1-how-ebay-lost-china-market.html_2/4>.
- ¹⁶ NY Times. *eBay Is Expected to Close Its Auction Site in China*. USA. Disponible en <www.nytimes.com/2006/12/19/technology/19ebay.html?_r=1&pagewanted=print>.
- ¹⁷ Briz, Julián; Laso, Isidro. (2001) *Internet y Comercio Electrónico*. Seseña, España: Ediciones Mundi-Prensa. p. 315
- ¹⁸ Google.com. *The 1000 most-visited sites on the Web*. USA. Disponible en <<http://www.google.com/adplanner/static/top1000/>>.
- ¹⁹ Briz, Julián; Laso, Isidro. (2001) *Internet y Comercio Electrónico*. Seseña, España: Ediciones Mundi-Prensa. p. 197
- ²⁰ Lycos.com. *Our Company*. USA. Disponible en <<http://info.lycos.com/about/company-overview>>.
- ²¹ (2011) How eBay developed a culture of Experimentation, *Harvard Business Review*, March, pp.92-97
- ²² (2011) How eBay developed a culture of Experimentation, *Harvard Business Review*, March, pp.92-97
- ²³ (2011) How eBay developed a culture of Experimentation, *Harvard Business Review*, March, pp.92-97
- ²⁴ Briz, Julián; Laso, Isidro. (2001) *Internet y Comercio Electrónico*. Seseña, España: Ediciones Mundi-Prensa. p.75
- ²⁵ Business Week. *How eBay Found a Secret Way into China*. USA. Disponible en <www.businessweek.com/print/magazine/content/11_17/b4225039040486.htm>.
- ²⁶ eBay Annual Report 2011
- ²⁷ Éxito Exportador, *Estadísticas Mundiales del Internet*, Disponible en <www.exitoexportador.com/stats.htm>.
- ²⁸ Éxito Exportador, *Estadísticas Mundiales del Internet*, Disponible en <www.exitoexportador.com/stats.htm>.
- ²⁹ Financial Times, *How TaoBao bested eBay in China*. USA. Disponible en <www.ft.com/cms/s/0/52670084-6c2c-11e1-b00f-00144feab49a.html#axzz1tkhfViKZ>.
- ³⁰ Mario, Louis; Kreiser, Patrick (2006) eBay: frente al desafío del crecimiento global.
- ³¹ Briz, Julián; Laso, Isidro. (2001) *Internet y Comercio Electrónico*. Seseña, España: Ediciones Mundi-Prensa. p.77-80
- ³² Exportador, *Estadísticas Mundiales del Internet*, Disponible en <www.exitoexportador.com/stats.htm>.