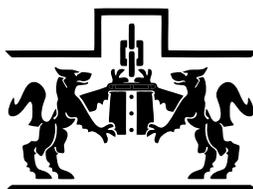


E-BAY, COMUNIDAD GLOBAL

UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA



**LA VERDAD
NOS HARÁ LIBRES**

**UNIVERSIDAD
IBEROAMERICANA**
CIUDAD DE MÉXICO ®

“E-BAY, COMUNIDAD GLOBAL”

ESTUDIO DE CASO

Que para obtener el grado de:

MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN

Presenta:

RAUL ARANDA RAMOS

Director: Maestro Roberto Sánchez de la Vara
Lector 1: Maestra Rocío Gutiérrez Hernández
Lector 2: Maestra Caridad Mendoza Barrón

México, D.F.

2013

INDICE	1
1. INTRODUCCIÓN	2
1.1. El Sistema Nacional e-México	5
1.1.1. ¿En qué consiste el Sistema Nacional e-México	5
1.1.2. ¿Cuál fue el alcance e impacto que se esperaba del sistema?	6
1.1.3. ¿Cuáles son sus líneas estratégicas de innovación y calidad?	7
2. MARCO TEÓRICO	11
2.1. ¿Qué significa “Comercio Electrónico”?	11
2.2. Crecimiento del comercio electrónico	11
2.3. Definiendo una estrategia de comercio electrónico	12
2.4. Factores básicos del éxito en el comercio electrónico	13
2.5. Mitos y realidades del comercio electrónico	14
2.6. Historia de las subastas	15
2.7. Subastas por Internet	16
2.8. Perfiles de usuarios de las subastas por Internet	17
2.9. Historia de la fundación de eBay	18
2.10. Transición de eBay a la administración profesional	19
2.11. eBay y sus principales competidores	21
2.11.1 Amazon.com	22
2.11.2 Yahoo.com	23
2.11.3 Ubid.com	23
2.11.4 Overstock.com	23
2.12. Clasificación de servicio al cliente de empresas seleccionadas	24
3. MARCO CONTEXTUAL	25
3.1. Tendencias del Comercio Electrónico	25
3.1.1. Introducción	25
3.1.2. Tendencias internacionales	25
3.1.3. Lineamientos internacionales	27
3.1.4. Áreas de relevancia para la política pública de protección al consumidor	28
3.2. Hábitos de los usuarios de Internet en México	29
3.3. Historia de MercadoLibre	30
3.4. Datos clave de MercadoLibre	32
3.4.1. MercadoLibre	32
3.4.2. MercadoLibre.com	32
3.4.3. MercadoPago.com	33
3.5. eBay en México a través de MercadoLibre y sus servicios	33
3.4.1. MercadoLibre.com	33
3.4.2. MercadoPago.com	33
3.4.3. MercadoClics.com	34
3.4.4. MercadoShops.com	34
4. ANALISIS	35
4.1. Entrevista con ejecutivos de eBay/MercadoLibre México	35
4.1.1. De la administración	35
4.1.2. Del posicionamiento y la competencia	36
4.1.3. De los clientes	37
4.1.4. De las nuevas tecnologías y las redes sociales	38
4.2. Desafíos para las empresas que desean acceder al Comercio Electrónico	39
4.3. Conclusiones al Estudio de Caso	42
4.3.1. Otras consideraciones respecto del comercio electrónico	44
4.3.2. Factores de éxito y de fracaso por parte de las organizaciones	45
5. BIBLIOGRAFÍA	46
6. CITAS	47

UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA, CIUDAD DE MÉXICO.
“E-BAY, COMUNIDAD GLOBAL”
ESTUDIO DE CASO.

“El trabajo es la fuente de toda riqueza. Es la condición básica y fundamental de toda la vida humana. Y lo es en tal grado que, hasta cierto punto, debemos decir que el trabajo ha creado al propio hombre.”
Federico Engels.

INTRODUCCIÓN.

La agricultura, el comercio y la industria son actividades propias del hombre. En conjunto forman los pilares de la generación de riqueza y prosperidad entre los individuos. Más aún, el comercio determina el carácter de una nación y -como menciona Federico Engels, forja el destino del hombre como especie. Ejemplos de esta afirmación los encontramos en las siguientes ideas:

“Vemos, pues, que la mano no es sólo el órgano del trabajo; es también producto de él. Únicamente por el trabajo, por la adaptación a nuevas y nuevas funciones, por la transmisión hereditaria del perfeccionamiento especial así adquirido por los músculos, los ligamentos y, en un período más largo, también por los huesos, y por la aplicación siempre renovada de estas habilidades heredadas a funciones nuevas y cada vez más complejas, ha sido como la mano del hombre ha alcanzado ese grado de perfección que la ha hecho capaz de dar vida, como por arte de magia, a los cuadros de Rafael, a las estatuas de Thorwaldsen y a la música de Paganini.”ⁱ

Como decía, el trabajo no sólo determina al ser humano en lo particular; incluso determina a las naciones al sensibilizar a sus miembros de la necesidad de la ayuda mutua.

“Por otra parte, el desarrollo del trabajo, al multiplicar los casos de ayuda mutua y de actividad conjunta, y al mostrar así las ventajas de ésta actividad conjunta para cada individuo, tenía que contribuir forzosamente a agrupar aún más a los miembros de la sociedad.”ⁱⁱ

“Gracias a la cooperación de la mano, de los órganos del lenguaje y del cerebro, no sólo en cada individuo, sino también en la sociedad, los hombres fueron aprendiendo a ejecutar operaciones cada vez más complicadas, a plantearse y a alcanzar objetivos cada vez más elevados. El trabajo mismo se diversificaba y perfeccionaba de generación en generación extendiéndose cada vez a nuevas actividades. A la caza y a la

ganadería vino a sumarse la agricultura, y más tarde el hilado y el tejido, el trabajo de los metales, la alfarería y la navegación. Al lado del comercio y de los oficios aparecieron, finalmente, las artes y las ciencias; de las tribus salieron las naciones y los Estados.”ⁱⁱⁱ

En el caso de México, la organización comercial tiene sus orígenes en el modelo social conocido como *Calpulli* (Casa Grande o Ciudad Estado), el cual estaba compuesto por varias familias encargadas de diversas funciones. Entre las más importantes se encontraban la organización política, el cultivo de la tierra, la producción artesanal, el comercio y la educación. Eruditos como Van Zantwijk^{iv} aseguran que estos núcleos sociales, en principio basados en lazos familiares, llegaron a desarrollar una compleja estructura jerárquica a partir de la riqueza y el prestigio; despertando el orgullo de pertenencia a estas comunidades y la ambición de los inmigrantes que llegaban a ellos en búsqueda de mejores oportunidades de vida. El mejor ejemplo de esto fue el *Calpulli de Otumba*, el cuál alcanzó el máximo reconocimiento en el área del comercio.

El comercio, como veremos a lo largo de este estudio, toma sus matices o características en la tecnología de cada época (desde el ábaco hasta la computadora) y, al tiempo, ha sido promotor de los avances en este mismo campo. La oportunidad de crear un mercado electrónico surge, por primera vez en el mundo, en el año de 1960 pero fue hasta la primera década del año 2000 que, con el crecimiento y popularización de la Internet, se hizo realidad este sueño.

Importantes empresas globales predijeron inversiones de billones de dólares para atender el mercado de productos de consumo a través de Internet, con ingresos esperados de hasta 54 mil millones para el año 2007 en los Estados Unidos. En la actualidad, el binomio que integran el comercio electrónico y las empresas multinacionales de logística, ofrecen un canal de comercialización global, tanto para las grandes empresas como para las más pequeñas, “en igualdad de circunstancias”.

De acuerdo con cifras del Instituto PyMe y la Secretaría de Economía: 99.8% de las empresas en México son MiPyMES y, en conjunto, representan el 52% del PIB. Además, se calcula que otorgan el 72% de los empleos formales.^v Es un hecho que el empleo de la tecnología tiene un impacto directo y profundo en la competitividad de las empresas; considerando que el empleo de la computación y la Internet pueden representar hasta un 65% de este incremento (exclusivamente el 25% de las PyMES utiliza Internet y sólo 10% tienen página web). Ahora bien, al utilizar una plataforma como la de eBay/MercadoLibre es posible para cualquier tamaño de empresa montar un negocio *on line*.^{vi}

Las oportunidades de negocio que abre la Internet son enormes. México se encuentra ubicado en décimo lugar de acuerdo al ranking de naciones con mayores usuarios de Internet, y se espera que en sólo dos años más ocupemos el 5to lugar,

por encima del Reino Unido.^{vii} De acuerdo con cifras otorgadas por la empresa MercadoLibre México, entre los años 2006 y 2008, el incremento de las ventas en el sector turístico y de productos de consumo aumentó en nuestro país en un 101 y 45 por ciento respectivamente, gracias al empleo de la Internet.^{viii} Las primeras cinco categorías en las cuales los consumidores mexicanos compran a través de Internet son:

1. Boletos de avión.
2. Equipos de cómputo.
3. Boletos para espectáculos.
4. Artículos para el hogar y electrodomésticos.
5. Servicios bancarios y de seguros.^{ix}

Siendo la tarjeta de crédito el medio favorito de pago para los mexicanos que compran por Internet.^x Es evidente, de acuerdo con los estudios de la compañía, que la mayoría de los usuarios de MercadoLibre están satisfechos con su experiencia de compra. Las principales razones para el uso de la plataforma son las siguientes^{xi}:

1. Encuentran buenas ofertas.
2. Encuentran productos que no hay en su localidad.
3. Encuentran mejores precios que en el comercio tradicional.
4. Se sienten más cómodos comprando por Internet que yendo de compras.

En el futuro veremos grandes oportunidades de negocios y crecimiento para pequeñas, medianas y grandes empresas. El empleo intensivo de estas plataformas, a través de tecnologías móviles de acceso a Internet, hacen más importante este medio. Más aún, como país tenemos un gran compromiso por enfrentar al resolver problemas como el de la pobreza o la desigualdad social. Será a través de las nuevas tecnologías, aplicadas al desarrollo de la calidad de vida de los mexicanos, que podremos dar respuesta a las necesidades de una sociedad cada vez más polarizada; integrado a aquellos miembros más desfavorecidos a la «Nueva Economía» que plantea el comercio electrónico. No sólo eso, hoy tenemos la oportunidad de dotar a todos los miembros de la sociedad de una plataforma que contribuya, mediante las nuevas tecnologías, a tener mejor educación, salud, servicios públicos y oportunidades de negocios. Contribuyendo a acrecentar el índice de desarrollo humano de nuestro país. Esta plataforma se conoce como:

El Sistema Nacional e-México.

Tal y como señala la SCT en su documento “Sistema Nacional e-México. Resumen Ejecutivo”, los nuevos sistemas de informática y telecomunicaciones tienen una capacidad transformadora en el estilo de vida de las personas; destacándose las áreas del conocimiento, los negocios, la salud, la recreación y el intercambio cultural.

“Para diversos países la revolución tecnológica ha significado su incorporación en la denominada «Nueva Economía», lo que posibilita a sus habitantes y empresas acceder a información, a productos y mercados que antes no estaban a su alcance, así como a realizar actividades comerciales y financieras por medios electrónicos a costos menores, en comparación a los medios disponibles hasta ahora.”^{xii}

¿En qué consiste el Sistema Nacional e-México?

El Sistema Nacional e-México consiste en una Política Pública que integra los intereses de distintos niveles de gobierno, diversas entidades y dependencias públicas, operadores de redes de telecomunicaciones, cámaras y asociaciones vinculadas con las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TICs), así como diversas instituciones; con el fin de ampliar la cobertura de servicios básicos como educación, salud, economía, gobierno y ciencia, tecnología e industria, así como de otros servicios a la comunidad. Su objetivo plantea generar alternativas de valor, a través de un sistema tecnológico con contenido social, que ofrezca herramientas y oportunidades para mejorar la calidad de vida de los mexicanos. Su propósito incluye:

- Acelerar las tendencias históricas en la penetración de servicios de telecomunicaciones e informática, garantizando la cobertura de los servicios y contenidos del Sistema Nacional e-México en todo el territorio nacional y al alcance de toda la población.
- Impulsar la industria de desarrollo de software nacional, considerando la renovación tecnológica y la demanda de servicios.
- Brindar nuevas opciones de educación y capacitación, que estimulen el aprendizaje como medio para el desarrollo integral de los mexicanos, promoviendo que la educación sea accesible para cualquier persona, respetando su identidad y su entorno cultural.
- Facilitar a la población en general y a los profesionales de la salud en el país, el acceso a servicios y contenidos de salud a distancia, que permitan mejorar el nivel del bienestar de la población, mediante la integración de los diversos actores que intervienen en la atención de la salud.
- Promover el desarrollo y competitividad de las pequeñas y medianas

empresas, en sus actividades dentro y fuera del país, a través de los medios electrónicos y las oportunidades de negocio que existen en la nueva economía digital.

- Integrar a través del Sistema e-México a los diversos grupos lingüísticos y étnicos del país, así como a sectores específicos de la población como los mexicanos en el extranjero y personas con discapacidad, entre otros.
- Garantizar los mecanismos jurídicos, la regulación y aspectos tarifarios, adecuados para el desempeño del Sistema e-México, en condiciones de certidumbre, transparencia y seguridad para asegurar el derecho a la intimidad y la informática de los usuarios, así como de los valores sociales y éticos de los mexicanos.
- Coordinar a los diferentes grupos participantes -públicos y privados- en el desarrollo, administración, operación, control y financiamiento del Sistema Nacional e-México, para que éste sea eficaz y eficiente.
- Promover la canalización de fuentes de recursos de financiamiento internacionales y nacionales para el despliegue del Sistema Nacional e-México, garantizando que los recursos públicos y privados asignados para este proyecto sean socialmente rentables.

¿Cuál fue el alcance e impacto que se esperaba del sistema?

Al momento de redactarse el documento (septiembre del 2002), se calculaba que existían en México cerca de cinco millones de usuarios de Internet, aproximadamente un cinco por ciento de la población total, lo que contrastaba con los demás países de la Organización del Comercio y Desarrollo Económico (OCDE), e incluso con otras naciones de América Latina que contaban con una población considerablemente menor.

En aquel entonces, se estimaba que en nuestro país existían alrededor de seis millones de computadoras, las cuales se concentraban en 9.3 por ciento de los 22 millones de hogares mexicanos. Esta «brecha digital» constituía un problema que se profundizaba al interior de nuestro país. “Así, por ejemplo, mientras que en la región Noroeste el 27 por ciento de sus cabeceras municipales tienen la posibilidad de acceso a Internet vía Dial-up, a costo de una llamada local, en el Sur-Sureste este indicador es de alrededor del 4 por ciento, lo que es totalmente consistente con las brechas sociales presentes a lo largo y ancho del país.”^{xiii}

Como consecuencia de esta situación socioeconómica, se volvía apremiante contar con un programa de conectividad que fuera más allá de un proyecto de gobierno o de algunos sectores, abarcando aspectos más amplios que la cobertura y la penetración de la tecnología, ya que lo relevante es el uso y aprovechamiento que

podíamos hacer de esta red mediante contenidos y servicios acordes a las necesidades de los mexicanos. Al comienzo del 2002 el número de internautas mexicanos era menor al 4% de la población. El principal motivo para impulsar el Sistema Nacional e-México consiste en promover la cultura para el aprovechamiento de Internet entre todos los mexicanos. Los primeros pasos en este esfuerzo dieron su fruto el 3 de diciembre de 2003 con el fallo para la licitación correspondiente para la conectividad de los primeros 3,200 Centros Comunitarios Digitales (CCDs) que sirven para dar conectividad a las poblaciones y familias que, por limitaciones económicas y geográficas, no cuentan con la infraestructura de telecomunicaciones necesaria para tener acceso a conectividad dedicada dentro de sus hogares. En ellos se cuenta con modelos para el apropiamiento e inducción de las tecnologías de la información que permiten abatir esta brecha digital e incorporar a México en la Sociedad de la Información.

La visión que se tiene de esta Política Pública de Estado es la de una sociedad integrada y totalmente intercomunicada, en donde cada mexicano viva en un entorno de igualdad de oportunidades entre sí y con el resto del mundo, respetando y preservando la riqueza pluricultural de México. Su misión, es la de ser un agente de cambio en el país, al integrar los esfuerzos que realizan los diversos actores públicos y privados en la eliminación de la brecha digital y las diferencias socioeconómicas entre los mexicanos, a través de un sistema con componentes tecnológicos y sociales que ofrezca servicios básicos como aprendizaje, salud, intercambio comercial y trámites de gobierno, siendo al mismo tiempo punta de lanza del desarrollo tecnológico de México.

¿Cuáles son sus líneas estratégicas de innovación y calidad?

El objetivo central del programa consiste en generar alternativas de valor a través de un sistema tecnológico con contenido social, que ofrezca las herramientas y oportunidades que hoy es posible alcanzar por medio de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones para mejorar la calidad de vida de todos los mexicanos. Para ello el sistema se organiza en tres grandes ejes: conectividad, contenidos y sistema.

Conectividad.

Las acciones en materia de conectividad se concentran en dos aspectos:

1. Las inversiones que están realizando operadores de redes de telecomunicaciones para incrementar la infraestructura y cobertura del servicio telefónico en los hogares mexicanos, previéndose pasar de las 12 líneas por cada 100 habitantes en el año 2000 a alrededor de 25 líneas por cada 100 habitantes en el 2006.

2. Crear una red de Centros Comunitarios Digitales (CCD's) que sirvan para dar conectividad a las poblaciones y familias que por limitaciones económicas y geográficas no cuentan con la infraestructura de telecomunicaciones necesarias para tener acceso a conectividad dedicada dentro del hogar.

Contenidos.

Los contenidos del sistema son:

1. e-Aprendizaje.

Brindar nuevas opciones de capacitación y educación, promoviendo una educación accesible a cada persona, respetando su identidad y su entorno cultural.

2. e-Salud.

Elevar el nivel de bienestar y la salud de la sociedad mediante la integración de un sistema tecnológico y de contenido social.

3. e-Economía.

Acelerar el proceso de desarrollo de la economía digital en las empresas, especialmente las micro, pequeñas y medianas, para incrementar la competitividad de la economía mexicana; así como desarrollar la cultura de digitalización de la sociedad, particularmente en los consumidores.

4. e-Gobierno.

Es un medio para que todos los mexicanos, en el ámbito federal, regional, estatal y municipal, puedan ejercer su derecho a estar informados y acceder a los servicios que ofrece el Estado, a través de la Mega Red del Sistema Nacional e-México.

Sistema.

Se enfoca en tres puntos:

- Portal del Sistema Nacional e-México

Lo más importante del portal es la orientación hacia el ciudadano; los servicios y la información serán de mayor utilidad al estar organizados en función de los ejes principales de vida: hogar, auto, familia, impuestos, educación, salud, negocio. Cada uno de estos implica la prestación de distintos servicios.

- NAP (Punto Neutral de Acceso a la Red)

Se refiere al centro donde se intercambiará el tráfico de las redes de datos de todos los operadores de redes públicas y, en su caso, las privadas que se requieran; de manera que se optimice el acceso a los contenidos de e-México, sin necesidad de que el tráfico de esta información salga del país para intercambiarse entre operadores de México y sin necesidad de que se requieran acuerdos bilaterales

entre operadores específicos mexicanos.

- Data Center e-México (Centro de Cómputo de Gobierno)

Es el equipamiento necesario para concentrar los sistemas con que vaya a operar e-México en sus primeros niveles de estructura de información y desde el cual se ligará con el resto de los contenidos residentes en cada dependencia o entidad en particular. Requerirá de recursos informáticos y de infraestructura computacional, su interconexión al NAP y de los servicios necesarios para mantenerlos operando, entre otros aspectos.

Conclusiones al alcance del Sistema Nacional e-México.

La brecha digital o tecnológica no es otra cosa que la división que existe entre quienes tienen acceso a la tecnología y los que no, creando una segregación social y económica basada en la información. “Mientras la gente que tiene o puede tener acceso es cada día más sofisticada en términos de su involucramiento tecnológico (utilizando agendas electrónicas, teléfonos celulares con acceso a Internet, computadoras portátiles, etc.) la gente que no tiene acceso se está quedando atrás al estar menos informada, menos calificada en habilidades relacionadas con la tecnología. No hay duda de que esta brecha puede convertirse en una verdadera amenaza que puede exacerbar las diferencias sociales y económicas entre individuos, empresas e inclusive naciones.”^{xiv}

El Sistema Nacional e-México ofrece una oportunidad para que el gobierno fomente mayor igualdad entre la sociedad en un tiempo relativamente corto y a un costo comparativamente más bajo, procurando mejorar el bienestar de la población logrando un alto impacto político y social.

En resumen, el propósito del Sistema Nacional e-México es eminentemente social y posee los siguientes objetivos esenciales:^{xv}

- a) Promover la conectividad y generación de contenidos digitales (datos, sonidos e imágenes) vía Internet, a precios accesibles, entre aquellos individuos y familias de menores ingresos, que viven en comunidades urbanas o rurales del país, con el propósito de lograr su integración al desarrollo económico y social de México, reduciendo la “brecha digital” existente hoy día en el país.
- b) Capacitar en el uso de las nuevas tecnologías de la información y difusión del conocimiento a las familias de dichas comunidades, con énfasis en su autosuficiencia para consultar y generar contenidos vía Internet en apoyo a sus particulares necesidades de educación, cultura, salud y desarrollo económico.
- c) Poner a disposición de la población en general, la información referente a los servicios que prestan los gobiernos Federal, Estatales y Municipales, a fin de

que exista transparencia y equidad en los mismos y se ayude a disminuir el tiempo que actualmente requiere la realización de diversos trámites y mejorar su eficiencia.

Estudios de caso como el presente hacen accesible las oportunidades internacionales de negocios no sólo para las grandes corporaciones, sino también para los grupos marginados de nuestra sociedad, integrados principalmente por las mujeres, los grupos indígenas, las personas con capacidades diferentes y todos aquellos en condiciones de pobreza y falta de educación. Espero que trabajos como éste, contribuyan al inicio para una popularización del comercio electrónico, lo mismo que a una más justa distribución de la riqueza en mi país y, en consecuencia, al mejoramiento del IDH de todos los mexicanos.

MARCO TEÓRICO.

¿Qué Significa “Comercio Electrónico”?

La Comisión Europea define al comercio electrónico como *“cualquier actividad que involucre a empresas que interactúan y hacen negocios por medios electrónicos, bien con clientes, bien entre ellas, o bien con la administración”*^{xvi}

Otras definiciones presentan al Comercio Electrónico como:

- *“Cualquier forma de transacción comercial en la que las partes interactúan electrónicamente en lugar de por intercambio o contacto físico directo.”*^{xvii}
- Comercio Electrónico, electronic commerce o e-Commerce como la compra y venta de bienes y servicios en internet. En la práctica, el e-Commerce y el e-Business, son términos usados indistintamente para referirnos al mismo tema.^{xviii}
- El *Comercio Electrónico* es definido por los estudios de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) como el proceso de compra, venta o intercambio de bienes, servicios e información a través de las redes de comunicación.^{xix}

En el comercio electrónico existen básicamente tres tipos de relación económica que se manejan de la forma que sigue:

- Business to Business (B2B).- Comercio de empresa con empresa; regularmente se intercambian insumos para la operación de las mismas.
- Business to Consumer (B2C).- Es el comercio de una empresa o tienda hacia un particular.
- Consumer to Consumer (C2C).- Es el trato directo entre particulares.^{xx}

El término eBusiness, introducido al mercado en el año de 1997 por diversas empresas, entre ellas IBM, es un concepto que abarca no solamente la conducción de negocios en lo relativo a la compra y venta de productos, sino también el servicio y soporte a clientes y la colaboración con otros socios comerciales para el comercio en Internet.

Crecimiento del Comercio Electrónico.

«Los conceptos básicos de Internet se concibieron por primera

vez en la década de 1960, pero fue hasta la de 1990 cuando se extendió con amplitud y se convirtió en parte de la cotidianidad. La International Data Corporation (IDC) calculó que en el 2004 había, más o menos, 700 millones de usuarios de Internet en todo el mundo en más de 150 países, y estimaba que dicha cantidad crecería a 1.1 mil millones de usuarios en todo el mundo para 2007, con una tasa compuesta anual de crecimiento de 12%. Si bien los 15 principales países representaban más de 70% de las computadoras en operación, poco menos de una cuarta parte de estos usuarios de Internet (160 millones) residía en Estados Unidos, cuya participación como porcentaje del total de usuarios de Internet iba en descenso. En Estados Unidos, se esperaba que 87% de los hogares tuviera acceso a Internet en 2009, y que la cantidad de hogares con una conexión de banda ancha fuera de 60% para esas fechas. Sin embargo, se esperaba también que las áreas de mayor crecimiento en el uso de Internet se ubicaran en países en desarrollo, donde su penetración era, en ese momento baja, como Asia, América Latina y Europa Oriental, gracias al creciente acceso mediante nuevas tecnologías, como los teléfonos celulares con equipo para Internet.

La IDC predijo que el mercado mundial de Internet de empresas al consumidor aumentaría de 216.2 mil millones de dólares en 2003 a 759.4 mil millones de dólares en 2007. Forrester Research predijo un aumento semejante en el mercado de subastas en Internet, de 13 mil millones de dólares en ingresos en 2002 a 54 mil millones en ingresos en 2007. América del Norte representó más o menos 50% del total de las ventas del comercio electrónico en 2004, la región de Asia-Pacífico, cerca de 25%, Europa Occidental, 20%, y América Latina, más de 10%. En el segmento de comercios al consumidor, principal escenario de eBay, el comercio electrónico en Estados Unidos representó más de 65% de todas las transacciones en Internet en 1999, pero menos de 40% en 2003 y quizá represente menos en el futuro, debido a la rápida expansión en otras partes del mundo. Se esperaba que Asia creciera especialmente rápido con la decisión de 2001 de incluir a China en la Organización Mundial de Comercio. De acuerdo con la IDC en 2005, se esperaba que la región Asia-Pacífico (salvo Japón) experimentara una sólida tasa de crecimiento anual de 25% en aparatos de Internet, 19% de usuarios de Internet y 46% de compradores de Internet. También se esperaba que los mercados europeos experimentaran un rápido crecimiento en 2006 y años siguientes. En 2002, Alemania, Reino Unido, Francia e Italia representaron 70% de los ingresos del comercio electrónico en Europa Occidental, pero se preveía que esta participación disminuyera, pues se esperaba también que se triplicara el comercio electrónico entre empresas de 2003 a 2006.»^{xxi}

Definiendo una Estrategia de Comercio Electrónico.

Al día de hoy, la mayoría de las grandes corporaciones están rediseñando sus

negocios en términos del Internet y de su nueva cultura y capacidades. Las compañías usan la Web para comprar partes e insumos a otras compañías, colaborar en promociones y hacer investigación en forma conjunta.

Independientemente, si estamos de acuerdo o no con que Internet y el Comercio Electrónico, se convertirán en el medio comercial por excelencia. A continuación se presenta una serie de cinco preguntas cuya intención es servir como base en el desarrollo de una estrategia para el aprovechamiento de las nuevas TICs. Como menciona Jorge A. Mendoza, autor de este cuestionario; si se contesta SÍ en alguna de ellas, lo más probable es que su negocio se verá envuelto en la operación de una tienda por Internet en el mediano plazo.

1. ¿El producto o servicio que usted pretende vender, tiene demanda en otros países o localidades fuera de la suya?
2. ¿Se puede enviar por mensajería o por Internet?
3. ¿Su envío costaría generalmente menos que el propio producto o servicio que usted pretende vender?
4. ¿Se puede vender sin necesidad de una entrevista personal con el cliente?
5. ¿Sus clientes potenciales típicos tienen el poder adquisitivo para tener acceso a Internet y visitar su tienda en línea?

Factores Básicos del Éxito en el Comercio Electrónico.

De acuerdo con Arthur Thompson y sus colegas, la parte técnica de la creación de un sitio en Internet para el comercio electrónico no constituye un obstáculo para el éxito. El más importante desafío que un minorista debe enfrentar es la creación de tráfico a través de su página.

Una forma de resolverlo es a través de la asociación con los motores de búsqueda. Otra forma es aprovechar los canales BTL (correo, banners publicitarios, infomerciales, etc.) Y una más, es el empleo de canales tradicionales ATL (carteleras, radio y TV)

«Una vez que los clientes conocen el sitio, la mayoría de los minoristas en Internet se dedican a proporcionar abundante información del producto, como imágenes de la mercancía, hacen accesible el sitio y procuran mantenerlo con novedades para que la gente regrese. (La capacidad de un sitio de generar visitas repetidas se conoce como “pegajosa”).»^{xxii}

El último reto que debe enfrentar un minorista es vencer el nerviosismo y la

desconfianza de los visitantes a su tienda para comprar en forma virtual los artículos que normalmente adquieren en centros comerciales. Factores como calidad del producto, talla, privacidad en la identidad del comprador y, el más importante de todos, seguridad en sus transacciones electrónicas. Son el aspecto final que debe ser superado.

Mitos y Realidades del Comercio Electrónico.

En opinión de Daniel M. Lund, editor del e-Magazine Mundit, considera que el comercio electrónico en nuestro país se encuentra en pañales. Desafiando las estadísticas en ventas por Internet, señala:

«No debemos olvidar que el comercio electrónico (de negocio a consumidor, B2C) existe sólo en aquellos sitios de Internet en donde el usuario ingresa, escoge un producto, paga vía tarjeta de crédito y a los pocos días recibe el producto adquirido en las puerta de su casa. Es decir, se hace una transacción comercial electrónica sin pagos en efectivo o depósitos, todo a través de las nuevas tecnologías.»^{xxiii}

El motivo para su opinión es que éste tipo de transacciones representa un volumen muy reducido de las que operan en los llamados sitios de compras electrónicas, puesto que, la mayoría de las transacciones se realizan COD (cóbrese o devuélvase) y pago en efectivo a través de depósito bancario.

«En estos casos no es propio hablar de comercio electrónico sino de “fachadas electrónicas de transacciones tradicionales”.»^{xxiv}

Pero ¿por qué no despegar el comercio electrónico en nuestro país? A causa de dos problemas que afectan su desempeño, a saber: el crédito y la confianza. El problema crediticio tiene que ver con la escasa presencia de población que tiene acceso a tarjetas de crédito, lo cual se debe a la imposibilidad de comprobar ingresos, mantener cuentas bancarias estables o, simplemente, porque el nivel salarial no lo permite (eso sin contar con la gran cantidad de mexicanos desempleados o subempleados). En otros casos es la ausencia de una cultura crediticia la que impone los límites; aún cuando se posea una tarjeta, muchas veces se pierde por mal manejo y el usuario pasa a formar parte de la “lista negra del crédito”.

El problema de la confianza es, advierte Lund, aún más grave. En México es muy difícil que estemos dispuestos a pagar por adelantado un producto que no hemos visto físicamente en un negocio; un producto que no sabemos si “existe”. La cultura del “dando y dando” continúa siendo un factor cultural complicado de superar. De acuerdo con cifras del 2000 obtenidas por Mundit, en aquel entonces, sólo el 13% de los encuestados había realizado una compra por Internet (que pudo haber sido

COD). En ese mismo estudio, un 54% de los usuarios encuestados manifestó desconfianza respecto de las compras por Internet.

«Incluso cadenas comerciales de prestigio como Sanborns no están teniendo el éxito esperado en lo que a comercio electrónico se refiere. Durante el último trimestre de 1999, Sanborns generó 15 millones de pesos en ventas a través de su sitio comercial en la red, comparados con los 3,800 millones de pesos que obtuvo en sus tiendas “reales”. Para esa cadena, el comercio electrónico significó sólo el 0.4% de sus ventas.»^{xxv}

Por encima de las grandes proyecciones y los pronósticos desmesurados, los empresarios que quieran crecer deben ser realistas. Si queremos que el comercio electrónico funcione en México, es preciso fomentar el crédito entre los grupos de clientes potenciales que no cuentan con él; realizar promociones para quienes sí cuentan con tarjetas de crédito y dar la mayor cantidad de información posible sobre los productos, la empresa, su dirección postal, teléfonos y funcionamiento para ayudar a derrotar el problema de la desconfianza. Por último, es indispensable para cualquier empresa interesada en el comercio electrónico establecer alianzas con empresas reconocidas de mensajería para que el comprador esté seguro de que el producto adquirido con anticipación le llegará a su domicilio en la fecha prometida.

Historia de las Subastas.

«Las primeras subastas de las que se tiene noticia tuvieron lugar en Babilonia alrededor del año 500 a. C. En estas subastas se vendían mujeres como esposas al mejor postor.

En la antigua Roma, los soldados subastaban el botín de sus saqueos y los ciudadanos ricos hacían lo mismo con sus costosas pertenencias y posesiones apreciadas. En el año 193 de nuestra era, el Imperio Romano entero fue puesto en subasta después de la ejecución del emperador Pertinax. Didius Julianus ofreció 6,250 dracmas por cada guardia real y de inmediato se le nombró Emperador de Roma. Sin embargo, Julianus fue ejecutado a su vez sólo dos meses más tarde, y de tal suerte puede haber sido la primera víctima de la maldición del ganador (licitar por más de lo que el bien valdría en una situación extra subasta).

A finales del siglo XVI, se empezaron a efectuar subastas en tabernas y expendios de *ale* (bebida inglesa de malta, de alto contenido alcohólico) en la Gran Bretaña. Sotheby's se fundó en 1744 y Christie's en 1766; ambas son ahora casas subastadoras de renombre mundial de artículos raros y valiosos. Asimismo, las subastas de tabaco, caballos y otros animales domésticos eran comunes en tiempos de las colonias americanas.

Las subastas han perdurado a lo largo de la historia por varias razones. Primera, les dan a los vendedores un medio conveniente de

encontrar un comprador para algo de lo que quisieran deshacerse. Segunda, las subastas son una forma excelente de que la gente colecciona cosas difíciles de encontrar, como ciertos juguetes que fueron muy populares (Beanie Babies) u objetos de recuerdo histórico, que tienen alto valor personal para ellos. Por último, las subastas son uno de los mercados más “puros” que existen para los bienes, porque ponen en contacto a compradores y vendedores para que lleguen a un precio mutuamente satisfactorio. Los expertos estimaban que el mercado nacional de subastas, ventas de garaje, mercados de pulgas (o mercados de usado) y listas de anuncios clasificados excedían los 130,000 millones de dólares en 2001.»^{xxvi}

Subastas por Internet.

En esencia, las subastas por Internet, operan del mismo modo que las subastas tradicionales, con la particularidad de que el lugar dónde se lleva a cabo la negociación es Internet y no un lugar geográfico en específico. Existen tres categorías básicas de subastas en línea:

1. Las subastas de empresa a empresa, suele tratarse de equipo y exceso de mercancía.
2. Las subastas de empresas a consumidores. Las empresas usan Internet para distribuir bienes u otorgar servicios a los consumidores. Las empresas aprovechan para vender bienes usados o descontinuados, o para liquidar inventario no deseado.
3. Subastas entre particulares, ofrecen a vendedores y compradores interesados la oportunidad de participar en pujas competitivas.

En términos generales, las empresas operadoras de subastas por Internet generan sus ingresos de cuatro formas:

- Cobran a los vendedores por listar un bien o servicio.
- Cobran una comisión por las ventas.
- Venden publicidad en sus sitios de Internet.
- Venden su propia mercancía nueva o usada con el formato de subastas en Internet.

Y, en forma más reciente:

- Venden sus propios bienes o permiten que otros vendedores ofrezcan sus bienes en un formato de precio fijo.

«La mayoría de los sitios cobran a los vendedores por tarifa o por comisión, y venden publicidad a las empresas interesadas en promover sus bienes o servicios entre los usuarios del sitio de subastas.»^{xxvii}

Perfiles de Usuarios de las Subastas en Internet.

De acuerdo con Thompson, y particularmente para el caso de eBay, los participantes de las subastas electrónicas más comunes son: 1) buscadores de gangas; 2) coleccionistas y aficionados; 3) compradores profesionales; 4) vendedores ocasionales; 5) vendedores aficionados y coleccionistas, y 6) vendedores corporativos y en masa.

- *Buscadores de gangas.* Estos compradores buscan en las subastas una forma de entretenimiento; su objetivo es hallar una buena oferta. Se considera que representan sólo el 8% de los usuarios de Internet activos, pero equivalen al 52% de los visitantes de eBay. Para mantener las visitas de esta población, es preciso emplear tanto argumentos racionales como emotivos, ofrecer precios competitivos, la emoción de “la búsqueda” y el deseo de formar parte de una comunidad.
- *Aficionados y coleccionistas.* Buscan bienes específicos de gran valor personal para ellos. Tienen gran interés por el binomio precio/calidad. Aprecian la gran cantidad de productos que ofrece eBay.
- *Compradores profesionales.* Abarcan desde gerentes de compras, en busca de artículos de oficina; hasta comercializadores de antigüedades y armas que adquieren inventario. El rasgo distintivo de esta población es su afiliación a una empresa.
- *Vendedores ocasionales.* Es un grupo constituido por individuos que usan eBay como sustituto de los anuncios clasificados o de las ventas de garaje para deshacerse de cosas que ya no necesitan, a veces con la intención de reunir fondos para un proyecto en específico.
- *Vendedores aficionados y coleccionistas.* Operan en categorías muy limitadas de bienes y aprovechan el medio para establecer lazos con otros coleccionistas e intercambiar piezas. Algunos sólo operan a través de Internet y otros lo usan como complemento a sus canales tradicionales.
- *Vendedores corporativos y en masa.* Los vendedores en masa son, por lo general, pequeños o medianos empresarios que utilizan eBay como principal canal de distribución, llegando a facturar decenas de miles de dólares en bienes mensuales. Representan el 4% de la población de eBay pero operan el 80% del volumen total de negocios.

Junto con los vendedores en masa, se encuentran las grandes compañías, de reconocido prestigio, que aprovechan el canal eBay para distribuir sus productos.

Historia de la Fundación de eBay.

«Pierre Omidyar nació en París, Francia, de padres que habían salido de Irán décadas antes. La familia emigró a Estados Unidos, donde el padre de Pierre inició una residencia en el Johns Hopkins University Medical Center. Pierre creció en circunstancias modestas; sus padres se divorciaron cuando él tenía 2 años, pero se mantuvieron a corta distancia para que pudieran estar con ambos. La pasión de Pierre por las computadoras se inició a temprana edad; se escabullía de la clase de gimnasia en la secundaria para jugar con las computadoras. Aún estaba en la preparatoria cuando entró a su primer empleo relacionado con computadoras en la biblioteca escolar, donde se le contrató a seis dólares la hora con la tarea de escribir un programa para imprimir las tarjetas del catálogo. Al salir de la preparatoria asistió a Tufts University, donde conoció a su futura esposa, Pamela Wesley, que venía a Tufts de Hawai para obtener un título en biología. Al graduarse, en 1988, la pareja se mudó a California, donde Pierre, que había obtenido la licenciatura en ciencias de la computación, se integró a Claris, subsidiaria de Apple Computer en Silicon Valley, y creó una aplicación de gráficos de amplio uso, MacDraw. En 1991, Omidyar salió de Claris y participó como cofundador de Ink Development (que más tarde cambiaría su nombre por el de eShop), la cual se convertiría en precursora de las compras comparadas en línea y se vendería finalmente a Microsoft en 1996. En 1994, Omidyar entró en General Magic como ingeniero de servicios de desarrollador y permaneció allí hasta mediados de 1996, cuando dejó este puesto para dedicarse de tiempo completo al desarrollo de eBay.

Cuenta el anecdotario de Internet que eBay se fundó solamente para que Pamela pudiera canjear surtidores de PEZ® con otros coleccionistas. Aunque Pamela fue ciertamente una fuerza impulsora en el lanzamiento del sitio web inicial, Pierre había estado interesado largo tiempo en la forma en que se podría establecer una plaza de mercado para reunir a un mercado fragmentado y disperso. Pierre vio a eBay como una forma de crear una comunidad de intercambio de persona a persona, basada en un mercado democratizado y eficiente, donde todo mundo pudiera tener igual acceso a través del mismo medio, la Internet. Pierre se puso a desarrollar y a realizar tanto su objetivo como el de Pamela. En 1995, lanzó la primera subasta en línea bajo el nombre de Auctionwatch, en el nombre de dominio de www.eBay.com. El nombre de eBay significaba “electronic Bay area” (área electrónica de la Bahía), acuñado porque el concepto inicial de Pierre era atraer vecinos y otros residentes del área de la Bahía de San Francisco al sitio para que compraran y vendieran artículos de interés mutuo. Las primeras subastas

no cobraban cuotas a compradores o vendedores y la mayoría consistían en equipo de computación (y no en surtidores de PEZ®). La incipiente empresa de riesgo de Pierre generó 1,000 dólares de ingresos el primer mes y 2,000 más el segundo. El tráfico aumentaba rápidamente conforme la publicidad de viva voz se esparcía por el área de la Bahía; incluso apareció una comunidad de coleccionistas, que usaba el sitio para comerciar y charlar (de los intercambios en las salas de charla de eBay resultaron algunos matrimonios).

Para febrero de 1996, el tránsito en el sitio de Pierre Omidyar había crecido tanto que su proveedor de servicio de Internet le informó que tendría que elevar el grado del servicio. Cuando Pierre compensó esto cobrando una cuota de registro para la subasta, y vio que no disminuía el número de artículos registrados, comprendió que tenía algo. Aunque todavía trabajaba en casa, Pierre empezó a buscar un socio y en mayo pidió a su amigo Jeffrey Skoll que se le uniera en la empresa de riesgo. Si bien Jeff nunca se había preocupado mucho por el dinero, su maestría de administración de empresas en Stanford le brindaba a la firma la base de negocios de la que Pierre carecía. Con Pierre como el visionario y Jeff como el estratega, la compañía emprendió la misión de “ayudar a la gente a intercambiar prácticamente cualquier cosa sobre la Tierra”.

Su concepto de eBay era “crear un lugar en el que la gente pudiera hacer negocios igual que en los viejos tiempos, cuando la gente se tenía que conocer personalmente, y todos teníamos la impresión de estar tratando sobre la base de uno a uno con individuos en los que podíamos confiar”.

En los primeros días de eBay, Pierre y Jeff llevaban a cabo la operación solos, usando una sola computadora para servir a todas las páginas. Pierre fungía de director ejecutivo, director financiero en jefe, y presidente, mientras que Jeff era co-presidente y director. No pasó mucho tiempo antes de que Pierre y Jeff hicieran crecer la empresa a un tamaño que los forzó a salir de sala de la casa de Pierre (debido a las objeciones de Pamela) e irse a la sala de Jeff. Poco después, las operaciones se mudaron por un tiempo a las instalaciones de una incubadora de negocios de Silicon Valley, antes de que la compañía se estableciera en sus instalaciones actuales en San José, California.»^{xxviii}

Transición de eBay a la Administración Profesional.

«Desde el principio, Pierre Omidyar intentaba contratar a un administrador profesional que fungiera como presidente de eBay: “Le dejaría dirigir la empresa... Podría irme a jugar”. En 1997, Omidyar y Skoll convinieron en que era hora de localizar a un profesional experimentado que fungiera como director ejecutivo y presidente. A finales de 1997, los cazadores de talentos llegaron con una candidata para el empleo: Margaret Whitman, entonces directora general de la división preescolar de

Hasbro Inc. Whitman había recibido su título de licenciatura en economía de Princeton y su maestría en economía de Harvard Business School; su primer empleo fue en administración de marca en Procter & Gamble. Su experiencia incluía también su trabajo como presidenta y directora ejecutiva de FTD, presidenta de la División Stride Rite de Stride Rite Corporation, y como vicepresidenta titular de marketing de la división de productos de consumo de Walt Disney Company.

Cuando eBay se acercó a ella por primera vez, Whitman no tenía especial interés en unirse a una empresa que contaba con menos de 40 empleados y menos de 6 millones de dólares en ingresos del año anterior. No fue hasta después de repetidos llamados que Whitman accedió a reunirse con Omidyar en Silicon Valley. Después de un segundo encuentro, Whitman percibió el enorme potencial de crecimiento de la firma y convino en hacer una prueba con eBay. Según Omidyar, la experiencia de Meg Whitman en marketing global con las marcas Teletubbies, Playskool y Mr Potato Head de Hasbro hacían de ella “la elección ideal para levantar la posición de liderato en el mercado uno a uno de intercambio en línea sin sacrificar la calidad y el toque personal que nuestros usuarios se han habituado a esperar”^{xxix}. Además de convencer a Whitman de dirigir las operaciones de eBay, Omidyar había tenido una participación clave en la incorporación de otros talentosos ejecutivos titulares. Y en la formación de una capaz junta de directores. Entre los miembros notables de la mesa directiva de eBay figuraban Scot Cook, funcionario de Intuit, una exitosa compañía de software financiero, Howard Schultz, fundador y director ejecutivo de Starbucks, y Fred D. Anderson, vicepresidente ejecutivo y director financiero de Apple.

Whitman dirigió la operación desde el momento que estuvo a bordo. Omidyar, quien desde el 17 de abril de 2001 poseía 25.7% de las acciones de eBay (con valor aproximado de cuatro mil setecientos millones de dólares en diciembre de 2001), pasó considerable tiempo en París. Pamela y él, todavía entre sus treinta y cuarenta años de edad e inquietos por la basta riqueza que habían acumulado en tan corto tiempo, estaban dedicando buena parte de su energía a explotar las causas filantrópicas. (Quentin Hardy, “The Radical Philanthropist”, Forbes, 1 de mayo de 2000 en Thompson et al. Administración Estratégica, texto y casos. Edición XIV. Mc Graw Hill). Habían decidido donar la mayor parte de su fortuna a la caridad y estaban estudiando formas alternas de maximizar el efecto de sus aportaciones filantrópicas en el bienestar general de la sociedad. Jeffrey Skoll poseía 14.8% de las acciones de eBay (con valor de dos mil setecientos millones de dólares) y Margaret Whitman tenía 4.2% (setecientos cincuenta millones de dólares).»^{xxx}

eBay y sus Principales Competidores.

De acuerdo con los expertos, los sitios de subastas se diferencian entre sí por varios

aspectos, destacando: inventarios, el proceso de ofertas, servicios y tarifas extra, soporte técnico, funcionalidad y sentido comunitario. eBay ha puesto especial énfasis en lograr un sitio intuitivo, sencillo y confiable. En 1998 lanzó dos servicios de personalización conocidos como My eBay y About Me, que ofrecían a los usuarios información confidencial y actualizada respecto a sus actividades comerciales. Desde la página My eBay obtienen información de su estado de cuenta, su puntaje de calificaciones, el estado de las subastas en que estuviesen participando, tanto como vendedor o comprador, e información relativa a sus categorías favoritas. A través de About Me, se publica información del usuario, tal como: calificaciones recibidas y otorgadas, los artículos que tuviera publicados, así como información e imágenes personales. Ambos servicios promovieron la facilidad de uso tanto como el sentido de comunidad.

En resumen, eBay aprovechaba los hallazgos descritos en los factores básicos del éxito en el comercio electrónico para atraer usuarios, fortalecer su portafolios de categorías de productos y generar reconocimiento de marca.

«... eBay también buscaba competir en otras dimensiones: sentido de comunidad, confiabilidad del sistema, confiabilidad de entregas y pagos, conveniencia y accesibilidad del sitio en Internet, bajas tarifas y un intercambio eficiente de información.

A principios de la historia de eBay podía considerarse que los principales rivales de la empresa eran los anuncios clasificados en periódicos, ventas de garaje, mercados de segunda mano, exhibiciones de artículos coleccionables, y otros lugares, como casas de subastas comerciales y de embargos.»^{xxxii}

Fue un poco más adelante -con la ampliación de las categorías de oferta de productos y las técnicas de eBay, que aumentó la gama de competidores; llevando a la empresa a los terrenos tradicionales de minoristas de presencia física, empresas importadoras/exportadoras y de ventas por catálogo o por correo. Los principales competidores por Internet con quienes comenzó a enfrentarse son Wal-Mart, Kmart, Sears, JCPenney y Office Deppot.

«Al competir con estos vendedores más grandes, eBay comenzó a adoptar algunas de sus herramientas, como el uso de certificados de regalos. La empresa también sintió que competía con varios minoristas de especialidades, como Christie's (antigüedades), KB Toys (juguetes), Blockbuster (películas), Dell (computadoras) Foot Locker (ropa deportiva), Ticketmaster (boletos para espectáculos) y Home Depot (herramientas).»^{xxxiii}

La junta directiva de eBay llegó a interesantes conclusiones respecto a su competencia^{xxxiii}.

Los competidores locales tradicionales resultaban ineficientes, respecto del modelo de eBay, ya que su esquema local y fragmentado encarecía y demoraba la interacción entre los actores del mercado, su intercambio de información y, por tanto, se completarían sus transacciones. Además padecían de tres deficiencias críticas.

1. Tendían a ofrecer una variedad y amplitud limitada de productos en comparación con la capacidad de eBay.
2. Solían tener altos costos de transacción.
3. Eran incapaces de ofrecer medios confiables para que compradores y vendedores pudieran fijar precios de ventas y adquisiciones.

La junta directiva de eBay consideraba que su formato de subastas por Internet era competitivamente superior al de sus rivales porque:

1. Facilitaba que los compradores y vendedores se reunieran, intercambiaran información y efectuaran sus transacciones.
2. Permite a vendedores y compradores interactuar directamente y sin intermediarios, con precios más atractivos que en el mercado tradicional.
3. Ofrece un alcance global, mayor variedad y base global de participantes.
4. Permite comerciar a cualquier hora y ofrece información actualizada.
5. Fomenta un sentimiento de comunidad entre individuos con intereses compartidos.

Amazon.com

- Creada en julio de 1995 para vender libros por Internet.
- Su visión consiste en ser: “La empresa más centrada en el cliente en el planeta, donde los clientes hallaran y descubrieran cualquier cosa que desearan comprar en Internet, y nos dedicamos a ofrecer a los clientes los precios más bajos posibles.”
- Enfocada al canal minorista (B2C). Posee un catálogo explicativo con extensas reseñas de cada artículo que se ofrece al consumidor.
- Cuenta con 35 millones de usuarios en más de 220 países.
- Con gran posicionamiento, se le considera el principal competidor para eBay.
- Actualmente su oferta de productos incluye libros, música, juguetes, aparatos electrónicos, herramientas y ferretería, productos de patio y jardín, videojuegos, software y un centro comercial.
- Cuenta con formato de subastas así como de precio fijo.

Yahoo.com

- Primera guía para navegar por Internet. Lanzó el servicio de subastas en 1998.
- Cuenta con una base de 200 millones de usuarios en 24 países.
- Su sistema, similar al de eBay, se concentra en los vendedores y les ofrece un mejor reconocimiento, además de eliminar los costos en todos sus servicios de subastas.
- Mantiene un enfoque de consumidores a consumidores (C2C).

uBid.com

- Fundado en abril de 1997.
- Su visión consistía en ser: “el mercado más reconocido y confiable de empresas al consumidor, con la entrega constante de valor y servicio excepcionales a sus clientes y socios proveedores.”
- Mantiene un enfoque de empresas a consumidores (B2C). Ofrece formato de subastas y precio fijo.
- Promueve mercancía de marcas reconocidas -más de 1000 marcas de líderes (reacondicionada o descontinuada), a buenos precios de descuento.
- Las categorías más fuertes que promueve son: computadoras y equipos de oficina, aparatos electrónicos, música, películas y juegos, joyería y regalos, viajes y celebraciones, casa y jardín, deportes, juguetes y pasatiempos, ropa, artículos coleccionables, etc.
- Nunca ha tenido una fuerte participación de mercado, su máxima penetración fue del 14.7% en el año 2000.
- Ostenta valores empresariales entre los que se cuentan: integridad, agilidad, ejecución, cuidado e innovación. A través de los cuales esperan obtener ventajas competitivas y relaciones valiosas con clientes, empleados y proveedores.

Overstock.com

- Empresa de subastas fundada en 1999.
- Mantiene un enfoque comercial de empresas a negocios (B2B).
- Se especializó en vender excesos de inventario mediante Internet.
- Ofrece más de 650 mil productos.
- A llegado a tener ingresos de más de 540 millones de dólares en 2004

Clasificaciones de servicio al cliente de empresas seleccionadas, 2000-2004
(escala de 1 a 100).^{xxxiv}

Empresas/sector	2000	2001	2002	2003	2004
Subastas en Internet					
Subastas en Internet generales.	72	74	77	78	77
eBay	80	82	82	84	80
uBid	67	69	70	73	73
Priceline.com	66	69	71	71	73
Todas las demás	73	75	78	79	76
Menudeo en Internet					
Menudeo en Internet general	75.2	74.3	77.6	80.8	78.6
Barnesandnoble.com	77	82	87	86	87
Amazon.com	84	84	88	88	84
Buy.com	78	78	80	80	80
1-800-Flowers.com	69	76	78	76	79
Menudeo General					
Menudeo general	78	77	83	84	80
Target	73	77	78	77	75
Wal-Mart	73	75	74	75	73
Sears	73	76	75	73	74
Kmart	67	74	70	70	67

MARCO CONTEXTUAL.

Tendencias del Comercio Electrónico.^{xxxv}

Introducción.

Internet ha transformado al mundo. Gracias al desarrollo de las nuevas Tecnologías de la Información y Comunicación (TICs), el tiempo y la distancia dejan de ser obstáculos en las transacciones comerciales entre proveedores y consumidores.

Se considera que las características del comercio electrónico son significativamente distintas de las formas más tradicionales de compra y venta, lo que ha fomentado el desarrollo de nuevas directrices, leyes y regulaciones en los países. Del lado de los consumidores, se ha puesto considerable atención en la creación de un ambiente seguro que promueva correctas prácticas de negocios mientras se protege adecuadamente a los consumidores que compran en línea ante las prácticas comerciales injustas y fraudulentas.

Tendencias Internacionales.

Es necesario expandir oportunidades comerciales para los proveedores y consumidores por igual. En algunos sectores comerciales, el comercio electrónico ha crecido significativamente. En la mayoría, sin embargo, su impacto es relativamente bajo. De acuerdo con una encuesta, los artículos más populares y más comprados en Internet fueron: libros, ropa, vídeos, DVDs, juegos, boletos de avión y equipo electrónico (The Nielsen Company, 2008).

El *turismo electrónico*, también está jugando un rol importante en algunas economías. Por ejemplo, en 2008, en Italia, representó el 50% del mercado electrónico. Por su parte, en México, se duplicó tan sólo en 2007.

El comercio electrónico juega un papel mucho mayor en algunos países que en otros. La presencia de los comerciantes minoristas electrónicos es uno de los factores importantes que inciden en la actividad del comercio electrónico. De acuerdo con un reporte de la Comunidad Europea, en los países donde existe una mayor proporción de minoristas en línea, también más consumidores compran productos o servicios en Internet. En Países Bajos, Suecia y Dinamarca, los consumidores son los más activos en las compras en línea.

Por lo que se refiere a la *actitud de los ciber-consumidores*, los estudios revelan que la aceptación de Internet como una plataforma

comercial está aumentando. En 1998, los consumidores no compraban mucho en línea. Sin embargo, “la mayoría... elige buscar el costo de los productos y su disponibilidad y comparar características, ventajas y beneficios en línea para luego entonces comprar utilizando medios tradicionales (teléfono, fax, puntos de venta)” (Campbell, 1998). Este tipo de relación entre las compras en línea y las tradicionales son aún válidas, pero la situación está cambiando. Entre el año 2000 y 2002, los individuos aún utilizaban el Internet principalmente para intercambio de correos electrónicos y búsqueda de información. Para el año 2007, sin embargo, las ventas en línea incrementaron notablemente.

Forrester reporta que los consumidores en 17 países de Europa Occidental compraron 71 billones de euros en bienes en línea en 2008. Esta compañía estima que las ventas en línea en Europa crecerán a 123.1 billones de euros para el 2014, un rango compuesto de crecimiento anual de 9.6% (Internet Retailer, 2009).

Asimismo, parece haber una correlación en el sentido de que un mayor acceso a Internet ha acelerado el crecimiento en el comercio electrónico. En Corea del Sur, el Reino Unido, Alemania, Japón y los Estados Unidos de América, alrededor del 95% de las personas con acceso a Internet compran en línea. En 2008, aproximadamente el 40% de la población mundial ha comprado en línea, comparado con el 10% en 2006. (The Nielsen Company, 2008).

Recientemente, la penetración de banda ancha y el crecimiento en el uso de los dispositivos móviles han impulsado el comercio electrónico. Los consumidores con banda ancha han sido más activos en el comercio electrónico que aquellos que no tienen acceso de alta velocidad. Con la combinación del crecimiento en el acceso de banda ancha y el uso de dispositivos móviles cada vez más inteligentes (cómo los teléfonos móviles 3G), se espera que las ventas en comercio electrónico aumenten significativamente en el futuro cercano.

El desarrollo del *comercio electrónico transfronterizo* entre consumidores y proveedores (B2C) no ha sido tan rápido como las compras nacionales. Cuando los bienes o servicios son comprados en línea, los consumidores lo hacen sobre una base regional (por ejemplo, UE, Asia) o bilateral (EUA/Canadá), aunque en una extensión limitada. En la Unión Europea, mientras que del 2006 al 2008, la proporción de compradores domésticos en línea incrementó del 27% al 33%; en 2009, solamente el 7% de los consumidores compró desde otro país. Sin embargo, algunos de los Estados Miembros de la Unión Europea han reportado crecimiento en el comercio transfronterizo.

En cuanto a los *proveedores*, curiosamente las barreras del comercio electrónico transfronterizo identificadas por el sector privado son

similares a aquellas percibidas por los consumidores. De acuerdo con estudios de la Unión Europea, entre las limitantes mencionadas por los proveedores destacan: i) problemas en el idioma; ii) costos más elevados de entrega; iii) involucra formas de estafa y prácticas engañosas; iv) divergencias en los sistemas postales y de pago transfronterizo; v) barreras regulatorias, incluyendo la falta de armonización en el tema de la ley aplicable y la jurisdicción.

En la práctica, las empresas están comenzando a usar Internet como un nuevo canal de ventas, sustituyendo las visitas personales, correo y teléfono por pedidos electrónicos, ya que gestionar un pedido por Internet cuesta menos que hacerlo por vías tradicionales.

Construir la confianza del consumidor es clave para la expansión del comercio electrónico. En cuanto a las *quejas de los consumidores*, existen numerosos retos al respecto. En la mayoría de los países, el número de quejas e indagatorias por parte de los consumidores en materia de comercio electrónico ha aumentado significativamente en años recientes. Los problemas como la falta de entrega o la inconformidad con los productos o servicios encabezan la lista de quejas en la mayoría de los países. En la Unión Europea, en 2008, el comercio electrónico encabezó la lista de quejas recibidas por la red de los Centros Europeos de Consumo (The "ECC-Net"). En 2007, la mayoría de las quejas en comercio electrónico transfronterizo fueron por problemas de entrega.

Lineamientos Internacionales.

La OCDE es uno de los foros multilaterales que más estudios ha llevado a cabo en torno al fenómeno del comercio electrónico. De igual forma, ha mostrado permanente preocupación a fin de que los derechos de los ciber-consumidores estén debidamente resguardados. Así, la OCDE adoptó, en 1999, *Los Lineamientos para la Protección del Consumidor en el contexto del Comercio Electrónico*. Se espera que en breve, dichos lineamientos o principios generales, sean sometidos a una revisión a la luz del desarrollo dinámico de Internet y de los nuevos retos enfrentados por los consumidores en la economía digital a fin de asegurar su efectividad.

Los lineamientos arriba mencionados proveen un marco básico para la potenciación y la protección de los consumidores en el comercio electrónico.

Cabe señalar que la OCDE no es el único foro multilateral que ha mostrado preocupación por la protección de los ciber-usuarios. Existen varios instrumentos desarrollados por otros órganos internacionales intergubernamentales, así como iniciativas llevadas a cabo por el sector privado y la sociedad civil.

Áreas de Relevancia para la Política Pública de Protección al Consumidor y el Comercio Electrónico.

Los acercamientos tradicionales a la protección del consumidor deben evolucionar al igual que lo hace el propio Internet. Entre los principales aspectos que deberán tenerse en cuenta destacan:

- Desarrollos de la publicidad en línea, comercio transfronterizo y protección en pagos.
- Retos para los consumidores y para aquellos responsables de diseñar las políticas públicas en torno al comercio electrónico y alrededor de aspectos inclusive más novedosos como el comercio móvil.
- Los derechos y las obligaciones de los consumidores en las transacciones consumidor a consumidor (C2C) y el rol de los intermediarios en ese contexto.
- Temas asociados con la compra, venta y el intercambio de los consumidores de una creciente variedad de productos digitales.
- Transparencia y prácticas justas de mercado asociadas con la creciente participación y creatividad de los consumidores en el ambiente digital.
- La protección de los niños, quienes están expuestos a mayores riesgos.
- Responsabilidad en el comercio electrónico. Información, conciliación de una disputa y ejecución de las leyes de protección al consumidor en las transacciones de comercio electrónico que plantean retos en las políticas en curso.

Hábitos de los Usuarios de Internet en México en 2010. ^{xxxvi}

De acuerdo con AMIPCI en su estudio final de hábitos de usuarios de la Internet 2010, durante el año 2009 existían en México 30.6 millones de usuarios de Internet.

- La Tasa de Penetración Nacional de Internet fue de 32.5% entre los individuos mayores a 6 años.
- 3.7 de cada 10 hogares urbanos posee al menos una computadora personal; de estos 7 de cada 10 acceden a Internet.
- 8 de cada 10 hogares poseen al menos 1 teléfono celular. El promedio de los teléfonos celulares por hogar es de 1.9.
- 6.6 de cada 10 internautas mayores de edad trabajan.
- Las MiPyMES pueden incrementar potencialmente su competitividad mediante el uso de Internet.
- Los internautas que trabajan tienen mayor probabilidad de ocupar puestos más estratégicos que la media de personas que trabajan.
- La mujeres internautas crecieron un punto porcentual (45% femenino).
- El único nivel socioeconómico (NSE) que sigue creciendo en su composición y penetración es el ABC+. Mientras que, por su volumen, el potencial de crecimiento del segmento D+ es muy importante.
- El grupo de edad que más creció en cuanto a la penetración fue el de 35 a 44 años, al pasar de 24% a 31%. Mientras que el segmento 25 a 44 tiene mucho potencial.
- En cuanto a las actividades sociales *on-line*, 7.5 de cada 10 internautas envían y reciben correos electrónicos, 6 de cada 10 mensajería instantánea y 4.5 de cada 10 *chatean*.
- Sobre las actividades de entretenimiento *on-line*, 51% de los internautas descargan música, 32% juegan *on-line* y 31% ven páginas de humor.
- El medio de comunicación tradicional más consultado vía Internet son los periódicos con un 17%. El 37% de los usuarios afirma leer noticias nacionales y el 33% internacionales.
- El hogar se consolida como el principal lugar de acceso y continúa creciendo significativamente. A diferencia de los cafés Internet, los cuales decrecieron durante el 2009.
- Internet es un medio de alta exposición: el tiempo de conexión promedio diario pasó de 2:54h en 2008 a 3:21h en 2009 (25 minutos más).
- Internet puede incrementar el alcance de los medios de comunicación hasta en un 27% en la población total.

Historia de MercadoLibre.

«En marzo de 1999, mientras Marcos Galperín, fundador y CEO de MercadoLibre trabajaba para obtener su diploma MBA de la escuela de negocios de la Universidad de Stanford, escribió el plan de negocios de MercadoLibre y comenzó a conformar un equipo de profesionales para ponerlo en ejecución.

Las operaciones de MercadoLibre se iniciaron en Argentina en agosto de 1999 y posteriormente se realizó el lanzamiento de las operaciones en otros países. La siguiente tabla contiene el calendario de los diversos lanzamientos en cada país:

	País	Lanzamiento
1	Argentina	Agosto 1999
2	Brasil	Octubre 1999
3	México	Noviembre 1999
4	Uruguay	Diciembre 1999
5	Colombia	Febrero 2000
6	Venezuela	Marzo 2000
7	Chile	Marzo 2000
8	Ecuador	Diciembre 2000
9	Perú	Diciembre 2004
10	Costa Rica	Noviembre 2006
11	República Dominicana	Diciembre 2006
12	Panamá	Diciembre 2006

MercadoLibre recibió dos ruedas de financiamiento además del capital semilla inicial. La primera rueda, realizada en noviembre de 1999,

obtuvo US\$7.6 millones de inversores que incluyeron J.P. Morgan Partners BHCA L.P., Flatiron Fund entities y Hicks, Muse, Tate & Furst. La segunda rueda se realizó en mayo de 2000 y obtuvo US\$46.7 millones de, entre otros, Goldman Sachs entities (GS Capital Partners III, L.P., GS Capital Partners III Offshore, L.P. and Goldman Sachs & Co. Verwaltungs GmbH), Capital Riesgo Internet SCR S.A. (CRI Banco Santander Central Hispano), GE Capital Equity Investments, Inc., J.P. Morgan Partners BHCA L.P. y Hicks, Muse, Tate & Furst.

En septiembre de 2001, se firmó una alianza exclusiva de 5 años con eBay para toda Latinoamérica. eBay, la mayor empresa de compras y ventas por Internet del mundo y la pionera en este negocio, se convirtió en uno de los principales accionistas de MercadoLibre y se comenzó a trabajar en conjunto para brindar un mejor servicio a la comunidad de usuarios de América latina, mediante el acceso a ciertos conocimientos técnicos y experiencia, que aceleraron algunos aspectos del desarrollo de la compañía. Como parte de esta alianza estratégica, MercadoLibre adquirió en ese entonces la subsidiaria brasileña de eBay, iBazar. Esta alianza concluyó en septiembre de 2006.

En noviembre de 2002, MercadoLibre adquirió algunos activos estratégicos de Lokau.com, una plataforma brasileña de negocios en línea y se incorporó a todos los usuarios registrados de Lokau.com en la plataforma de MercadoLibre.

En noviembre de 2005, MercadoLibre adquirió algunas operaciones de un competidor regional de negocios en línea, DeRemate.com Inc., incluyendo todas sus operaciones en Brasil, Colombia, Ecuador, México, Perú, Uruguay y Venezuela.

En agosto de 2007, MercadoLibre, Inc. realizó su oferta pública inicial de acciones en el Nasdaq.

En enero de 2008, MercadoLibre adquirió el 100% de CMG Classified Media Group, Inc., o CMG y sus subsidiarias. CMG y sus subsidiarias operan como una plataforma de avisos clasificados online dedicada principalmente a la venta de automóviles a través de www.tucarro.com en Venezuela, Colombia y Puerto Rico, y de inmuebles a través de www.tuinmueble.com en Venezuela, Colombia, Panamá, Estados Unidos, Costa Rica y las Islas Canarias.

En septiembre de 2008, MercadoLibre adquirió las operaciones de Argentina y Chile de DeRemate.com.

El 2 de agosto de 2009, MercadoLibre cumplió 10 años.»^{xxxvii}

Datos Clave de MercadoLibre (Información actualizada en mayo de 2010).^{xxxviii}

MercadoLibre

Fundada en agosto de 1999, MercadoLibre es la compañía de tecnología líder en el desarrollo de soluciones de comercio electrónico para que cualquier persona o empresa pueda buscar, compartir, opinar, decidir, comprar, vender y publicitar de todo a través de Internet. Sus principales plataformas son MercadoLibre.com y MercadoPago.com.

MercadoLibre democratiza el comercio. Según The Nielsen Company más de 40,000 personas generan todo o la mayor parte de sus ingresos vendiendo a través de MercadoLibre.com y en 2008 más de 3 millones de personas y empresas vendieron por lo menos un artículo en igualdad de condiciones, de manera muy simple, rápida y con costos muy bajos.

MercadoLibre.com

MercadoLibre.com es la mayor plataforma de negocios por Internet de America Latina. Tiene operaciones en 12 países de la región: Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, México, Panamá, Perú, República Dominicana, Uruguay, Venezuela y Portugal.

MercadoLibre es uno de los 50 sitios de Internet con más page views del mundo y es la plataforma de retail con más visitantes únicos en cada uno de los países en donde opera y la número 10 a nivel mundial, según se desprende de métricas provistas por comScore networks.

MercadoLibre.com cuenta con un total de 44.9 millones de usuarios registrados confirmados, al 31 de marzo 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 se realizan 400 búsquedas por segundo.

La cantidad de artículos vendidos a través de MercadoLibre fue de 29.5 millones durante 2009. En el primer trimestre de 2010 se vendieron más de 8.3 millones de productos.

El volumen de transacciones alcanzado fue de 2,750.7 millones de dólares en 2009 (exceptuando las categorías inmuebles, servicios, vehículos) y en el primer trimestre de 2010 de 731.6 millones de dólares.

Las categorías más populares son computación y electrónica.

El 80% de las transacciones realizadas a través de MercadoLibre es de productos nuevos, el 90% se realiza a precio fijo y el 90% de las publicaciones

incluye múltiples unidades. Esta información no incluye las transacciones realizadas en las categorías Inmuebles, Servicios y Vehículos.

MercadoPago.com

Fundada en el año 2003, MercadoPago es la mayor plataforma de pagos por Internet de origen latinoamericano.

Tiene operaciones en 6 países de América latina: Argentina, Brasil, Chile, Colombia, México y Venezuela.

La cantidad de transacciones realizadas a través de MercadoPago en 2009 fue de 3 millones de operaciones, y en el primer trimestre de 2010 de 1.1 millones de dólares.

El volumen de operaciones realizadas fue de 382.6 millones de dólares durante 2009 y en el primer trimestre de 2010 fue de 123.8 millones de dólares.

eBay en México a través de MercadoLibre y sus Servicios.

«MercadoLibre es una compañía pública de tecnología que ofrece soluciones de comercio electrónico para comprar, vender y pagar de todo a través de Internet. Ofrece a su comunidad de usuarios los siguientes servicios principales:

MercadoLibre.com, la mayor plataforma de compras y ventas por Internet de América Latina.

Compradores y vendedores se encuentran para intercambiar información y realizar transacciones de comercio electrónico con una amplia gama de productos y servicios, a precio fijo o en subasta. También permite que los vendedores publiquen vehículos, inmuebles y servicios en una sección exclusiva de avisos clasificados en línea. En la plataforma de MercadoLibre.com diferentes anunciantes pueden realizar sus campañas de marketing on line a través de la adquisición de impresiones de banners.

MercadoPago.com, la mayor plataforma de pagos por Internet de origen latinoamericano.

Permite pagar compras y enviar y recibir dinero por Internet de forma fácil, rápida y segura. MercadoPago puede utilizarse tanto para pagar compras realizadas en MercadoLibre como en cualquier otro comercio electrónico o a la calle, dependiendo del país.

MercadoClics.com, permite a las marcas y empresas crear anuncios de texto con links para ampliar su visibilidad en las diferentes páginas de MercadoLibre.com.

El sitio cuenta con más de 5 millones de productos publicados al mismo tiempo, lo que lo convierte en la mayor audiencia de Internet en sitios retail, además de ser el lugar de decisión de compra por excelencia.

MercadoShops.com, es una plataforma que permite crear sitios de comercio electrónico en minutos y de manera gratuita.

Permite utilizar apariencias personalizadas, realizar una fácil administración de ventas, stocks y status de los envíos, contar con alojamiento web y tráfico sin restricciones, utilizar un subdominio o un dominio propio y utilizar MercadoPago de manera integrada pudiendo ofrecer pagos en 12 cuotas sin interés. Disponible sólo en Argentina.»^{xxxix}

ANÁLISIS.

Entrevista con ejecutivos de eBay/MercadoLibre México.

De la Administración.

¿Cuál es el tipo de alianza o participación que mantiene actualmente MercadoLibre con la estadounidense eBay?

En septiembre de 2001, se firmó una alianza exclusiva de 5 años con eBay para toda Latinoamérica. eBay, la mayor empresa de compras y ventas por Internet del mundo y la pionera en este negocio, se convirtió en uno de los principales accionistas de MercadoLibre.

¿La tecnología y operación de MercadoLibre son semejantes a la de eBay o posee características y desarrollos propios?

A partir de esta alianza se comenzó a trabajar en conjunto para brindar un mejor servicio a la comunidad de usuarios de América Latina, mediante el acceso a ciertos conocimientos técnicos y experiencia, que aceleraron algunos aspectos del desarrollo de la compañía. Sin embargo, la tecnología del portal es desarrollada internamente.

¿Cuánta gente en México compra/vende a través de la red?

MercadoLibre.com cuenta con un total de 44.9 millones de usuarios registrados confirmados, al 31 de marzo 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. Todas estas cifras son a nivel regional.

¿Por qué consideran que tiene mayor potencial el comercio electrónico que el tradicional?

Como comprador, tienes la posibilidad de adquirir artículos que pueden estar o no disponibles en tu localidad, desde la comodidad de tu hogar u oficina, sin tener que desplazarte, y con la posibilidad de encontrar productos a un precio menor que en tiendas tradicionales.

Como vendedor o empresa, provee un canal de distribución adicional, permite disminuir costos operativos y ofrece una tienda abierta 24 horas al día, los 365 días al año, a nivel nacional. Es una herramienta muy útil para incrementar audiencia a bajo costo.

¿Cuál es la evolución del comercio electrónico en México?

El comercio electrónico en México se mantiene como un mercado de oportunidades.

Presenta grandes ventajas para el consumidor y su uso seguirá creciendo. El e-Commerce en nuestro país avanza de forma acelerada, hay pocos ramos o sectores que puedan siquiera acercarse a las tasas de crecimiento que se presentan año con año (+85% con 1,768 mdd en 2008). Aún frente al panorama económico del año pasado, seguimos con un balance positivo, hay mucho hacia donde crecer todavía y por mucho tiempo.

¿Cuál creen ustedes que es el principal obstáculo para atraer a más compradores al empleo de los mercados electrónicos? (e.i. Falta de confianza en la tecnología, miedo al fraude o desconfianza, o simple desconocimiento de la plataforma)

Es cuestión de tiempo, el comercio electrónico tiene mucho hacia donde crecer y el trabajo de la industria es dar a conocer sus bondades e ir superando viejos temores como la percepción de seguridad o la dificultad para recibir pagos, actualmente comprar por Internet es muy sencillo, seguro y rápido.

¿Cuál es el principal obstáculo para atraer a más vendedores al empleo de los mercados electrónicos? (e.i. Dificultades para adaptar su operación al comercio electrónico, miedo al fraude o desconfianza, competencia desleal entre los participantes o simple desconocimiento de la plataforma)

Hoy en día, el comercio electrónico no es un asunto de tecnología, es cuestión de enfocarse en la experiencia que queremos ofrecer a nuestros clientes y diseñar una estrategia en línea sobre ello.

Cada vez más empresas se interesan en iniciar en este negocio de forma muy sencilla a través de una o dos ventas en línea, lo cual, les permite conocer la plataforma e ir incrementando sus ventas de forma gradual.

Vender por Internet ya es una realidad que está al alcance de cualquier empresa, tiene un costo muy bajo y abre las oportunidades a todo un nuevo mercado.

Del Posicionamiento y la Competencia.

¿Quiénes, a su juicio, son los principales competidores de MercadoLibre? ¿Cuáles sus diferencias estratégicas o ventajas competitivas?

MercadoLibre tiene muchas áreas de negocio, estrictamente en el área de compra – venta estamos en un círculo virtuoso en el que entre más compradores llegan más vendedores habrá y viceversa, con ello, nuestro campo de acción no sólo se diversifica sino que se amplía de tal forma que nuestra competencia podría llegar a ser desde las tiendas comerciales, tiendas departamentales hasta cualquier otro sitio de comercio electrónico sin embargo, lo vemos más como un ecosistema en el que todos convivimos y buscamos mejorar la experiencia de compra.

¿Cuál es su posicionamiento en el mercado?

MercadoLibre es la empresa de comercio electrónico más importante de México y América Latina, y el sitio más visitado dentro de este ramo, somos también uno de los 50 sitios con más “page views” en el mundo.

De los Clientes.

¿Quiénes son los jugadores más importantes en MercadoLibre: los Micro Empresarios, las Pequeñas y Medianas, o las Grandes Empresas?

MercadoLibre es un sistema muy democrático ya que todos entran en igualdad de condiciones sin importar el tamaño de la empresa, todos se rigen bajo los mismos costos y oportunidades para contratar cualquier servicio que ofrezca el portal, desde una publicación gratuita hasta anuncios de página principal o herramientas como Mercadoclics.

Tenemos todo tipo de empresas, desde las que van iniciando operaciones, como las que ya son de tamaño pequeño o mediano, empresas que existen en el mundo offline y expanden su operación a MercadoLibre, hasta grandes empresas que no venden en el sitio, pero lo usan como medio publicitario. Es un ecosistema en el que todos tienen la misma oportunidad de vender y atraer a un comprador.

¿Cuáles son las principales quejas de los usuarios de MercadoLibre (tanto compradores como vendedores)?

Tenemos un índice de satisfacción muy alto, sin embargo siempre hay cosas que mejorar, no manejamos información pública sobre los casos, sin embargo siempre tomamos en cuenta las situaciones que pueden llegar a surgir, para crear nuevos productos, herramientas o programas que ayuden a tener una mejor experiencia de compra.

Damos una gran importancia al tema de atención a clientes, cerca de la mitad de las 1,400 personas que laboran en MercadoLibre, está enfocada en ese departamento, tenemos el compromiso de contestar a correos dentro de las siguientes 24 horas y hemos diseñado herramientas dentro del propio sitio, para que el usuario pueda resolver las problemáticas que le lleguen a surgir.

De manera específica, ¿MercadoLibre apuesta por la creación de portales (mercados) especializados, en función a las categorías de productos, u orienta su tráfico en forma indiscriminada hacia un gran portal, sin importar la categoría de productos?

Se le da mucha importancia a las categorías y a que la experiencia de compra sea buena, con eso en mente el usuario tiene que encontrar lo que está buscando de forma rápida, por lo que somos muy estrictos en que los productos pertenezcan a la categoría adecuada, que existan campañas enfocadas o adaptadas a las temáticas

de cada categoría, y que el tráfico que se atrae de buscadores y otros sitios también esté enfocado en ofrecer contenido relevante.

¿Qué es una buena experiencia de compra?

Una buena experiencia se da al concretar una venta en la que tanto comprador y vendedor quedan satisfechos. Afortunadamente podemos decir que durante el primer trimestre de 2010 se vendieron más de 8.3 millones de productos dentro del portal que se traducen en más de 8 millones de buenas experiencias.

De las Nuevas Tecnologías y las Redes Sociales.

¿Cómo esperan aprovechar las nuevas tecnologías, como el Internet móvil, en el crecimiento de MercadoLibre?

Aprovecharlas siempre en función de nuestros usuarios para ofrecerle mejores experiencias en el portal y también para ampliar nuestro campo de acción y llegar a compradores y vendedores potenciales.

¿Cómo intervienen las redes sociales en el éxito de su empresa y en el de sus usuarios?

A distintos niveles, una de las tendencias más fuertes en el comercio electrónico es el Social Shopping, que consiste en tomar las decisiones de compra a partir de la opinión de las personas con las que convives, esto toma cada vez más relevancia y las redes sociales se van convirtiendo en un factor importante en la toma de decisiones de compra.

El concepto de colaboración y creación de contenido en el que se basan las redes sociales antes de llamarlas Web 2.0 ya formaban parte del portal, ya que todo el contenido es generado por los usuarios así que, claro, el *social media* ha intervenido de forma relevante en MercadoLibre.

Además hoy en día las redes sociales también se consideran un mecanismo para crear reconocimiento de marca ya que las redes se utilizan para compartir experiencias y emitir recomendaciones ya no sólo de productos sino de cómo y dónde comprarlos.

¿Hacia dónde va MercadoLibre en el futuro? ¿Dónde va a hacer la mayor inversión en investigación y desarrollo?

El comercio electrónico seguirá creciendo conforme haya más usuarios de Internet, y la gente reconozca sus ventajas para realizar transacciones. La tecnología seguirá evolucionando para permitir transacciones cada vez más sencillas, sin dejar de lado todos los logros en materia de seguridad y robustez de sistemas que se han logrado.

En el caso específico de MercadoLibre siempre buscamos nuevas oportunidades, como nuestra reciente expansión a Portugal o nuestra nueva forma de pago a través de las 7,500 sucursales de OXXO en México. El portal se caracteriza por estar siempre abierto a negocios y aplicaciones que mejoren la experiencia de compra del usuario.

Desafíos para las empresas que desean acceder al Comercio Electrónico.

El comercio determina el carácter de los grupos sociales. Por ejemplo, el caso de los Calpullis; los cuales estaban formados, en principio, por miembros de una familia pero llegaron a desarrollar una compleja estructura jerárquica a partir de la riqueza y el prestigio; despertando el orgullo de pertenencia a estas comunidades y la ambición de los inmigrantes que llegaban a ellos en búsqueda de mejores oportunidades de vida.

El comercio adopta características en función de la tecnología vigente en cada época. Es así desde el ábaco y la escritura cuneiforme hasta las modernas tecnologías de información y telecomunicaciones; y, al tiempo, a sido promotor de los avances en tecnología.

En el marco de la nueva economía digital, las MiPyMES se encuentran en igualdad de condiciones para competir con las grandes empresas en la distribución de sus productos a los mercados internacionales.

De acuerdo con la Secretaría de Economía, el 99.8% de las empresas mexicanas encajan en una de estas categorías. Sólo el 25% de ellas utiliza Internet y únicamente un 10% tiene página Web.

La inmersión en la economía digital representaría para estas MiPYMES un incremento del 65% en su productividad. Siempre y cuando, sean capaces de atraer a sus clientes con buenas ofertas de precio, productos novedosos o inexistentes en su localidad y seguridad en los mecanismos de entrega.

Sin embargo, no basta con tener un sitio Web en el cual promover nuestra oferta de productos; el primer desafío importante que un minorista debe enfrentar es la creación de tráfico a través de su página. Esto se logra a través de los acuerdos con las empresas que manejan los motores de búsqueda, mediante el empleo de canales BTL o, incluso, de canales tradicionales ATL.

El segundo desafío que debe enfrentar cualquier minorista es el problema crediticio. Esto es, la escasa presencia de población que tiene acceso a tarjetas de crédito. Esto se debe a la imposibilidad de un gran número de mexicanos para comprobar ingresos, mantener cuentas de banco estables o porque el nivel salarial no lo permite; eso sin contar con la gran cantidad de mexicanos desempleados o subempleados. En otros casos es la ausencia de una cultura crediticia la que impone los límites; aún cuando se posea una tarjeta, muchas veces se pierde por mal

manejo y el usuario pasa a formar parte de “la lista negra del crédito”.

El tercer y más grande desafío tiene que ver con el problema de la confianza. Despertar la seguridad del consumidor es la clave para la expansión del comercio electrónico. La mayoría de las quejas de los consumidores internacionales tienen que ver con falta de entrega o la inconformidad con los productos o servicios. En el caso de México, se percibe una gran dificultad para que el mercado nacional esté dispuesto a pagar por adelantado por un producto que no ha visto físicamente en un negocio. La cultura del “dando y dando” continúa siendo un factor difícil de superar. Además, se debe tomar en cuenta la importancia de una alianza sólida con un proveedor de paquetería y mensajería que ofrezca la seguridad de que el producto será recibido en tiempo y condiciones adecuadas, tanto para el vendedor como para el comprador.

La oportunidad que ofrece el Gobierno mexicano es que, al día de hoy, sea posible para cualquier mexicano, incluso aquellos en condiciones de marginación, acceder a la nueva economía digital y a los servicios de comercialización en línea a través de los Centros Comunitarios Digitales que ofrece el Sistema Nacional e-México a todos los connacionales.

Existe un fenómeno llamado *Brecha Digital*, el cual representa la división que existe entre quienes tienen acceso a la tecnología y quienes no. Ésta profundiza la segregación social y económica entre los mexicanos, y no hay duda de que esta situación puede convertirse en una amenaza que exacerbe las diferencias sociales y económicas entre los individuos, las empresas e incluso las naciones.

El comercio electrónico es definido por la OCDE como “*el proceso de compra, venta o intercambio de bienes, servicios e información a través de las redes de comunicación.*” En el comercio electrónico existen básicamente tres tipos de relación económica que se manejan de la siguiente forma:

- Business to Business (B2B).- Comercio de empresa con empresa.
- Business to Consumer (B2C).- Es el comercio de una empresa o tienda hacia un particular.
- Consumer to Consumer (C2C).- Es el trato directo entre particulares.

Es un hecho que un gran número de empresas y productos entrarán al juego del comercio electrónico. Los factores críticos para vender a través de e-Commerce son los siguientes:

- El producto o servicio que se pretende vender deberá tener demanda en otros países o localidades foráneas.
- Debe poder enviarse a través de mensajería o Internet.
- El envío del producto debe costar menos que el propio producto o servicio.

- Debe ser susceptible de venderse sin necesidad de una entrevista personal con el cliente.
- Los clientes potenciales típicos deben tener el poder adquisitivo para tener acceso a Internet y visitar la tienda en línea.

El Internet de banda ancha, el Internet móvil y la familiaridad con la tecnología son factores correlacionados y detonadores del comercio electrónico por parte de los compradores.

Por parte de los vendedores, se encuentran las siguientes dificultades en el comercio transfronterizo: i) Problemas con el idioma, ii) Costos más elevados de entrega, iii) Riesgos de estafa y prácticas engañosas, iv) Divergencias en los sistemas postales y de pago transfronterizo, v) Barreras regulatorias, incluyendo la falta de armonización en el tema de la ley aplicable y la jurisdicción.

A pesar de lo anterior, las empresas están comenzando a usar Internet como un nuevo canal de ventas, sustituyendo las visitas personales, correo y teléfono, por pedidos electrónicos, ya que gestionar un pedido por Internet cuesta menos que hacerlo por vías tradicionales.

Las tendencias actuales en México respecto del uso de Internet y su posterior aplicación en el comercio electrónico indican que:

- Existen 30.6 millones de usuarios en México. Esto es, 32.5% de los individuos mayores de 6 años usan Internet.
- Casi 4 de cada 10 hogares tienen una computadora y de éstas, 7 de cada 10 poseen conexión a Internet.
- En 8 de cada 10 hogares poseen un teléfono celular.
- Casi 7 de cada 10 internautas están económicamente activos. 55% son varones y 45% son mujeres.
- Y, en el caso de las MiPyMES, sólo basta ingresar en la economía digital para que estas incrementen su productividad.
- Aún cuando el mercado más rico está en los niveles socioeconómicos ABC+, el potencial de la clase D+ se presenta con la mayor oportunidad de crecimiento para productos y servicios propios de este segmento.
- El grupo más activo de crecimiento (31%) es el que abarca las edades de 35 a 44 años, más se espera un repunte entre internautas diez años más jóvenes.
- Los comportamientos sociales *on-line* más importantes para este grupo de usuarios son el correo electrónico, los mensajes instantáneos y el chat.
- Mientras que sus preferencias de entretenimiento *on-line* son bajar música, jugar *on-line* y leer páginas humorísticas.
- Los miembros de este grupo afirman que se informan a través de las páginas de los periódicos, prefiriendo en forma indistinta las noticias nacionales o internacionales.
- Su lugar favorito para conectarse a Internet es el hogar. Y pasan casi 3 horas y media diarias en estas actividades.

Aquellos usuarios que comercializan a través de Internet lo hacen con los siguientes intereses, en orden descendente:

i) Encontrar gangas, ii) Intercambiar artículos de colección, iii) Comprar para sus empresas, iv) Deshacerse de cosas que ya no necesitan, v) Vender los productos que elaboran sus empresas.

Conclusiones al Estudio de Caso.

Dada la historia de eBay; su interés por la socialización entre sus miembros, el sentido comunitario, el enfoque local y su preferencia por consumidores especializados es enorme. El propósito con el que fundaron eBay era: “crear un lugar en el que la gente pudiera hacer negocios igual que en los viejos tiempos” Es decir, con base en la confianza, el conocimiento mutuos y el trato personal.

El crecimiento de eBay y su entrada a la administración profesional plantean el riesgo de enturbiar su posicionamiento y los valores fundacionales expresados en la misión de sus fundadores.

En cualquier caso, no han perdido de vista los factores críticos del éxito de su negocio: i) Sentido comunitario, ii) Confianza en el sistema, iii) Confianza en entregas y pagos, iv) Conveniencia y accesibilidad al sitio de Internet, v) Intercambio eficiente de información.

El crecimiento de eBay tanto en oferta de categorías de productos como en el mercado de compradores ha puesto a la empresa en competencia con otros minoristas de presencia física, empresas importadoras/exportadoras, compañías de venta por catálogo, así como otros competidores por Internet.

Las empresas locales tradicionales resultan ineficientes con respecto al modelo de eBay, ya que éstos padecen de tres aspectos críticos.

i) Oferta limitada de productos, ii) Altos costos de transacción, iii) Incapacidad para ofrecer medios confiables donde compradores y vendedores pudieran negociar.

Mientras que eBay/MercadoLibre goza de las siguientes características:

i) Facilidad de reunir a los actores del mercado para intercambiar su información y realizar su operaciones, ii) Permite que los actores del mercado interactúen directamente y sin intermediarios, con precios más atractivos que el mercado tradicional, iii) Ofrece un alcance global (mayor variedad y base global de participantes), iv) Permite comercializar a cualquier hora y ofrece información actualizada y vi) Fomenta un sentimiento de comunidad entre los individuos con intereses compartidos.

Existe una interrogante fundamental. ¿Acaso eBay podrá afrontar el reto del

crecimiento sostenido y la introducción de las nuevas tecnologías de Internet móvil sin descuidar su sentido comunitario? La respuesta, tal cómo la prevé el propio eBay/MercadoLibre está en los siguientes términos.

A nivel regional, la comunidad eBay/MercadoLibre cuenta con 45 millones de miembros. Durante el año pasado, más de 3 millones de personas y empresas vendieron productos a través de la plataforma y más 9 millones de usuarios adquirieron algún artículo.

Por esta razón, el mercado electrónico ofrece una perspectiva de crecimiento superior al comercio tradicional, ya que permite a los compradores acceder a artículos no disponibles en su localidad desde su casa, oficina o dispositivo móvil. Incluso, con la posibilidad de encontrar productos a precio menor que en tiendas tradicionales.

El vendedor o empresa encuentra en la plataforma un canal de distribución adicional; permite disminuir costos operativos y ofrece una tienda abierta las 24 horas del día, los 365 días del año a nivel nacional. Además es una herramienta muy útil para incrementar audiencia de bajo costo.

En lo que respecta a nuestro país, la comunidad mexicana se mantiene como un mercado de oportunidades. Podemos predecir que el *e-commerce* ofrece grandes ventajas para el consumidor y seguirá creciendo en forma acelerada. Por ejemplo, en 2008 tuvo un crecimiento del +85% con 1,768 millones de dólares.

Aún existen obstáculos por vencer para que el comercio electrónico alcance su máximo nivel, los principales son:

i) Superar los viejos temores de los compradores respecto de la seguridad o la dificultad de hacer los pagos. ii) Familiarizar a los consumidores respecto de lo sencillo, seguro y rápido que resulta comprar por Internet. iii) Los vendedores tendrán que centrarse en los factores críticos que determinan la calidad en una experiencia de compra, a saber: la atención a los clientes, la facilidad en la navegación en el sitio, el precio de compra, la novedad de los artículos ofrecidos y la oportuna entrega de los mismos. iv) Un detalle más a considerar es la variedad en los mecanismos de pago. Al final, el éxito de una buena experiencia de compra se debe traducir en ventas.

Un detalle más con el que se pretende fortalecer un sentido comunitario, propio de la marca, es aprovechar la tendencia conocida como Social Shopping. Este fenómeno social consiste en tomar las decisiones de compra a partir de la opinión de las personas con las que convives; esto toma cada vez más relevancia y las redes sociales se van convirtiendo en un factor crítico en el proceso de compra. En cuanto al concepto de colaboración y creación de contenido por parte de los usuarios, éste formaba parte del portal de eBay/MercadoLibre desde hace ya mucho tiempo. Hoy en día la marca utiliza las redes sociales como un mecanismo para hacer *branding*, compartir experiencias y emitir recomendaciones, ya no sólo de los productos sino de

cómo y dónde comprarlos.

Otras Consideraciones Respecto del Comercio Electrónico.^{xi}

Factores socioeconómicos de la población.

El primer obstáculo a vencer para lograr con éxito la consolidación de un mercado electrónico está en factores socioeconómicos tales como la educación; entendiendo esto como la necesidad de que todo usuario de Internet debe saber leer y escribir. De los casi 100 millones de mexicanos, tan sólo 89 millones de habitantes sabe -según datos del INEGI. Segundo, para que un ciudadano pueda tener la capacidad de compra en línea, debe de contar con la infraestructura necesaria, es decir, es necesario que cuente con un equipo de cómputo con las características indispensables, cuyo precio es de 10 mil pesos aproximadamente. Además, debe pagar la conexión de Internet que, ya sea por cable o teléfono, representa un costo de 250 pesos mensuales. Tan sólo 11% de la población *target* cuentan con una línea telefónica. Por último, está el factor de crédito; debido a que, por lo general, las compras se deben de pagar con tarjetas de crédito, es de considerar que sólo el 55% de los usuarios de Internet cuentan con ella.

Cultura electrónica de oferta y demanda.

Otro obstáculo a vencer es el tradicionalismo en el consumo de la sociedad mexicana, lo que está ocasionando que le tome tiempo adaptarse a la revolución tecnológica que se presenta. Los consumidores mexicanos en esta época, prefieren todavía ir a realizar sus pagos al lugar físico y que se les de su recibo de comprobante de pago, en vez de realizar sus pagos o hacer sus compras en línea. Además, algo que no favorece al Comercio Electrónico es que pocas personas conocen qué empresas se encuentran ofreciendo el servicio en línea. Aunado a lo anterior, es importante recalcar que los productos que se ofrecen, no corresponden a las necesidades del mercado mexicano, es decir, a lo que demanda la sociedad.

Seguridad.

El impedimento más grande por lo que los mexicanos no compran por Internet, es sin lugar a dudas la seguridad. Proporcionar el número de tarjeta de crédito es un factor que provoca rechazo por las compras en línea, ya que el temor a que su número sea interceptado por alguien más y utilizado para fines en contra del tarjetahabiente, siempre está latente.

Además, no se tiene la seguridad de que el producto coincida con el que se está mostrando en la fotografía de la web, y peor aún, no se tiene la seguridad de que el producto llegue al domicilio deseado y en el tiempo estipulado. Sin embargo, aunque el panorama no se vea alentador para el Comercio Electrónico, el hecho de que en estos momentos el mercado de usuarios de Internet en México sea un mercado joven, integrado por personas que aún carecen de capacidad de compra, representa una oportunidad para el futuro, tal como el ir creando una cultura de compra

informática.

Factores de éxito y de fracaso por parte de las organizaciones.

El Comercio Electrónico no se podría completar si no estuviera la organización que ofrece los productos y servicios a los consumidores, es decir, la contraparte. Al igual que los consumidores, los negocios también presentan factores que detienen el Comercio Electrónico.

Falta de visión a largo plazo.

Las empresas mexicanas, ya sean pequeñas, medianas o corporativas, no cuentan con la visión de largo plazo (un aproximado del 40% no la tiene). Esto ocasiona que las empresas mexicanas no realicen sus estrategias acorde a lo que se va presentar en el mundo de los negocios. La introducción de una nueva manera de realizar comercio los tomó de sorpresa, por lo que han perdido mercado en la competencia con las empresas de origen extranjero.

Recursos insuficientes.

Al momento en que las empresas desean incursionar en el Comercio Electrónico, no implica sólo el crear una página y subirla a un servidor, sino que debe de contar con todos los recursos necesarios que le permitan cumplir con las funciones desde el momento de determinar qué productos y servicios va a ofrecer, hasta el momento de entregar el pedido.

Esto ocasiona realizar una reingeniería en sus procesos, la contratación de los servicios de una consultoría y contar con la Tecnología de Información, ente otros. Desafortunadamente, las empresas mexicanas no tienen suficiente flujo de efectivo, además de que su cultura organizacional no es tan flexible para adecuarse a los cambios que solicita el mercado.

Ahora, la nueva forma de hacer comercio ha dejado ya de ser nueva, por lo que con el tiempo a los negocios les deja de ser un tipo de comercio desconocido y están comenzando a crear estrategias que permitan la evolución y el *boom* del Comercio Electrónico en México. Algunas de las acciones que están permitiendo su desarrollo son:

Seguridad en la transacción.

Debido a que uno de los factores que impedían que el Comercio Electrónico se aceptara era la seguridad que se ofrecía al momento de la transacción. Hoy, se han desarrollado mecanismos que permiten la seguridad para los consumidores como son el SSL o el SET (Secure Electronic Transaction, Transacción Electrónica Segura) que utilizan la compra mediante certificados digitales. Hoy en día, es raro encontrar páginas de Comercio Electrónico que no cuenten con el candado de seguridad.

Beneficios para la empresa.

Los negocios, en estos momentos, no ven como una opción el tener presencia en Internet, pues se considera que el mercado está creciendo a un ritmo acelerado (25% por trimestre) por lo que las empresas deben estar en el lugar indicado para vender. Además, las organizaciones han puesto más interés en tener presencia en línea, porque les permite reducir sus inventarios y costos, y proveer de nuevas maneras para servir a los clientes.

Cambio de oferta de productos.

Las empresas han comenzado a ofrecer en línea productos que los consumidores demandan y que representan para el consumidor bienes necesarios. Han dejado de ofrecer productos de alta tecnología, que si bien son lo más nuevo en el mercado, son productos que para el cliente mexicano no eran de su interés. Según el patrón de compra, los productos más solicitados son: libros, revistas, CD'S, artículos de oficina, software y hardware.

BIBLIOGRAFÍA.

- AMIPCI y TELEVISA INTERACTIVE MEDIA. Estudio AMIPCI 2009 Sobre Hábitos de los Usuarios de Internet en México. Monterrey, México. Asociación Mexicana de Internet, 2010. En <http://www.amipci.org.mx/estudios/temp/Estudiofinalversion1110-0198933001274287495OB.pdf>
- ARANDA RAMOS, Raúl. Entrevista a Ejecutivos de eBay/MercadoLibre México. México, D.F. 28 de septiembre de 2010.
- CEBALLOS, Francisco. Oportunidades para el Comercio Electrónico, Presentación ante la CONCANACO. México, D.F. MercadoLibre México, Mayo de 2010.
- ENGELS, Federico. El Papel del Trabajo en la Transformación del Mono en Hombre. Marxists Internet Archive, Noviembre de 2000.
- LAGARDE MOGUEL, Humberto. *Comercio electrónico. Preguntas y Respuestas*. Revista Razón y Palabra. Número 20; Noviembre 2000- Enero 2001. En http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n20/20_hlagarde.html
- ---- *México: El comercio electrónico un reto*. Revista Razón y Palabra. Número 20; Noviembre 2000- Enero 2001. En http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n20/20_hlagarde.html
- ---- *Negocios on-line: pasos y claves para trunfar*. PC Magazine, Octubre del 2000. En http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n20/20_hlagarde.html
- LUND M., Daniel. *Mitos y realidades del comercio electrónico*. Mund. Investigación en Demografía Global. Reporte semanal 14; 15 de agosto del 2000. En <http://banners.noticiasdot.com/termometro/boletines/docs/paises/america/mexi>

co/mundamericas/mundit_weekly14.pdf

- MERCADOLIBRE. En http://www.mercadolibre.com.mx/mexico/ml/org_theme.p_main?as_theme_id=NEW_SOBRE_ML
- ----- <http://mercadolibre.mediaroom.com/index.php?s=40>
- MORENO BARBOSA, Martha Elena. *El futuro del comercio electrónico en México. Marketing y Comercio*. Junio 14 2001. En <http://www.marketingycomercio.com/n25jun01/14jun01.htm>
- PROFECO. Tendencias del Comercio Electrónico. Agosto 31 del 2010. En http://www.profeco.gob.mx/ecomercio/ecomercio_tendencias.asp
- HARDY, Quentin. *The Radical Philanthropist*. Forbes, 1 de mayo de 2000.
- SECRETARÍA DE COMUNICACIONES Y TRANSPORTES. Sistema Nacional e-México. Resumen Ejecutivo. Coordinación General del Sistema Nacional e-México. Septiembre del 2002. En <http://www.encuentro.org.mx/recursos/emexico/Resumen%20Ejecutivo%20Sis~0013.pdf>
- THOMPSON et al. Administración Estratégica, texto y casos. México, Mc Graw Hill; Edición XIV.
- ----- Administración Estratégica, texto y casos. México, Mc Graw Hill; Edición XV, 2008.
- VAN ZANTWIJK, Rudolph. La organización de los Aztecas: La historia social Pre-hispánica en México. Universidad de Oklahoma Press, 1985. En <http://es.wikipedia.org/wiki/Calpulli>

CITAS.

ⁱ ENGELS, Federico. El Papel del Trabajo en la Transformación del Mono en Hombre. Marxists Internet Archive, noviembre de 2000. p. 4.

ⁱⁱ *Íbid*, p. 5.

ⁱⁱⁱ *Íbid*, p. 10.

^{iv} VAN ZANTWIJK, Rudolph. La organización de los Aztecas: La historia social Pre-hispánica en México. Universidad de Oklahoma Press, 1985. En <http://es.wikipedia.org/wiki/Calpulli/>. p. 1.

^v CEBALLOS, Francisco. Oportunidades para el Comercio Electrónico. Presentación ante la CONCANACO. México, D.F. MercadoLibre México, Mayo de 2010. p. 2.

^{vi} *Ídem*.

^{vii} *Íbid*, p. 7.

^{viii} *Íbid*, p. 8.

^{ix} *Íbid*, p. 10.

^x *Íbid*, p. 11.

^{xi} *Íbid*, p. 13.

- xii SECRETARÍA DE COMUNICACIONES Y TRANSPORTES. Sistema Nacional e-México. Resumen Ejecutivo. Coordinación General del Sistema Nacional e-México, septiembre del 2002. p. 2. En <http://www.encuentro.org.mx/recursos/emexico/Resumen%20Ejecutivo%20Sis~0013.pdf>
- xiii Íbid, p. 4.
- xiv Íbid, p. 7.
- xv Ídem.
- xvi LAGARDE MOGUEL, Humberto. *México: El comercio electrónico un reto*. Revista Razón y Palabra. Número 20; Noviembre 2000- Enero 2001. En http://www.razonypalabra.org.mx/antecedentes/n20/20_hlagarde.html
- xvii LAGARDE MOGUEL, Humberto. *Comercio electrónico. Preguntas y Respuestas*. <http://www.interplanet.es> Noviembre de 2000. Citado en *En México: El comercio electrónico un reto*. Revista Razón y Palabra. Número 20; Noviembre 2000- Enero 2001. En http://www.razonypalabra.org.mx/antecedentes/n20/20_hlagarde.html
- xviii Ídem.
- xix PROFECO. Tendencias del Comercio Electrónico. Agosto 31 del 2010. En http://www.profeco.gob.mx/ecomercio/ecomercio_tendencias.asp
- xx LAGARDE MOGUEL, Humberto. *Negocios on-line: pasos y claves para triunfar*. PC Magazine, Octubre del 2000. p. 77. Citado en: *México: El comercio electrónico un reto*. Revista Razón y Palabra. Número 20; Noviembre 2000- Enero 2001. En http://www.razonypalabra.org.mx/antecedentes/n20/20_hlagarde.html
- xxi THOMPSON et al. Administración Estratégica, texto y casos. México, Mc Graw Hill; Edición XV, 2008. p. C-159.
- xxii Íbid, p. C-160.
- xxiii LUND M., Daniel. *Mitos y realidades del comercio electrónico*. Mund. Investigación en Demografía Global. Reporte semanal 14; 15 de agosto del 2000. p. 1. En http://banners.noticiasdot.com/termometro/boletines/docs/paises/america/mexico/mundamericas/mundit_weekly14.pdf
- xxiv Ídem.
- xxv Íbid, p. 2.
- xxvi THOMPSON et al. Administración Estratégica, texto y casos. Mc Graw Hill. México. Edición XIV. pp. C-197 y 198.
- xxvii THOMPSON. Edición XV. Op Cit, P. C-160.
- xxviii HARDY, Quentin. "The Radical Philanthropist". Forbes, 1 de mayo de 2000 en THOMPSON et al. Administración Estratégica, texto y casos. México. Mc Graw Hill; Edición XIV. p. C-202.
- xxix Boletín de prensa de eBay, 7 de mayo de 1998. En Thompson et al. Administración Estratégica, texto y casos. México, Mc Graw Hill; Edición XIV.
- xxx Íbid, pp. C-203 a 205.
- xxxi THOMPSON. Edición XV. Op Cit, pp. C-176 a 177.
- xxxii Ídem.
- xxxiii Íbid, pp. C-177y 178.
- xxxiv Ídem.
- xxxv PROFECO. Op Cit, en http://www.profeco.gob.mx/ecomercio/ecomercio_tendencias.asp
- xxxvi AMIPCI y TELEVISA INTERACTIVE MEDIA. Estudio AMIPCI 2009 Sobre Hábitos de los Usuarios de Internet en México. Monterrey, México, Asociación Mexicana de Internet,

2010. pp. 37 y 38. En <http://www.amipci.org.mx/estudios/temp/Estudiofinalversion1110-0198933001274287495OB.pdf>

^{xxxvii} En

http://www.mercadolibre.com.mx/mexico/ml/org_theme.p_main?as_theme_id=NEW_SOBRE_ML

^{xxxviii} En <http://mercadolibre.mediaroom.com/index.php?s=40>

^{xxxix} Ídem.

^{xl} MORENO BARBOSA, Martha Elena. *El futuro del comercio electrónico en México.*

Marketing y Comercio. Junio 14 2001. En

<http://www.marketingycomercio.com/n25jun01/14jun01.htm>