

eBAY. Empresa Pionera de Subastas Electrónicas

UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA

Estudio con reconocimiento de validez oficial por decreto presidencial
del 3 de abril de 1981



LA VERDAD
NOS HARÁ LIBRES

UNIVERSIDAD
IBEROAMERICANA

CIUDAD DE MÉXICO ®

“eBAY. EMPRESA PIONERA DE SUBASTAS ELECTRÓNICAS”

ESTUDIO DE CASO

Que para obtener el grado de

MAESTRO EN ADMINISTRACION

Presenta:

ARTURO VALENCIA SALAZAR

Director: Mtro. Roberto Sánchez de la Vara

Lectores: Mtro. Antonio Pica Ruiz

Mtra. Carlos Sedano Martínez

México, D.F.

2013

Índice

1. INTRODUCCIÓN	3
2. SÍNTESIS DE LOS HECHOS RELEVANTES	
2.1 Antecedentes de la compañía.	4
2.2 Modelo de negocio.	8
2.3 Misión, Visión y Valores.	9
2.4 Estrategia de eBay en 2002.	10
2.5 Análisis de la competencia.	11
3. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN OBJETO DE ESTUDIO	
3.1 Panorama.	17
3.2 Definición del problema.	18
3.3 Planeación Estratégica.	20
3.3.1 Alternativas	21
3.4 Análisis FODA.	24
3.5 Planteamiento de soluciones plausibles.	28
3.6 Fundamentación de la solución elegida.	29
3.7 Conclusiones y Recomendaciones.	30
Bibliografía y anexos	31

1. INTRODUCCION

Esta es una empresa pionera de subastas en internet por mencionar algunas Amazon, Yahoo, Ubid; otras con una gran expansión y líder en el mercado internacional, que deberá de tomar en cuenta en los próximos años una muy fuerte competencia, en la que saldrán triunfantes aquellas empresas que implementen una estrategia de negocio adecuadas a las necesidades y demandas de sus clientes; tomando en cuenta una adecuada estrategia de entrada ya sea mediante alianzas con empresas locales similares o creación de nuevas empresas, para introducirse a los diferentes países ya que normalmente lo que funciona en Estados Unidos puede ser que no funcione a nivel internacional. El mayor reto en el extranjero es que la estructura de la empresa consiga funcionar en otro marco institucional.

Así como decisiones y caminos a seguir, en un mundo competitivo, globalizado, y de muy rápida expansión por el fácil acceso a la tecnología del internet, en donde cada vez van surgiendo mayores competidores con estrategias nuevas y agresivas en donde todos buscan de una manera el obtener una participación del mercado cada vez mayor, aprovechando al máximo las tendencias de consumo que actualmente se van presentando y llegando a sectores o nichos de mercado a su vez muy específicos.

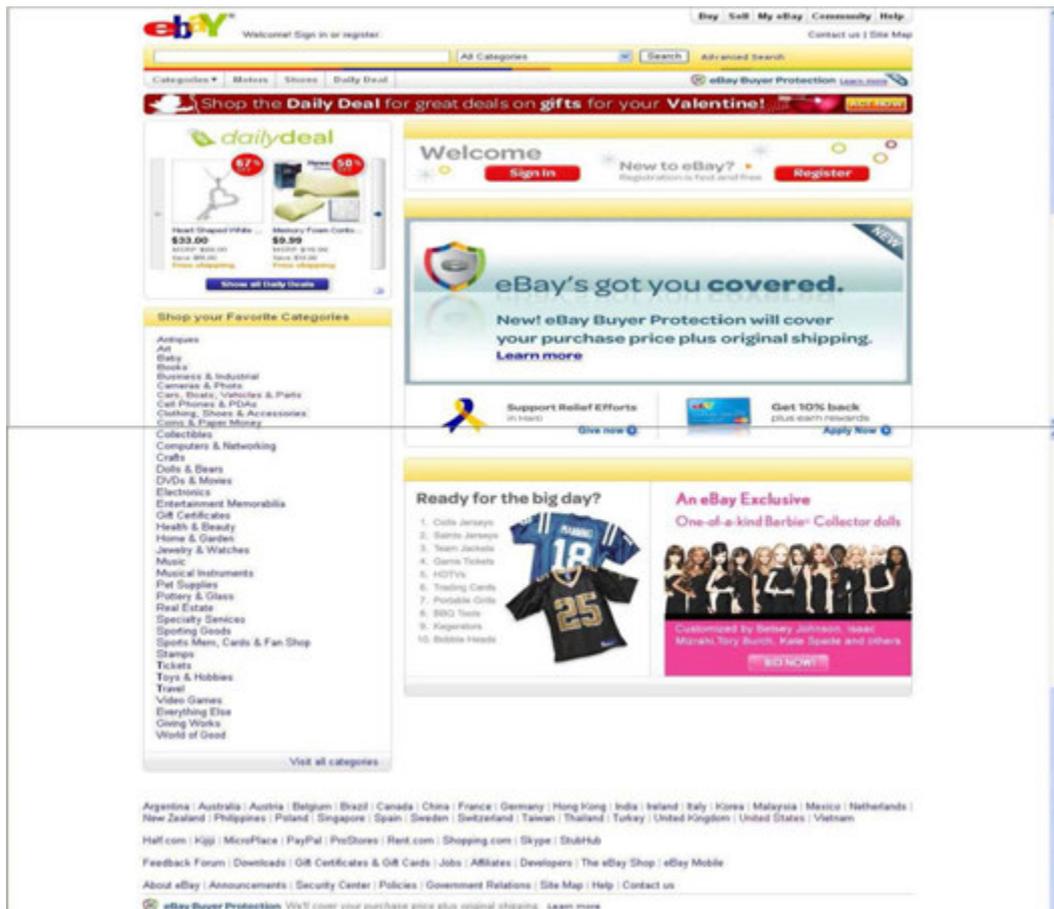


<http://internetdinero.blogspot.mx/2012/01/comprar-de-forma-segura-en-ebay.html>

2. SÍNTESIS DE HECHOS RELEVANTES

2.1 Antecedentes de la compañía

eBay es un sitio web, destinado a la subasta de productos a través de internet. Es uno de los pioneros en este tipo de transacciones. Una subasta es una venta organizada de un producto al mejor postor, es decir, a aquel comprador que pague la mayor cantidad de dinero o de bienes a cambio del producto.



Pierre Omidyar fundador de la compañía, nace en Paris, Francia, de padres que habían salido de Iran décadas antes. La pasión de Pierre por las computadoras se inicio a temprana edad; se escabullía de las clases de gimnasia para jugar con las computadoras.

Asistió a Tufts University, obtuvo Licenciatura en Ciencias de la Computación y en donde conoció a su futura esposa, Pamela Wesley.

Al graduarse en 1988 se mudaron a California, trabajo en Claris subsidiaria de Apple y creó una aplicación de gráficos de amplio uso, Macdraw.

En 1991 salió de Claris y participó como cofundador de InkDevelopment (@shop) la cual se convertiría en una precursora de compras en línea.

En 1994 entró en General Magic como Ingeniero de Servicios de Desarrollo y permaneció a mediados de 1996 cuando deja este puesto para dedicarse de tiempo completo a eBay.

Comenta Pierre que eBay la fundó originalmente para que su esposa pudiera canjear surtidores de pez.

Pierre había estaba interesado largo tiempo en la forma en que se pudiera establecer una plaza de mercado fragmentado disperso.

Pierre vio en eBay la forma de crear una comunidad de intercambio de persona a persona, basada en un mercado democratizado y eficiente en que todo mundo pudiera tener acceso a través de internet.

En 1995 lanzó, la primera subasta en línea bajo el nombre de Actionwatch, en el nombre del dominio www.eBay .com. El nombre de eBay (área electrónica de la bahía) el concepto inicial era el de atraer vecinos y otros residentes de la bahía de San Francisco para comprar y vender artículos de interés mutuo.

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

El tráfico de visitantes aumentaba rápidamente y para Febrero de 1996 el proveedor de internet le informo que tendría que elevar el grado de servicio. Cuando Pierre compensó esto cobrando una cuota de servicio para la subasta y vio que no disminuía el número de artículos registrados comprendió que tenía algo.

Trabajaba en su casa y busco a un socio que era su amigo Jeffrey Skoll, que se le uniera en la empresa de riesgo, Jeffrey nunca se había preocupado mucho por el dinero, su MBA en Stanford le brindaba la base de negocios de la que Pierre carecía.

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 Pierre y Jeffrey llevaban a cabo la operación solos, trabajando en la sala de su casa usando sola computadora para servir a todas las páginas.

No paso mucho tiempo y se vieron forzados a mudarse a una incubadora de negocios en Silicon Valley, antes de que la compañía se estableciera en sus instalaciones actuales en San José California.

En 1997 Pierre y Jeffrey convinieron que era hora de localizar a un experimentado que fungiera como director ejecutivo y presidente; los cazadores de talento localizan a Margaret Whitman con Licenciatura en Economía de Princeton y MBA en Economía de Harvard y entonces Directora general de Hasbro Inc.

Cuando eBay se acerca a ella al principio no tenía un especial interés, pero después de repetidos llamados y un segundo encuentro Whitman percibió el enorme potencial de crecimiento de la firma y convino hacer una prueba con eBay.

Pierre tiene una participación clave en la incorporación de talentosos ejecutivos titulares y la formación de una capaz junta de directores.

Whitman dirigió la operación desde que estuvo a bordo; Pierre que desde el 17 de Abril del 2001 poseía el 25.7% de las acciones de eBay (con valor aproximado de 4,700 millones de dólares en Diciembre del 2001) Jeffrey poseía el 14.8% de las acciones (con valor de 2,700 millones de dólares) y Whitman tenía el 4.2% (750 millones de dólares).

A meses de asumir la presidencia de eBay Whitman reúne capital para la expansión mediante la oferta pública inicial de acciones comunes, en la primera oferta las acciones se encontraban a 18 dólares por acción y en ese día cerraron a 47 dólares, más del 160% reuniendo 60 millones de dólares; en la segunda oferta logra reunir 600 millones de dólares.

Con los fondos recibidos eBay lanza iniciativas estratégicas dirigidas a seis objetivos específicos:

1. Acrecentar la comunidad eBay y fortalecer su marca.
2. Ensanchar la plataforma de intercambio, aumentando las categorías de productos existentes y ofrecer servicio a otras regiones específicas.
3. Fomentar la afinidad de la comunidad eBay, acrecentar su confianza y seguridad.
4. Mejorar las características y la funcionalidad del sitio web.
5. Ampliar los servicios pre y pos intercambio permitiendo escanear y descargar fotos.
6. Desarrollar mercados internacionales haciendo un activo marketing y promoción del sitio web de eBay.

Para perseguir estos objetivos eBay empleaba tres tácticas principales.

Primero procuraba integrar asociaciones estratégicas en todas las etapas de su cadena de valor, creando una impresionante cartera de más de 250 alianzas estratégicas como America Online, Yahoo!, Licos, Compac y Warner Brothers.

Segundo, buscaba activamente la retroalimentación del cliente y hacía mejoras con base a esta información. Tercero, vigilaba de manera continua el ambiente externo para crear las oportunidades.

2.2 Modelo de negocio

El modelo de negocios que eBay estableció se basaba en crear y mantener una comunidad de intercambio de persona a persona (o de empresa a individuo) en la que compradores y vendedores pudieran intercambiar con facilidad información y bienes; eBay actúa como facilitadora de valor agregado de transacciones en línea entre comprador y vendedor, proporcionándoles una infraestructura de apoyo que les permite reunirse de manera eficiente y eficaz.

El éxito dependía no solo de la calidad y cantidad tanto de los compradores como de los vendedores, sino de un ambiente motivante de intercambio de varios programas de confianza y seguridad, una experiencia de intercambio rentable y cómoda así como fuerte afinidad comunitaria. Desarrollando el nombre de la marca eBay y acrecentando su base de clientes, la empresa se proponía a atraer a un número suficiente de compradores y vendedores de alta calidad necesarios para alcanzar las metas de la organización. El formato en línea de la subasta significaba que eBay acarrea inventario cero y podía operar en una plaza de mercado sin necesidad de una fuerza de ventas tradicional. La administración creía que el modelo de negocios de eBay tenía seis elementos claves para el éxito de la compañía:

1. La posición del mayor foro de intercambio en línea con una masa crítica de compradores y vendedores y artículos listados para su venta.
2. Un ambiente de intercambio motivante y entretenido que presentara fuertes valores y estableciera reglas y procedimientos para facilitar la comunicación y el intercambio comercial entre compradores y vendedores.
3. Programas establecidos de confianza y seguridad, como Safeharbor. Este programa proveía pautas para el intercambio, ayudaba a resolver disputas, y advertía o suspendía (temporal o permanentemente) a los usuarios que violaban las reglas de eBay.
4. Un sistema de intercambio rentable, eficaz para su costo.
5. Una fuerte afinidad comunitaria.
6. Una interfaz de usuario fácil de navegar (recorrer), arreglada por temas y completamente automatizada.

2.3 Misión, Visión y Valores

Misión. “Ayudar a la gente a intercambiar cualquier cosa sobre la tierra”. El modelo de negocios se basa en mantener una comunidad de intercambio de persona a persona (o de empresa a individuo) en la que compradores y vendedores puedan intercambiar con facilidad información y bienes.

Visión. Desarrollar y fortalecer el nombre de la marca de eBay, ampliar su plataforma, fomentar la afinidad entre los miembros de su comunidad, y acrecentar la base de clientes, atrayendo a un número suficiente de compradores y vendedores de alta calidad necesarios para alcanzar las metas de la organización.

Valores. Desarrollar una comunidad de intercambio leal y vivaz, esto es una piedra angular en el modelo de eBay. Esta comunidad se nutre mediante la comunicación franca y honesta y se erige sobre 5 valores fundamentales que la empresa espera que sus miembros honren:

- Creemos que la gente es básicamente buena.
- Creemos que alguien tiene algo que aportar.
- Creemos que en un ambiente abierto y honesto puede hacer que brote lo mejor de la gente.
- Reconocemos y aceptamos a cada quien como individuo único.
- Les alentamos a tratar a los demás como quieres ser tratado.

2.4 Estrategia de eBay en 2002

Adentrándose en 2002, la estrategia de eBay giraba en torno a cinco iniciativas clave de acción:

- 1 Ensanchar la plataforma actual de intercambio, dentro de las categorías existentes de producto, mediante nuevas categorías, la expansión geográfica (local e internacional), y la introducción de más formatos de asignación de precios, como las ventas de precio fijo.

- 2 Fomentar la afinidad comunitaria de eBay, infundiendo una experiencia de comunidad eBay animada, leal, y manteniendo una masa crítica de compradores y vendedores frecuentes con interés invertido en la congregación eBay.

- 3 Mejorar las características y funcionalidad, actualizando continuamente los sitios de eBay y Half.com para asegurar el mejoramiento continuo en la experiencia de intercambio.

- 4 Ampliar los servicios de valor agregado, para brindar un servicio completo de intercambio personal de extremo a extremo mediante el ofrecimiento de servicios previos y posteriores al intercambio que realzaran la experiencia del usuario y facilitaran la operación.

- 5 Desarrollar mercados en Estados Unidos e internacionales, con el despliegue de eficientes plataformas de intercambio de oportunidad específica que evolucionaran en forma gradual en una plataforma fluida de intercambio verdaderamente global.

2.5 Análisis de la competencia

Los sitios de subasta variaban en diversos aspectos: su inventario, el proceso de licitación, los servicios y cuotas extra, el apoyo técnico, la funcionalidad y el sentido de comunidad. Auctionwatch compañía que ayudaba a los usuarios de internet a elegir con que compañías en línea hacer negocios, calificaba a los principales sitios de subasta en líneas la base de estas características, como se muestra a continuación.

Cyber Sunday - xmas shopping websites

Top shopping and classified websites on Sunday 5th December 2010

Rank	Website	Domain	% searches to shopping & classifieds
1	eBay UK	www.ebay.co.uk	15.89%
2	Amazon UK	www.amazon.co.uk	8.39%
3	Argos	www.argos.co.uk	2.69%
4	Play.com	www.play.com	1.83%
5	Tesco	www.tesco.com	1.57%
6	Ebay	www.ebay.com	1.22%
7	John Lewis	www.johnlewis.com	1.18%
8	Your M&S	www.marksandspencer.com	1.18%
9	Next	www.next.co.uk	0.99%
10	Amazon.com	www.amazon.com	0.95%
11	Tesco Direct	direct.tesco.com	0.95%
12	Debenhams	www.debenhams.com	0.83%
13	Currys	www.currys.co.uk	0.68%
14	HMV.com	www.hmv.com	0.67%
15	Boots	www.boots.com	0.58%
16	ASOS	www.asos.com	0.58%
17	HotUKDeals	www.hotukdeals.com	0.54%
18	New Look	www.newlook.com	0.51%
19	Sainsburies	www.sainsburies.co.uk	0.47%
20	Gumtree	www.gumtree.com	0.47%

www.DigitalStrategyConsulting.com

Source: Experian Hitwise, Dec 2010

5123

En el sentido Más Amplio, eBay competía con los anuncios clasificados en los diarios, las ventas de garaje, los mercados de pulgas, exposiciones de objetos de colección y otros puntos de comercio, como las casa de subasta y los rematadores locales. La propia eBay se consideraba competidora en un sentido amplio, de otros detallistas en línea como WalMart, Kmart, Target, Sears y Office Depot; también creía estar compitiendo con otros detallistas como Christie's (antigüedades), KB Toys (juguetes), Blockbuster (películas), Dell (Computadoras), Footlocker (artículos deportivos), etc.

Aunque eBay controlaba 64.3% de la participación de los ingresos de subasta en línea en Mayo de 2001, uBuid había surgido como su principal competidor durante este tiempo (con el 14.7% de participación). Los tres siguientes competidores más grandes Egghead.com (4%), Yahoo! Auctions (2.4%) y Amazon Auctions (2%) representaban menos del 10% de la participación del ingreso de mercados de subasta en línea a mediados del 2001.

eBay consideraba varios factores como los determinantes competitivos más importantes en el ramos de la licitación en línea:

- La capacidad de atraer a los compradores.
- El volumen de las transacciones.
- La selección de bienes.
- El servicio al cliente.
- El reconocimiento de la marca.

Además de estos factores principales eBay estaba tratando de competir en otras dimensiones:

- Sentido de comunidad.
- Confiabilidad del sistema.
- Confiabilidad de la entrega y del pago.
- Comodidad y accesibilidad al sitio Web.
- Nivel de cuotas de servicio.
- Calidad en las herramientas de búsqueda.

La dirección de eBay consideraba ineficientes a los competidores tradicionales, porque su naturaleza fragmentada local y regional hacia los compradores y vendedores les resultara costoso y prolongado reunirse, intercambiar información y consumir las transacciones. Más todavía las casas tradicionales de subasta tenían otras tres deficiencias:

1. Tendían a ofrecer una limitada variedad y amplitud de selección, si se les comparaba con los millones de artículos disponibles en eBay.
2. A menudo tenían altos costos de transacción.
3. Eran deficientes en información en el sentido en que los compradores y vendedores no contaban con un medio confiable y cómodo de poner en precios para compras o ventas.

A la administración de eBay le competitivamente superior su formato al de estos rivales porque:

- Les facilitaba a los compradores y vendedores la reunión, el intercambio de información y la realización de las transacciones.

- Les permitía pasar por alto a los intermediarios tradicionales y comercializar directamente, con lo cual bajaban los costos.
- Proveía alcance global a una mayor selección y a una más amplia base de participantes.
- Permitía el intercambio a todas horas y proporcionaba información continuamente actualizada.
- Fomentaba un sentido comunitario entre individuos con intereses mutuos.

uBid.com

La misión de uBid era “convertirse en el sitio de subasta de comercio electrónico más reconocido y confiable, que de manera uniforme de valor y servicio excepcionales a sus clientes y socios proveedores”. uBid había experimentado un rápido crecimiento debido a la parte de garantías que ofrecía en casi todos sus productos. El sitio web de la empresa tuvo seis millones de visitantes durante Diciembre del 2000, un incremento de 80% desde diciembre de 1999. Los ingresos de la compañía también aumentaron 60% durante este mismo periodo. El sitio web vendió 350,000 artículos en Diciembre de 2000, y su página registró 66 millones de visitas (un incremento del 50%). Muchos analistas del ramo veían a la empresa en brote como la competidora más seria de eBay.

The screenshot displays the uBid.com website interface. At the top, there is a navigation bar with the uBid logo and the tagline "Outsmart Retail Prices". Below this, there are several promotional banners, including a "RED TAG \$1.95 SHIPPING" banner and a "Deal of the Day" banner. The main content area is divided into several sections:

- Browse by Category:** A sidebar on the left lists various categories such as Computers, Electronics, and Jewelry.
- Today's Best Excess Inventory Auctions:** A central grid of auction listings. Each listing includes an image, a title, a bid-to-win price, and the quantity available. For example, one listing is for a "Stephen Bergstrom 'Venezia Evening'" painting with a bid-to-win price of \$16.
- HEWLETT PACKARD COMPUTER AUCTIONS:** A section on the right featuring HP products like laptops and desktops, with a "STARTING AT \$1" banner.
- OLYMPUS DIGITAL CAMERA AUCTIONS:** Another section on the right featuring digital cameras, also with a "STARTING AT \$1" banner.

The interface is clean and organized, with clear navigation and product listings.

<http://www.ebay.com/>

Yahoo! Auctions

La primera guía de navegación en línea para la web, lanzó Yahoo! Auctions en 1998. La firma ofrecía servicios a casi 200 millones de usuarios cada mes. El sitio web estaba disponible en 12 lenguas diferentes. Yahoo reporto ingresos netos de 1,100 millones de dólares en 2000 (88% arriba de la cifra de 1999) y una renta neta de 290 millones de dólares. Al principio sus servicios de subasta se proporcionaban a los usuarios libre de cargo y el número de subastas crecía, pero cuando la empresa decidió empezar a cobrar a los usuarios una cuota, los registros cayeron considerablemente. Reconociendo este problema YahooAuctions anunció un modelo renovado totalmente de asignación de precios basados en el desempeño para sus subastas, siendo un modelo similar al de eBay, las cuotas de listado se reducían y a los vendedores se les cobraba según el valor de un artículo vendido.

Yahoo! Search Marketing - Windows Internet Explorer

http://searchmarketing.yahoo.com/es_MX/

Archivo Edición Ver Favoritos Herramientas Ayuda

Favoritos Sitios sugeridos Galería de Web Sites

Yahoo! Search Marketing

Mi Cuenta - Login

COLOQUE SU NEGOCIO AQUÍ

Conecte con clientes que buscan lo que usted vende.

El marketing en buscadores dirige clientes potenciales a su sitio. [Ver demo](#)

Suscribase ahora

O puede darse de alta en México al teléfono (5255) 3003 1909, del interior al teléfono 01800 123 0593, y en Argentina al teléfono (5411) 4837 8108, Lun. - Vie. 9 a.m. - 6:00 p.m.

¿Cómo funciona?
Los clientes buscan en Yahoo! y otros sitios populares y su anuncio aparece en los resultados.
+Aprenda más

¿Qué obtengo?
Segmentación geográfica, la habilidad de probar diferentes anuncios, reportes detallados de rendimiento y mucho más.
+Aprenda más

¿Cuánto cuesta?
Depende de usted. Usted tiene el control de su presupuesto mensual y el costo máximo por click.
+Aprenda más

¿Qué más pueden hacer con Yahoo! Search Marketing?

<http://es.appbrain.com/app/yahoo-auctions/com.gt.yahoo.auctions>

Amazon Auctions.

El objetivo estratégico de Amazon.com era el de “ser las compañía más cliente-céntrica del mundo, en la cual los clientes puedan encontrar y descubrir cualquier cosa que pudiera comprar en línea”. La empresa se creó en Julio de 1995 como vendedora de libros en línea y había hecho una rápida transición para transformarse en detallista de línea completa, de compras de visita única, con ofrecimiento de productos que incluía libros, música, juguetes, electrónica, herramientas y ferretería, software y juegos de video. Amazon era el principal detallista de internet en música, videos y libros.

Aún cuando la dirección de Amazon estaba bajo presión creciente para controlar gastos y demostrar a los inversionistas que su modelo de estrategia y negocios eran capaces de generar buena rentabilidad en los renglones de costos y ganancias, era claro que las decisiones y estrategias de los administradores se enfocaban a largo plazo y en consolidar la posición actual de Amazon como líder en el mercado.



The screenshot shows the Amazon.com homepage with a search for 'auctions'. The search results are displayed in a list format. The first result is 'The Complete Idiot's Guide to Live Auctions' by The National Auctioneers Association, a paperback book from April 1, 2008. The second result is 'Auction Theory, Second Edition' by Vijay Krishna, a hardcover book from August 26, 2009. The third result is 'The Big Book of Benefit Auctions' by Jay R. Fiske and Corinne A. Fiske, a paperback book from February 9, 2009. The page includes a navigation bar with 'amazon.com', 'Hello, Sign in to get personalized recommendations. New customer? Start here', and 'FREE 2-Day Shipping; See details'. The search bar shows 'All Departments' and 'auctions'. The left sidebar contains filters for Department (Books), Shipping Option (Any Shipping Option, Prime Eligible), Online Auctions, Format (Any Format, HTML, Kindle Books, Printed Books), and Binding (Any Binding, Hardcover, Paperback). The bottom right corner of the screenshot shows the URL 'http://www.amazon.com/'.

<http://www.amazon.com/>

3 ANALISIS DE LA SITUACION OBJETO DE ESTUDIO

3.1 Panorama

El ramo de la subasta en línea estaba marcando su propio paso en el 2002. Muchas compañías de comercio electrónico se vieron adversamente afectadas por una recesión económica de los Estados Unidos en 2001, pero las ventas en los sitios de licitación en Mayo del 2001 estaban sobre el 149% del año precedente, pese a las condiciones de la rápida evolución del ramo, dos factores que no habían variado era el dominio de eBay sobre el mercado y su record en números positivos, como se observa en la siguiente tabla.

Indicadores del crecimiento de eBay 1991-2001

	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Número de usuarios registrados	41,000	341,000	2,181,000	10,006,000	22,500,000	42,400,000
Ventasbrutas de mercancía US \$	US\$ 7 Millones	US\$ 95 Millones	US\$ 745 Millones	US\$ 2800 Millones	US\$ 5400 Millones	US\$ 9300 Millones

Ebay los retos de crecimiento sostenido caso estudio

Aprovechando su modelo único de negocios y la creciente popularidad de la red, eBay creció para abarcar a más de 2.1 millones de subastas a diario. La base de usuarios registrados en 2002 era mucho más diversa de lo que había sido en los primeros años de la compañía. Mientras que los compradores y vendedores que usaban eBay consistían originalmente en cazadores de gangas e individuos que andaban tratando de generar efectivo de la venta de artículos indeseados, la clientela de eBay en el 2002 era bastante diversa, pues iba desde estudiantes de preparatoria y universidad que trataban de ganarse algunos dólares extra, a personas que licitaban por un auto usado a las compañías de las 500 de Fortune como IBM que vendían inventario sobrante.

Aún cuando la mayoría de los licitantes aplaudían el ensanche surtido de artículos disponibles en eBay, había un segmento creciente y sonoro de pequeños vendedores que opinaban que eBay “se había vendido” a las grandes compañías; reclamaban que la extendida influencia de subastas de eBay que tenían que ver con la venta de empresas “de nombre” estaba moviendo a eBay a descuidar las necesidades e intereses de los individuos y los coleccionistas que habían sido tan esenciales para esparcir la popularidad de las subastas en línea.

3.2 Definición del problema

- Crecimiento muy rápido de la empresa pasó de ser nicho, el mayor sitio de subasta en línea. eBay consideraba ineficientes a los competidores tradicionales.
- uBuid competidor empieza a tener mayor porcentaje de participación en el mercado y ofrecía garantía en casi todos sus productos.
- Empiezan a surgir mayor competencia y comienzan a hacer algunas alianzas estratégicas y sus negocios son rentables asimismo comienzan a captar mayores usuarios.
- Había un número creciente de pequeños vendedores a quienes les pareció que el intento de eBay de atraer grandes empresas, era clara señal de que esta empresa estaba abandonando su base de clientes y valores tradicionales.
- La Internacionalización de eBay trajo consigo una creciente complejidad legal y económica debido a cuestiones jurídicas y de divisas.
- Mantener su lugar se ha convertido en un desafío reciente, ya que eBay se enfrenta actualmente a una fuerte competencia en el mercado de subastas en línea.
- eBay se enfrenta ahora a la competencia de otros sitios, porque ahora están construyendo sus sitios en torno a algunos de los inconvenientes de la gigante eBay. Por ejemplo, eBay no es un sitio libre. Tiendas pagan cuotas mensuales, que a su vez puede aumentar el costo de los artículos que vendía.
- Empieza a existir con varios clientes leales detallistas y los cuales hicieron crecer a eBay el sentimiento de que se les está ignorando debido a la incorporación de grandes detallistas y mayoristas.

Entrando el 2002, los analistas del ramo creían que eBay enfrentaba dos retos fundamentales:

1. ¿Podría eBay retener sus valores y cultura comunitaria, dado su rápido crecimiento y el tamaño y la composición cambiante de su base de usuarios?
2. ¿Qué tan lejos podría expandirse la compañía antes de que su modelo medular de negocios empezara a erosionarse o que la expansión a nuevas categorías de subasta la pusieran en competencia directa con grandes rivales bien conocidos y bien dotados de dinero y recursos?

Considerando todos estos puntos mencionados en la definición general del problema determina en saber ¿Cuál debería de ser el rumbo estratégico que debería seguir eBay para asegurar el cumplimiento de la visión y logro específico de sus metas?

3.3 Planeación Estratégica.

Las compañías online globales tienen muy claros cuáles son los riesgos asociados a la expansión internacional. Estos son algunos de los riesgos comunes que se señalan:

- Diferencias culturales;
- Ciclos de pago más largos;
- Leyes que favorecen a los competidores locales;
- Riesgo crediticio y mayores niveles de fraude en el pago;
- Restricciones legales y reguladoras;
- Fluctuaciones en el tipo de cambio;
- Costes más altos
- Falta de atención de la directiva;

Esos riesgos son enormes, pero para algunos el mayor riesgo posiblemente sea quedarse únicamente en el mercado local.

La oportunidad internacional de eBay es única teniendo en cuenta que los mercados internacionales combinados son mayores que Estados Unidos.

A medida que en Estados Unidos inevitablemente el crecimiento se ralentiza, cada vez es más importante que empresas como eBay, Yahoo y Amazon se expandan internacionalmente para mantener el valor de su cotización. Sin embargo, cada empresa se tendrá que enfrentar a sus propios retos. Para eBay posiblemente se trate de leyes locales que restrinjan los vínculos con determinados bancos o instituciones financieras. Tal vez Yahoo tenga que dejar de emplear cierto tipo de anuncios considerados inaceptables por un gobierno local. Amazon necesita establecer vínculos locales con proveedores y establecimientos que tengan sistemas a medida del usuario.

Las empresas de comercio electrónico tendrán un motivo diferente para salir al extranjero, pero es de vital importancia que ganen más de lo que inviertan. Los ejecutivos necesitan analizar minuciosamente el mercado y contemplar todas las posibilidades. Si la empresa no puede satisfacer una necesidad genuina, podría fracasar.

3.3.1 Alternativas que la empresa podría perseguir:

1. Continuar con su emprendedora estrategia de expansión en Estados Unidos e internacional.

Existen oportunidades clave de crecimiento tanto en Estados Unidos como a nivel internacional. Se podría optar por adquisiciones internacionales, comercialización en línea y marketing como palancas para lograr las metas de la empresa. En general eBay tiene tres fuentes importantes de crecimiento de ingresos: empresas estadounidenses, empresas internacionales y pago en línea.

Respecto a la expansión futura creemos que las oportunidades de crecimiento para eBay están fuera de los Estados Unidos. Las subastas globales están aún en un estado embrionario, pero eBay ya ha establecido cuatro sitios de comercio en torno a otros países. Los retos de lidiar con los matices y preferencias de otros mercados son inmensos, pero las posibilidades de crecimiento son muy atractivas. La oportunidad internacional para eBay es única teniendo en cuenta que los mercados internacionales combinados son mayores que Estados Unidos.

2. Enfocar sus esfuerzos en mantener el carácter de la comunidad eBay.

Construir una comunidad en línea fuerte y vibrante es un elemento fundamental de la estrategia de eBay. Para aumentar su comunidad en línea, eBay:

- a) Debe ser capaz de continuar transmitiendo una oferta de valor clara y ofrecer una razón poderosa para que sus usuarios continúen siendo activos al sitio.
- b) Continuar con el compromiso de desarrollar un entorno de confianza a través de herramientas de seguridad, que hagan que los compradores se sientan cómodos en todo el proceso de compra.
- c) Desarrollo de una comunidad de compradores activos con los cuales se mantenga contacto constante y que impulsen el efecto de atraer a más usuarios.
- d) Facilitar la compra de artículos en cualquier parte del mundo. Dar oportunidad día a día a emprendedores y pequeños negocios a competir con las mismas oportunidades que cualquier gran empresa o detallista.

- e) Impulsar la confianza en el uso de internet, educando a las personas sobre como operar de forma segura sin renunciar a la diversión, utilizando sistemas de pagos fáciles, rápidos y seguros.

3. Extender su plataforma.

Concentrarse en ampliar más sus ofertas para incluir más categorías, un mayor número de sitios y vendedores especializados.

A pesar de que eBay cuenta con operaciones fuertes y viables, sus directivos saben que cada mes surgen nuevos competidores que desean captar sus usuarios. Así pues eBay debe crecer e innovar constantemente para mantenerse a la cabeza. Con el fin de ampliar su plataforma y conservar la lealtad del cliente, eBay podría:

- a) Vender mercancías de mayor valor; desarrollar más sus categorías de grandes colecciones (antigüedades, obras de arte), autos, bienes raíces.
- b) Asociarse con otras compañías para continuar con el desarrollo de páginas web de marcas compartidas.
- c) Extender sus servicios a través de sitios regionales.
- d) Lanzar un área de comercio destinada a pequeñas compañías.
- e) Hacer alianzas con socios que provean sus artículos a través del sistema de eBay, obteniendo una participación del flujo generado por estas alianzas estratégicas.
- f) Expandir los modelos de negocio al mercado de subastas de empresa a empresa para ofrecer artículos de mayor precio y recaudar comisiones más altas.

4. Establecer alianzas estratégicas con empresas de envíos y de transferencias electrónicas.

Establecer alianzas estratégicas con empresas de envíos y de transferencias electrónicas.

Desde un inicio eBay entendió que para alcanzar el éxito, el servicio tenía que ser de fácil uso y de acceso cómodo. La empresa debe ser capaz de desarrollar nuevos servicios, características y funciones para permanecer al frente de su creciente competencia

Adicional a Parcel Plus, empresas como FedEx, DHL o UPS apuntalarían al negocio al ser empresas de envíos de clase mundial.

Estas empresas de envíos cumplen las promesas que se hacen a los clientes sobre entregar soluciones efectivas de cadena de suministros y estar personalmente comprometidos más que el simple proceso de ventas en tiendas telefónicas y/o basadas en internet.

Para facilitar los pagos con tarjeta de crédito de persona a persona, eBay adquirió Billpoint, para lo que realizó un convenio donde la permitía a Wells Fargo propietaria del mayor banco por internet tener una participación de una parte minoritaria de Billpoint.

Además eBay podría hacer alianzas con empresas como PayPal que igualmente permiten el pago entre usuarios sin ningún intermediario financiero o bancario.

PayPal permite a cualquier persona o empresa, con acceso a correo electrónico y una tarjeta de crédito y/o débito o cuenta bancaria, enviar y recibir pagos en línea de manera segura, conveniente y barata. Podrían hacer una sinergia interesante con eBay pues ambas tienen misiones complementarias. Esta opción permitiría tener un sistema de pago internacional.

Al continuar con estas alianzas estratégicas, eBay obtiene ventajas competitivas:

- ❖ Concentrarse en asuntos relacionados con los clientes y en nuevas oportunidades de mercado.
- ❖ Minimiza la necesidad de invertir en activos fijos y por el contrario aprovecha todos los recursos financieros en actividades que sustenten el negocio.

3.4 Análisis FODA eBay

Fortalezas de eBay

eBay es el proveedor líder de subastas en línea y a los clientes comerciales de los clientes en el mundo. Tienen muchas competencias, competencias básicas, y las competencias distintivas que los diferencian de sus competidores. Sus alianzas, el dominio internacional, y de marca reconocida, sólo por nombrar por nombrar algunos, son algunas de las razones principales por las que eBay es una empresa que es difícil de superar.

Subasta en línea más grande del Foro (competencias básicas)

Desde sus inicios a mediados de la década de 1990, eBay ha estado creciendo a pasos agigantados. En la actualidad, con más de 94.000.000 usuarios registrados en más de 150 países diferentes. eBay fundador, Pierre Omidyar nunca imaginó las enormes posibilidades que eBay tenía cuando fue desarrollado por primera vez hace más de diez años. eBay tiene ahora el primer lugar en la industria de las subastas en línea. En los Estados Unidos un tercio de la población ya está registrado en el sitio y con un uso creciente de Internet ese número es seguro para crecer.

Reconocible Marca (competencias básicas)

Un nombre de marca reconocible es importante para el éxito de una empresa. eBay se ha asegurado de que el uso del color y único escrito para mostrar su marca fuera. También el uso de Internet y la publicidad de televisión para obtener publicidad continúa en vías diferentes medios de comunicación. Amazon.com no tiene valor nominal tanto como eBay. Su nombre no es distintivo de los clientes como eBay.

Alianzas con Empresas Internacionales (competencia)

Las asociaciones en el extranjero puede ser crucial para una empresa tenga éxito en los mercados extranjeros. Al asociarse con extranjeros eBay empresas establecidas puede convertirse fácilmente en los países en que la cultura con la ayuda de los ciudadanos que trabajan con la compañía de asociaciones. eBay también adquiere inmediatamente las relaciones con las empresas del mercado externo, lo que hace que sea sencillo para ellos para hacer más asociaciones y alianzas.

No tradicional Fuerza de Ventas (competencia)

eBay no tiene necesidad de la fuerza de ventas tradicional. Esta es otra manera de que ellos mantienen sus costos bajos. eBay no tiene que formar o mantener una fuerza de ventas en la nómina.

Debilidades de eBay

Como cualquier empresa, eBay tiene debilidades. Ellos no son capaces de hacer todo lo mejor de sus capacidades. La falta de capacidad para supervisar todas las actividades ilegales, así como la insuficiencia en algunos mercados extranjeros es de dos puntos débiles de eBay.

La incapacidad para medir la actividad ilegal en el sitio

eBay ha tomado muchas precauciones para evitar la actividad ilegal en su sitio. Se estima que sólo el 1 por ciento de las transacciones en su sitio constituyen fraude. Los clientes sin embargo no esta de acuerdo hasta cierto punto. Algunos dicen que hay hasta un 10 por ciento de las transacciones fraudulentas. eBay ha hay forma real de medir el grado de ilegalidad en su sitio.

Incapacidad para penetrar en algunos mercados extranjeros

La penetración en los mercados extranjeros es crucial para el éxito de las subastas en línea. eBay ha hecho un excelente trabajo de penetración en los mercados extranjeros. Sin embargo, no han podido hacerse cargo de uno de los mercados extranjeros más crucial, Japón. Japón es un mercado externo que va en aumento. Es cada vez más prospero y el uso de Internet está creciendo. eBay Si no es capaz de ganar terreno en este mercado podría dañar su posición en el mercado extranjero.

La falta de profundidad de las descripciones de los productos

Amazon.com cuenta con profundidad en las descripciones de productos para todas las mercancías vendidas en su sitio. Esto no es una de las características sobresalientes de eBay. La falta de descripción de productos podría ser un factor en la cantidad de productos falsificados e identificado erróneamente que se venden a los clientes.

Oportunidades de eBay

eBay debe continuar la búsqueda de nuevas oportunidades para su empresa. Continuando con su crecimiento y la innovación es crucial para mantener su éxito. eBay puede seguir buscando alianzas, asociaciones, y nuevos clientes para continuar su reinado como número uno.

Cambio de estilos de vida de las personas

La gente está usando Internet cada vez más para pagar las cuentas, hablar con la familia, y una tienda. eBay pueden utilizar esta oportunidad para la penetración en el mercado y la expansión.

Continúa la expansión internacional

Como el uso de Internet sigue creciendo en todo el mundo debe eBay aprovechar todas las oportunidades para entrar en los mercados internacionales deseable. Con la cantidad de usuarios de Internet ya está registrado en eBay en los Estados Unidos continuar con la expansión internacional es fundamental.

El uso creciente de Internet

El Internet se está utilizando más y más cada día. EBay puede aprovechar esta oportunidad para ampliar y penetrar en nuevos mercados.

Ampliar la comunidad eBay

Para los clientes de eBay satisfacción continua puede aumentar su sentimiento de comunidad. Con los nuevos recursos y sitios adaptados específicamente a su comunidad de eBay miembros seguirán siendo Internet el sitio de subastas muy respetado por la mayoría de sus miembros.

Amenazas de eBay

eBay debe usar la cabeza sobre las amenazas. EBay debe reconocer sus amenazas y tomar medidas para proteger su empresa. También puede haber la posibilidad de convertir algunas de las amenazas en oportunidades.

Ladrones

Siempre habrá la amenaza de fraude y actos ilegales en las compras en línea. No importa cómo eBay muchas precauciones toma piratas informáticos y los ladrones se encuentran nuevas maneras de engañar a los compradores honestos. EBay ha tomado precauciones para prevenir estas acciones ilegales y deben permanecer a sus pies para asegurarse de que hacen todo lo posible para prevenir actividades ilegales en su sitio.

Creciente número de sitios de comercio en línea

Cuando una industria es atractiva nuevos competidores siempre intentarán entrar y robar un poco de la cuota de mercado. EBay ya tiene muchos competidores que les rodea como Amazon.com, uBid y ePier. Algunos se jactan de que son una alternativa a eBay, mientras que otros sólo tratan a ser mejor que eBay. Para mantener una ventaja competitiva sobre sus competidores de eBay tiene que seguir creciendo y avanzar en la industria de las subastas en línea.

Rápido crecimiento de Amazon.com

Amazon.com ha dejado de crecer desde que se formó a mediados de los años 90 ser el mayor competidor de eBay y pueden tener el potencial para hacerse cargo de la cuota de mercado más grande en la industria de las subastas en línea.

Aumento del número de tiendas en línea

Las compras en línea se está volviendo más y más común. Tiendas como Target y JC Penney han desarrollado sitios donde la gente puede comprar desde la comodidad de su propio hogar. Esto plantea una gran amenaza a eBay. Ellos son ahora no sólo compiten con otros sitios de subastas en línea sino también los minoristas en línea.

eBay ya permite a las personas a comprar productos en su sitio con un sistema de precio fijo. Este sistema representa el 28 por ciento de los ingresos brutos de las ventas de mercancías de eBay. Deben asegurarse de que continuará ofreciendo un programa de precio fijo para los clientes que no están buscando a la subasta de productos y en su lugar sólo quiere comprar o vender con un precio fijo.

Un tercio de los estadounidenses ya está registrado en eBay

Los Estados Unidos es el mayor cliente de eBay. Esto plantea una amenaza para su crecimiento rápido y continuo, ya que se empiezan a quedarse sin clientes a unirse a su sitio. Esto es por qué los mercados internacionales son tan importantes.

3.5 Planteamiento de soluciones plausibles

Analizando los problemas ya detectados y claramente el comentario de Pierre Omidyar “lo que tenemos que cuidar a medida que crecemos, es que nuestro núcleo sea el intercambio personal, porque los valores se comunican de persona a persona. Puede serle fácil a una gran compañía empezar a creer que a ella sola se debe su éxito. Nuestro éxito se basa realmente en el éxito de nuestros miembros. Ellos son los que han creado esto, y los que crearán en el futuro. Si perdemos esto de vista estamos en grandes problemas”.

Lo que tiene que hacer esta compañía considero que es hacer un alto en el camino para redefinir un plan de acción, basándose en planeación estratégica, direccionada a volver a sus valores iniciales, tomando en cuenta un análisis FODA; pero esto primeramente les debe de quedar claro a los directivos y bajárselo a todos los demás empleados. Debe de mantener eBay la confianza de sus usuarios por riesgo de perder el negocio en favor de otros mercados en línea.

Crear varios segmentos de mercado en donde pueden entrar otros niveles de clientes, para ello es importante no tocar la base original de eBay, esta tendría que seguirles proporcionado el mismo o mejor servicio pero cuidando la lealtad de tener políticas más fuertes que le permita a la empresa brindarles a sus clientes el sentirse cómodos y sobre todo confiables.

En lo referente a la internacionalización se debe hacer con mayor cautela y tranquilidad, la empresa tiene que contar con gente nativa del país de origen donde pretende hacer negocios, expertos en economía y comercio internacional, y contar con varios panoramas de alternativas o propuestas de negocio que le permitirá contar con un panorama más amplio para poder tomar una decisión mucho más acertada.

Redoblar esfuerzos en atender de manera muy personal su nicho de mercado de manera rápida y oportuna en donde existe un sentimiento de falta de atención por parte de algunos clientes de ebay.

3.6 Fundamentación de la solución elegida

Se opta por que ebay siga creciendo con la misma tendencia que presenta, con una gran expansión internacional, para ello deberá de tomar en cuenta lo siguiente:

Tener alianzas estratégicas es un buen punto que la compañía puede tomar en cuenta, ya que se facilita de alguna manera la entrada a mercados extranjeros. Es importante hacer un balance en donde se analice el costo beneficio y deshacerse de las que no son rentables.

Una alianza puede impartir a la compañía una ventaja relativa de tamaño o una capacidad de aprender el campo más rápidamente, o proporcione un complemento a las áreas en las cuales está careciendo (por ejemplo, una alianza entre un arranque con una ventaja en el desarrollo y la producción con una compañía con habilidades probadas de la comercialización). Cuando empresa a riesgo compartido se realiza en una manera formal, estableciendo una entidad legal separada para él (también conocido como empresa a riesgo compartido), es similar en naturaleza a una adquisición parcial en la consideración para las partes.

Llevar a cabo adquisiciones en países claves, en vía de desarrollo donde aún no ha llegado, y en las juntas de alta dirección encaminar sus objetivos sin descuidar la estrategia original de la empresa.

Tener revisiones constantes de avances y sobre todo una retroalimentación continua para ir mejorando todas las operaciones y brindar con ello un servicio de alta calidad esperado por los clientes.

Seguir invirtiendo en tecnología de punta que le permitirá tener una ventaja competitiva sobre los demás.

3.7 Conclusiones

Lo que más recomendable es globalizar el negocio ya que las oportunidades de negocio se encuentran fuera de los Estados Unidos de Norte América, como todo se presentaran nuevos retos y áreas de oportunidad que bien aprovechadas traerán un mayor crecimiento a la empresa.

Debe de mantenerse siempre al margen de la tecnología y tendencias mercadológicas, para poder estar siempre a la vanguardia con todos sus usuarios; también es de suma importancia no descuidar lo que el cliente opina, sienta y desea y crear las posibilidades para que se hagan realidad y estar en mejoramiento continuo, con esto se tendrá un fuerte sentido de pertenencia de los clientes con la empresa.

Sin embargo es evidente que la empresa se sustenta sobre una comunidad de clientes a la que requiere tener contenta, fundamentada por la base de usuarios leales que constituyen el activo más valioso de la empresa por la dificultad que representa para sus competidores el igualarlo. Se trata de un activo construido, reconocido y destacado por el que se encuentran en proceso de lucha en los nuevos mercados donde luchan por penetrar, instalarse y encontrar.

3.8 Recomendaciones

Estar siempre a la vanguardia de los avances tecnológicos e incorporarlos a la estrategia de la empresa y al servicio de los clientes que faciliten una adecuada transacción y evitar posibles fraudes.

Analizar a fondo la información financiera de las empresas en caso de hacer alguna adquisición, para saber exactamente las condiciones en la que se encuentra y hacer proyecciones a mediano y corto plazo analizando las inversiones que se requieren hacer y probable costo beneficio.

Ser cautelosos al momento de hacer sinergias con algunas empresas trabajar siempre bajo el esquema de ganar – ganar debido a que en ocasiones se puedan topar con algunos obstáculos por diferencias culturales y filosóficas.

Hacer análisis cautelosos de situaciones financieras de las empresas con las piensa asociarse o adquirir tomando en cuenta su cultura administrativa para tener una mejor integración de las operaciones.

BIBLIOGRAFIA

- Caso “eBay en 2002 los retos del crecimiento sostenido” , Louis Marino y Patrick Kreiser; The University of Alabama.
- <http://www.crecenegocios.com/la-planeacion-estrategica/>
- <http://e-articles.info/t/i/945//es/> alianzas estratégicas.
- Administración estratégica y política de negocios. Conceptos y casos 10ª edición Thomas L. Wheelen y J. David Hunger Edit. Prentice Hall.
- <http://mitarjetaechahumo.blogspot.com/2010/02/alguien-con-experiencia-en-ventas-en.html>
- <http://www.baquia.com/posts/ebay-un-exito-que-hara-historia>
- <http://www.teletrabajo.com.uy/noticias/aumentan-las-transacciones-a-traves-de-paypal/800/>

Anexos

- <http://www.amazon.com/>
- <http://es.appbrain.com/app/yahoo-auctions/com.gt.yahoo.auctions>
- <http://www.ebay.com/>
- http://www.digitalstrategyconsulting.com/intelligence/2011/01/cyber_sunday_top_x_mas_shopping.php