

Fig014

Universidad de Chile

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Escuela de Economía y Administración.

Ingeniería Comercial

Análisis del Modelo de Negocios de Ebay

SEMINARIO PARA OPTAR AL TITULO DE
INGENIERO COMERCIAL
CON MENCIÓN EN ADMINISTRACION

ALUMNOS : Cristián Rodrigo Araya Vildósola
Rodrigo Andrés Dawes Carrasco

PROFESOR GUIA: George Lever Diban

I. Introducción.....	2
II. Que es eBay.....	5
A. Orígenes.....	5
B. Modelo de Negocios: que hace eBay.....	6
III. Que tan Vivo esta eBay.....	13
A. EBay en la actualidad.....	13
B. Boom y fin de las punto.com.....	25
IV. Factores Diferenciadores.....	31
A. Las Virtudes del Producto EBay.....	32
B. Las Virtudes Financieras de EBay.	50
V. Consolidación.....	58
A. Mercado Internacional.....	58
B. Compra de Pay Pal.....	60
C. Compra de Half.com.....	62
VI. Caso EBay Japón.....	64
A. Antecedentes.....	64
B. Razones.....	66
VII. El Futuro de eBay.....	68
A. Fin de barreras geográficas.....	68
B. Planeta eBay.....	69
C. Profundización de Vendedores.....	70
VIII. Conclusiones.....	71
IX. Glosario.....	72
X. Bibliografía.....	74

Introducción

Corrían las 16 horas del Jueves 16 de Marzo del 2000 y el caos y la preocupación corrían por miles de personas en Estados Unidos y en el resto del mundo. A esa hora cerraban las bolsas de comercio americanas con caídas de 15%, las mas altas desde el viernes negro en octubre 1987.

La caída del Nasdaq puso fin a la burbuja de Internet, poniendo un manto de duda a toda la Internet en general y a las empresas de Internet en particular. Fueron estas empresas las que en tan solo tres meses perdieron cerca de un 95% de su valor bursátil, perdieron todo medio de financiamiento, tediendo en algunos casos que devolver el capital invertido en ellas a sus respectivos inversionistas.

Esta crisis llevó al cierre de casi el 90% de las empresas de Internet, y las que sobrevivieron debieron ajustar sus estructuras de costo, modificar sus planes de negocios y en algunos casos modificar su fin, de tal manera de poder subsistir en el tiempo. La industria de Internet quedó absolutamente desvalorizada, paso de ser la “Primadonna” del mercado, a ser tan solo un espectador sentado en la popular.

Al mismo tiempo que la llamada “Nueva Economía” se caía a pedazos, en una oficina ubicada en San José, California se descorchaba champaña para festejar el cumplimiento de las metas y cerca de 40 millones de dólares en utilidades.

Al lector, este hecho le puede parecer de poca importancia, pues son muchas las empresas que tienen 40 millones de dólares en utilidades, pero lo que la hace diferente es que esta empresa es una empresa virtual, miembro del demacrado grupo de las punto com.

Cae ya la noche del 16 de Marzo, y los ejecutivos de la empresa de San José se preparan para irse a su casa. Algunos de ellos llevan camisas corporativas, en las cuales se lee www.eBay.com

Este estudio intentara comprender porque eBay fue diferente a esas otras empresas que desaparecieron. ¿Fue el mercado?, ¿Fue el modelo de negocio?, ¿Fueron sus competidores?, o ¿la ausencia de estos?, ¿Fue un golpe de suerte? o ¿Fue una estrategia pensada?. Trataremos de ver mas allá de los números y de las páginas, mas allá de la compañía en sí. Nuestro fin será presentarle al lector un detallado análisis de que es eBay, de tal manera que al final de la lectura entienda porque eBay no murió el año 2000 y porque es la empresa valorada en 30 mil millones de dólares. También, nos sentiremos satisfechos si el lector se anima a probar eBay (o sus versiones locales www.deremate.com) y quien sabe si puede hacer un ingreso extra para su familia.

El estudio estará separado en cuatro áreas. La primera área revisara en detalle que es eBay. Tocando temas tan variados como los orígenes de la compañía, quienes son sus dueños, como es su modelo y como se han comportado sus variables operativas y financieras a lo largo del tiempo. La segunda área revisara él porque eBay esta vivo hoy. Se verá con profundidad temas como: la condición actual de la compañía y el boom-fin de las punto com. La tercera área, y desde nuestro punto de vista la más importante de todo el estudio, verá los factores diferenciadores que presenta eBay, los cuales desde nuestro punto de vista hacen que eBay sea distinta al resto. En esta parte nos enfocaremos en la solidez del producto llamado eBay.com y en su solidez financiera. Por último la cuarta área se enfocara en analizar el proceso de consolidación que esta llevando eBay para mantener su nivel de crecimiento. Revisaremos que cosas debe realizar eBay, enfocándonos en su consolidación en el mercado americano y en su expansión internacional.

En conclusión, el fin de nuestro estudio es que el lector absorba la realidad de una compañía de Internet exitosa, que aprenda de los pasos que tuvo que realizar eBay para poder estar en la posición que hoy mantiene. A su vez queremos que el lector pueda ver como una compañía nueva es capaz de subsistir a una crisis como la que sufrió Internet y quedar en una mejor posición que la que tenía.

Al final de todo solo buscamos que usted pueda entender él porque la gente festejaba con champaña mientras el resto pensaba cuando y que iba a poner en sus curriculum vitae.

¿Que es EBay.com?

A. Orígenes

EBay es un sitio dedicado a facilitar la compra y venta de productos a través de Internet. Haciendo un poco de historia, eBay fue creado por un ingeniero de programas llamado Pierre Omidyar, un ciudadano estadounidense de origen francés, que se desempeñaba como programador en una compañía tecnológica en Silicon Valley, llamada General Magic. Un día conversando con su novia, que actualmente es su esposa, ella le comentó que le gustaría poder encontrar más coleccionistas de dispensadores o los llamados Pez, estos son una especie de tubos multicolores que guardan dulces, para poder ampliar su colección.

De esta conversación se le ocurrió a Pierre, que ya había tenido alguna experiencia con Internet, que usando este nuevo medio sería perfecto para ayudar a su novia. Todo esto ocurría a mediados de 1995 e Internet ya se estaba masificando en los Estados Unidos. Entonces Pierre decidió crear una sitio Web por el cual coleccionistas pudieran encontrarse e intercambiar sus productos de una manera rápida y eficiente sin costo para ellos. Así, en el día del trabajo, el 4 de septiembre de 1995, Pierre lanza el sitio bajo el nombre de EBay's Auction Web, que más tarde se acortaría a solamente eBay. El nombre eBay proviene de "Electronic Bay Area," en donde el concepto inicial de Pierre era crear una comunidad de la bahía de San Francisco.

El sitio fue todo un éxito desde su inicio, él trafico aumentaba día a día, recibían miles de mensajes de parte de los usuarios con comentarios de todo tipo, pero principalmente críticas positivas, para poder mejorar el sitio. Estos fueron los inicios de la comunidad eBay, una comunidad interactiva, que fue construyendo paso a paso con Pierre lo que ahora es eBay. Pierre se dio cuenta que esto no era una cosa simple ni una simple página, a los poco meses de haberse lanzado la página, este renunció a su trabajo y empezó a dedicarse por completo al desarrollo del sitio.

“La clave para darme cuenta de que el negocio iba a ser un éxito fue la cantidad de cheques que me llegaban a mi puerta, nunca pensé que iba a formar una compañía y que esta fuera exitosa en tan pocos días. Me motivé trabajando con una tecnología distinta. Yo pensé que los usuarios comprarían y venderían simplemente pero lo que más les gustaba era comunicarse y conocer otras personas”. *Pierre Omidyar*

A medida que eBay crecía, Pierre Omidyar y su socio Jeffrey Skoll, decidieron que necesitaban un respaldo de inversionistas de empresas. Necesitaban la ayuda para poder formar un equipo capaz de llevar la tarea de profesionalizar la compañía. A mediados de 1997 “Benchmark Capital Funding”, compró un 22% de eBay por 5 millones de dólares. Mas que el dinero, se necesitaba un aliado estratégico, que fuera a colaborar en elaborar una estrategia de desarrollo en el corto plazo.

Benchmark ayudó en la búsqueda de un gerente general(CEO), que tuviera experiencia en mercados de productos masivos, Pierre dejaría su cargo. A principios del 1998 Meg Whitman, un MBA de Harvard Business School, quien se desempeñaba como Gerente general de Hasbro Inc y ex ejecutiva de Disney, fue designada CEO de eBay.

B. Modelo de Negocio: ¿Qué hace EBay?

Antecedentes

Ebay revolucionó el mercado mundial de compra y venta de artículos cuando apareció al mercado a comienzos de 1996. Su revolucionario concepto identificó una necesidad latente del consumidor norteamericano, presente a nivel popular pero no a nivel masivo y profesional. El modelo de eBay llegó para reemplazar las viejas ventas de garaje y para darle una oportunidad de venta a miles de pequeños vendedores ampliando su

mercado de tan solo unos cuantos clientes a cuerdas de su casa, a tener miles de compradores potenciales a lo largo y ancho de Estados Unidos.

Ebay funciona como un catalizador de compras, pues une compradores y vendedores que probablemente, en el mercado offline, jamás se hubieran encontrado. Esta es la principal característica ganadora de eBay.

Pero, ¿Qué hace Ebay? ¿Cómo funciona su modelo de negocios?

Para poder utilizar eBay y aprovechar de su modelo, se tiene que seguir una serie de pasos previos.

El primer paso para poder hacer uso de eBay es registrarse. Aunque navegar por la página es libre, uno tiene que estar registrado para poder hacer ofertas o poner artículos para la venta. El proceso de registro es simple y sencillo. El usuario tiene que entregar datos básicos como nombre, apellidos, edad, país, y tiene que poseer una cuenta de correo electrónico. Se tiene que elegir un alias, que va a ser su nombre de identificación en la comunidad. Después que los usuarios han enviado la información inicial, ebay les manda un mensaje confirmando el ingreso de los datos y entregando un código de acceso o “password”. Teniendo el nick y el password, los usuarios pueden empezar a operar en el sitio.

Ya estando registrado el usuario puede realizar cualquiera de los cuatro procesos que conforman el modelo de ebay. Estos son: vendiendo, comprando, calificando e interactuando.

Vendiendo

Para poder poner a la venta un producto el usuario de debe llenar un formulario de venta. Este consiste colocar una serie de datos que serán la presentación del producto al posible comprador. El formulario permite colocar el nombre del producto, en que categoría se va a colocar, una descripción, una foto, la cantidad de productos a la venta, la modalidad de venta, el precio y la duración. Una vez completado el formulario el vendedor acepta las reglas de la venta, y esta se inicia.

Dentro de este proceso son claves las modalidades de venta y las modalidades de promoción de los productos. El usuario puede selecciona una de las tres siguientes modalidades de venta.

Modalidades de Posting

Modalidad Subasta:

Una subasta, es un método de comprar y vender mercancías al licitador más alto en un periodo de tiempo determinado. Un vendedor ofrece un producto o un servicio particular para la venta, y consideran al comprador que hace la oferta más alta, y luego será el ganador de la subasta. Las subastas en línea trabajan de la misma manera que las subastas tradicionales, la única diferencia es que en las subastas en línea las personas no necesitan estar presentes en el lugar físico en donde esta poniéndose en venta el producto.

Subasta +”Compra ahora”:

Esta modalidad combina la subasta con la posibilidad de poder comprar él artículo antes que el tiempo de la subasta termine. Por lo general es un precio que estima el vendedor puede llegar a lograr en la subasta.

Precio Fijo:

Aquí no existe subasta, el vendedor determina un precio y la primera oferta se lo lleva. Este método es el que está más acostumbrado el público. No hay que esperar que termine un periodo de tiempo, como en las subastas.

Ebay cobra un valor fijo de US\$ 1.00 por cada producto que publica, sin importar si el producto se vende o no.

Modalidades de Promoción

El usuario también, tiene la posibilidad de seleccionar un método de promoción de su remate. En eBay existen ocho modelos distintos de promoción, cada uno con un costo distinto que tiene que ser pagado por el usuario.

1. *Título en Negrillas*: El título del remate aparece en negrillas en el listado de productos. Este tiene un costo de US\$ 1.00 por remate.
2. *Resaltado de Producto*: El título del remate aparece en los listados en color fosforescente. Este tiene un costo de US\$ 5.00 por remate.
3. *Diseño de Remate*: Se le agrega un diseño especial al fondo del remate para fomentar la compra. Este tiene un costo de US\$ 0.10 por remate.
4. *Remate en Galería*: La foto del remate aparece en una galería para cada categoría. Este tiene un costo de US\$ 0.25 por remate.
5. *Remate en Galería Destacada*: La foto del remate aparece en el listado. Este tiene un costo de US\$ 19.95 por remate.
6. *Publicar en dos categorías*: El usuario puede publicar un mismo producto en dos categorías. Este tiene un costo de US\$ 0.50 por remate.
7. *Producto destacado Plus*: El producto se publica en primer lugar del listado con su título resaltado. Este tiene un costo de US\$ 19.95 por remate.
8. *Producto en Homepage (Página Principal)*: El usuario tiene la posibilidad de que su producto aparezca en la página principal de eBay. Este tiene un costo de US\$ 99.95 por un remate y US\$ 199.95 por dos o más remates.

Comisiones

Si el producto publicado se vende o termina con un bid ganador, a este se le cobrará una comisión sobre el valor final de venta. Esta comisión varía de acuerdo a una serie de parámetros.

- Si el producto cierra entre US\$ 0 y US\$ 25 se cobrará al vendedor un 5.25% del valor final de venta.
- Si el producto cierra entre US\$ 25 y US\$ 1.000 se cobrará al vendedor un 5.25% sobre los US\$ 25 iniciales mas 2.75% sobre el balance restante.
- Si el producto cierra a mas de US\$ 1.000 se cobrará al vendedor un 5.25% sobre los US\$ 25 iniciales mas 2.75% sobre el balance entre US\$ 25 y US\$ 1.000 y 1.5% sobre el balance restante.

Comprando

Cuando un usuario ve un artículo que le interesa, entonces podrá hacer una oferta. El sistema de eBay entonces funciona como un licitador en su ausencia, de esta manera el ofertante no tendrá que estar presente o viendo a cada minuto el resultado de la subasta, manteniendo el precio lo mas bajo como sea posible. A los usuarios se les permite mirar la subasta en el minuto que lo necesiten. Una vez finalizada la subasta, los usuarios reciben una notificación vía email, luego ambas partes confirmarán en privado la entrega y paga del bien o servicio.

Reputación

La confianza es algo esencial para que el modelo de subastas entre personas funcione. La sola diferenciación entre usuarios confiables de los no confiables permite que el sistema logre operar de una manera adecuada.

Los sitios de subastas se basan muy fuertemente en la autorregulación de su comunidad. Uno puede comprar y vender cientos de productos en eBay, y nunca tener contacto con algún empleado de eBay. Toda la atención esta centrada en los vendedores y compradores. Cada uno de estos tiene un historial de comentarios y de calificaciones sobre su desempeño como usuarios del sitio, que hace que se les pueda identificar y diferencia del resto, en otras palabras permite eliminar la incertidumbre de comprar a un desconocido. El denominado sistema de reputación, es la principal herramienta con que cuenta el sistema para autorregularse.

En eBay el sistema de reputación funciona muy bien, al punto que se a transformado en una ventaja que diferencia a eBay del resto de los sitios. El sistema de reputación opera de la siguiente manera. Después de cada transacción las partes se ven obligadas a calificar el desempeño del otro. Se deja un comentario que puede ser positivo, neutro o negativo, esto depende de cómo se halla desarrollado la relación entre las partes. En la práctica, la mayoría de los usuarios reciben los 3 tipos de comentarios, es muy difícil encontrar a algún usuario con solo comentarios positivos, porque el sistema permite que usuarios califiquen negativamente a alguien que los calificó negativamente, como una especie de venganza, esto hace que aumente la probabilidad de tener calificaciones negativas. Las calificaciones no se pueden borrar, con lo cual las partes se lo toman muy en serio.

Interacción

El cuarto proceso que conforma el modelo eBay es el de interacción entre usuarios, también llamado comunidad. Este proceso se basa en las siguientes posibilidades que tiene el usuario para contactarse con sus pares.

- Foros de conversación y ayuda
- Preguntas a usuarios

- Reuniones y conferencias
- Universidad eBay (punto de encuentro de potenciales compradores y vendedores)
- Atención al cliente.

Como se explicara más adelante la comunidad en eBay es una de las claves del éxito de eBay, pues es algo que la diferencia del resto y la ayuda en su constante evolución.

¿Que tan vivo esta Ebay?

EBay en la Actualidad

Es bastante común ver en todas partes alusiones a eBay. Estas aparecen en diarios, revistas, programas de televisión y en cine. ¿Pero que hace que esto ocurra?

A continuación queremos mostrarles como es eBay hoy, ¿cual es su estado financiero? Datos importantes. Que es lo que es esta gran compañía. Los datos a enunciar corresponden a los del primer trimestre del 2003.

Métricas Financieras

EBay entregó los resultados financieros de su primer trimestre que terminó el 31 de marzo de 2003. Los ingresos netos fueron de \$476,5 millones. La utilidad neta consolidada fue de \$104,2 millones de registro, o \$0,32 por renta neta por acción. Durante Q1-03, los ingresos netos consolidados de la transacción aumentaron a \$465,6 millones, conducido por el crecimiento del ingreso de la transacción en base anual del 49% en el negocio en Estados Unidos, y un crecimiento del ingreso del 166% internacionalmente, agregándose una contribución al ingreso por \$92,2 millones de Pay Pal.

- **Beneficio bruto** - el beneficio bruto era \$384,4 millones de registro, o los 81% de los ingresos netos.
- **Ingreso operativo** – Los ingresos operativos fueron de \$148,1 millones, representando un aumento del 109% sobre los \$70,7 millones obtenidos en Q1-03 y el 31% de los ingresos netos, versus el 29% Q1-02.

- **Flujo de caja libres-** Los flujos de caja operativos sumaron \$190,0 millones, un aumento del 106% de los \$92,3 millones obtenidos en Q1-02. Los flujos de caja

En este momento, Q1-03, eBay cuenta con activos por sobre 4.500 millones de dólares, de los cuales unos 3.000 millones están en efectivo o en inversiones de corto y mediano plazo. Si ha esto le agregamos que sus activos circulantes son 2.000 millones de dólares y sus pasivos circulantes son 460 millones de dólares le da una posición privilegiada, lo que la posiciona como una empresa solvente y extremadamente líquida.

De manera de poner en perspectiva los grandes resultados de eBay presentaremos la evolución de las métricas financieras de eBay.

Evolución de Ingreso Transaccional Estados Unidos

fig001

Evolución de Ingreso Transaccional Internacional

fig002

Métricas operacionales

EBay continua con un crecimiento espectacular en todas sus métricas operativas. Al cierre del Q1-03 eBay logró seguir creciendo y cumpliendo todas sus metas operativas.

1. **Las ventas gruesas de la mercancía (GMS)** - GMS, el valor total de los artículos vendidos fueron \$5,32 mil millones, representando un aumento en base anual del 71% de los \$3,11 mil millones entregados en Q1-02.
2. **Usuarios registrados** - Los usuarios registrados acumulados en el final de Q1-03 eran 68,8 millones de registro, un aumento de 7,1 millones secuencialmente y un aumento del 49% sobre 46,1 millones de usuarios entregados en Q1-02.
3. **Usuarios activos**, Los usuarios activos son los usuarios que han ofertados o vendido en los últimos doce meses, crecieron a 31,1 millones, un aumento del 57% sobre 19,8 millones de usuarios activos para el mismo período hace un año.
4. **Listados** - los listados sumaron un record de 220 millones en Q1-03, el 59% más alto que los 138 millones en Q1-02.
5. **Ingresos por transacciones** - los ingresos netos consolidados de la transacción sumaron \$465,6 millones, que representó un aumento de 118% de los \$213,7 millones divulgados en Q1-02.

De manera de poner en perspectiva los grandes resultados de eBay presentaremos la evolución de sus métricas operativas.

Evolución de Usuarios Registrados

Fig003

Evolución de Productos Publicados

fig004

Evolución de Ventas de Mercadería

fig005

Evolución de Ventas de Mercadería

Evolución de Usuarios Activos

fig006

Desempeño Bursátil y Valor de Acción

El desempeño bursátil de eBay ha sido único. Un crecimiento del 45% en el precio de la acción, durante el año 2003, en comparación con el casi nulo crecimiento que ha tenido el índice Nasdaq.

fig015

En el peak de la burbuja de Internet la acción de eBay llegó a niveles de 120 dólares la acción. Luego de la caída del Nasdaq la acción bajó a niveles de 25 dólares. Ahora tres años después esta se ha recuperado a casi los niveles máximos que tuvo. Esto implica que el valor bursátil de la compañía o Market Capitalization se ha recuperado, a casi treinta mil millones de dólares, pero con una solidez absolutamente superior.

El valor de la acción en el peak de la burbuja especulativa estaba basado en utilidades bajísimas o casi cero, mientras ahora, las utilidades alcanzan los cientos de millones de dólares, con flujos de caja positivos y también millonarios.

fig009

Rostro Online de EBay

El Homepage es la cara de la compañía, es la primera impresión. EBay presenta una página de inicio amigable a la vista de cualquier tipo de usuario, independiente de su condición sea este comprador, vendedor o un simple visitante. Es una combinación de colores alegres y brillantes, hace recordar dibujos infantiles.

Muestra con claridad lo que se está buscando, no es difícil encontrar los buscadores, las categorías y las promociones. Esta diseñada de manera que el usuario más inexperto logre buscar un producto, o inscribirse. En definitiva a los usuarios no les es difícil desenvolverse. Se le podría definir como una mezcla de páginas amarillas, con un buscador y página de promociones.

Un punto importante es la actualización. La página va renovándose cada cierto tiempo, a pesar que no cambia en su diseño básico, se hace para evitar el problema de saturación visual eBay esta constantemente actualizando la página, adaptándola a los requerimientos del usuario.

Un Día de eBay en Cifras

Un día en eBay no es cualquier cosa, ocurren millones de transacciones, miles de usuarios interactúan, cientos de miles de preguntas, cientos de miles de respuestas. Un día en este mundo virtual se asemeja a un céntrico paseo peatonal de las grandes urbes del mundo.

Estos datos describen un día cualquiera en este mercado virtual

Ocho millones doscientas mil personas visitan eBay cada día. Estos se distribuyen a lo largo del día en una mayor cantidad entre las 11am hasta las 6pm, con un peak de 1 millón de visitantes entre 12pm y 3pm.

Como una aldea global, en eBay se habla una gran cantidad de idiomas, considerando que los principales provienen de países en los cuales eBay tiene presencia con un sitio local, existen foros en donde se hablan idiomas de países en los cuales eBay no tiene presencia local. Diariamente, los principales lenguajes utilizados son:

- Inglés 5.958.600
- Alemán 1.656.200
- Francés 142.900
- Español 113.900
- Holandés 74.700
- Italiano 72.100
- Chino 36.900
- Japonés 34.000
- Coreano 15.700
- Sueco 12.400

Para dar un ejemplo de los productos y la cantidad de estos que se venden en un día. Mostraremos productos de distintas categorías, que representan la variedad de gustos presentes en eBay, y la cantidad que se ponen a la venta, la cantidad de ofertas que reciben y el monto por cual estas son vendidas.

• Listados	Ofertas	Ventas	
• Palms :	1.321	5.031	46.328
• Sony digita camera	547	3.348	79.865
• Viviendas	168	999	52.580
• Tickets de Eventos	3.349	16.441	413.888
• Autos Ford	36	3.144	492.878
• Loncheras	429	785	4.916
• Vinilos	16.451	18.874	112.490

También podemos encontrar que en un día no solo hay pequeñas compras, si no también hay ventas de mucho valor, algunas de las compras más caras realizadas en un día normal son:

• Moneda de colección	53.100
• Billetes	34.000
• Monedas de colección	28.357
• BMW	21.500
• Router cisco	15.400
• Muebles europeo	12.500

Uno tendría a pensar que la gente sólo busca artículos de computación o electrónica en un sitio de subastas online. Pero esto no es el caso de eBay, pues en eBay se buscan y compran miles de productos de las más variadas y mejores marcas del mundo. Aquí hay una lista con algunas de las marcas de lujo más buscadas.

- Gucci,
- BMW,
- Louis Vuiton,
- Prada,
- Kate spade
- Blueberry,
- Mont Blanc

Los tipos de productos que recibieron mas ofertas en el periodo de un día son:

- Coleccionables,
- Vehículos de pasajeros,
- Muebles y decoración,
- Motocicletas,
- Computadores personales
- Cámaras digitales,
- Artículos de audio y video.

Para tener una idea de los montos de transacciones y tráfico diario, en promedio eBay recibe en un día:

- El total de productos listados promedio fue de 1.046.859
- El total de ofertas fue de 2.069.828
- Ventas brutas (GMS) US\$ 26.422.255
- Comisión estimada US\$ 1.823.136
- Páginas vistas en un día: 310 millones

Problemas que enfrenta eBay.

Como cualquier empresa, negocio o comercio, eBay no está exenta de delitos cometidos por sus usuarios, sean estos vendedores o compradores. Sobre todo si consideramos los altos niveles de tráfico y de transacciones que maneja diariamente eBay.

El principal problema es el fraude, que puede ser por la no entrega del producto comprado o por no cumplir con las características descritas en el momento de la venta. Según datos internos de eBay estos posibles fraudes alcanzan a menos de un 1 sobre 1.000, de los cuales un 80% son solucionados a través de los mecanismos internos que maneja eBay para solucionar estos inconvenientes.

Dado que el 0.1% de todos los productos vendidos por eBay resultan en un caso posible de fraude, nos lleva a que sobre un promedio de 9 millones de artículos vendidos solo 9.000 pueden ser fraudulentos. De todas las demandas de fraude procesadas 78% corresponden a no entrega del producto, para el cual eBay posee un sistema que protege al comprador con un seguro de 200 dólares.

De la misma manera eBay necesita estar de acuerdo a las normas establecidas en cada lugar donde está presente. Por esto maneja una lista de productos que no se pueden comercializar en eBay. Productos que son dados de baja inmediatamente cuando son puestos a la venta.

Algunos de estos productos son:

- Alcohol (excepto vino)
- Tarjetas de crédito
- Drogas y artículos relacionados con ella
- Armas de fuego
- Órganos humanos
- Plantas y semillas
- Medicamentos
- Acciones y otros valores
- Equipos de vigilancia
- Tabaco

Como un dato anecdótico, que demuestra la amplitud que ha tomado eBay con el tiempo, durante junio del 2003 eBay retiró la subasta de un riñón, que se iniciaba con un precio mínimo de \$250.000. El listado de la subasta leyó, "*Soy un varón caucásico, de 44 años de edad, en excelente estado de salud, deseo vender uno de mis riñones en \$250.000. Mi tipo de sangre es O-negativo*". Por supuesto este producto fue dado de baja del sitio, sin antes aparecer en todos los diarios del mundo.

Boom y fin de las punto com

En 1995 nace para el todo el mundo Internet, o más bien la posibilidad de que cualquiera pueda acceder a ella. Antes de esa fecha, para muchos Internet era una palabra científica o del ámbito universitario. Las puntocom, como se las denominó venían a juntar los negocios con la tecnología, y para ello se necesitó de dos figuras principales, gente con ideas, y gente con capital, o en otras palabras emprendedores e inversores. Dos figuras contrapuestas, pero necesarias en un nuevo paradigma de la economía, conocida como la Nueva Economía en contraposición a la economía tradicional. Esta nueva forma de hacer negocios permitiría que gente con ideas pero sin capital propio pudiera iniciar sus negocios, innovando la forma de hacerlos, usando

como sustento a la Internet, y convenciendo a capitalistas para invertir en sus proyectos. Todo un mundo nuevo había nacido.

El boom de las puntocom creó una fiebre, que juntó a mucha gente con diferentes intereses. Muchos vieron en ellas la manera de hacerse rico de la noche a la mañana, y surgieron todo tipo de proyectos, y empresas, que por un tiempo encontraron ecos en inversores subidos al barco que los llevaría rápidamente a las costas de riqueza.

Tras el pico que alcanzaron en marzo de 2000, los mercados tecnológicos entraron en una pendiente que todavía no les dio respiro. El estallido de la llamada "burbuja de Internet" se transformó entonces en un nuevo trauma para inversores y analistas financieros, que todavía siguen preguntándose sobre los errores de cálculo cometidos y el futuro del negocio.

“Critical path” una compañía de Internet que provee soporte email a organizaciones de Internet y a Fortune 500 companies, en 1998 perdió 11 millones de dólares y tuvo ingresos solamente por \$900,000, llegó a tener una valuación de \$2.5 billones en su oferta inicial de acciones (IPO).

Mucha de las compañías de Internet tenían modelos de negocio basados en publicidad, se produjo una sobreestimación de la eficacia y de la demanda por este nuevo canal de publicidad. Esto provocó que los parámetros de valuación de una compañía de Internet se midieran solamente por número de pageviews o cantidad de usuarios registrados. También las empresas de Internet conseguían publicidad de otras empresas de Internet, generando una especie de círculo vicioso, en donde las inversiones se iban a gasto de publicidad, que a la vez fomentaba nuevas inversiones en los sitios que vendían publicidad. Se llegó al punto en que algunas compañías se valuaban según su gasto en marketing.

Un caso en Latino América es el portal Terra Networks, esta compañía tiene presencia en 16 países del mundo. Terra se abrió a la bolsa en noviembre de 1999. El precio de la colocación fue 13 euros. En febrero 2000 cada acción valía 139,75 euros. En menos de cuatro meses la compañía entregó a sus accionistas 34.000 millones de euros en valor de mercado, un retorno a la inversión de 975% Pero el 3 de agosto 2000 el precio por acción era de 40 euros, un 29% del valor alcanzado en febrero. Las acciones de Terra tienen una volatilidad anual media de sobre 100

También tenemos el caso del “el sitio.com” y “starmedia.com”. Estas dos compañías latinoamericanas lograron abrirse a la bolsa y transar sus acciones en el mercado tecnológico del Nasdaq.

Tal es el caso del sitio.com, la empresa que pasó a la historia por ser el primer portal argentino que llegó a cotizar en la bolsa norteamericana. La compañía, que prometía recaudar millones, fue víctima de la debacle financiera y su acción que había subido de 16 a 40 dólares, pasó a valer menos de un dólar. Como consecuencia de esto, y pese a su fusión con Ibero American Media Partners, el sitio fue des-listado del Nasdaq.

Es bastante cómico el caso de El Sitio.com. Los resultados financieros de esta compañía a lo largo del años 2000 y 2001 fueron exactamente los que los inversores le exigieron. A pesar de esto, fueron estos mismo inversores los que castigaron a la compañía con repetitivos downgrades de la acción. Esto nos muestra que la realidad había cambiado y las exigencias eran otras.

La euforia de la inversión en compañías Internet alcanzó un peak casi exactamente hace tres años en el primer trimestre de 2000. Hace tres años, en marzo de 2000, el índice tecnológico Nasdaq alcanzó su punto mas alto absoluto, aproximadamente 5000 puntos.

El tema Internet y la euforia contribuyeron a la burbuja. Desde aquel punto máximo, el sector puntocom ha sufrido una alineación radical que ha considerado casi 5.000 compañías del Internet adquiridas o cerradas. Al menos 4854 compañías de Internet han cerrado o han sido adquiridas después de 3 años del peak de las inversiones puntocom en el Q1 de 2000. Se han gastado \$200 billones para adquirir 3,892 propiedades de Internet. Durante este periodo de 3 años, a lo menos 962 compañías de Internet se han declarado en bancarrota o han cerrado.

Mientras que ha sido notorio lo difícil de obtener números confiables en cuanto al número total de compañías de Internet, existen estimaciones, compiladas de fuentes de la industria, que nos dicen que cerca del principio de la década, entre 7.000 y 10.000 compañías Internet, o relacionadas, que habían recibido el financiamiento formal, han desaparecido o fusionadas.

Numero de Empresas Puntocom Adquiridas o Cerradas

fig0011

fuelle: WebmerFgers, Inc

Numero de Empresas Puntocom Cerradas, Fusionadas o Adquiridas y Monto

fig012

fuelle: Webmergers, Inc.

Desde nuestro punto de vista el hecho que eBay sea capaz de mostrar resultados operacionales y financieros positivos ya es un logro. Esta compañía, a diferencia de miles de otras, consiguió sobreponerse a una crisis absoluta en su industria y hoy día es un referente para su industria y para el mercado americano en general.

Factores Diferenciadores

Tal como comentamos al inicio de este estudio, nuestra meta es tratar de entender que diferencia presenta eBay del resto de las empresas puntocom que la hizo en primer lugar sobrevivir el shock de marzo del 2000 y en segundo lugar ser el éxito que es hoy. Es por esto que en este capítulo mostraremos cuales son las características propias de eBay, que desde nuestro punto de vista diferencian a eBay de las demás.

En los inicios de la década de los noventa surgieron una serie de proyectos basados en internet. La mayoría de estos proyectos eran sencillamente proyectos personales de jóvenes programadores enfocados en temas puntuales sin fines de lucro, su sentido era más vocacional que comercial. Proyectos como Mosaic (primer browser), ICQ, Hotmail, Geocities, eBay, Yahoo, entre otros. Al masificarse Internet, y tomar notoriedad pública, estos proyectos comenzaron a ser comercialmente atractivos, y por ende muchos de ellos fueron comprados en millones de dólares lo que transformó a sus dueños en multimillonarios.

Esto produjo la aparición de miles emprendedores con proyectos basados en Internet y la llegada de miles de fondos de inversión deseosos de financiar proyectos de esta naturaleza. Sin embargo, muchos de estos proyectos no satisfacían las necesidades de los consumidores, otros, competían en industrias altamente desarrolladas y competitivas. Esto generó que en el corto plazo, cuando el mercado internalizó este absurdo, que estas compañías perdieran el atractivo, su valor, y por último su existencia.

El caso de eBay la historia fue distinta. El producto eBay no tiene símil en el mundo offline, el modelo solo puede desarrollarse en Internet. Así como, desde un principio

satisfizo las necesidades de un grupo de personas. Más aun con el paso del tiempo, el producto eBay fue cada vez mas adaptándose a las necesidades del consumidor en general.

Las Virtudes del Producto EBay.

En este punto describiremos las características del producto eBay que lo diferencian del resto de compañías, y que lo hacen ser el suceso que es hoy.

La emoción y la facilidad de la caza

EBay hace que la experiencia de compra sea única. Los compradores pueden ver una gran cantidad de productos en poco tiempo, muchísimo más que recorriendo mercados de las pulgas, supermercados, ventas de garajes, casas de remates, eventos relacionados con ventas o cualquier punto de venta. Lo esencial que una vez localizado el producto de interés, comienza la competencia por adjudicarse el producto, teniendo que superar a rivales igual de entusiastas.

Antes de eBay

Los compradores y en especial los coleccionistas recorrían grandes distancias y una gran cantidad de lugares para lograr encontrar el producto que estaban buscando, o algún producto de valor. La caza o búsqueda esta restringida al tiempo libre que se dispone. Los vendedores se abastecen esperando que el comprador adecuado va a entrar en su tienda.

Después de eBay

Los compradores y en especial los coleccionistas tienen un lugar común donde miles de productos se encuentran a un click de distancia. Los usuarios pueden utilizar la página

las 24 horas al día. Los vendedores tienen acceso inmediato a los compradores que buscan productos específicos.

La Comunidad

Un factor importante del éxito de EBay es su comunidad. Esta comunidad virtual basada en la compra-venta, esta compuesta por millones de personas, pequeñas tiendas, grandes tiendas, y multinacionales que utilizan la plataforma para transar de una manera eficiente y dinámica.

Esta comunidad se basa en un principio fundamental, confianza. La confianza se logra en el sitio debido al constante intercambio de información entre sus miembros. EBay es una comunidad que anima una comunicación abierta y honesta entre todos sus miembros. La comunidad se basa en 5 valores fundamentales.

- Creemos que las personas son básicamente buenas.
- Creemos que todos tienen algo para contribuir.
- Creemos que un ambiente honesto y abierto, saca lo mejor de nosotros.
- Reconocemos y respetamos a todos como seres individuales.
- Animamos a tratar a los demás de la forma que quiere ser tratado.

Estos principios deben ser respetados y honrados, no importando si se está comprando, vendiendo o conversando.

Todos los usuarios tienen acceso al Foro Interactivo que contiene referencias sobre transacciones hechas por los miembros de la comunidad, donde cada cual tiene una reputación.

Otro punto importante son las páginas personalizadas, que permiten a los usuarios obtener información sobre sus transacciones, saber en que van sus ventas o compras, esto permite que los miembros de la comunidad mantengan el control de sus transacciones personales.

Proposición de valor de EBay

Como venimos discutiendo a lo largo de este estudio, y específicamente en este capítulo, eBay fue capaz de identificar las necesidades de la población americana y así ofrecerle un valor agregado. EBay ofrece una combinación de características y servicios que hacen que los usuarios valoren el servicio que les brinda.

A los *compradores* EBay ofrece lo siguiente:

- Selección y Variedad

Los millones de productos que eBay presenta diariamente a la venta permite que los compradores disfruten una gran cantidad de productos. Esta amplia cantidad que agregado a una gran variedad, determina que sea virtualmente imposible que la búsqueda entregue resultados negativos. Más aun, es el mismo sitio el que alienta al comprador, a través de procesos internos, a solicitar el producto en caso que este no estuviese disponible.

- Conveniencia y Facilidad

Al estar las 24 horas al día la página abierta y con solo contar con acceso a Internet, es posible comprar desde cualquier punto del mundo sin restricciones de horario. Así mismo, el hecho que la plataforma de eBay esté absolutamente interconectada con otras plataformas de servicios (envíos y pagos) permite que la compra sea absolutamente “electrónica” y sin necesidad de salir de su casa. Esto genera que eBay sea fácil de usar y fomente las compras impulsivas.

- **Alegría de Descubrir**

La inmensa mayoría de las personas jamás a comprado algo por Internet, siendo eBay uno de los puntos principales donde estos realizan su primera experiencia online. Comprar un producto o encontrar un artículo preciado o de colección produce una satisfacción inigualable. Encontrar un artículo escaso dentro de millones de artículos es una experiencia gratificante.

- **Emoción**

Durante el proceso de compra el comprador enfrenta tres situaciones sumamente emocionantes. La primera, cuando logra adjudicarse un producto, después de haber competido con compradores de similares características, todos con una meta en común, lograr ser el último ofertante. La segunda, en el momento que el producto llega al hogar del comprador, procede a abrir el envío y darse cuenta de que el producto ya no es más una imagen virtual, sino mas bien, un bien físico. Por último, la tercera cuando recibe su primera calificación.

A los *vendedores* eBay les ofrece lo siguiente:

- **Un amplio mercado**

Los millones de usuarios se transforman en potenciales compradores, cualquier producto en eBay accede a esa gran cantidad de personas. Difícilmente se lograría en el mundo offline. Para ilustrar este punto, podríamos comparar a eBay con un supermercado, en el cual las categorías y listados son las góndolas. Un supermercado

que es visitado diariamente por aproximadamente nueve millones de personas, que al navegar visitan aproximadamente ciento veinte millones de productos. Este gran tráfico beneficia a todos los vendedores que participan en eBay, puesto que si estos se mantuviesen offline solo tendrían acceso a sus compradores locales, y por ende a ventas más bajas.

- Bajos costos

Los vendedores incurren en disminuciones de sus costos de inventario, distribución y promoción. Esto se debe a que no es necesario mantener una gran infraestructura para asegurar la venta de los productos. Dado que la página esta presente en Internet, no es necesario tener que abrir locales físicos para poder llegar al consumidor, los únicos costos que incurre el vendedor son los costos de vitrina que aplica eBay. Por ejemplo, un vendedor tan solo necesita un espacio físico para mantener su inventario, un buen acuerdo de distribución minorista con una empresa postal para tener un negocio con el potencial de llegar a todos los Estados Unidos. El resto es responsabilidad de eBay.

- Maximización del precio

En la modalidad de subasta, la teoría nos dice que los productos se venden al precio en el cual el último oferente esta dispuesto a pagar. En otras palabras, el vendedor recibe el mayor precio posible. A su vez, gracias a la presencia de miles de potenciales compradores el producto casi siempre encuentra decenas de interesados dispuestos a comprarlo. La suma de estos intereses llevan a que el precio final del producto sea maximizado.

- Aumento en ventas y utilidades

En el mercado offline o normales, los productos están presentados solo a los compradores ubicados en las cercanías en donde el producto se encuentra. Debido a esto las posibilidades de venta se ven restringidas a la capacidad del vendedor de promocionar y competir por los compradores de este ámbito geográfico restringido. En cambio si este mismo vendedor utiliza eBay como su canal de ventas, su ámbito

geográfico se expande automáticamente, aumentando también sus ventas. Si a esto le sumamos que sus costos se mantienen casi constantes, sus utilidades aumentan también.

Eficiencia de mercado

El modelo de subastas mejora notablemente la eficiencia de mercado. La principal causa de ineficiencia en un mercado es la falta de información, esta provoca incertidumbre. La incertidumbre hace que las personas o los entes económicos tomen decisiones erradas, dado que no cuentan con toda la información disponible. Estos errores por lo general son vía precio, compran productos a precios más altos. Por lo tanto una de las características de eBay es que puede hacer disminuir la ineficiencia del mercado al utilizar el modelo de subasta. Las virtudes del modelo son las siguientes características.

- La primera característica, es que las subastas equilibran la demanda y la oferta con un costo muy bajo para el comprador o el vendedor.
- La segunda característica, existe la ausencia de la mayorías de las bases microeconómicas y no están sujetas a lo típicos costos marginales y beneficios marginales normalmente asociados con los modelos económicos.
- La tercera característica, se elimina el rol del intermediario, aquí pueden transar directamente evitando etapas en el canal de distribución. Productores puede utilizar

eBay como su canal de distribución para reducir el costo de inventario, y determinar el precio que liquida el inventario sin pérdidas por ineficiencias.

También, cuando aumenta la cantidad de vendedores y compradores, la eficiencia del modelo aumenta. eBay reporta que cerca del 50% de los productos son vendidos a la oferta más alta.

La clave de las subastas, y en especial del modelo eBay, es que básicamente es el cruce de la oferta con la demanda, con mínima distorsión. La única distorsión puede venir de la comisión que carga eBay por la venta de los productos o la posibilidad de algún tipo de fraude.

Otro punto importante que hace eBay, en favor de la eficiencia de los mercados, es que eBay crea un mercado en donde vendedores y compradores intercambian sus productos en un eficiente sistema de distribución. Los productos tienen un ciclo de vida, primero está la etapa de introducción, segundo esta la de crecimiento, tercero la maduración y finalmente la etapa de declinación. Dado que existe el problema de eficiencia en la distribución en varias etapas de este ciclo de vida, eBay logra resolver este problema, al facilitar la conexión vendedor-comprador.

Ciclo de vida

Se entiende por ciclo de vida el tiempo de existencia y las etapas de evolución que caracterizan el desarrollo de un producto en el mercado, desde que nace su idea hasta que se lo retira de la comercialización.

Los bienes y servicios cumplen, desde sus orígenes hasta su desaparición, las siguientes etapas en su ciclo de vida: introducción; crecimiento; madurez; declinación.

- Etapa de introducción : Producto Nuevo

En esta instancia, una vez lanzado el producto al mercado, la empresa se ocupa a través del área de marketing de todas las actividades necesarias para asegurar el plan de cobertura y penetración original previsto en los objetivos del proyecto. Por lo general es este periodo la mayoría de los productos no se conocen, su acercamiento con el cliente es deficiente y el mercado es más pequeño de lo que debería ser. En eBay los productos nuevos se posicionan de manera muchos mas rápida, lo compradores pueden obtener el producto y conocerlo antes que en lo mercados tradicionales.

- Etapa de crecimiento: En Temporada

En esta etapa, el producto completa su posicionamiento definitivo, consolidada su cobertura y comienza a aumentar su participación en el mercado. Aquí se da que el posicionamiento en el segmento es definido, la cartera de clientes es amplia, pero con posibilidades de extensión y existe importante presión y respuesta competitiva. EBay logra una maximización de la eficiencia en este punto. Generalmente esta es una etapa de por si eficiente, restándole importancia al mercado en el cual este presente, dado que, el conocimiento del producto encuentra su punto máximo. Las estrategias de publicidad utilizadas están dando sus frutos, y el producto ya dejo ser una nuevo, por lo tanto ente los consumidores ya se le conoce.

- Etapa de madurez: Fin de Temporada

Cuando el producto ha alcanzado la máxima participación posible y pronosticada de su evolución en el mercado, se ha llegado a la etapa denominada de madurez. En este punto se da que nivel óptimo de cobertura y penetración de mercado, con pocas posibilidades de crecimiento; finalización de la tendencia de crecimiento de ventas; niveles máximos de contribución y rentabilidad final, firmes pero estabilizados altos índices de fidelización de clientes.

- Etapa de Declinación: Usado

Después de una meseta de alta participación y muy buenas ventas y utilidades en el mercado, todo producto o servicio, con el tiempo, tiende a decrecer en su evolución y posteriormente pasa retiro. En esta etapa, los productos pasan a denominarse mayoritariamente usados o reliquias, este es un mercado muy grande y tremendamente ineficiente, aquí eBay muestra todo su potencial de hacer eficiente un mercado. En el mercado tradicional, la distribución de los productos usados baja, es difícil encontrar un comprador y un vendedor para realizar las transacciones, esto se debe a que principalmente los canales de distribución están enfocados hacia productos nuevos, en donde pueden obtener una utilidad mayor o donde se solventan los gastos de distribución. Por lo tanto eBay es un canal de distribución que aumenta enormemente la eficiencia en esta etapa del ciclo de vida de los productos. Podemos encontrar que productos descontinuados hace varios años tienen gran presencia y una liquidez, que no se encuentra en los mercados tradicionales.

fig012

Es importante hacer notar que las etapas más importantes del ciclo de vida para eBay, en las cuales obtiene una oportunidad de diferenciarse de los canales tradicionales, son las etapas de maduración y declinación. En estas etapas logra llegar a mercados con potencial de cientos de millones de dólares.

Categorías

Una característica importante que tiene eBay es su capacidad de desarrollo de categorías. eBay cuenta con alrededor de 18.000 categorías. Estas están ideadas para facilitar el listado de productos por parte de los vendedores, como así también hechas para que los compradores les sea más fácil encontrar los productos que necesitan.

Ebay cuenta con un proceso de creación de categorías que se divide en las siguientes etapas.

- Entender la Industria.

EBay capta todas las señales que le da el mercado para elaborar una categoría. Esto lo logra principalmente a través de conversaciones con los principales vendedores de la categoría y a través de investigaciones de mercado.

- Funcionamiento de la Categoría

Es un análisis profundo de los resultados de la categoría e identificar las claves de crecimiento. Los resultados analizados se basan en métricas previamente determinadas, con sus respectivas metas y valores de control. Esto permite que se pueda determinar de manera cuantitativa el desempeño de la categoría.

Después de haber entendido la industria y haber analizados el posible funcionamiento de la categoría, se elabora una estrategia de desarrollo de la categoría.

- El plan estratégico es el siguiente.

- Estructura de la Categoría:

Se debe crear un diseño e implementarlo para la categoría, de acuerdo a las necesidades de mercado. El fin de esta es que la categoría explique de la mejor manera tanto a los compradores como a los vendedores.

- Plan de Marketing:

Se realiza un plan de marketing para la categoría de tal manera que este traiga la mayor cantidad de compradores y vendedores que se pueda. Estos planes dependen de acuerdo a la categoría en la cual están enfocados. Por ejemplo si la categoría es de electrónica, el plan busca llevar a los compradores hacia productos de última generación. Así mismo, si la categoría es de coleccionables, lo más probable es que se utilice algún producto escaso que atraiga a miles de coleccionistas.

- Desarrollo de negocio:

Cada categoría es una industria en si y por lo tanto maneja compradores y vendedores. El desarrollo de esta categoría depende de la calidad y capacidad de atraer buenos vendedores que abastezcan la categoría. La categoría tiene que ser rentable, y generar los ingresos de acuerdo a un plan previo y conversado.

- Desarrollo del producto:

A través de las categorías eBay aprende sobre las necesidades puntuales de sus usuarios. Esto le permite que pueda mejorar el producto eBay en general. Desarrollo de actividades para adquirir volumen, y aumentar los ingresos de los vendedores.

- Servicios:

Elaboración de servicios anexos que puedan facilitar las transacciones o integrar a la comunidad de la categoría. Por ejemplo si los productos que se comercializan en esta categoría necesitan verificación de calidad, eBay negocia para que un proveedor externo entregue este servicio.

El responsable de llevar a cabo este plan estratégico de la categoría es el “Category Manager”. Este es responsable de generar, rápido crecimiento, atraer a los compradores y logra generar ventas a los vendedores. El es el dueño de la categoría y debería de ser la persona que mejor conozca y maneje todos los temas de su categoría. Generalmente es gente que proviene de los sectores que conviven en esa categoría a nivel offline.

Existen una serie de categorías que pueden aportar al crecimiento de los ingresos y de las utilidades de eBay. Estas categorías tienen un gran potencial de crecimiento, eBay tiene desarrollar a un mas las categorías para permitir que ese potencial sea expresado en el sitio. Las categorías son: Comida y alimentos, equipos metal mecánicos, equipos de testeo y medición, construcción, servicios de restaurantes, artículos de decoración.

Tecnología de soporte

Ebay solo existe en el ciberespacio. No tiene una existencia material y por lo tanto depende exclusivamente de su capacidad de mantenerse conectado y siempre en

línea. Si eBay tiene problemas tecnológicos y no puede poner su sitio online, este esta condenado al fracaso.

Por esto eBay se caracteriza en tener tecnología de punta, de última generación. Esto le ha llevado a ser todo un ejemplo en la capacidad de mantener un 99.99% del tiempo su sitio funcionando y en perfectas condiciones. Esto lo ha logrado principalmente porque ha basado su manera de trabajar en estas tres condiciones.

- Escalabilidad
- Disponibilidad
- Confiabilidad

Escalabilidad

La escalabilidad es la capacidad de poder crecer o disminuir a la par de las utilidades del negocio. La escalabilidad involucra tres aspectos. La escalabilidad de línea del producto, de la interface, y de los recursos organizacionales.

La línea del producto tiene que ser capaz de crecer con las necesidades de la compañía. Un negocio online tiene que tener la capacidad de expandirse. eBay tiene la capacidad de abrir nuevas líneas de productos a medidas que van apareciendo nuevas necesidades. Un claro ejemplo es el proceso de desarrollo de nuevas categorías

Para las compañías de Internet la interfase es por lo general su web page. Esta interfase tiene que tener la capacidad de crecer a medida que aumenta la base de usuarios y la utilización del sitio, sin perder las cualidades que la hacen atractiva. eBay es capaz de aumentar el contenido gráfico del sitio y sus funciones sin aumentar el tiempo de carga de la página. La página web de eBay puede crecer sin disminuir la calidad de la interacción con los usuarios.

Las organizaciones tienen que estar conscientes de sus capacidades. Ellas necesitan tener una estructura de personal acorde con las necesidades del mercado. Falta de staff puede provocar problemas en la organización y restar competitividad, en otras palabras perdida de clientes. eBay tiene la ventaja de que el crecimiento de sus operaciones no le

exige un aumento igual de proporcional de su staff, en comparación con cualquier empresa.

Disponibilidad:

La disponibilidad es la cualidad de estar siempre disponible hacia el cliente. En eBay la disponibilidad se traduce en que la página web debe estar siempre en funcionamiento y permitir que a cualquier hora o día, el cliente pueda tener acceso a la esta. Los típicos problemas de disponibilidad son sitio cerrado, que quiere decir que por razones técnicas las páginas del sitio no pueden accederse, también son las bajas en la velocidad de acceso. eBay en promedio tiene un problema de disponibilidad al año, tasa realmente baja en comparación con otros sitios web, y puede que exista bajo desempeño en algunas categorías, pero que no influyen mayormente al usuario.

Confiabilidad

Ebay tiene una responsabilidad contractual con las personas de responder por el funcionamiento y veracidad de los servicios ofrecidos por la empresa. Ebay tiene que asegurar al usuario que sus acciones son interpretadas correctamente por el sistema, y que estas son captadas idénticamente por el usuario que las recibe. En otras palabras, eBay tiene que asegurarle al comprador que si oferta por cierto monto por un producto, el vendedor va a saber el monto exacto de esa oferta. También los usuarios tienen que saber que las condiciones técnicas se van a mantener buenas en el tiempo.

Masa Critica

Es el tamaño de eBay lo que la hace tan atractiva para vendedores y compradores. Los compradores se acercan a eBay dado que por su tamaño es más probable que encuentren los productos que andan buscando, por otro lado los vendedores colocan sus productos porque el sitio atrae gran cantidad de compradores aumentando la probabilidad que se vendan. Como resultado, eBay se beneficia de este mecanismo de retroalimentación, un gran numero de vendedores y compradores esperan a un gran numero de compradores y

vendedores que utilicen eBay, esto se traduce en una gigantesca masa de usuarios que usan eBay para hacer sus transacciones. Este efecto es el conocido como “positive network effect” Las características económicas de este efecto son que, el valor de conectarse a la red depende de la cantidad de personas ya conectadas a ella, donde es mejor estar conectado a una red grande que a una red pequeña.

Ebay tiene una ventaja fundamental, este “positive network effect”, le ha permitido alcanzar una masa crítica en muy poco tiempo, y ha alcanzado una masa de usuarios tan grande que es difícil que sus rivales se le acerquen. En definitiva, eBay le entrega a sus usuarios un sitio en donde van a encontrar la mayor cantidad de vendedores o compradores a un costo bajísimo.

Esta masa crítica le permite a eBay desarrollar distintos tipos de negocios y esperar buenos resultados en cada uno de ellos. El hecho de contar con una masa cautiva de compradores, le permite ser exitoso en sectores no acostumbrados a la venta en línea. Por ejemplo, eBay esta enfocándose fuertemente al mercado automotor e inmobiliario con excelentes resultados.

Atención al Cliente

Uno de los factores más importantes del desarrollo y de la explosión de eBay es su servicio de atención al cliente. Puede parecer que es una área poco importante dentro de una empresa, o en algunos casos considerarse como de mediana, pero para el caso de eBay esta es absolutamente indispensable y, desde nuestro punto de vista, absolutamente crucial en la evolución de eBay.

Para analizar este punto tenemos que situarnos en los últimos años de la década de los noventa, cuando Internet recién comenzaba a hacer sus primeros pasos en el mercado

americano. Los usuarios utilizaban internet como correo electrónico y como un diario online. Imagínense entonces que un sitio le ofreciera que vendiera sus productos o que comprara otros sin ni siquiera verlos. Era algo absolutamente desquiciado.

Para lograr que la gente perdiese el miedo al producto eBay, la compañía enfocó una serie de recursos para desarrollar un sistema de atención al cliente integral y amplio que abarcara todas las posibilidades de contacto con el usuario. Inicialmente enfocó todas sus fuerzas en un servicio de respuestas por mail, que buscaba responder antes de 36 horas todas las dudas de los usuarios. Es en este punto donde eBay se da cuenta que con este servicio “standard” le es imposible educar a todos como quiere, he implementa un servicio novedoso de atención. Este nuevo servicio se basa en la ayuda comunitaria, la cual es entregada a una serie de usuarios antiguos. La idea radicaba en que usuarios con experiencia ayudaran a nuevos usuarios de eBay. Esta función la realizarían a través de foros abiertos a todos los usuarios, donde estos usuarios avanzados, sin identificarse como funcionarios de eBay ayudarían con las dudas básicas y avanzadas. Lo novedoso de este sistema es que era absolutamente escalable y de costo casi cero. Estos “usuarios avanzados” trabajarían desde su casa, y eBay les pagaría con un descuento en la comisión a cobrar por transacción realizada o por producto publicado. Esta idea le permitió a eBay en un corto plazo tener a cientos de personas contestando dudas de usuarios on-line, entregando un servicio específico y un sentido comunitario y de pertenencia a todo el resto.

Hoy en día, este sistema sigue funcionando en eBay, separado en dos partes. La primera en una serie de funcionarios de eBay que navegan todo los foros internos y externos de la compañía buscando solucionar las dudas de usuarios nuevos. La segunda parte sigue siendo la misma comunidad la que se auto ayuda, a través de ejemplos en publicaciones y de comentarios.

En conclusión, a diferencia de las otras compañías de Internet, eBay pensó en su comunidad como solución al problema de atención al cliente. Esto le dio una capacidad

real de llegar a miles de personas sin tener que recurrir a costos fijos extras y a aumentos en el número total de trabajadores.

Marketing y publicidad.

EBay a utilizado una estrategia de marketing que le ha permitido obtener reconocimiento de marca y así poder atraer a compradores y vendedores. EBay se a basado en la publicidad boca a boca. Este método consiste en que los usuarios comentan su experiencia en el sitio con otras personas, y estas al experimentar con el sitio a su vez van a comentar a otras personas, todo esto se traduce en que el sitio se va haciendo conocido gracias a los usuarios.

En relación con los métodos tradicionales, eBay utiliza los medios en los cuales cree que va a conseguir llegar a su audiencia objetivo, estos incluyen radio, televisión, avisos escritos, ferias y eventos. No obstante, el principal medio utilizado es Internet, dado que es el medio en el cual eBay se desempeña. Un caso emblemático en la historia publicitaria de eBay fue lo que sucedió con la relación con el portal y proveedor de Internet AOL, America Online. A finales de 1997 eBay estaba buscando un medio masivo por el cual iniciar una fuerte campaña publicitaria por Internet, la posibilidad más concreta y más efectiva era lograr un acuerdo publicitario con AOL que era y sigue siendo el portal mas visitado en Estados Unidos. Las primeras negociaciones iban encaminadas a lograr por parte de eBay un acuerdo de 750.000 dólares, el acuerdo dio resultados sorprendentes e inesperados, que se tradujo en aumentos importantes de usuarios registrados y visitas al sitio, en septiembre de 1998 se estaba negociando un segundo acuerdo por 12 millones de dólares, un contrato por 3 años. Este segundo contrato fue más extenso y comprometió a la gran base de usuarios de AOL, fue un acuerdo muy integro, que trajo enormes beneficios a eBay. En marzo del 1999 el segundo acuerdo fue modificado para llegar a un acuerdo multimillonario, un contrato por 4 años por alrededor de 75 millones e dólares, Con esto eBay logro un acceso casi total a los 17 millones de usuarios que AOL tenía en esa fecha, más la creación de un

sitio en conjunto, por el cual los usuarios de AOL podrían formar parte de la comunidad eBay a su vez siendo parte de AOL. En menos de 18 meses, eBay había logrado transformar un acuerdo de 750.000 dólares en una de 75 millones.

El acuerdo AOL fue un hito y un acierto para eBay. Durante los primeros años de transcurrido el acuerdo publicitario, eBay logra incrementar su base de usuarios y el número de transacciones de manera impresionante.

eBay también cuenta con un sistema de publicidad en Internet llamado “Programa de Afiliados”. Este consiste en un sistema por el cual los dueños de páginas web, pueden incentivar a sus visitantes a registrarse en el sitio de eBay, pueden también publicitar productos listados en las páginas de eBay, o solamente puede ser una publicidad de marca. Todo esto basado en el pago por parte eBay de un porcentaje de las ventas o un precio fijo por usuario registrado. Este programa es bastante exitoso por que es un incentivo a que pequeñas páginas web logren un financiamiento que no tendrían de otra manera ya por el bajo tráfico de sus sitios en comparación con los grandes que acaparan la torta publicitaria y por el decaimiento en general que ha experimentado la publicidad online.

En general la gran mayoría de las actividades de marketing realizadas por eBay están basadas en el principio de autofinanciación. Esto quiere decir que las campañas no tienen costos por sí solas si no que solamente cuando estas generan un ingreso para la compañía. Son “win-win” tanto para eBay como para el medio o persona que las ejecuta. A través de esto eBay disminuye sus costos fijos y variabiliza su gasto publicitario.

Las Virtudes Financiaras de EBay.

EBay desde sus inicios fue una compañía rentable. Desde nuestro punto de vista este es una de los principales factores que determinaron que la suerte de eBay fuese distinta a la de la gran mayoría de las puntocom. Al ser rentable eBay tuvo las características de una compañía de verdad, en serio, donde ser rentable es una condición básica. En este capítulo mostraremos algunas de los factores que permiten el éxito financiero de eBay.

Antecedentes

Cuando el fundador de eBay lanzó “auctionweb”, este tenía un costo mensual de 30 dólares por el servidor de la página web. Originalmente el sitio era gratuito para todos los usuarios, pero debido que el sitio atrajo demasiado tráfico, la cuenta del proveedor de Internet subió a 250 dólares. Entonces se decidió cargar una cifra nominal de 10 centavos por artículo y un porcentaje de la venta final para cubrir la subida de los costos. Los pagos se recibían en cartas, muchas de las cuales contenían solamente monedas. Ya el primer mes después de haber empezado a cobrar se recaudaron 1000 dólares, fue el primer mes rentable. Los ingresos siguieron aumentando mes a mes 2500, 5000 y 10000 dólares.

Sin darse cuenta el fundador de eBay estaba generando uno de los primeros servicios pagados en Internet, servicio basado en el pago de una tarifa por publicar, más una comisión por transacción exitosa. Hoy, después de 7 años, nos parece bastante natural el pagar por servicios de Internet, pero en ese tiempo esto era absolutamente una excepción a la regla y algo bastante riesgoso. A pesar de esto, los usuarios de eBay aceptaron que para continuar utilizando eBay debían de pagar por sus servicios.

Con el paso del tiempo, el modelo de cobranzas se mantuvo casi sin variaciones, la única diferencia es que ya no son cientos de dólares que llegan por cartas si no mas bien, cientos de millones de dólares que llegan por los mas variados métodos de pago.

Calidad de los Ingresos

Ebay se caracteriza por tener ingresos de mucha calidad. ¿Pero que se entiende por calidad?. Para que un ingreso sea de calidad, nosotros identificamos cuatro características que debiera poseer. La primera es que el ingreso tiene que ser predecible, la segunda diversificado, la tercera estable, y la cuarta sustentable en el tiempo.

Procederemos a explicar cada uno de estos puntos y como están presentes en eBay

Ingresos Predecibles

Una de las claves en la estructura financiera actual es la capacidad que tienen las empresas de predecir sus ingresos en el corto y mediano plazo. Una predicción correcta de los ingresos futuros es altamente valorada por los agentes financieros, puesto que implica que la compañía puede ajustar su estructura de costos de tal manera de que el resultado de sus utilidades sean los previstos por el mercado. Si la compañía es capaz de predecir la evolución de sus ingresos de la manera correcta, el mercado va a valorar de distinta manera que si no fuese capaz de predecir sus ingresos.

Los ejecutivos financieros de eBay conocen la importancia de ser una empresa financieramente predecible mas aun en estos tiempos cuanto la volatilidad de los mercados generan niveles de incertidumbre tales que los valores de empresa pueden caer hasta en un 25% frente a la mas mínima señal de incertidumbre. Por esto eBay trata con sumo cuidado las señales y las metas financieras que se fija, siempre teniendo en

cuenta que el valor de la acción de eBay es una herramienta clave para el desarrollo del negocio.

Por ejemplo, en el 2002 Meg Whitman, CEO de eBay, fijó una meta de tres mil millones de dólares de ingresos para el año 2005, con sus respectivas metas anuales intermedias. Hasta el momento la compañía a cumplido cada una de estas metas, con sus consiguientes buenas evaluaciones del mercado.

Ingresos Diversificados

Una de las principales causas del adebacle de las compañías puntocom fue que sus fuentes de ingresos no estaban diversificadas. Cerca del 90% de sus ingresos provenían de ventas de publicidad. Si a esto le agregamos que las transacciones eran realizadas principalmente entre compañías puntocom, en el momento que los fondos comenzaron a escasear el sector se quedo sin su principal fuente de ingresos y colapsó.

Esto nos muestra la importancia de no depender de una o pocas fuentes de ingreso, puesto que la probabilidad de quedarse sin ingresos es muy alta.

La realidad de eBay en su momento fue muy distinta puesto que no dependía de otras puntocom para obtener ingresos, si no de un modelo de negocio que los generaba. (sus ingresos provienen de miles de usuarios que pagaban por un servicio prestado) Si vemos el modelo de generación de ingresos de la compañía notamos que estos provienen de tarifas fijas por puesta a la venta y de comisiones por venta exitosa. Estas tarifas y comisiones tiene la fortaleza de provenir de ventas realizadas en distintos sectores de la industria, cuya diversificación disminuye el riesgo. La atomización de los ingresos protegió a eBay de la caída de las puntocom y la de la recesión de la economía Estadounidense iniciada el 2001.

Un último factor que ayuda a la diversificación de los ingresos de eBay es su sólida presencia internacional. Los ingresos provenientes de sus mercado internacionales (todos los países menos Estado Unidos) ha mantenido en constante crecimiento en los últimos trimestres, llegando a ser absolutamente relevantes para el total de los ingresos de eBay, la compañía espera que en el corto plazo dichos ingresos multipliquen varias veces a los ingresos provenientes del mercado Americano. Esta diversificación neutraliza el efecto de posibles problemas en países específicos que comprometan las metas de ingresos totales.

Ingresos Estables

Imaginemos el caso de una empresa que tiene tres clientes, cada uno de los cuales le genera ingresos mensuales por aproximadamente US\$ 100 millones de dólares. Al mes siguiente, uno de estos clientes genera US\$ 200 millones de dólares, manteniendo los dos otros clientes sin variación. Tanto el CFO de la empresa como el mercado financiero alaban el 33% de incremento en los ingresos, sube la acción y aumenta el valor bursátil de la empresa y todo el mundo queda contento. Pero, al mes siguiente el cliente que había aumentado sus compras vuelve a los niveles anteriores, generando ya no un crecimiento del 33%, sino, una caída del 25% en los ingresos. Esta disminución provoca una caída en la acción, una baja en el valor bursátil y ahora nadie está feliz.

Este sencillo ejemplo nos muestra la volatilidad de los ingresos genera distorsiones que no son positivas para las empresas. Está demostrado que cuando los ingresos son muy volátiles, los mercados castigan fuertemente los valores de estas empresas.

El modelo de negocio que aplica eBay, tiene la fortaleza de generar ingresos bastante atomizados, lo que disminuye los riesgos y estabiliza los totales. La compañía no tiene un gran cliente que sea responsable por un gran porcentaje de sus ingresos, nosotros estimamos que su mayor cliente no debe pagar más allá del 0.05% del total. Esta atomización genera que eBay no tenga un cliente con poder de negociación sobre la

compañía. Al ser tan atomizado, la dependencia de eBay hacia un cliente en particular es nula.

Ingresos Sustentables.

Las compañías nacen con la idea de no morir nunca, pero esto no solo depende de lo que quieran sus dueños. La clave de una empresa está en que esta sea capaz de generar ingresos durante toda su existencia. Por esto cuando se piensa en la forma y en la fuente de los ingresos se tiene que considerar la sustentabilidad de estos.

Ebay tiene muy claro que aunque hoy tenga buenos ingresos, no quiere decir que mañana los mantenga. Las variables involucradas en un mercado tan complejo como lo es uno basado en Internet le hacen tener riesgos más altos que una compañía normal. La estrategia que sigue eBay para asegurarse hoy ingresos mañana es la siguiente; Generar un valor agregado tal en sus clientes que el nivel de dependencia entre estos y eBay sea máximo. Por ejemplo, eBay utiliza comercialmente ejemplos de personas que dejan sus trabajos habituales para enfocarse un 100% a vender a través de eBay, logrando en lo posible tener mucha más gente 100% dependiente de eBay.

Lo que logra eBay es ser independiente del ingreso de clientes en particular, pero en contra partida el ingreso de los clientes es dependiente absoluto de eBay. Esta condición es absolutamente ideal para el desarrollo sustentable de una empresa.

Escalabilidad de los Ingresos

La que puede ser la característica más importante que define el éxito del modelo de eBay es su escalabilidad financiera. Refiriéndonos con esto a que eBay es capaz de generar mayores ingresos sin necesidad de aumentar sus costos en la misma proporción.

En simples palabras, quiere decir que obtiene una rentabilidad mayor con los recursos que invierte.

Esta optimización en la utilización de recursos, es el resultado de incrementos en la productividad de la operación, midiendo esta en variables tan sencillas como ingresos por trabajador, costo por producto publicado, contactos de atención al cliente por ingresos.

En conclusión, los ingresos de eBay crecen más rápido que sus costos, su estructura es cada vez más eficiente, a la compañía le sale cada vez mas barato ganar un US\$ 1.00 dólar. Si eBay es capaz de mantener esto en el tiempo sus utilidades no tienen limites.

Escalabilidad Operacional y Organizacional

Una de las principales maneras de ver como evolucionan los ingresos de eBay sin necesidad de subir los costos de la operación es verlo a través de las siguientes variables. Cada una de estas muestra como eBay aumento sus ingresos sin aumentar sus costos.

Costo de Operaciones del Sitio

Durante el primer trimestre del 2001 el costo de operar el sitio alcanzaba a cerca de un 10% de los ingresos, es decir US\$ 15.4 millones de dólares. Este numero bajo a un 6% durante el tercer trimestre del 2002, equivalente a US\$ 17.3 millones de dólares. Es decir los ingresos crecieron de US\$ 154 MM ha US\$ 289 MM (+87%) mientras que los costos de operar el sitio pasaron de US\$ 15.4 MM ha US\$ 17.3 MM (+12%)

Número de Personas Trabajando en eBay.

En el año 1998 eBay manejaba un Headcount de 140 personas las cuales generaron cada una, una utilidad de US\$ 51.950 dólares. En el año 2002 el número de personas trabajando había crecido 21 veces llegando a 3.000 personas, pero su utilidad por persona subió a US\$ 83.297 dólares, es decir 34.3 veces. Estas variables muestran un enorme aumento en la productividad personal de sus trabajadores.

Costo por Producto Publicado

Durante el año 2000 para cada producto publicado en eBay tuvo un costo para la compañía de US\$ 1.45 dólares. Dicho monto bajó a US\$ 1.25 durante el 2002.

Rendimiento de un US\$ 1 dólar

En 1999 un US\$ 1.00 dólar gastado en la operación de eBay generaba US\$ 1,32 dólares de ingresos. Este número se elevó a US\$ 1.88 durante el 2002.

Optimización de Margen Operacional

Durante el año 1998 el margen operacional de eBay fue de 78%, llegando a un 83% durante el año 2002.

Aumento Explosivo de la Utilidades

Es también importante mostrar que desde el año 1996 hasta el año 2002 los ingresos se han multiplicado 40 veces. En comparación, los costos solo han aumentado un poco menos de 30 veces. Esto lleva a mostrar que las utilidades de eBay han aumentado más que el crecimiento de los ingresos.

Esto muestra un enorme fortalecimiento de la rentabilidad de los recursos de eBay.

Evolución de Ingresos y Costos

fig013

(en miles de dolares)

Si observamos el gráfico, este nos muestra que entre 1996 y 1999 los ingresos igualaban a los costos. Como notaran a partir de 1999 los ingresos comienzan a despegar y a alejarse de los costos. Esto genera un despegue importante de la utilidad de eBay.

Como habrán podido notar durante la lectura de este capítulo eBay mantiene una característica bastante llamativa, sus ingresos crecen más rápido que sus costos. Esto parece bastante básico, pero si consideramos que en el último tiempo la empresa a enfrentado una debacle en su industria y una recesión mundial, estos resultados son realmente espectaculares.

Consolidación

Ebay a avanzado mucho desde que comenzó sus operaciones a mediados de 1995, pero aun le falta mucho para consolidar su posición de compañía sólida y con futuro. Desde nuestro análisis y desde la perspectiva que tiene el management de eBay, podemos señalar que eBay enfoca su proceso de consolidación en tres áreas principales. Estas son, desarrollo del mercado internacional, Pay Pal y Half.com.

Mercado Internacional

Una de las maneras en que eBay espera mantener su crecimiento es vía su apertura a mercados externos. EBay inició su búsqueda de mercados internacionales con la idea de crear una comunidad de intercambio global. Aunque existen muchos usuarios internacionales que vienen utilizando eBay, no existían las facilidades para realizar transacciones fuera de los Estados Unidos. EBay considero tres opciones para penetrar los mercados internacionales.

- Primero, partir de cero y crear una nueva comunidad de usuarios.
- Segundo, adquirir un sitio de subastas ya basado en el país, con una comunidad ya establecida.
- Tercero, formar una alianza con alguna compañía local de fuerte presencia.

Estas tres modalidades fueron adoptadas por eBay, dependiendo de las condiciones de cada nuevo mercado.

A fines del 98, eBay inició su expansión internacional en los mercados de Reino Unido y Canadá, creando una nueva comunidad. El primer paso al establecer estas nuevas

comunidades fue creando una nueva homepage, adaptada a las características culturales del país. La homepage fue diseñada para que tuvieran contenido local y adaptada a las necesidades de los usuarios de cada país en específico.

En febrero del 1999, eBay se asocio con PBL Online, una compañía de internet que ya había hecho asociaciones con Microsoft para el manejo del portal MSN en Australia, para lanzar y adaptar a eBay en Australia y Nueva Zelanda.

En 1999, eBay adquirió el sitio de subastas Alando en Alemania, fue el primer mercado no anglo parlante. eBay tomo la decisión de adquirir una comunidad, dado que Alando contaba con una gran cantidad de usuarios y su management contaba con la experiencia y conocimientos del mercado alemán.

En febrero del 2000, eBay ingresa al mercado japonés formando una asociación con NEC, para lanzar eBay Japón, pero los resultados no fueron los esperados, nos referiremos más adelante sobre este tema.

Ya a inicios del 2000 eBay ya estaba presente en las principales economías del mundo

En octubre del 2000 eBay lanza su sitio en Francia. En esta ocasión eBay decide iniciar su propia comunidad, entrando a competir de cero con los jugadores locales. Pero en febrero del 2001, eBay cambia su estrategia y decide comprar a su competidor local, Ibazar.SA, que cuenta con presencia en 8 países, Francia, Italia, España, Suecia, Portugal, Holanda, Bélgica, y Brasil. Con esta jugada eBay domina el mercado francés y entró de lleno a los principales países del continente europeo.

eBay lanza sitios locales en Irlanda, Suiza y Nueva Zelanda, todos estos sitios son administrados y se pueden considerar extensiones naturales de Reino Unido, Alemania y Nueva Zelanda respectivamente.

En marzo del 2002, eBay compra un porcentaje de las acciones de Eachnet, sitio de subastas líder en el mercado chino. Semanas antes eBay había comprado el sitio de subastas de Taiwán, Neocom. El potencial de crecimiento que tiene el mercado chino fue la razón de esta asociación. Recientemente en junio del 2003, eBay compró la totalidad del sitio, confirmando las expectativas de eBay con el mercado chino

En este momento eBay mantiene sitios online en más de 20 países del mundo, alcanzando a cerca del 80% de los usuarios conectados a Internet. Esto se potencia si consideramos que en estos países la penetración de Internet es menos del 20% de la población y que además solo un 15% de estos realiza transacciones online. Al final le deja a eBay un enorme potencial, cerca de 20 veces el tráfico actual, para seguir creciendo.

Compra de Pay Pal

Ebay toma otro paso para consolidar el mercado cuando integra Pay Pal a su compañía. Pay Pal es una compañía dedicada a servicios financieros en la red. Esta integración vertical ocurre porque Pay Pal, gracias a las transacciones de eBay, comienza a generar una cantidad extraordinaria de ingresos y utilidades. A través de esta unión eBay absorbe todas estas ganancias y las hace propias.

Pay Pal opera de la siguiente forma, uno se inscribe creando una cuenta personal, se requiere el número de la tarjeta de crédito o la cuenta bancaria. Una vez que la cuenta es confirmada, uno puede recibir dinero o entregar dinero y seguir las transacciones vía la página web de Pay Pal.

Comprador y vendedor necesitan estar inscritos en Pay Pal para realizar la transacción. Al usuario se le conoce por su correo electrónico, por lo tanto si tiene que recibir algún pago el usuario da su correo electrónico para la transferencia. Una vez concretada la transacción Pay Pal da crédito o débito en tu cuenta según el tipo de transacción. Se puede cargar dinero a la cuenta vía electrónica y también retirar dinero vía cheque. Pay Pal cobra al recibir fondos de cuentas de empresas, no de cuentas personales.

El tamaño de la red y la aceptación por parte de los usuarios ha permitido que Pay Pal sea el líder en pago en línea en las compañías de subastas. Pay Pal también es usado crecientemente en otros sitios de comercio electrónico, para la venta de bienes como electrónicos y artículos para la casa. Incluso médicos, abogados y constructores están recibiendo pagos en línea por medio de Pay Pal

Pay Pal es un sistema que permite que cualquier empresa o consumidor que cuente con un correo electrónico, pueda mandar o recibir pagos de una manera segura, conveniente y barata de manera electrónica. Pay Pal cuenta con una red electrónica construida sobre la infraestructura de cuentas bancarias y de tarjetas de crédito, creando una solución global de pago en línea. El producto es idealmente conveniente para pequeñas empresas, vendedores en línea, individuos y otros que se sientan insatisfechos con los métodos tradicionales de pago.

Pay Pal busca convertirse en el dominador mundial de los pagos en línea. La empresa ofrece sus servicios en 38 países incluido Estados Unidos. Cuenta con alrededor de 25 millones de usuarios registrados, incluyendo

mas de 3 millones de cuentas de empresas. Las cuentas crecen alrededor de 28.000 diarias.

Los medios de pago son una función vital al hacer transacciones en eBay, por lo tanto al integrar a la plataforma a Pay Pal, los usuarios se van a ver favorecidos al permitirles a los vendedores hacer las transacciones más fáciles, rápidas y seguras.

EBay cuenta con un sistema propio de pago en línea Billpoint, pero entro tarde y no es considerado un método de fácil uso, Pay Pal es usado preferentemente por la comunidad eBay. Pay Pal había desarrollado mucho ante su masa critica, lo que le permitió alejarse de la competencia

También eBay tomo la decisión para protegerse, dado que la penetración de Pay Pal en el comercio electrónico, y en las transacciones de eBay, 3 de cada 4 lo usaban. Era necesario evitar que cualquier extraño entrara en esa área tan sensible. Con esto eBay sigue creando barreras a la entrada.

También eBay busca lidiar con los problemas de seguridad, a muchas personas les cuesta hacer transacciones con extraños, por lo tanto manejar los medios de pago puede permitir dar confianza los consumidores.

EBay va a contar con un aumento de su “velocidad de transacción”, al hacer las transacciones electrónicas, va a permitir a los vendedores entregar sus productos en menor tiempo y por ende ofrecer mayor cantidad de productos. 60% de las transacciones en eBay son pagadas con cheques o depósitos, eBay espera que esta cifra baje al 30% en el corto plazo

Compra de Half.com

EBay habiendo dominado el sector de las subastas, la compañía busca aumentar sus ingresos a introduciéndose en el mercado de su principal competidor online, amazon.com. A través de esta compañía eBay puede entrar a un completamente nuevo negocio, altamente rentable, y así poder aumentar sus ingresos. Al adquirir Half.com,

eBay entró fuertemente en la modalidad de precio fijo. La idea de la adquisición es combinar los mejores aspectos de cada sitio. eBay ya había introducido en su sitio la venta a precio fijo con "Buy It Now", "compra ahora", donde se da la posibilidad de evitar el proceso de subasta, al comprar de forma inmediata a un precio fijo determinado por el vendedor

La comunidad de eBay se beneficia de un mercado que combina el tradicional estilo de subastas y la modalidad a precio fijo. Half.com ofrece a los usuarios un mercado en línea para comprar y vender productos de calidad, nuevos, sobre stock, usados y restos de temporada pasadas, a un precio fijo. A diferencia de la subasta, donde el precio de venta se basa en el proceso de ofertas, el vendedor fija el precio al momento de colocar su producto a la venta. Half.com incluye actualmente libros, CD's, películas, juegos de video, computadoras, electrónicos, artículos deportivos. La idea que Half.com buscaba desarrollar es que existía ineficiencia en el mercado de productos usados. Half.com no cobra por colocar los productos en la página, cobra un 15% del precio de venta una vez que el producto a sido efectivamente vendido.

Caso Ebay Japón

Antecedentes

Hemos creído que es importante hablar sobre la salida de eBay del mercado Japonés. Es importante notar que para efecto del análisis que muchas de las razones del porque de la salida o del porque no funciona en Japón, nos va a demostrar la real fortaleza que tiene eBay, del porque su modelo de negocios es de largo plazo, porque se va a transformar en el gigante del comercio mundial, y porque tiene asegurada su posición como líder mundial.

En Japón existía una gran demanda por un servicio que pudiera vender eficientemente los productos usados o de segunda mano. Tradicionalmente nunca han existido mercados de segunda mano en Japón, por lo tanto era muy raro ver lugares de venta o intercambio de artículos de segunda mano. El tema de los productos de segunda mano o usados estaba muy estigmatizado en Japón, solamente existía un mercado para productos usados como ropa y artículos para el hogar, pero enfocado principalmente a mercados extranjeros que están dispuestos a comprar productos usados, por lo general países pobres. Japón es claramente una nación donde lo nuevo es altamente valorado, y lo usado es desechado como inservible.

Con todo lo anterior uno podría pensar que el modelo de subastas no encaja en un país que sobre valora lo nuevo, siendo los productos usados lo fuerte en subastas. Lo que pasa es lo siguiente, Japón ya no es el de antes, la crisis económica de los noventa, a transformado los valores y actitudes frente a los productos de segunda mano

El japonés está más dispuesto a buscar productos más baratos, debido a las dificultades económicas. No se incomodan como antes. Con la ausencia, de lugares de encuentro debido a que no existía la necesidad, los sitios de subastas online llegaron a satisfacer una reciente necesidad de intercambio de una manera económicamente viable, debido a que el espacio físico en Japón sigue siendo muy caro como para establecer lugares de intercambio relativamente baratos.

Por lo tanto cuando en Septiembre de 1999 Yahoo abrió su sitio de subastas en Japón, el mercado era virgen y no tenía competidores que le pudieran hacer peso. Yahoo era ampliamente reconocido, y por lejos la marca de internet más reconocida en Japón, por lo que tenía todo para que su sitio de subastas fuera todo un éxito.

A principios del 2000 se rumoreaba por el ambiente de Internet de la entrada definitiva de eBay en Japón, Cuando Yahoo-Japón se dio cuenta que eBay tenía intenciones de entrar al mercado japonés, tomaron la estrategia de enfocarse solamente en el área de subastas, detuvieron todos los nuevos proyectos del portal, y se enfocaron solamente en desarrollar el sitio de subastas.

eBay entró en Japón en Marzo del 2000 bajo condiciones adversas, decidió crear su propia comunidad y partir de cero. Desarrolló varias estrategias de marketing, atrajo con ofertas a los vendedores de Yahoo, gasto miles de dólares en incentivar el uso de su sitio. Nada de lo anterior resultó y en febrero del 2002, tras dos años de permanencia en el mercado japonés, eBay solo contaba con el 3% del mercado.

Luego de esto, decidieron retirarse, y enfocarse en otros mercados de la región. El fracaso en Japón, dio la señal de alerta a eBay, Yahoo que domina gran parte del mercado asiático, podría poner en riesgo los planes de expansión de la compañía en Asia si se repetía el fracaso en Japón.

Razones

Del fracaso de eBay en Japón podemos sacar muchas conclusiones con respecto a los sitios de subastas.

- Ventaja del “First Mover” (Primero en llegar)

Existe un dicho popular que “el que pega primero pega dos veces”. En los mercado subastas la masa crítica y el “efecto red” juegan un papel esencial en el desempeño del sitio en el futuro. El entrar a un mercado primero, el sitio tiene la ventaja de poder crear una comunidad de vendedores y consumidores que transen en él. Si los vendedores perciben que en el sitio ocurren transacciones y hay interés por sus productos, no van a tener la intención de abandonar el sitio por otro que llega después. Esto ocurre de la misma manera con los compradores, los que encuentran una variedad de productos que satisfacen sus necesidades, el sitio les entrega lo que ellos están buscando. El “First Mover” genera primero la masa crítica, la cual genera el “efecto red”. Esta masa de usuarios atrae a más vendedores y compradores, haciendo el sitio cada vez mas atractivo. Cabe destacar que eBay lanzo su sito 5 meses después que Yahoo-Japón.

- *Reconocimiento de Marca*

Los consumidores tienden a tener mas confianza con las marcas conocidas que con las desconocidas. El consumidor Japonés se basa mucho en la marca para realizar sus decisiones de consumo. Yahoo tenía una ventaja por reconocimiento de marca, en cambio eBay era poco conocida, solamente por ciertos coleccionistas. Esto le generó que tuvo que invertir una cantidad importante de recursos en desarrollar la marca, perdiendo recursos y tiempo.

- Reacciones

Cuando Yahoo-Japón se dio cuenta que eBay tenía intenciones de entrar al mercado Japonés, tomaron la estrategia de enfocarse solamente en el área de subastas, detuvieron

todos los nuevos proyectos del portal, y se enfocaron solamente en desarrollar el sitio de subastas.

- *Estrategia de Cobranza*

Cuando eBay lanzó en Japón partió cobrando sus tarifas por puesta de venta y por comisión de ventas, como lo hacía en los demás sitios. Yahoo no cobraba por las operaciones de su sitio de subasta, eBay confiaba demasiado en su propuesta de valor al consumidor, pensando que el consumidor iba a pagar por los servicios, mientras que su competidor no cobraba. También exigió el uso de tarjetas de crédito, cosa que el usuario Japonés de subastas no estaba acostumbrado.

- Decidimos analizar el caso de eBay Japón con la intención de entender el que hasta ahora es el único fracaso de eBay. A través de esto comprender las variables que provocaron este fracaso y así poder extraerlas a futuras acciones de eBay. Concluimos que los motivos principales que llevaron a eBay a salir del mercado japonés fueron los siguientes.
- Sub estimar a la competencia.
- Mal interpretar el mercado.
- Política errada de cobranza.
- Lanzamiento tardío.

Creemos también que eBay ya aprendió la lección japonesa, y tal como vimos en capítulos anteriores, sus más recientes lanzamientos / adquisiciones no cometieron estos mismos errores.

El Futuro de EBay

Hasta el momento eBay ha sido una revolución en la manera de hacer negocios. Ha cambiado la manera de ver al mundo y sus fronteras. Es una empresa envidiada por algunos pero admirada por todos. Las principales universidades del mundo han realizado estudios acerca de su éxito y de su método de negocio. (por ejemplo Harvard Business School ha realizado seis Casos de Estudio sobre eBay y su management) En conclusión hasta ahora eBay es una compañía exitosa que ha roto todo los modelos. Pero, ¿será capaz de mantener esta tendencia en el futuro próximo?, ¿tendrá la capacidad de seguir creciendo y llegar a ser el imperio económico del milenio?.

El fin de las barreras geográficas

El management de eBay enfoca todas sus fuerzas en crear una compañía que trascienda Estados Unidos y llegue a ser un suceso en todo el resto del mundo. Ellos saben que sus necesidades de crecimiento de ingresos futuros no van a poder ser sustentados únicamente con el crecimiento del mercado americano. Saben que el crecimiento de este va a tender a estancarse debido a la creciente competencia, y a la natural saturación del mercado. Es por esto, que eBay comienza a ver con buenos ojos y a poner cantidades importantes de recursos en su mercado internacional.

Pero el crecimiento que esperan con esta apertura no es a través de sumar volúmenes de ventas en países por separado sino generar compradores y vendedores para el resto de los países a la vez. Por ejemplo, al extender sus operaciones en Francia, eBay no busca generar ventas entre franceses, puesto que sabe que estas son puntuales y tienen un fin. Lo que busca eBay es generar compradores franceses no solo de productos ubicados en Francia sino también de productos ubicados en el resto de los países del mundo eBay.

Lo mismo ocurre para productos puestos a la venta en Francia, los cuales pueden satisfacer las necesidades de compradores en cualquier parte del mundo.

Si nos damos cuenta, eBay generaría un espacio sin fronteras, en el cual cualquier persona del mundo sería capaz de interactuar con cualquier otro usuario a miles de kilómetros de distancia. A través de esto eBay multiplicaría por diez el mercado potencial de compradores de sus productos, generando ingresos ampliamente superiores a cualquier expectativa del mercado.

El Planeta o País eBay.

Un paso importante que debe dar eBay es una pensar toda su estrategia futura dentro del concepto de eBay Planet o eBay Country. Considerando a sus usuarios registrados como sus ciudadanos, con derechos y deberes, y al management como el estado, responsable de prestar servicios a todos sus usuarios.

Dentro de este planeta la nacionalidad es ser usuario de eBay, tu nombre es tu ID de usuario, tu pasaporte es tu ficha personal, tu profesión o actividad es la categoría en donde compras o vendes. En este país puede satisfacer las más variadas necesidades de consumo, por ejemplo, cambiar tu computador, comprar un pasaje de avión, vender tus servicios profesionales o simplemente chatear con alguien a miles de kilómetros de distancia.

A través de esta política eBay puede enfocar de manera correcta sus principales desafíos y pensar en grande todas sus acciones futuras.

Profundización de Vendedores

En un principio eBay era un sitio de ventas exclusivo para pequeños vendedores, los cuales utilizaban eBay como un sitio de ventas de garaje online. Hoy en día cerca de un 50% de las ventas en eBay son realizadas por estos vendedores, perdiendo cada vez más terreno frente a las ventas de empresas establecidas con gran poder de negociación. Pero eso no es malo para los pequeños vendedores, puesto que ellos siguen teniendo grandes niveles de ventas, y sus productos no compiten directamente con los de los grandes vendedores o vendedores establecidos.

El tema radica que para eBay el crecimiento y la profundización de sus ventas van a estar dado por su capacidad de atraer nuevos vendedores con capacidad de proveer productos a los miles de compradores que tiene eBay. La demanda insatisfecha en el mundo eBay es enorme y puede ser atractiva para grandes corporaciones.

En conclusión, desde nuestro punto de vista, el futuro de eBay esta basado exclusivamente en su capacidad de hacer crecer su modelo a través del mundo y de ser capaces de atraer a grandes empresas hacia eBay. Esto le asegura que sus ventas, y por ende sus ingresos crezcan de la manera que sus inversores y management esperan, y pueda seguir siendo el caso de éxito que a todos nos atrae.

Conclusiones

Cuando comenzamos este estudio nuestro fin era entender porque eBay no había sucumbido a la crisis de las puntocom. En ese momento teníamos una serie de hipótesis que iban desde la mera suerte hasta la solidez intrínseca del modelo, pasando por el management y la competencia. Ahora somos capaces de señalar que la variable principal del porque eBay es un éxito es debido a la solidez del modelo y a las aplicaciones de este realizadas en los inicios de la compañía.

Las características que diferencian al modelo de eBay del resto de modelos de Internet, y que desde nuestro punto de vista hacen que sea único y exitoso son entre otras; Su diversificación de ingresos, su escalabilidad operacional y financiera, su eficiencia de los mercados, el valor agregado que le entrega al vendedor y al comprador, y facilidad de uso. Todos estos relacionados entre si en un modelo que tiene como principio su adaptabilidad a los requerimientos de sus usuarios. EBay existe exclusivamente gracias a un grupo de coleccionistas que en 1995-1996 desarrollaron junto con un grupo de visionarios una herramienta para solucionar un problema puntual que tenían. Esta herramienta evolucionó a lo que hoy conocemos como eBay.

Esta evolución ocurrió gracias a pequeñas grandes decisiones que marcaron a la compañía y al modelo en general. Desde nuestro punto de vista algunas de estas decisiones fueron; Cobrar por el servicio desde el minuto cero y realizar estrategias de marketing llamadas “Revenue Sharing”. Ambas estrategias cuidaron los escasos recursos de la empresa, la primera, generando utilidades desde el comienzo, y la segunda, realizando un marketing barato y de alta eficiencia.

Por último, luego de realizar este estudio podemos aseverar que si nada extraordinario ocurre, el futuro de eBay es enorme. Lo vemos presente en todo el mundo, con cientos de millones de usuarios e involucrado directamente en el día a día de las personas.

Glosario

- **GMS (Gross Merchandise Sales):** Total de ventas realizadas por vendedores dentro del sitio y compradas por usuarios correctamente registrados.
- **Revenues:** Ingresos de eBay o comisiones cobradas por eBay sobre ventas realizadas por vendedores realizadas dentro de eBay y compradas por usuarios correctamente registrados.
- **Postings o Listings:** Producto o servicio puesto a la venta en eBay por un usuario correctamente registrado en el sitio.
- **Pageviews:** Es el termino que se utiliza para contabilizar la visita por parte de un usuario a una página especifica dentro de un sitio.
- **Visita:** Es el termino que se utiliza para contabilizar la visita por parte de un usuario a un sitio, no importando la cantidad de pageviews que realice.
- **Visita Única:** Es el termino que se utiliza para contabilizar la visita por parte de un usuario a un sitio, no importando la cantidad de pageviews que realice. Esta se diferencia a visita pues considera solo la primera vez que visita un usuario dentro de un periodo limitado de tiempo.
- **Bid:** Es el termino que se utiliza para llamar a una oferta realizada por un usuario hacia un producto a la venta. Si esta oferta es la que gana el producto, esta se llama bid ganador.

- **Liquidez:** Es el porcentaje de productos vendidos sobre productos puestos a la venta. (postings)
- **IPO (Initial Public Offering):** Es la primera puesta a la venta de acciones por parte de una empresa en el mercado de valores norteamericano. (NASDAQ o NYE)
- **Internet:** Sistema de interconexión de computadores inventado a fines de la década de 1960. Este sistema permite que computadores puedan interactuar entre si y con servidores de información.
- **Punto Com:** Denominación que se les da a las compañías que basan su negocio a través de la internet. Principalmente se les daba porque sus nombres terminan con .com. Por ejemplo: eBay.com amazon.com DeRemate.com
- **Offline:** Offline es la denominación que se le da a cualquier producto, industria o mercado que no esta basado en Internet. Por ejemplo: Compañía Offline o Industria Offline.
- **Homepage:** Denominación que se le da a la página principal de un sitio.
- **Click:** Acción necesaria para dar una orden al computador.
- **Chat:** Comunicación simultanea entre 2 o mas personas a través de Internet.
- **Password (contraseña):** Conjunto de caracteres secretos que permite acceder a un determinado contenido en la red.

Bibliografía

Ebay Annual Reports, documento en www.shareholder.com/ebay/annual

Fisher, Laura; Kayser, Michael **“The Oficial Ebay Guide”** Editorial Fireside, 1999.

Hof, Robert **“Ebay Rules”** documento en www.businessweek.com. Marzo 2003

Porter, Kelley. A **“Ebay Inc”** Harvard Business School publishing, Octubre 1999

Schiffam, leon; Kannak, Leslie **“Comportamiento del consumidor”** 7º edición, editorial Prentice Hall

Schonfeld, Erick **“Ebay Secret Ingredient”** Revista Business 2.0, Marzo 2002

Sinclair, Joseph. **“Ebay the Smart Way”** Editorial Amacon, 2000

Stigler, George j. **“The Economic of Information”** Journal of political economy, Vol 64, junio 1961

Stock data, documento en www.cnnfn.com

Wired, **Enciclopedia of the new economy** ,documento en www.hotwired.lycos.com