



# Resumido.com

Libros de Gerencia Resumidos



## El fenómeno eBay

Los secretos comerciales de la compañía de Internet del momento

por David Bunnell

### RESUMEN EJECUTIVO

eBay es hoy en día una de las compañías de Internet más prósperas y pujantes que jamás se haya conocido. A pesar de que su modelo comercial constituye un ejemplo de eficiencia imitado por muchos, ninguno de sus competidores ha logrado obtener siquiera un éxito comparable.

Y es que, como sugieren algunos expertos, eBay es más que un sitio Internet de subastas en línea. Se trata, además, de una comunidad organizada que se autorregula y que ha logrado hacer de esta página Web un nuevo estilo de vida.

Este texto constituye una visión de conjunto invaluable, que presenta todo el proceso de desarrollo sufrido por eBay desde su creación por parte de sus dos fundadores, Pierre Omidyar y Jeff Skoll, hasta las perspectivas que el futuro le depara.

### Al principio

eBay fue fundada en septiembre de 1995 por Pierre Omidyar y Jeff Skoll, como un negocio a tiempo parcial. La idea de eBay surgió inspirada por el deseo de crear un mercado que fuera eficiente, en el que todo el mundo tuviera acceso a la misma información y pudiera competir con los demás en los mismos términos. La idea era que la gente comerciara entre sí, en vez de que grandes corporaciones vendieran sus productos y bombardearan a los consumidores con publicidad.

Omidyar nació en 1968 y, tras obtener un diploma de Ciencias de la computación en la Universidad de Tufts, trabajó para Claris (una subsidiaria de Apple Computer) y General Magic, antes de confundar Ink Development Corporation, pionera en la venta al detal en línea.

Por su parte, Skoll, que tiene la misma edad que Omidyar, y tras obtener un MBA en la Universidad de Stanfor, trabajó para una serie de compañías bien establecidas, como el negocio de información de Knight-Ridder. Skoll, que no sólo proveyó su sentido comercial, sino conocimientos relacionados con sistemas comerciales y tarifarios, tomó el concepto de Omidyar y creó un negocio en torno a este.

En un principio, ambos empresarios lanzaron el negocio desde la residencia de Omidyar. Entonces contaban tan sólo con un gabinete, un viejo escritorio escolar, una computadora portátil

y una cuenta de acceso a Internet. Pero, en cuestión de seis meses, el negocio generaba tanto tráfico que su proveedor de Internet les cerró la cuenta; los dos socios se vieron en la necesidad de comprar su propio servidor de Internet. Para poder cubrir los gastos, decidieron cobrar US\$ 0,25 por cada listado en el sitio de subastas.

En mayo de 1996, el negocio fue constituido formalmente y fue trasladado a una oficina en Sunnyvale, California. Dos meses después, contrataron un empleado a tiempo parcial para que se ocupara de las cuentas y los cheques. La compañía había crecido lo suficiente como para poder contratar a sus dos fundadores por un salario anual, para cada uno, de US\$ 25 mil.

El sitio continuó creciendo tan rápidamente que, hacia la primavera del año 97, Omidyar y Skoll habían contratado un grupo de programadores e ingenieros en sistemas, para que se ocuparan del negocio y de la atención al cliente. Luego, ambos fundadores se dieron cuenta que para propiciar un mayor crecimiento requerirían de mayor capital y experiencia gerencial. Así pues, Omidyar contactó a Bruce Dunlevie, un inversor que había conocido años antes, para preguntarle si su empresa, Benchmark Capital, estaría interesada en invertir. Para entonces, eBay ofrecía diariamente alrededor de 50 mil productos, y obtenía US\$ 200 mil mensuales.

En dos meses, Benchmark Capital decidió invertir US\$ 5 millones en acciones y garantías a futuro, que representaban un 22% de eBay. Sin embargo, eBay nunca se vio en la necesidad de utilizar este dinero porque siempre fue capaz de sustentar su crecimiento sobre el flujo de caja. (Eventualmente, el 22% de Benchmark Capital llegaría a valer US\$ 2,5 mil millones en la primera venta pública de eBay).

Tanto Omidyar como Skoll estaban conscientes de sus limitaciones. Por tal motivo, estaban dispuestos a contratar un CEO que hiciera crecer la compañía aún más. Fue entonces cuando la gente de Benchmark Capital propuso el nombre de Margaret (meg) Whitman, presidente y CEO de Florist Transworld Delivery (US\$ 600 millones anuales en operaciones). Aunque en un principio Whitman rechazó la propuesta, en marzo de 1998 se unió a eBay, devengando un salario anual de US\$ 145 mil, la posibilidad de ganar un bono de cerca de US\$ 100 mil anual, y la opción de adquirir una participación del 6% (más o menos 7,2 millones de acciones) de la compañía a US\$ 0,022 por acción. Cuando Whitman se unió a eBay, el proceso de

hacer pública la compañía estaba ya avanzado. Por otra parte, Whitman atrajo a gente de alta categoría para que se uniera al tren directivo: Howard Schultz, presidente y CEO de Starbucks, y Scott Cook, presidente de Intuit.

eBay llevó a cabo su primera venta pública el 24 de septiembre de 1998, vendiendo poco más de 4 millones de acciones, generando unos US\$ 66,1 millones en capital operativo adicional. El primer día de la transacción, las acciones fluctuaron entre US\$ 18 y US\$ 54, y eventualmente se estabilizaron en US\$ 48. La participación de Pierre Omidyar pasó de valer US\$ 44 millones a más de US\$ 4 mil millones y la de Jeff Skoll pasó de US\$ 22,8 millones a más de US\$ 3 mil millones. Por su parte, Benchmark Capital había ganado un 49000% sobre los US\$ 5 millones que había invertido.

### La comunidad eBay

Desde un principio, los dos fundadores tomaron dos decisiones fundamentales que tendrían un gran impacto en el modo acelerado como crecería la compañía:

1. Cualquier persona está en la libertad de vender lo que sea a través de eBay: lo que significaba que el tamaño potencial del mercado era ilimitado.
2. Todas las transacciones son hechas directamente entre el comprador y el vendedor: eBay no manipula el dinero ni los bienes de cada venta. El número de ventas no está limitado por la capacidad física de eBay.

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

Con el fin de proveer un marco estructural para que los miembros de la comunidad en línea se comuniquen entre sí, eBay brinda los siguientes elementos:

1. Directorios publicitarios: los usuarios pueden colocar noticias, hacer anuncios, y llamar la atención con respecto a la mercancía disponible para ser subastada en el sitio.
2. Calificación del desempeño: cada persona puede colocar sus comentarios acerca de los demás usuarios, incluyendo su experiencia al comerciar con ellos. Con el tiempo, los vendedores desarrollaron una clasificación ligada a la reputación (positivo, neutro o negativo), que es pública y acumulativa. De igual modo, los compradores clasifican sus experiencias al comerciar. Estas clasificaciones permiten a toda la comunidad actuar con confianza.
3. Perfiles personales: llamados "About Me" ("Acerca de

mí"), a través de los cuales los usuarios cuentan con la posibilidad de presentarse y proveer información personal y profesional, incluyendo fotografías.

4. Mecanismos de seguridad (reportes y transacciones): para reportar actividades sospechosas, obtener información sobre mercancía prohibida (armas de fuego, alcohol, material exclusivamente para adultos, etc.), aprender sobre antipiratería e iniciativas violatorias, entre otros.

5. "Habitaciones de chateo": llamadas "eBay café" ("Café eBay"), en las que los usuarios pueden poner anuncios, intercambiar ideas, ofrecer recomendaciones o decir cualquier cosa. Esto permite que los usuarios se comuniquen amistosamente.

6. Servicio al cliente y de ayuda al cliente: aparte de una serie de páginas de autoconsulta, es posible hacer consultas vía correo electrónico, que serán respondidas de modo personal e individual.

### El modelo comercial de eBay

Desde un punto de vista conceptual, el modelo comercial de eBay es sencillo y muy parecido al de la industria telefónica. eBay no vende ni produce nada. Simplemente, ha creado la estructura a través de la cual los usuarios pueden interactuar unos con otros. eBay cobra entonces una tarifa por el privilegio de usar el sistema.

Los compradores no pagan nada, mientras que los vendedores pagan dos tipos de tarifa:

1. Tarifa de inserción: por cada artículo puesto en subasta (desde US\$ 0,25 hasta US\$ 2). El monto de esta tarifa se calcula sobre la oferta mínima estipulada o precio de reserva. La tarifa no es reembolsable y, por lo general, se carga a la tarjeta de crédito del vendedor.
2. Tarifa de valor final: calculado sobre la base del monto de la oferta ganadora, cuando se vende un artículo, y va desde 5% hasta US\$ 25 por artículo.

El hecho de que desde su creación eBay haya obtenido crecientes ingresos operativos, es un aval de la validez de esta estructura tarifaria.

Pero, para aumentar sus ingresos, eBay puede hacer tres cosas:

1. Incrementar el número de artículos a ser vendidos: que estará en proporción directa al número de visitantes en línea.
2. Vender bienes de mayor valor: como bienes raíces y vehículos.
3. Hacer alianzas con socios que provean sus artículos a través del sistema de eBay: obteniendo una participación del flujo generado por estas alianzas estratégicas.

eBay se vale de terceros en lo que al servidor Internet y los requerimientos estructurales se refiere. Esto le permite:

1. Concentrarse en su negocio fundamental.
2. Ahorrar costos al aprovechar las economías a escala de los proveedores.
3. Evitar el reclutamiento de personal técnico.
4. Mejorar con rapidez las características y el desempeño de la página Web a medida que la demanda crece.
5. Mantener la página Web funcionando efectivamente las 24 horas del día y los 7 días de la semana.

eBay se ha asociado, además, con varios proveedores de servicios, entre los que podemos señalar:

1. **iEscrow**: una compañía de fideicomiso gracias a la cual los vendedores y compradores pueden asegurar las transacciones de compra.
2. **Mailbox**: una cadena de envíos que puede ser utilizada por los usuarios.
3. **e-Stamp**: un vendedor de franqueo en línea, mediante el cual los usuarios de eBay pueden enviar paquetes por primera clase, correo prioritario o correo expreso.
4. **iShip**: una compañía que ayuda a la gente a estimar cuál será el costo de envío.
5. **Billpoint**: una procesadora de tarjetas de crédito que permite a los compradores pagar de un modo seguro.

Gracias a estas alianzas estratégicas, eBay obtiene las siguientes ventajas competitivas:

1. Concentrarse en asuntos relacionados con los clientes y en nuevas oportunidades de mercado.
2. Minimizar su necesidad de invertir en activos fijos y, por el contrario, aprovechar todos los recursos financieros en actividades que sustenten el negocio. El hecho de que la compañía no utilice gran cantidad de equipos reduce el riesgo de obsolescencia y la necesidad de obtener un mayor capital de crecimiento.
3. Mantenerse ágil y pequeña. Con unos pocos cientos de empleados, eBay es capaz de manejar anualmente más de US\$ 3 mil millones en mercancía.

### eBay por dentro

eBay ha implementado una estructura gerencial particular que le permite lidiar con las nuevas condiciones a las que constantemente se ven sometidas las compañías de Internet. A continuación, algunas de sus características:

1. **Habilidad de concentración**: a eBay se le presentan constantemente gran cantidad de oportunidades de inversión. Pero, para evitar la dispersión propia de asumir varios caminos a la vez, la gerencia se concentra ampliamente en la Misión, esto es, “convertirse en la compañía de subastas en línea y persona a persona más grande del mundo”. Todas las estrategias, tácticas y políticas que la compañía emplea son evaluadas a la luz de dicha Misión.

2. **Habilidad de tomar decisiones rápidamente**: dado que el comercio electrónico se está desarrollando con celeridad, la compañía que logre tomar decisiones con mayor rapidez estará en ventaja. eBay posee una estructura gerencial simple y directa, que le permite dedicarse agresivamente a nuevas iniciativas de negocio.

3. **Habilidad para administrar el sobrecrecimiento**: eBay ha mantenido un crecimiento de entre 40% y 50% trimestral; en otras palabras, eBay es una compañía diferente cada tres meses. Gerenciar dicha tasa de crecimiento con el fin de determinar hacia dónde se dirigirá la compañía en el futuro constituye un gran desafío.

4. **Habilidad para mantener los valores corporativos**: esto era muy sencillo al principio, pues los nuevos empleados recibían los valores de los empleados más experimentados. Sin embargo, esto se ha vuelto un desafío logístico gracias al crecimiento desmesurado de eBay. Para superar este reto, los gerentes se reúnen todos los lunes en la mañana con los nuevos empleados para explicarles los valores de la compañía así como sus expectativas en este sentido.

5. **Habilidad para hacer crecer el negocio**: para una compañía de Internet esto implica mayor tráfico de usuarios. eBay está constantemente mejorando y expandiendo el sistema para poder manejar un mayor tráfico.

6. **Habilidad para pensar como una compañía pequeña**: hasta el momento, el crecimiento de eBay ha sido completamente impulsado por la comunidad de usuarios. De modo que, eBay debe aprender a sacar ventaja del modelo de las empresas a gran escala, pero sin perder el atractivo que ha caracterizado a las transacciones hasta el día de hoy.

### La evolución estratégica de eBay

eBay posee una Misión clara, y una estrategia enfocada en llevar a cabo la Visión, formada por cinco elementos fundamentales:

**Estrategia 1: Aumentar la base de usuarios.** De diciembre de 1996 a diciembre de 1999, los usuarios registrados de eBay han crecido de 41.000 a 10 millones (un crecimiento anual de 535%). En ese mismo período, las ventas brutas crecieron 627%. Con el fin de atraer nuevos usuarios, eBay está

1. Concentrándose en convertir más usuarios estadounidenses de Internet en usuarios de eBay.
2. Estableciendo sitios regionales en: Gran Bretaña, Japón, Alemania y Australia.
3. Expandiendo los modelos de negocio “persona a persona” y “pequeño comerciante a persona” al modelo “negocio a negocio”.

**Estrategia 2: Fortalecer la marca.** Cuando eBay comenzó, dependía enteramente del “de boca en boca” para construir la marca y diferenciar la compañía. Desde 1998, la compañía ha expandido las actividades destinadas a fortalecer la marca:

1. Haciendo publicidad en publicaciones para coleccionistas serios.
2. Lanzando una revista comercial.
3. Lanzando una línea de mercancía con la marca eBay.
4. Entrando en una alianza de mercadeo con AOL, que hace de eBay el proveedor de servicios de ventas persona a persona preferido de aquel.
5. Hacer una alianza estratégica con GO.com (propiedad de Disney), para desarrollar un sitio de subastas llamado ebay.go.com.

**Estrategia 3: Ampliar la plataforma.** A pesar de que eBay cuenta con operaciones fuertes y viables, los gerentes saben que cada mes surgen nuevos competidores que desean captar sus usuarios. Así pues, eBay debe crecer e innovar constantemente para poder mantenerse a la cabeza. Con el fin de ampliar su plataforma y conservar la lealtad del cliente, eBay ha tomado las siguientes iniciativas:

1. Vender mercancía de mayor valor, como: vehículos, antigüedades, obras de arte, etc.
2. Asociarse con otras compañías (AutoTrade.com) para desarrollar páginas Web de marca compartida.
3. Extender sus servicios a través de sitios regionales. En el año 2000, eBay ya contaba con 57 sitios regionales.
4. Lanzar Business Exchange: una nueva área de la página, dedicada al comercio entre pequeñas compañías.

**Estrategia 4: Fomentar la afinidad entre los miembros de la comunidad.** Construir una comunidad en línea fuerte y vibrante es un elemento fundamental de la estrategia de eBay. Para aumentar su comunidad en línea, eBay:

1. Fomenta un sentido de pertenencia entre los usuarios a través de las clasificaciones de vendedores y compradores.
2. Provee "habitaciones de chateo" y directorios publicitarios en los que todo el mundo pueda expresarse libremente.
3. Deja que la comunidad se autorregule.
4. Permite que los usuarios coloquen información personal en la página Web.
5. Hace la página divertida y personal.

**Estrategia 5: Aumentar la funcionalidad** eBay mejora con regularidad la apariencia de su página Web con el fin de crear una experiencia en línea que sea rápida, conveniente y sencilla.

### Contrabando, apagones y otros retos

A eBay se le presentan algunos retos, como:

1. Evitar la venta de artículos ilegales: a veces, se venden simultáneamente hasta 1 millón de artículos, por lo que la compañía debe hacer un verdadero esfuerzo por asegurar que no se esté vendiendo nada ilegal. Algunos de los artículos prohibidos son: partes del cuerpo humano, bebés o personas, drogas o accesorios relacionados, seguros y acciones de

compañías, alcohol, armas o explosivos y licencias o identificaciones gubernamentales.

Pero, si bien evitar la venta de dichos artículos es un desafío, al menos están claramente definidos. Por el contrario, otros artículos caen más bien en un área gris, tales como: recuerdos de disturbios, copias pirata de material registrado y artículos racistas.

La posición general de eBay con respecto a este tipo de artículos es hacer responsable al vendedor de los mismos. Aunque la compañía elimina los artículos que están prohibidos, es físicamente imposible detectarlos todos.

2. Artículos extraños o de mal gusto: cada vez que alguien ofrece artículos extraños o de mal gusto (como artículos que promueven el odio o recuerdos de asesinatos en masa), la compañía es ampliamente criticada. Por tal motivo, a veces, eBay se ve forzada a censurar el material en venta. Para enfrentar esto, eBay ha implementado una clasificación:

1. *Prohibidos:* no pueden ser listados.
2. *Cuestionables:* listados sólo bajo ciertas circunstancias.
3. *Posiblemente violatorios:* que podrían o no constituir un problema.

3. Interrupciones del servicio y ataques de "hackers": dado que es una compañía de Internet de alto perfil y uno de los mayores sitios de comercio electrónico del mundo, eBay es un blanco primordial para los "hackers". Asimismo, de vez en cuando eBay debe lidiar con retos de naturaleza técnica, como apagones, que le cuestan de US\$ 3 a US\$ 5 millones en reembolsos a los vendedores. Para evitar estos problemas, eBay se mantiene constantemente mejorando su estructura e incrementando su capacidad.

### Competiendo por el futuro

Actualmente, eBay cuenta con alrededor de 90% del mercado de subastas en línea de persona a persona. Esto hace de la compañía el blanco predilecto de la competencia. Los bajos costos para entrar en este mercado han propiciado la aparición de varias imitaciones. Pero, hasta el día de hoy ninguno de los competidores haya logrado el éxito de eBay.

Así pues, ¿cuál es la ventaja competitiva de eBay? La mayoría considera que se trata del espíritu y lo divertida que es la comunidad. En pocas palabras, los usuarios de eBay disfrutan no sólo del servicio, sino de poder interactuar con personas que les son afines.

El éxito de eBay ha llamado la atención de compañías que listan en línea varios servicios de subastas (como Auction-Watch.com y Bidder's Edge), lo que la ha llevado a entablar demandas para evitar que dichas compañías compartan información. Sin embargo, estos casos han llamado la atención del Departamento de Justicia, que ha comenzado a analizar si eBay está aplicando medidas que obstruyan la libre competencia.

## El futuro de eBay

eBay ha logrado transformar su ventaja de ser la pionera en el mercado de las subastas en una empresa sólida, desde la que pueden ser lanzadas futuras iniciativas de negocio. Se considera que eBay enfrentará cuatro retos a corto plazo:

1. **Mantener el ritmo de crecimiento:** eBay debe trabajar estrechamente con sus proveedores para asegurarse de que cuenta con una capacidad de procesamiento que le permita seguir creciendo. La confiabilidad del sistema es un factor fundamental que impulsará la confianza del usuario y el crecimiento futuro.
2. **Extender la plataforma:** actualmente, el promedio del costo de un artículo vendido por eBay es de US\$ 47, lo que lleva a algunas personas a considerar que su modelo comercial sólo es aplicable a artículos que suelen ser vendidos en: mercados de las pulgas, ventas de garaje, subastas públicas y anuncios clasificados. Por tal motivo, eBay está comenzando a vender artículos de mayor valor (automóviles, mobiliario, botes, bienes raíces, etc.).
3. **Crear soluciones más completas:** eBay se formula constantemente la siguiente pregunta: "¿Qué tan difícil es para nuestros usuarios hacer negocio con nosotros?". Por ejemplo, actualmente, los usuarios deben tener suficientes conocimientos para crear archivos JPEG, colocarlos en el sitio Web y asignarlos a una subasta. Por tal motivo, eBay está constantemente tratando de simplificar los procedimientos con el fin de que resulten más cómodos para los usuarios.
4. **Globalizar el negocio:** las mayores oportunidades de crecimiento para eBay están ubicadas fuera de Estados Unidos.

Las subastas globales están aún en un estadio embrionario, pero eBay ya ha establecido cuatro sitios de comercio en torno a otros países. Los retos de lidiar con los matices y preferencias de otros mercados son inmensos, pero las posibilidades de crecimiento son muy atractivas. Si bien la Internet es un medio global, el impacto de diversos idiomas, unidades monetarias, regulaciones y leyes de comercio, es significativo y complejo.

Así pues, ¿cuáles son los posibles escenarios en un futuro para eBay? Las posibilidades son infinitas e incluyen:

1. **Podría ser adquirida:** quizá una compañía con suficiente capital podría considerar más atractivo comprar eBay que montar su propia compañía de subastas.
2. **Podría crecer haciendo ciertas adquisiciones:** la compañía podría aprovechar sus fondos para adquirir otros negocios y sitios Web.
3. **Podría ser desintegrada por el Departamento de Justicia:** al poseer un 90% del mercado, los reguladores podrían considerar que se ha constituido en un monopolio de facto.
4. **Podría morir por la gran cantidad de nichos que maneja:** quizá los consumidores comiencen a interesarse más por sitios Web que satisfagan mejor sus necesidades particulares.
5. **Podría ser desplazada por un competidor:** que aplicara una mejor estrategia.
6. Podría seguir creciendo con la misma rapidez de siempre: al refinar y mejorar sus reglas de comercio. Su volumen de comercio podría aumentar a medida que la economía estadounidense crece. Además, podría incluir nuevas tecnologías que la separen definitivamente de la competencia.

Este Resumen ha sido parcialmente patrocinado por:



Directorio y Buscador de Negocios  
en Hispanoamérica



Lo mejor de las revistas de negocios



Estadísticas e Investigación de Mercado Digital  
en Latinoamérica

**Título original:** The eBay Phenomenon

**Editorial:** Wiley, John & Sons, Incorporated

**Publicado el:** octubre del 2000

¿Le gustó el Resumen? Compre el libro en:

<http://www.resumido.com/es/libro.php?cod=288>

Resumido.com, respetando la propiedad intelectual y los respectivos derechos de autor de las diferentes publicaciones citadas, no pretende reproducir ni parcial ni totalmente el contenido de las mismas ni el modo en el que su contenido se presenta aquí. Por el contrario, ofrecemos la oportunidad de que dichas obras no sólo sean conocidas sino adquiridas en beneficio de sus respectivos creadores; motivo por el cual, Meltom Technologies se reserva el derecho de excluir cualquier título, cuando se presuma la vulneración de derechos subjetivos, particulares o directos del mismo.