



El peso de la confianza

Una idea simple, una gestión impecable y una comunidad esperanzada convirtieron a eBay en la primera gran empresa de Internet.

Hay en el universo de Internet una compañía que, además de inventarse a sí misma, encontró la dimensión exacta de los negocios electrónicos y, aprovechando lecciones comerciales de sólidas empresas ajenas a la Web, creció mientras el universo virtual parecía derrumbarse a su alrededor. Pero la empresa en cuestión, eBay, hizo algo más: se convirtió ella misma en una industria enteramente nueva.

Nacida en 1995 como AuctionWeb fue, al principio, un modesto sitio de subastas que Pierre Omidyar fundó pensando en satisfacer las necesidades de los coleccionistas. Su repercusión fue tan impresionante que pronto el negocio desbordó sus límites, superando las expectativas de su creador y convirtiéndose en el mercado online más grande, popular y exitoso del planeta. En la propuesta de eBay se combinan una serie de elementos que la diferencian de cualquier mercado preexistente:

- Es un mercado abierto, al que puede acceder cualquiera, sin importar su experiencia previa en la actividad comercial ni la magnitud de la transacción.
- Se puede comerciar en todo momento y a distancia (con obvias limitaciones relacionadas con el alcance actual de Internet y de la cobertura geográfica de eBay).
- Ofrece una increíble gama de productos (desde juguetes hasta equipamiento para empresas).
- Los usuarios son el corazón del negocio y parte de una comunidad.
- La experiencia del consumidor está planteada de un modo dinámico, divertido, original.
- La confianza del usuario en un sistema basado en la interacción entre personas que no se conocen es la clave de su permanencia.

La compañía les cambió la vida a millones de personas, brindándoles un espacio donde, además de vender o comprar todo tipo de artículos, pueden comunicarse y crear lazos que van más allá de lo comercial.

El envío inicial

Interesado en las posibilidades de Internet para implementar un mecanismo de mercado más eficiente y justo, Pierre Omidyar, graduado en sistemas en la Universidad de Tufts, buscó la forma de crear uno al cual todos pudieran acceder y donde los propios compradores y vendedores establecieran el valor de los artículos. La leyenda cuenta que Omidyar también buscó facilitarle a su mujer, coleccionista de los populares pastilleros conocidos como Pez Dispensers, la posibilidad de obtenerlos e intercambiarlos. En septiembre de 1995 lanzó AuctionWeb, un modesto sitio de subastas sin fines de lucro, orientado básicamente a coleccionistas y pequeños comerciantes y concebido casi como un hobby por su fundador, quien durante el día trabajaba en la compañía General Magic. Era una especie de “mercado de pulgas” virtual.

El mecanismo que ideó Omidyar era simple, fácil de comprender, y enteramente fiel al poder de Internet, pues consistía en olvidarse del inventario y de los depósitos, para simplemente crear un mercado online en donde ofrecer o encontrar un producto.

A través del boca en boca, la propuesta de un mercado de libre acceso se difundió tan rápidamente, que Omidyar se vio obligado a introducir cambios. Comenzó a cobrar pequeños aranceles para solventar el sitio y a incorporar sistemáticamente nuevas categorías de produc-

tos. Comprendió, asimismo, que necesitaba colaboradores que compartieran sus valores y se comprometieran con la empresa.

La llegada de Meg Whitman, en 1998, marcó un hito. Fue el momento en que eBay dejó de ser un pequeño emprendimiento para convertirse en una compañía madura, manejada en muchos aspectos con la lógica de una empresa física. Pocos años después, el colapso de Internet le ofrecería la oportunidad de demostrar que su negocio era consistente y confiable.

Hoy, con cerca de 6.900 empleados y una facturación anual que, luego de que se conozcan los resultados finales del 2004, superará con seguridad los US\$ 3.000 millones, es una sólida gran empresa que cotiza en el Nasdaq y tiene presencia en casi treinta países.

Un sistema exitoso

Durante las 24 horas del día, los siete días de la semana, eBay provee un servicio que consiste en una plataforma de comercio online completamente automática y fácil de usar.

Los vendedores pueden listar los productos que desean ofrecer y optar por las modalidades de subasta o de precio fijo. Los compradores pueden navegar a través de las listas de productos, en una amplísima variedad de categorías, y elegir el formato de su experiencia de compra.

El negocio de eBay se basa en el cobro de aranceles para todas las transacciones, incluso las más pequeñas. Las comisiones las paga únicamente la parte vendedora, que debe hacerlo en dos oportunidades: cuando lista su producto (el arancel varía según forma de presentación) y cuando la transacción se concreta (eBay recoge un porcentaje sobre el valor final acordado por las partes).

La fórmula es increíblemente simple: proporcionar un mercado global y cobrar una comisión sobre las transacciones a medida que se concretan. Dejar que los compradores vayan adonde están los vendedores, y a la inversa. Y que sean ellos los que decidan cómo quieren ofrecer o adquirir los productos, a qué precio y bajo qué condiciones de pago y de envío. La tarea de eBay es proporcionar un ambiente seguro, eficiente y placentero, en el que los clientes se desenvuelvan con plena libertad. Con ese fin, brinda servicios adicionales como la plataforma de pago electrónico PayPal, un sistema que actúa como intermediario y ofrece a los usuarios una forma más segura y conveniente de enviar o recibir los pagos, a partir del registro de sus datos bancarios.

El gran salto

Margaret Whitman tenía 40 flamantes años cuando, en 1998, asumió la dirección ejecutiva del portal. Su experiencia en empresas de tecnología era mínima, pero sus antecedentes eran relevantes. Nacida en Nueva York, se había formado en economía en Princeton y había completado un MBA en Harvard. Su carrera se había iniciado en Procter & Gamble, donde aprendió mucho de lo que aplicaría en eBay, como por ejemplo que el cliente debía ocupar un lugar central. Luego manejó el marketing de la división productos de consumo de Walt Disney, trabajó ocho años en la consultora de estrategia Bain & Company y condujo la división preescolar de Hasbro Toys.

Sólo cuando comprendió que la pequeña empresa de Internet de Omidyar tenía, en potencia, una funcionalidad única y un sentido de comunidad sin precedentes, Whitman decidió aceptar el ofrecimiento. Al hacerlo, ella y su familia abandonaron Boston y retornaron a California, donde ya habían vivido.

Omidyar no se había equivocado al ponerla al frente de la compañía. De la mano de Meg, eBay dio el gran salto, hasta convertirse en la empresa de Internet más valiosa.

En septiembre de 1998, la empresa lanzó su Oferta Pública Inicial de Acciones (IPO). El precio fijado para cada acción, US\$ 18, se triplicó durante la rueda, para luego cerrar en US\$ 47. Tras la exitosa irrupción en el mercado de valores, los ejecutivos de eBay llegaron a la conclusión de que el crecimiento no podía seguir apoyándose exclusivamente en los pequeños usuarios de las subastas. La empresa tenía que evolucionar hacia una verdadera plataforma comercial. Meg Whitman vio la oportunidad de transformarla en un destino de compra mucho más grande y para todos los usos. Quería que eBay se convirtiera en la primera opción a la hora de realizar compras, un objetivo que hasta entonces sólo se podía plantear una empresa física como Wal-Mart.

El secreto de Meg

Lejos de ser el prototipo de empresaria de la "nueva economía", Meg Whitman cultiva la sencillez, tanto en su aspecto como en su trato. De carácter decidido pero tranquilo, ama su trabajo. Actúa convencida de lo que hace, pero es respetuosa y suave para inducir a los demás

El fenómeno

Fecha de fundación: septiembre de 1995

Sede central: San José, California

Número de empleados: 6.900

Ingresos en los años recientes: **2001:** US\$ 748,8 millones

2002: US\$ 1.214,1 millones

2003: US\$ 2.165,1 millones

Tres primeros trimestres del 2004: US\$ 2.335,5 millones

Beneficio neto en los tres primeros trimestres del 2004: US\$ 572,8 millones

Meta de ingresos para el 2005: US\$ 4.200 millones



a seguirla. Y tiene un interés genuino por entender a los miembros de la comunidad virtual, saber de dónde provienen y averiguar qué es lo que desean vender o comprar.

Si bien fija para eBay metas ambiciosas y toma riesgos, nunca pierde su modestia. Suele decir que se considera un “gerente de nivel 5”, según las categorías creadas por Jim Collins. Este nivel corresponde a los líderes humildes y poco carismáticos, pero muy decididos y que le otorgan mucho crédito a sus subordinados.

Whitman no hace un culto del poder, sino que lo entiende del mismo modo que su rendido admirador A.G. Lafley, presidente ejecutivo de Procter & Gamble, como algo que se relaciona con la capacidad de alguien para erigir un círculo de influencia a su alrededor. Ella prefiere darles un lugar a las personas para que actúen, en vez de dirigirlos. Quienes trabajan con Meg sostienen que irradia confianza. Y precisamente la confianza es uno de los fundamentos del negocio de eBay.

Fanática de las estadísticas, es propensa a medir todo lo que la rodea. Cree que si algo no se puede medir, tampoco se lo puede controlar. Bajo su influencia, eBay aplica un enfoque de negocios muy disciplinado pero en un marco de informalidad, típico de las empresas de Internet.

Dolores del crecimiento

La identidad original de eBay, un mercado de individuos y pequeños comerciantes, fue transformándose a medida que el negocio crecía, y el portal comenzó a abrirse a las grandes empresas. Esto alteró la convivencia en la comunidad, dominada numérica e históricamente por los pequeños negocios. A comienzos del 2002, muchos usuarios se quejaban de que ya no era el lugar utópico en el que todos podían prosperar. Los aranceles habían aumentado y la compañía parecía no prestarles demasiada atención a sus clientes más fieles. La respuesta de eBay fue programar una serie de conferencias para usuarios, la primera de las cuales se realizó en junio de ese año en la ciudad californiana de Anaheim. A través de esos contactos, la empresa ratificó su compromiso con la comunidad de usuarios y dejó en claro que los intereses de la compañía y de su comunidad eran los mismos. También logró convencerlos de que las nuevas iniciativas, como la incorporación de los productos con nombre de marca y la opción de venta bajo precio fijo, beneficiaban tanto a los grandes como a los pequeños proveedores.

El mapa competitivo

Para la época en que Meg Whitman se unió a eBay, varias empresas, entre ellas OnSale.com, amenazaban el negocio de la firma. Incluso Yahoo! y Amazon.com habían comenzado a ofrecer subastas. Con el tiempo, la mayoría de ellas abandonaron sus intentos, y hoy eBay tiene competidores de nicho, pero ningún gran rival global. Sólo Yahoo! logró posicionarse exitosamente con subastas online en algunos mercados geográficos. En cambio, Amazon se circunscribe al mercado de los libros usados; AutoTrader, al de los autos de segunda mano; Ticket Master, al de la compraventa de entradas a espectáculos, y así los demás. Debido a esta ausencia de competidores globales es que Meg Whitman asegura que no existe una industria del mercado online.

Los analistas consideran que eBay es la única compañía que ha explotado inteligentemente el inmenso potencial de Internet (correo electrónico, directorio de mensajes, comunidades virtuales). Con una cantidad de empleados mínima para una empresa de sus dimensiones financieras y geográficas, y una alta rentabilidad basada en la ausencia de inventario, es vista por sus propios directivos como una empresa del futuro. Su modelo de negocios “generalista” es más sostenible y consistente que el de la mayoría de las firmas de Internet, y se inspira en compañías del mundo físico. Las grandes categorías (juguetes, autos, coleccionables) son gerenciadas por eBay tal como P&G gestiona, por ejemplo, su producto Tide. Cada transacción y cada cliente se siguen con la misma pasión que ponen en ello los ejecutivos de Wal-Mart. Sin embargo,

Pierre Omidyar dice que la suya no es una compañía sino un “sistema complejo adaptativo” (como los mercados financieros, o el clima), capaz de redefinirse permanentemente.

El valor de una comunidad

A comienzos de octubre de 2004, eBay alcanzaba las cifras récord de 125 millones de usuarios registrados confirmados y 51,7 millones de usuarios activos (los que por lo menos listaron un producto en los 12 meses anteriores). Los productos que habían sido incluidos en sus listas eran 348 millones y en el último año se habían cerrado acuerdos sobre mercancías por un valor total de US\$ 8.300 millones. Todas las cifras mencionadas superaban en casi el 50 por ciento a las de igual momento del año 2003.

Los pequeños comerciantes siguen siendo la base de esta comunidad leal y estable que es, para la compañía, el corazón de su negocio. Es por eso que se preocupa sistemáticamente por ampliarla y satisfacerla, y por lo cual promueve zonas de diálogo entre sus miembros.

Uno de los mecanismos creados para lograr que los usuarios continúen confiando en este sistema basado en la interacción entre extraños es el Feedback Forum, un espacio para dirimir conflictos, recibir ayuda y establecer vínculos. Allí los usuarios pueden otorgarles un puntaje a sus compañeros comerciales, lo que permite que cada miembro de la comunidad posea una reputación en función de cómo fue evaluado por los demás.

Las normas y valores que rigen esta comunidad se basan en la filosofía de vida de Omidyar, quien percibe a las personas como básicamente buenas. El ideal de la compañía es que sus miembros compartan esos valores y logren interactuar en un ambiente honesto y abierto, en el que todos se respeten e intenten entenderse.

Cuando los directivos de eBay necesitaron establecer su propio canal de comunicación con los usuarios, crearon las conferencias y mesas redondas, en algunos casos presenciales, en las que los clientes analizan la gestión de la compañía y aprenden técnicas de venta online. La presencia de esta comunidad activa y participativa reduce los costos de soporte y de marketing, contribuye a fidelizar y alimenta el impulso de la compañía hacia nuevos mercados.

La meta de la expansión

El objetivo principal de eBay es ampliar su comunidad de usuarios en un espacio geográfico cada vez más extendido e interconectado. Lo alcanza, mediante:

- Creación de mercados online locales. La expansión de su negocio se verifica tanto dentro de los Estados Unidos, donde a comienzos del 2000 cubrían ya las 50 áreas metropolitanas más grandes, como en el exterior. En Latinoamérica, la asociación estratégica con MercadoLibre les permitió instalarse en ocho países de la región: la Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, México, Uruguay y Venezuela. En Asia, un área de interés prioritario para la compañía, eBay apunta, con buenas perspectivas, al mercado chino; intenta recuperar, en Japón, el liderazgo perdido en el 2002 a manos de Yahoo!; invirtió en Internet Auction para ganar el mercado de Corea del Sur, y completó, en el 2004, la adquisición, por US\$ 50 millones, del mercado online Baa-zee.com, en India. Pero la mayor oportunidad externa para la empresa sigue estando en Europa, única región del mundo con una potencialidad para eBay similar a la de los Estados Unidos.
- Adquisiciones. En octubre de 2002, eBay adquirió, por US\$ 1.500 millones, la plataforma de pago electrónico PayPal. La decisión de Meg Whitman no fue acompañada por su equipo de management. Sin embargo, capaz de actuar a veces en contra de lo que aconseja el sentido común, la CEO concretó la operación y hoy eBay tiene como objetivo primordial generalizar el sistema PayPal en todas sus filiales. Ese mismo año, eBay adquirió el mercado online de precios fijos Half.com, para ampliar las opciones de compra y venta dentro de su comunidad.
- Actualización de la arquitectura de IT. En junio de 1999 una sobrecarga de tráfico hizo colapsar el sitio web durante 22 horas. Desde entonces, el director de operaciones Maynard Webb juega un papel clave en la actualización de la arquitectura de la tecnología de la información.

Para seguir pensando

¿Cómo explicar la dimensión del éxito de eBay? ¿Sólo por el liderazgo de una persona excepcional como Meg Whitman? ¿Por la innovadora concepción de Pierre Omidyar de un mercado más justo y eficiente? ¿Por el uso del canal de comunicación (Internet) más perfecto de la historia? ¿Por la construcción de una poderosa comunidad de usuarios fieles, que encuentran en un mercado online una forma de relacionarse con otras personas?

Con seguridad el éxito de eBay no se reduce a ninguno de estos elementos, pero los involucra a todos. Nadie concibe hoy a la empresa sin cualquiera de esas fortalezas, la mayor de las cuales tal vez sea la presencia de una persona como Meg Whitman para combinarlas y construir un mercado inagotable ("Si existe, está en eBay"). Por eso, muchos se preguntan qué pasará con eBay el día en que Meg se vaya.

Sin embargo, no parece haber riesgos inmediatos para la plataforma de mercado online más grande del mundo, en la medida en que el management continúe atento a las voces de sus millones de usuarios. Ellos, por su parte, seguirán alimentándola con su fuente de energía más valiosa, la confianza. ●

© Gestión/Laura Babini