

Sección D

Aspectos generales de administración estratégica

Industria Uno: empresas e Internet



CASO 5

eBay, Inc.

Darrin Kuykendall, Vineet Walia y Alan N. Hoffman

“Intentamos lograr nuestra misión de convertirnos en el punto de mercado más eficiente y abundante del mundo mediante la creación de condiciones de mercado que permitan el éxito de nuestros usuarios. Al seguir fomentando el dinamismo de la red de compradores y vendedores más grande del mundo y lograr que la experiencia del comercio en línea sea más rápida, fácil y segura, hacemos posible el éxito de nuestra comunidad de usuarios.”

eBay, informe anual 2002

UNA DE LAS ENORMES VENTAJAS DEL COMERCIO ELECTRÓNICO ES QUE VERDADERAMENTE TODOS LOS compradores del mundo son clientes potenciales de un vendedor, sin que importe su ubicación física. No sólo eBay ha capturado hábilmente la mayor parte del mercado estadounidense de consumidores de subastas en línea, sino que sus ofertas llegan también a cerca de 18 países, además de América Latina.¹ Como consecuencia, eBay se ha consolidado como una organización global capaz de llegar a una base significativa de clientes. Dado su medio electrónico, eBay puede ampliar su alcance a un costo mucho menor que una empresa tradicional de ladrillos y cemento. Desde un punto de vista filosófico, eBay ha creado un mercado donde la basura de una persona es el tesoro de otra.

Al principio: recursos escasos y deseos ilimitados

La economía es el estudio de las necesidades y los recursos escasos humanos ilimitados. La visión de Pierre Omidyar, fundador de eBay, consistía en una comunidad utópica fundada en la economía básica. Además, destacaba el concepto de tener una *plataforma autosustentable* que pudiera adaptarse a las necesidades de los usuarios sin mucha intervención de una autoridad central. Omidyar inició la aventura como un pasatiempo en línea en septiembre de 1995, con el nombre de AuctionWeb. El proyecto comenzó como una empresa de un solo propietario. Cierta individuo deseaba adquirir un “señalador láser

Copyright © 2004 por Darrin Kuykendall y Vineet Walia, graduados en la Maestría en Administración de Empresas y el profesor Alan N. Hoffman, del Colegio Bentley. Este caso no puede reproducirse en ninguna forma sin el permiso por escrito de los titulares de los derechos, Darrin Kuykendall, Vineet Walia y el profesor Alan N. Hoffman. Los titulares del copyright, Darrin Kuykendall, Vineet Walia y el profesor Alan N. Hoffman otorgan el permiso de reimpresión únicamente al editor, Prentice Hall, para la 10ª edición de los libros *Administración estratégica y política de negocios* (y su versión internacional) y *Casos de administración estratégica y política de negocios*. Los titulares del copyright son los únicos responsables del contenido del caso. Cualquier otra publicación del caso (traducción, cualquier forma de medio electrónico o de otro tipo) o venta (cualquier forma de asociación) a otro editor constituye una violación de las leyes de derechos de autor, a menos que Darrin Kuykendall, Vineet Walia y el profesor Alan N. Hoffman hayan otorgado un permiso de reimpresión adicional por escrito.

roto”. Omidyar proporcionó este *recurso escaso* a través de su propio sitio web de subastas que él mismo desarrolló. El sitio satisfizo el deseo de este individuo, pero Omidyar sabía que su AuctionWeb tenía más posibilidades que las aparentes a simple vista.

AuctionWeb se incorporó en California en mayo de 1996; tenía como socio a Jeff Skoll, un maestro en administración de empresas por la Universidad de Stanford. Fue en ese entonces cuando la empresa se convirtió en eBay (por “Electronic Bay”). Cuando Omidyar y Skoll comenzaron a generar una gran cantidad de comercio y a cobrar a sus clientes sólo 0.25 dólares por las listas, sus buzones rebosaban con cheques y no tenían tiempo siquiera para abrir el correo. En 1996, eBay creció, se instaló en una oficina, se contrató un empleado de tiempo parcial para hacerse cargo de los pagos y se fijó un salario de 25,000 dólares para Omidyar y Skoll. eBay, Inc., se reincorporó en Delaware en 1998 y completó su oferta pública inicial (IPO, por sus siglas en inglés, Inicial Public Offering).

A medida que eBay evolucionaba, Omidyar pronosticaba un mundo de compradores donde los recursos escasos se reducían. A través de una plataforma de internet y el modelo empresarial de subastas, se podría lograr este objetivo. eBay creció hasta convertirse en una plataforma de compradores y vendedores orientada hacia el consumidor. La idea era desarrollar un proceso controlado por la *comunidad*, donde ésta (una red de relaciones entre individuos, orgánica, en evolución y que se organiza a sí misma, integrada alrededor de intereses compartidos) llevaría a cabo las tareas que otras empresas manejan con las operaciones de servicio al cliente.

El 7 de mayo de 1998, el fundador de eBay, Omidyar, ahora exdirector general, se convirtió en presidente de la junta directiva y contrató a Meg Whitman, una veterana experimentada en marketing de consumo con una maestría en administración de empresas por la Escuela de Administración de Harvard. La tarea de Whitman era dirigir la estrategia corporativa con el propósito de sostener la tasa de crecimiento acelerada de eBay. Meg aportó experiencia en marketing y administración global debido a sus años de servicio en la administración de marcas de Playskool y Mr. Potato Head. Con su llegada a eBay, su enfoque se centró en la expansión y el desarrollo global: “Con más de diez millones de subastas llevadas a cabo desde el inicio de eBay, estamos cambiando las características del comercio tradicional al otorgar poder a consumidores individuales y permitirles ampliar su alcance de compra y venta alrededor del mundo. Estoy encantada de unirme a eBay”,² comentó.

Antecedentes de la empresa

Whitman siguió la visión de Omidyar, pues creía que el éxito de eBay era atribuible a la idea de que la gente es inherentemente buena. eBay, Inc., incorporada en mayo de 1996, dirige un mercado en el que cualquier persona, de cualquier parte, puede comprar o vender prácticamente de todo. Por medio del servicio PayPal de eBay, cualquier empresa o consumidor con correo electrónico y una tarjeta de crédito o cuenta bancaria puede enviar y recibir pagos en línea en forma segura, conveniente y barata. La meta de Whitman es crear, mantener y expandir la funcionalidad tecnológica, la seguridad, la facilidad de uso y la confiabilidad de la plataforma comercial, pero, al mismo tiempo, apoyar el crecimiento y éxito de su comunidad de usuarios.

La tecnología es otro factor que contribuye al éxito de eBay. Su plataforma comercial es un servicio en línea completamente automatizado, organizado por temas, intuitivo y fácil de usar que está disponible 24 horas al día, siete días a la semana (sujeto a un periodo de mantenimiento de dos horas programado semanalmente). La plataforma incluye herramientas de software y servicios que están disponibles tanto en forma gratuita como a cambio de una cuota y que permiten a los compradores y vendedores negociar entre sí con más facilidad. Sus herramientas de software están diseñadas para hacer que los procesos comerciales sean fáciles y eficientes.

“La profundidad, el alcance y el potencial de nuestra empresa nos da una mayor confianza en el futuro”, comentó Whitman, ahora presidenta y directora general de eBay. “El mercado de eBay prospera a través de regiones geográficas, categorías comerciales, formatos de precios, artículos listados, crecimiento de usuarios y los servicios que ofrecemos a nuestra comunidad”. Para ella y sus ejecutivos descubrir el potencial de eBay fue un enorme reto.

Gobierno corporativo

El éxito de la comunidad y la empresa eBay se basa fundamentalmente en la apertura, la honestidad, la honradez y la confianza. eBay debe tener una junta directiva y un equipo administrativo sólidos para ser eficaz no sólo para los accionistas, sino también para las partes interesadas de la empresa. El enfoque de la empresa se concentra en la creación y el fortalecimiento eficaz de las herramientas para mantener relaciones en línea. El **cuadro 1** muestra las biografías de los miembros de la junta directiva de eBay, Inc.

Cuadro 1
Junta directiva:
eBay, Inc.

Nombre	Edad	Puesto
Pierre M. Omidyar	35	Fundador, presidente de la junta directiva y director
Margaret C. Whitman	46	Presidenta y directora general
Matthew J. Bannick	38	Vicepresidente senior y administrador general de Global Online Payments
William C. Cobb	46	Vicepresidente senior y administrador general, eBay International
Rajiv Dutta	41	Vicepresidente senior y director financiero
Michael R. Jacobson	48	Vicepresidente senior de Asuntos Legales del Consejo General y Secretaría
Jeffrey D. Jordon	44	Vicepresidente senior y administrador general, Negocios en Estados Unidos
Maynard G. Webb, Jr.	47	Director de operaciones
Philippe Bourguignon	55	Director
Scott D. Cook	50	Director
Robert C. Kagle	47	Director
Dawn G. Lepore	49	Directora
Howard D. Schultz	49	Director
Thomas J. Tierney	49	Director

Pierre M. Omidyar fundó eBay como una empresa de un solo propietario en septiembre de 1995. Fue director y presidente de la junta directiva desde la incorporación de eBay en mayo de 1996 y también sirvió como su director general, director financiero y presidente desde el inicio de la empresa hasta febrero de 1998, noviembre de 1997 y agosto de 1996, respectivamente. Antes de iniciar eBay, el señor Omidyar fue ingeniero de servicios para desarrolladores de General Magic, una empresa de plataformas de comunicaciones móviles, de diciembre de 1994 a julio de 1996. Fue cofundador de Ink Development Corp. (denominada posteriormente eShop) en mayo de 1991 y sirvió como ingeniero de software en esa empresa de mayo de 1991 a septiembre de 1994. Antes de ser cofundador de Ink, trabajó como desarrollador para Claris, una subsidiaria de Apple Computer y para otras empresas de desarrollo de software orientadas hacia Macintosh. Actualmente, el señor Omidyar es presidente y director general de Omidyar Network. También sirve en el consejo de administración de la Universidad de Tufts, el Instituto Santa Fe y como director de va-

(continúa)

Cuadro 1
(continuación)

rias empresas privadas. Posee un grado de Bachiller en Ciencias de la Computación de la Universidad de Tufts.

Margaret C. Whitman es presidenta y directora general de eBay. Ha servido como tal desde febrero de 1998 y como directora desde marzo de 1998. De enero de 1997 a febrero de 1998, fue administradora general de la División Preescolar de Hasbro Inc., una empresa fabricante de juguetes. De febrero de 1995 a diciembre de 1996, la señora Whitman trabajó en Stride Rite Corporation, una empresa fabricante de calzado, en diversos puestos, incluyendo el de presidenta del Stride Rite Children's Group y vicepresidenta ejecutiva de Desarrollo, Marketing y Venta de Productos de la División Keds. De mayo de 1989 a octubre de 1992, fue empleada de The Walt Disney Company, una empresa de entretenimiento, en la cual, al final de su permanencia en ella, ocupó el puesto de vicepresidenta ejecutiva de Marketing de Disney Consumer Products. Antes de formar parte de Disney, la señora Whitman trabajaba en Bain & Co., una empresa consultora, en la que llegó a ser vicepresidenta. También sirve en la junta directiva de The Procter & Gamble Company y Gap Inc. La señora Whitman posee un grado de Bachiller en Artes en Economía de la Universidad de Princeton y el grado de Maestría en Administración de Empresas de la Escuela de Administración de Harvard.

Philippe Bourguignon es director de eBay desde diciembre de 1999. El señor Bourguignon ha sido presidente de Aegis Media France, una empresa de investigación de mercados y comunicaciones de medios, desde abril de 2004. De septiembre de 2003 a marzo de 2004, el señor Bourguignon fue codirector general del Foro Económico Mundial (el Foro Davos). De agosto a octubre de 2003, el señor Bourguignon sirvió como director administrativo del Foro Económico Mundial. De abril de 1997 a enero de 2003, el señor Bourguignon sirvió como presidente de la junta directiva de Club Mediterranee, S.A., una operadora de centros recreativos. Antes de su nombramiento en esta empresa, el señor Bourguignon fue director general de Euro Disney, S.A., la empresa matriz de Disneyland Paris, desde 1993, y vicepresidente ejecutivo de The Walt Disney Company (Europa), S.A., desde octubre de 1996. Fue nombrado presidente de Euro Disney en 1992, puesto que mantuvo hasta abril de 1993. Se unió a The Walt Disney Company en 1988 como director de desarrollo de bienes raíces. El señor Bourguignon posee un grado de Maestría en Economía de la Universidad de Aix-en-Provence y un diploma de posgrado del Institut d'Administration des Entreprises (IAE) de París.

Scott D. Cook ocupa el puesto de director de eBay desde junio de 1998. El señor Cook es el fundador de Intuit Inc., una empresa desarrolladora de software financiero de la que ha sido director desde marzo de 1984. Actualmente es presidente del comité ejecutivo de la junta directiva de esta empresa. De marzo de 1993 a julio de 1998, el señor Cook trabajó como presidente de la junta directiva de Intuit. De marzo de 1984 a abril de 1994, sirvió como presidente y director general de Intuit. El señor Cook, quien también tiene un puesto en la junta directiva de The Procter & Gamble Company, un grado de Bachiller en Artes en Economía y Matemáticas de la Universidad del Sur de California y un grado de Maestría en Administración de Empresas de la Escuela de Administración de Harvard.

Robert C. Kagle trabaja como director de eBay desde junio de 1997. El señor Kagle ha sido miembro de Benchmark Capital, Socio General de Benchmark Capital Partners, L.P. y Benchmark Founders' Fund, L.P., desde su fundación en mayo de 1995. Además, ha sido Socio General de Technology Venture Investors desde enero de 1984. El señor Kagle también sirve en la junta directiva de E-LOAN, Inc. y ZipRealty, Inc. Posee un grado de Bachiller en Ciencias en Ingeniería Eléctrica y Mecánica del Ins-

Cuadro 1
(continuación)

tituto General Motors (cuyo nombre cambió a Universidad de Kettering en enero de 1998) y un grado de Maestría en Administración de Empresas de la Escuela de Negocios para Graduados de la Universidad de Stanford.

Dawn G. Lepore ha servido como directora de eBay desde diciembre de 1999. La señora Lepore ha ocupado los puestos de directora general y presidenta de la junta directiva de drugstore.com, inc., un importante proveedor en línea de salud, belleza, visión y soluciones farmacéuticas desde octubre de 2004. De agosto de 2003 a octubre de 2004, la señora Lepore sirvió como vicepresidenta de Tecnología, Comercio activo, Operaciones, Estrategia empresarial y Administración de Charles Schwab Corporation y Charles Schwab & Co, Inc., una empresa financiera. Antes de este nombramiento, ocupó varios puestos en Charles Schwab Corporation, incluyendo el de vicepresidenta de Tecnología, Operaciones, Estrategia empresarial y Administración de mayo a agosto de 2003; vicepresidenta de Tecnología, Operaciones y Administración de marzo de 2002 a mayo de 2003; vicepresidenta de Tecnología y Administración de noviembre de 2001 a marzo de 2002 y vicepresidenta y directora de información de julio de 1999 a noviembre de 2001. Además, sirve en la junta directiva de Catalyst, una organización de investigación y asesoría que trabaja para ampliar las oportunidades de las mujeres en los negocios, y como miembro del consejo de administración del Colegio Smith. La señora Lepore posee un grado de Bachiller en Artes del Colegio Smith.

Howard D. Schultz trabaja como director de eBay desde junio de 1998. El señor Schultz es fundador de Starbucks Corporation, una empresa proveedora de café gourmet, y ha sido presidente de la junta directiva y director de estrategia global de esta empresa desde junio de 2000. Desde el inicio de Starbucks en 1985 hasta junio de 2000 ha trabajado como su director general y presidente de la junta directiva. De 1985 a junio de 1994, también sirvió como presidente de Starbucks. Además, el señor Schultz es uno de los dos miembros fundadores de Maveron LLC, empresa que ofrece servicios de consultoría a firmas orientadas al consumidor, y es miembro de dos empresas de responsabilidad limitada (LLC, por sus siglas en inglés, Limited Liability Company), Maveron Equity Partners LP y Maveron Equity Partners 2000 LP, que sirven como socios generales de los fondos afiliados de capital de riesgo de Maveron LLC. El señor Schultz anunció que se retirará de la junta directiva cuando expire su periodo actual en la reunión anual de junio de 2003.

Thomas J. Tierney es director de eBay desde marzo de 2003. El señor Tierney es el fundador de The Bridgespan Group, empresa consultora sin fines de lucro que sirve al sector no lucrativo, de cuya junta directiva ha sido presidente desde finales de 1999. Antes de fundar Bridgespan, sirvió como director general de Bain & Company, una empresa consultora, de junio de 1992 a enero de 2000. El señor Tierney posee un grado de Bachiller en Artes en Economía de la Universidad de California en Davis y un grado de Maestría en Administración de Empresas con distinción de la Escuela de Administración de Harvard. El señor Tierney es coautor de un libro sobre organización y estrategia titulado *Aligning the Stars*.

Directores ejecutivos

Matthew J. Bannick trabaja en eBay como vicepresidente senior y como administrador general de Global Online Payments; además, es director general de PayPal. Ha

(continúa)

Cuadro 1
(continuación)

servido como tal desde octubre de 2002. De diciembre de 2000 a octubre de 2002, el señor Bannick ocupó los puestos de vicepresidente senior y administrador general de eBay International. De febrero de 1999 a diciembre de 2000, el señor Bannick sirvió en diversos puestos ejecutivos en eBay. De abril de 1995 a enero de 1999, el señor Bannick fue ejecutivo de Navigation Technologies (NavTech), el principal proveedor de bases de datos de mapas digitales para las industrias de navegación de vehículos y mapeo por internet. Además, fue presidente de NavTech North America durante tres años y también sirvió como vicepresidente senior de marketing y vicepresidente de operaciones. El señor Bannick sirvió como consultor de McKinsey & Company en Europa de junio a agosto de 1992 y en Estados Unidos de junio de 1993 a abril de 1995. Entre otras actividades, sirvió como diplomático estadounidense en Alemania durante el periodo de la unificación alemana. El señor Bannick posee un grado de Bachiller en Artes en Economía y Estudios Internacionales de la Universidad de Washington y un grado de Maestría en Administración de Empresas de la Escuela de Administración de Harvard.

Rajiv Dutta trabaja en eBay como vicepresidente senior y director financiero desde enero de 2001. De agosto de 1999 a enero de 2001, Dutta sirvió como vicepresidente de finanzas y relaciones con inversionistas de eBay. De julio de 1998 a agosto de 1999, ocupó el puesto de director financiero de eBay. De febrero a julio de 1998, sirvió como contralor de ventas a nivel mundial de KLA-Tencor, una empresa fabricante de equipo semiconductor. Antes de KLA-Tencor, el señor Dutta trabajó diez años, de enero de 1988 a febrero de 1998, en Bio-Rad Laboratorios, Inc., empresa fabricante y distribuidora de productos biológicos y de diagnóstico con operaciones en más de 24 países. El señor Dutta ocupó diversos puestos en Bio-Rad, incluyendo el de contralor de grupo del Grupo de Ciencias de la Vida. Actualmente ocupa un lugar en la junta directiva de Jamadat Mobile Inc., una editora global de aplicaciones de entretenimiento inalámbricas. El señor Dutta posee un grado de Bachiller en Artes en Economía del Colegio St. Stephen's, de la Universidad de Delhi, en India y un grado de Maestría en Administración de Empresas de la Escuela de Administración Drucker.

Michael R. Jacobson sirve en eBay como vicepresidente senior de Asuntos Legales del Consejo General y Secretaría. Ha trabajado como tal o como vicepresidente de Asuntos Legales del Consejo General, desde agosto de 1998. De 1986 a agosto de 1998, fue socio del bufete de abogados Cooley Godward LLP, especializándose en derecho bursátil, fusiones y adquisiciones y otras transacciones. El señor Jacobson posee un grado de Bachiller en Artes en Economía del Colegio de Harvard y un grado de Doctor en Derecho de la Escuela de Derecho de Stanford.

Jeffrey D. Jordan sirve en eBay como director de operaciones. Ha ocupado ese puesto desde junio de 2002. De agosto de 1999 a junio de 2002, el señor Webb trabajó como presidente de eBay Technologies. De julio de 1998 a agosto de 1999, fue vicepresidente senior y director de información de Gateway, Inc., una empresa fabricante de computadoras. De febrero de 1995 a julio de 1998, fue vicepresidente y director de información de Bay Networks, Inc., una empresa fabricante de productos de conexión de redes informáticas. De junio de 1991 a enero de 1995, fue director de Tecnología de la Información en Quantum Corporation. El señor Webb también ocupa un lugar en la junta directiva de Gartner, Inc., una firma consultora y de investigación de alta tecnología, y Peribit Networks, una empresa de conexión de redes. El señor Webb posee un grado de Bachiller en Artes Aplicadas de la Universidad Atlántica de Florida.

Cuadro 1
(continuación)

Maynard G. Webb, Jr. sirve en eBay como director de operaciones. Ha ocupado ese puesto desde junio de 2002. De agosto de 1999 a junio de 2002, el señor Webb trabajó como presidente de eBay Technologies. De julio de 1998 a agosto de 1999, fue vicepresidente senior y director de información de Gateway, Inc., una empresa fabricante de computadoras. De febrero de 1995 a julio de 1998, fue vicepresidente y director de información de Bay Networks, Inc., una empresa fabricante de productos de conexión de redes informáticas. De junio de 1991 a enero de 1995, fue director de Tecnología de la Información en Quantum Corporation. El señor Webb también ocupa un lugar en la junta directiva de Gartner, Inc., una firma consultora y de investigación de alta tecnología, y Peribit Networks, una empresa de conexión de redes. El señor Webb posee un grado de Bachiller en Artes Aplicadas de la Universidad Atlántica de Florida.

Fuente: adaptado de eBay, Inc. (www.ebay.com), SEC 10-K (31 de marzo de 2003), pp. 77-80.

Servicios

Apoyo al cliente

Existe un valor intrínseco en el servicio al cliente que eBay proporciona. La empresa no necesariamente presta servicio al cliente a compradores y vendedores; sin embargo, les proporciona las herramientas que les permiten negociar entre sí. Estas herramientas de software están disponibles para compradores y vendedores tanto en forma gratuita como a cambio del pago de una cuota (vea el **cuadro 2**).

eBay se enorgullece de dar a compradores y vendedores la oportunidad de establecer contacto entre sí por medio del uso de correo electrónico, mensajes de texto y teléfono. eBay mejora la experiencia del usuario a través de los servicios que ofrece antes y después de la transacción. El proceso de listado se simplifica mediante servicios proporcionados antes de la transacción, como almacenamiento de fotografías, autenticación y aplicaciones de productividad del vendedor. Los servicios que se ofrecen después de la transacción incluyen seguro, procesamiento de pagos, inspecciones de vehículos, envío y franqueo y garantía en depósito. Estos servicios se proporcionan por medio de contratos con terceras partes.

Programas de confianza y seguridad

El Foro de Retroalimentación permite a los usuarios hacer comentarios sobre otros usuarios de eBay. La retroalimentación se relaciona con transacciones específicas de compra y venta que efectuaron personalmente. Los comentarios se codifican con colores. A los usuarios se les alienta a revisar la retro-

Cuadro 2
Herramientas de
software

- eBay en todos lados: proporciona conectividad inalámbrica a eBay.
- Asistente para el vendedor: permite a los vendedores automatizar el correo electrónico, administrar proyectos, así como hacer y rastrear listas; proporciona fotografías, HTML y formateo a vendedores.
- Enlistador turbo: esta herramienta de ventas basada en desktop facilita la creación de listas para enviarlas al sitio de eBay. El Enlistador turbo ayuda a un vendedor a hacer las listas de artículos en eBay de manera más rápida y fácil.
- Administrador de ventas: automatiza el proceso de venta.
- Centro de recursos de envío: permite a los usuarios calcular los costos de envío.
- PayPal: facilita el intercambio de fondos en línea.

Fuente: adaptado de eBay, Inc. (www.ebay.com), documento de la empresa.

Cuadro 1
(continuación)

servido como tal desde octubre de 2002. De diciembre de 2000 a octubre de 2002, el señor Bannick ocupó los puestos de vicepresidente senior y administrador general de eBay International. De febrero de 1999 a diciembre de 2000, el señor Bannick sirvió en diversos puestos ejecutivos en eBay. De abril de 1995 a enero de 1999, el señor Bannick fue ejecutivo de Navigation Technologies (NavTech), el principal proveedor de bases de datos de mapas digitales para las industrias de navegación de vehículos y mapeo por internet. Además, fue presidente de NavTech North America durante tres años y también sirvió como vicepresidente senior de marketing y vicepresidente de operaciones. El señor Bannick sirvió como consultor de McKinsey & Company en Europa de junio a agosto de 1992 y en Estados Unidos de junio de 1993 a abril de 1995. Entre otras actividades, sirvió como diplomático estadounidense en Alemania durante el periodo de la unificación alemana. El señor Bannick posee un grado de Bachiller en Artes en Economía y Estudios Internacionales de la Universidad de Washington y un grado de Maestría en Administración de Empresas de la Escuela de Administración de Harvard.

Rajiv Dutta trabaja en eBay como vicepresidente senior y director financiero desde enero de 2001. De agosto de 1999 a enero de 2001, Dutta sirvió como vicepresidente de finanzas y relaciones con inversionistas de eBay. De julio de 1998 a agosto de 1999, ocupó el puesto de director financiero de eBay. De febrero a julio de 1998, sirvió como contralor de ventas a nivel mundial de KLA-Tencor, una empresa fabricante de equipo semiconductor. Antes de KLA-Tencor, el señor Dutta trabajó diez años, de enero de 1988 a febrero de 1998, en Bio-Rad Laboratorios, Inc., empresa fabricante y distribuidora de productos biológicos y de diagnóstico con operaciones en más de 24 países. El señor Dutta ocupó diversos puestos en Bio-Rad, incluyendo el de contralor de grupo del Grupo de Ciencias de la Vida. Actualmente ocupa un lugar en la junta directiva de Jamadat Mobile Inc., una editora global de aplicaciones de entretenimiento inalámbricas. El señor Dutta posee un grado de Bachiller en Artes en Economía del Colegio St. Stephen's, de la Universidad de Delhi, en India y un grado de Maestría en Administración de Empresas de la Escuela de Administración Drucker.

Michael R. Jacobson sirve en eBay como vicepresidente senior de Asuntos Legales del Consejo General y Secretaría. Ha trabajado como tal o como vicepresidente de Asuntos Legales del Consejo General, desde agosto de 1998. De 1986 a agosto de 1998, fue socio del bufete de abogados Cooley Godward LLP, especializándose en derecho bursátil, fusiones y adquisiciones y otras transacciones. El señor Jacobson posee un grado de Bachiller en Artes en Economía del Colegio de Harvard y un grado de Doctor en Derecho de la Escuela de Derecho de Stanford.

Jeffrey D. Jordan sirve en eBay como director de operaciones. Ha ocupado ese puesto desde junio de 2002. De agosto de 1999 a junio de 2002, el señor Webb trabajó como presidente de eBay Technologies. De julio de 1998 a agosto de 1999, fue vicepresidente senior y director de información de Gateway, Inc., una empresa fabricante de computadoras. De febrero de 1995 a julio de 1998, fue vicepresidente y director de información de Bay Networks, Inc., una empresa fabricante de productos de conexión de redes informáticas. De junio de 1991 a enero de 1995, fue director de Tecnología de la Información en Quantum Corporation. El señor Webb también ocupa un lugar en la junta directiva de Gartner, Inc., una firma consultora y de investigación de alta tecnología, y Peribit Networks, una empresa de conexión de redes. El señor Webb posee un grado de Bachiller en Artes Aplicadas de la Universidad Atlántica de Florida.

Cuadro 1
(continuación)

Maynard G. Webb, Jr. sirve en eBay como director de operaciones. Ha ocupado ese puesto desde junio de 2002. De agosto de 1999 a junio de 2002, el señor Webb trabajó como presidente de eBay Technologies. De julio de 1998 a agosto de 1999, fue vicepresidente senior y director de información de Gateway, Inc., una empresa fabricante de computadoras. De febrero de 1995 a julio de 1998, fue vicepresidente y director de información de Bay Networks, Inc., una empresa fabricante de productos de conexión de redes informáticas. De junio de 1991 a enero de 1995, fue director de Tecnología de la Información en Quantum Corporation. El señor Webb también ocupa un lugar en la junta directiva de Gartner, Inc., una firma consultora y de investigación de alta tecnología, y Peribit Networks, una empresa de conexión de redes. El señor Webb posee un grado de Bachiller en Artes Aplicadas de la Universidad Atlántica de Florida.

Fuente: adaptado de eBay, Inc. (www.ebay.com), SEC 10-K (31 de marzo de 2003), pp. 77-80.

Servicios

Apoyo al cliente

Existe un valor intrínseco en el servicio al cliente que eBay proporciona. La empresa no necesariamente presta servicio al cliente a compradores y vendedores; sin embargo, les proporciona las herramientas que les permiten negociar entre sí. Estas herramientas de software están disponibles para compradores y vendedores tanto en forma gratuita como a cambio del pago de una cuota (vea el **cuadro 2**).

eBay se enorgullece de dar a compradores y vendedores la oportunidad de establecer contacto entre sí por medio del uso de correo electrónico, mensajes de texto y teléfono. eBay mejora la experiencia del usuario a través de los servicios que ofrece antes y después de la transacción. El proceso de listado se simplifica mediante servicios proporcionados antes de la transacción, como almacenamiento de fotografías, autenticación y aplicaciones de productividad del vendedor. Los servicios que se ofrecen después de la transacción incluyen seguro, procesamiento de pagos, inspecciones de vehículos, envío y franqueo y garantía en depósito. Estos servicios se proporcionan por medio de contratos con terceras partes.

Programas de confianza y seguridad

El Foro de Retroalimentación permite a los usuarios hacer comentarios sobre otros usuarios de eBay. La retroalimentación se relaciona con transacciones específicas de compra y venta que efectuaron personalmente. Los comentarios se codifican con colores. A los usuarios se les alienta a revisar la retro-

Cuadro 2
Herramientas de software

- eBay en todos lados: proporciona conectividad inalámbrica a eBay.
- Asistente para el vendedor: permite a los vendedores automatizar el correo electrónico, administrar proyectos, así como hacer y rastrear listas; proporciona fotografías, HTML y formateo a vendedores.
- Enlistador turbo: esta herramienta de ventas basada en desktop facilita la creación de listas para enviarlas al sitio de eBay. El Enlistador turbo ayuda a un vendedor a hacer las listas de artículos en eBay de manera más rápida y fácil.
- Administrador de ventas: automatiza el proceso de venta.
- Centro de recursos de envío: permite a los usuarios calcular los costos de envío.
- PayPal: facilita el intercambio de fondos en línea.

Fuente: adaptado de eBay, Inc. (www.ebay.com), documento de la empresa.

alimentación antes de realizar transacciones, lo cual genera confianza en una comunidad de usuarios. El Foro de Retroalimentación reduce el anonimato y la incertidumbre de negociar con comerciantes desconocidos.

Programa Safeharbor™

Este programa proporciona directrices para realizar transacciones e información con relación a disputas y al uso inadecuado del servicio de eBay. En este programa, el personal de eBay investiga el comportamiento inadecuado:

El grupo SafeHarbor™ está organizado en tres áreas: Investigaciones, Prevención de fraudes y Vigilancia de la comunidad. El equipo de Investigaciones indaga las infracciones comerciales reportadas y el uso inadecuado del servicio de eBay. El departamento de Prevención de fraudes proporciona información para ayudar a los usuarios con disputas sobre la calidad de los artículos vendidos o transacciones potencialmente fraudulentas y, al recibir una queja de fraude presentada oficialmente por escrito por parte de un usuario, generalmente suspende el servicio al usuario abusivo o toma otra medida según se requiera. El departamento de Vigilancia de la comunidad investiga la lista de artículos ilegales, que no cumplen con las normas o que son inadecuados y que se anuncian en el sitio eBay.com o en nuestros sitios Web internacionales, así como las violaciones de algunas de nuestras políticas.³

My eBay

Este programa permite a los usuarios recibir información sobre su actividad en línea en eBay. Este reporte de información incluye actividades recientes, pujas, ventas, estados de cuenta, categorías favoritas y un informe de retroalimentación. Los usuarios también pueden vincular sus páginas web personales al portal "My eBay". "La página About My incluye información personal, listas de artículos para ventas, calificaciones de retroalimentación de eBay, imágenes y vínculos a otros sitios favoritos".⁴

Competidores

"Esperamos que la competencia se intensifique en el futuro a medida que disminuyan las barreras de entrada a estos canales y que los competidores, tanto nuevos como fuera de línea, construyan fácilmente sitios en línea a un costo simbólico usando el software disponible comercialmente o asociándose con alguna de las diversas empresas exitosas de comercio electrónico".

Informe anual de 2002 de eBay

eBay se encuentra en una industria muy competitiva. La rentabilidad se puede mantener por medio de la preservación y la expansión de la abundancia y diversidad de la comunidad de usuarios, así como del mejoramiento de la experiencia de ellos. Sin embargo, Whitman, presidenta y directora general, enfrenta el reto de los altos gastos operativos, los cuales pueden ocasionar la disminución del ingreso neto. Internet proporciona nuevos canales en rápida evolución e intensamente competitivos para la venta de todo tipo de artículos. El **cuadro 3** presenta la amplia lista de competidores de eBay. Además, las atracciones del negocio de precio fijo de eBay compiten con los principales portales de internet, como AOL, MSN, Yahoo!, Amazon.com y otros.

La estacionalidad es un factor presente en el ambiente competitivo global de eBay. Los usuarios reducen sus actividades en línea durante los días festivos, como el día de Acción de Gracias y la Navidad, así como en el transcurso de la primavera al verano.

Cuadro 3

Competidores por
área de productos:
eBay, Inc.

Antigüedades: Bonhams, Christie's, eHammer, Sotheby's, Phillips (LVMH), comerciantes y vendedores de antigüedades

Monedas y estampas: Collectors Universe, Heritage, U.S. Mint, Bowers and Merena

Artículos de colección: Franklin Mint, Go Collect, Collectiblestoday.com, wizard-world.com, Russ Cochran Comic Art Auctions, All Star Auctions

Instrumentos musicales: Guitar Center, Musician's Friend, Sam Ash, Gbase.com, vendedores y fabricantes de instrumentos musicales

Recuerdos deportivos: Beckett, Collectors Universe, Mastro, Leylands, ThePit.com

Juguetes, pasatiempos, muñecos, osos: Toys "R" Us, Amazon.com/Toysrus.com, KB Toys/KBToys.com, FAO Inc. (FAO Schwarz, Zany Brainy, the Right Start), Lego, TY Inc.

Artículos de colección de lujo: Bonhams, Christies's, DuPont Registry, Greg Manning Auctions, iCollector, Lycos/Skinner Auctions, Millionaire.com, Phillips (LVMH), Sotheby's, otros comerciantes y vendedores de artículos de colección de lujo

Automóviles (usados y autopartes): Advance Auto Parts, Autonation.com, AutoTrader.com, Autozone, Barrett-Jackson, California Classics, CarMax, Cars.com, CarsDirect.com, Collectorcartraderonline.com, Dealix, Discount Auto Parts, Dupont Registry, eClassics.com, Edmunds, General Parts (Carquest), Genuine/NAPA, Hemmings, imotors.com, JC Whitney, TraderOnline, Trader Publishing, vehix.com, Wal-Mart, anuncios clasificados, vendedores de automóviles usados, bazares, clubes de automóviles

Libros, películas, música: Amazon.com, Barnes & Noble/Barnesandnoble.com, Alibris.com, Blockbuster, BMG, Columbia House, Best Buy, CDNow, Express.com, Emusic.com, Tower Records/TowerRecords.com

Ropa y accesorios: Abercrombie.com, AE.com, Amazon.com, Bluefly.com, ColdwaterCreek.com, Delias.com, Dockers.com, Eddie Bauer, The Gap/gap.com, J.Crew/JCrew.com, LandsEnd.com, The Limited, LLBean.com, Macy's, The Men's Wearhouse, Playless.com, Ross, Urbanq.com, VictoriasSecret.com

Computadoras y equipo electrónico: Amazon.com, Best Buy, Buy.com, Circuit City, CNET, CompUSA, Dell, Electronics Boutique, Fry's Electronics, Gamestop, Gateway, The Good Guys, MicroWarehouse, PC Connection, Radio Shack, Ritz Camera, Tech Depot, Tiger Direct, Tweeter Home Entertainment, uBid, Computer Discount Warehouse, vendedores de computadoras, equipo electrónico y fotografía

Casa y jardín: IKEA, Crate & Barrel, Home Depot, Williams-Sonoma Inc. (Pottery Barn, Williams-Sonoma), Bed, Bath & Beyond, Lowes, Linens 'n Things, Pier One, Ethan Allen, Frontgate, Burpee.com

Joyería: Bluenile.com, Diamond.com, Macy's

Cerámica y cristal: Just Glass, Pottery Auction, Pottery Barn, Go Collect, Pier 1 Imports, Restoration Hardware

Artículos y equipo deportivo: Bass Pro Shops, Cabela's, dsports.com, Footlocker, Gear.com, Global Sports, golfclubexchange, MVP.com, Play It Again Sports, REI, Sports Authority, Sportsline.com

Boletos: Ticketmaster, Tickets.com, otras agencias de boletos

Herramientas, equipo, máquinas: Home Depot, HomeBase, Amazon.com, Ace Hardware, OSH

Empresa a empresa: Ariba, BidFreight.com, Bid4Assets, BizBuyer.com, Buyer Zone, CloseOutNow.com, Commerce One, Concur Technologies, DoveBid, FreeMarkets, Iron Planet, labx.com, Oracle, Overstock.com, PurchasePro.com, RicardoBiz.com, Sabre, SurplusBin.com, Ventro, Vertical Net

Estrategia empresarial global

Whitman ha visto oportunidades clave de crecimiento tanto en Estados Unidos como a nivel internacional. Por lo tanto, ha optado por adquisiciones internacionales, comercialización en línea y marketing como palancas para lograr las metas de la empresa. En general, eBay tiene tres fuentes importantes de crecimiento de ingresos: empresas estadounidenses, empresas internacionales y pagos en línea.

Con respecto a la expansión futura, Whitman desea centrarse en la adquisición de nuevos usuarios y el marketing. Las subastas en línea, como muchas comunidades en línea, se basan en relaciones positivas entre los que realizan transacciones comerciales. Una inquietud de eBay es la amenaza de subastas fraudulentas (por ejemplo, el vendedor no tiene la intención de enviar el artículo), falsificaciones e imitaciones. Cada una de estas situaciones erosiona la confianza necesaria para sustentar la prosperidad de eBay. Aunque eBay cuenta con varias medidas de vigilancia y capacidades de exclusión de las listas, individuos poco escrupulosos o delincuentes ven a menudo un paso delante de eBay y seguirán identificando medios para debilitar el mercado basado en la confianza. Como resultado, el comportamiento poco ético seguirá siendo una amenaza para eBay y la capacidad de la empresa para manejar estas acciones, aunque fuerte, debe considerarse una debilidad ya que los clientes potenciales pueden albergar inquietudes sobre el entorno de eBay. Por ejemplo, Jed Conboy, un fiscal de distrito de Nueva York, compró en eBay una pelota de béisbol, que según el vendedor tenía la firma de Ted Williams, por 367 dólares.⁵ El autógrafo era falso y Conboy decidió demandar a eBay. Como en muchos casos similares, el tribunal falló a favor de eBay. La pregunta principal es si eBay es una casa de subastas o un mercado. Si el tribunal considera a eBay como un clásico subastador, la empresa tendría que garantizar los productos vendidos en su sitio. Sin embargo, los abogados de eBay han argumentado con éxito que eBay no es más que un intermediario independiente que no toma parte en la transacción. Hasta este momento, los tribunales han aceptado esta defensa. Este precedente legal ha permitido a la empresa Bay crecer y prosperar sin pagar multas por productos fraudulentos vendidos en su sitio.

Adquisición de PayPal

Como consecuencia de la conferencia de analistas financieros de 2001, eBay adquirió PayPal, Inc. el 3 de octubre de 2002. PayPal permitía a cualquier empresa o consumidor, con acceso a correo electrónico y una tarjeta de crédito o cuenta bancaria, en 38 países, enviar y recibir pagos en línea de manera segura, conveniente y barata. Whitman comentó que “eBay y PayPal tienen misiones complementarias. Ambas facultamos a las personas para comprar y vender en línea”.⁶ eBay tenía la intención de acelerar la velocidad de sus transacciones mediante la eliminación de los diversos obstáculos que presentaban los métodos tradicionales de pago. Con base en la misma infraestructura financiera de las cuentas bancarias y las tarjetas de crédito, PayPal y eBay crearon un sistema de pago internacional. En julio de 2002, eBay anunció planes para adquirir PayPal, una empresa de pagos en línea, por 1500 millones de dólares.⁷ Aunque la adquisición proporcionó muchas oportunidades, las ventas anuales de 7000 millones de dólares realizadas a través de eBay se completaron mediante algo distinto al pago en línea. Además, la adquisición de PayPal también llegó con cierta carga legal.

El First USA Bank presentó una demanda contra PayPal en septiembre de 2002 acusándola de la violación de dos patentes de asignación de alias a una tarjeta de crédito. PayPal tiene una defensa sólida contra esta acusación pero, aunque ganara en los tribunales, la defensa será costosa y quitará tiempo a la administración. También se presentó una demanda colectiva contra PayPal en febrero de 2002 bajo el argumento de que la empresa violaba las leyes del estado de protección al consumidor al bloquear las cuentas de los clientes y no desbloquear con rapidez las legítimas. Si no tiene éxito en su defensa, PayPal tendrá que cambiar sus operaciones antifraude de tal manera que podría perjudicar a la empresa, además de pagar significativas indemnizaciones. Aun si PayPal ganara esta demanda, el jui-

cio ha dañado la reputación de la empresa y serán muy costosos los honorarios legales y el tiempo que tendrá que invertir la administración en su defensa.

Tecnología

Gran parte del éxito de eBay se basa en la capacidad de la empresa para analizar rápidamente las tendencias de ventas y aprovechar el movimiento de categorías específicas de productos. Para competir en esta área, eBay requiere de una extensa minería de datos y software de almacenamiento de éstos. Mediante el aprovechamiento de las últimas ofertas de productos y la implantación del software en una arquitectura coherente, eBay es capaz de procesar millones de transacciones al día y al mismo tiempo recolectar información sobre segmentos específicos. También actualizó su arquitectura de desarrollo de aplicaciones para apoyar la estructura de la edición empresarial de Java 2. Este ambiente de programación añade un nuevo nivel de flexibilidad que no estaba disponible con las herramientas de desarrollo C++ más antiguas. Los compradores y vendedores a través de eBay realizan un promedio de 30 millones de búsquedas diarias.⁸ Debido a este volumen, la empresa trata constantemente de mejorar su capacidad de búsqueda. La puja de artículos aumenta en forma drástica cuando eBay agrega una nueva característica de búsqueda; por lo tanto, debe invertir de manera constante en el mejoramiento de su tecnología para proporcionar resultados más exactos tan pronto como sea posible.

Marketing

eBay es reconocida como una de las escasas empresas *dot-com* exitosas. Para obtener estos logros, ha desarrollado muchas fortalezas de marketing. Aunque eBay posee ventajas como empresa pionera, para mantener su ventaja competitiva, ha identificado varias formas de crear y conservar las relaciones con sus clientes. En particular, trata de lograr fortalezas en cada una de las cuatro P: precio, promoción, producto y plaza. Los frutos de estos esfuerzos se demuestran por medio de uno los “tiempos de visita de clientes”⁹ más prolongados de internet.¹⁰ Además, se podría argumentar, con mucha solidez, que eBay es sinónimo de subastas en línea y viceversa. Las ofertas de eBay se relacionan más con el marketing de atracción que con el de empuje. Las ofertas de productos de eBay son resultado de esta demanda de usuarios. Sus clientes deben vender sus productos en forma exitosa para que el mercado digital sea económicamente viable; por lo tanto, a eBay le conviene asegurarse de que los compradores y vendedores estén igualmente satisfechos. eBay no produce los artículos que se venden en su sitio, pero proporciona las herramientas y los foros que permiten la interacción eficiente entre compradores y vendedores. Estas herramientas y foros son las claves de su éxito. Para que eBay logre una ventaja competitiva, los clientes deben percibir en ella un valor que supere los valores de rivales potenciales o las alternativas.

Un enorme reconocimiento de marca permite a eBay ganar una gama de clientes en constante expansión. Con decenas de millones de usuarios registrados y listas de aproximadamente 16 millones de artículos en todo el mundo, eBay ha realizado una promoción fuerte de productos.¹¹ Seguramente, los que desean vender o comprar artículos se inclinan más a entrar a un mercado que tiene las listas de artículos más significativas. De esta forma, eBay atrae actualmente una cascada creciente de clientes porque parece ser el sitio razonable para el mundo de las subastas en línea. Otra fortaleza de marketing es su protección de marcas registradas, derechos de reproducción, patentes, nombres de dominios, apariencias distintivas registradas y secretos comerciales. La empresa utiliza acuerdos de confidencialidad e invención con empleados y contratistas, así como acuerdos de no divulgación con contactos de negocios. El registro y mantenimiento de estas propiedades intelectuales son decisivos para el éxito.

El valor que eBay ofrece es otorgar mayor eficiencia a los mercados ineficientes. Los mercados tradicionales fuera de línea pueden ser ineficientes porque:

- ☒ Están fragmentados y son regionales por naturaleza, lo que hace difícil y costoso que los compradores y vendedores se reúnan, intercambien información y realicen transacciones
- ☒ Ofrecen una variedad limitada de productos
- ☒ Con frecuencia tienen altos costos de transacción debido a la presencia de intermediarios
- ☒ En particular, los grandes mercados con extensas bases de compradores y vendedores, amplia gama de productos y costos de envío moderados han tenido éxito en eBay. Su mercado es más eficaz, con relación a las alternativas disponibles, para abordar los mercados de productos nuevos y escasos, productos al final de su ciclo de vida y artículos usados o clásicos.

eBay posee varias competencias centrales que se traducen en ventajas competitivas. Las ventajas competitivas caen en la obsolescencia y la irrelevancia si una empresa no trabaja para adaptar en forma continua su perspectiva estratégica. eBay permite a sus usuarios tener experiencias comerciales exitosas por medio de mejoramientos continuos. Además, proporciona un servicio excepcional al cliente a través de su Power Seller Program, en el que las personas que venden cierto valor total en dólares al mes reciben apoyo personal por medio de un número telefónico exclusivo y gratuito.

Rendimiento financiero

El ingreso de eBay proviene principalmente de cuotas de transacciones, publicidad de terceras partes, servicios completados y servicios fuera de línea en sus segmentos de Estados Unidos, Internacional y Pagos. Sus ventas han aumentado cada año, de 224.7 millones de dólares en 1999 a 1213 millones en 2002. Este incremento genera un índice de crecimiento anual compuesto (CAGR, por sus siglas en inglés, *compounded annual growth rate*) de 75%. Durante el mismo periodo, el ingreso neto aumentó de 9.6 millones a 249.9 millones de dólares, lo cual significa un CAGR de 196%. El mayor índice de crecimiento del ingreso neto sobre las ventas se atribuye a que probablemente los gastos crecen a una tasa más lenta que las ventas.

Durante el periodo de 2001 a 2002, los fondos en efectivo de eBay se han más que duplicado, pues pasaron de 524 millones a 1109.3 millones de dólares. Este monto de efectivo es más que suficiente para cubrir las obligaciones de deuda. De 1999 a 2002, la deuda a largo plazo disminuyó de 15 a 13.8 millones de dólares, lo que corresponde a un CAGR de 3%. De 2001 a 2002, la deuda a largo plazo aumentó de 12 millones a 13.8 millones de dólares. En la arena global de eBay, las ventas internacionales aumentaron 165% sobre las ventas de 2001. Las ventas internacionales integran 26% de los ingresos totales, un porcentaje 7% mayor al de 2000. Los **cuadros 4 y 5** presentan el estado de resultados y el estado financiero de eBay, respectivamente.

El futuro

Actualmente, Whitman enfrenta algunos problemas decisivos. Se da cuenta de que las competencias centrales y las ventajas competitivas de eBay son las que permiten a la empresa tener éxito. Whitman confía en que el modelo empresarial de eBay es sólido y la visión de que se convierta en el mercado en línea del mundo es cuestión de aumentar el uso eficiente de los productos y la eficacia de los servicios que proporciona. Whitman también debe resolver otras cuestiones, tales como que eBay necesita ser capaz de desarrollar nuevos servicios, características y funciones para permanecer al frente de su cre-

Cuadro 4
Estado de resultados consolidado: eBay, Inc. (monto en miles de dólares, con excepción del monto por acción)

Fin de año, 31 de diciembre	2000	2001	2002
Ingresos netos	\$1,214,100	\$748,821	\$431,424
Costo del ingreso neto:	213,876	134,816	95,453
Utilidad bruta:	<u>1,000,224</u>	<u>614,005</u>	<u>335,971</u>
Gastos operativos:			
Ventas y marketing	349,650	253,474	166,767
Desarrollo de productos	104,636	75,288	55,863
Generales y administrativos	171,785	105,784	73,027
Impuestos de nómina sobre ganancias de opciones sobre acciones	4,015	2,442	2,337
Amortización de activos intangibles	15,941	36,591	1,433
Costos relacionados con fusiones	—	—	1,550
Total de gastos operativos	<u>646,027</u>	<u>473,579</u>	<u>300,977</u>
Ingreso de operaciones	354,197	140,426	34,994
Intereses y otros ingresos, netos	49,209	41,613	46,337
Gastos de intereses	(1,492)	(2,851)	(3,374)
Deterioro de ciertas inversiones de capital	(3,781)	(16,245)	—
Ingreso antes de impuestos e intereses minoritarios	398,133	162,943	77,957
Provisión para impuestos sobre la renta	(145,946)	(80,009)	(32,725)
Intereses minoritarios en empresas consolidadas	(2,296)	7,514	3,062
Ingreso neto	<u>\$ 249,891</u>	<u>\$ 90,448</u>	<u>\$ 48,294</u>
Ingreso neto por acción:			
Básica	<u>\$ 0.87</u>	<u>\$ 0.34</u>	<u>\$ 0.19</u>
Diluida	<u>\$ 0.85</u>	<u>\$ 0.32</u>	<u>\$ 0.17</u>
Acciones promedio ponderadas:			
Básica	<u>287,496</u>	<u>268,971</u>	<u>251,776</u>
Diluidas	<u>292,820</u>	<u>280,595</u>	<u>280,346</u>

Nota: las notas se eliminaron.

Fuente: eBay, Inc., Forma 10-K de la SEC (diciembre de 2002), p. 95.

ciente competencia. También debe decidir la manera en que la empresa aprovechará su potencial, por lo cual debe considerar los siguientes enfoques para garantizar el crecimiento futuro de la empresa:

1. Invertir grandes cantidades de ingresos en investigación y desarrollo con el propósito de desarrollar nuevas características de servicio y funciones
2. Realizar adquisiciones y asociaciones estratégicas para aumentar el éxito de nuevas categorías y tiendas de especialidades
3. Reclutar personal familiarizado con ciertos segmentos del mercado para que eBay desarrolle servicios más adecuados para esos segmentos específicos
4. Entrar al mercado de subastas de empresa a empresa para ofrecer artículos de mayor precio y recaudar comisiones más altas
5. Establecer alianzas estratégicas con empresas de envíos, como FedEx

Para crecer, la administración deberá tener cuidado de no destruir su valor de marca e imagen y permanecer como un sitio de subastas, que son el área de su competencia central.

Cuadro 5

Estados financieros consolidados: eBay, Inc. (monto en millones de dólares, con excepción de los montos por acción)

Fin de año, 31 de diciembre	2002	2001
Activos		
Activos circulantes:		
Efectivo y equivalentes de efectivo	\$1,109,313	\$ 523,969
Inversiones a corto plazo	89,690	199,450
Cuentas por cobrar	131,453	101,703
Fondos por cobrar	41,014	—
Otros activos circulantes	96,988	58,683
Total de activos circulantes	<u>1,468,458</u>	<u>883,805</u>
Inversiones a largo plazo	470,227	286,998
Efectivo e inversiones restringidos	134,644	129,614
Propiedad y equipo neto	218,028	142,349
Fondos de comercio	1,456,024	187,829
Activos intangibles netos	279,465	10,810
Activos fiscales diferidos	84,218	21,540
Otros activos	13,380	15,584
	<u>\$4,124,444</u>	<u>\$1,678,529</u>
Pasivos y patrimonio de los accionistas		
Pasivos circulantes		
Cuentas por pagar	\$ 47,424	\$ 33,235
Fondos por pagar y montos pagaderos a clientes	50,396	—
Gastos acumulados y otros pasivos circulantes	199,323	94,593
Ingreso diferido y adelantos a clientes	18,846	15,583
Deuda a corto plazo	2,970	16,111
Impuestos sobre la renta por pagar	67,265	20,617
Total de pasivos circulantes	<u>386,224</u>	<u>180,139</u>
Deuda de largo plazo	12,008	13,798
Pasivos fiscales diferidos	3,629	111,843
Otros pasivos	15,864	22,874
Intereses minoritarios	37,751	33,232
Total de pasivos	<u>249,391</u>	<u>567,971</u>
Compromiso		
Patrimonio de los accionistas:		
Acciones preferentes convertibles, 0.001 dólares de valor a la par; 10,000 acciones autorizadas; ninguna acción emitida ni circulante	—	—
Acciones comunes, 0.001 dólares de valor a la par; 900,000 acciones autorizadas; 277,259 y 311,277 acciones emitidas y en circulación	311	277
Capital integrado adicional	3,108,443	1,275,240
Compensación no ganada basada en acciones	(5,253)	(2,367)
Ganancias retenidas	414,474	164,633
Otros ingresos integrales acumulados (pérdida)	38,498	(8,645)
Patrimonio total de los accionistas	<u>3,556,473</u>	<u>1,429,138</u>
Total de pasivos y patrimonio de los accionistas	<u>\$4,124,444</u>	<u>\$1,678,529</u>

Nota: las notas se eliminaron

Notas bibliográficas

1. Sitio web de eBay, <http://pages.ebay.com/community/aboutebay/overview/index.html> (julio de 2003).
2. Whitman, 1998.
3. eBay.com, 2003.
4. eBay.com, 2003.
5. M. Mannix, "Sure It's a Great Deal, But Is It Real? Fraud Online Threatens eBay's Money Model", en *U.S. News and World Report* (11 de diciembre de 2000).
6. Whitman, 2002.
7. M. Richtel, "eBay to Buy PayPal, a Rival in Online Payments", en *The New York Times* (9 de julio de 2002).
8. R. Hof, "Desperately Seeking Search Technology", en *Business Week* (24 de septiembre de 2001).
9. El tiempo de visita de clientes es un término de comercio electrónico que evalúa la cantidad de tiempo que un cliente permanece en un sitio en cada visita. Cuanto más tiempo pasa un cliente en un sitio, mayor es su tiempo de visita.
10. Sitio Web de eBay, <http://pages.ebay.com/community/aboutebay/overview/index.html> (julio de 2003).
11. *Ibid.*

