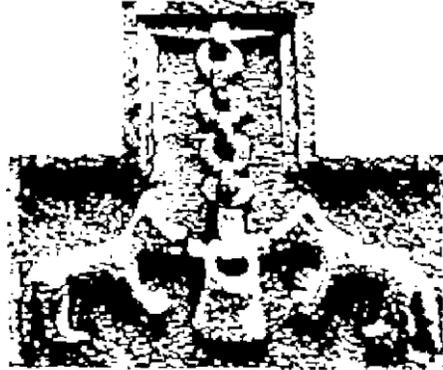


UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA

Estudios con Reconocimiento de Validez Oficial por Decreto Presidencial
del 3 de abril de 1981



LA VERDAD NOS HARA LIBRES

eBay EN 2008: LOS RETOS DEL CRECIMIENTO SOSTENIDO

ESTUDIO DE CASO

Que para obtener el grado de:

MAESTRA EN ADMINISTRACION

Presenta:

SONIA JUAREZ PLATA

Director: Maestro Roberto Sánchez de la Vara

Lector: Mtra. Caridad Mendoza Barrón

Lector: Mtro. Jesús Valdes Díaz de Villegas

México, D.F.

2010

ÍNDICE

1.	Portada	1
2.	Índice	2
3.	Justificación	4
4.	Análisis de los Hechos	5
4.1	Antecedentes	5
4.2	Entorno Actual de eBay Inc, Segmentos de Negocio	6
4.2.1	Sitios de Mercado	6
4.2.1.1	Descripción de las Plataformas de Mercados	7
4.2.1.2	Formato de Listado de subasta	7
4.2.1.3	Formato de catálogo de precios fijos	8
4.2.1.4	Servicios Clave para vendedores y Compradores	8
4.2.1.5	Otras Plataformas de Mercado y Servicios	10
4.2.2	Pagos	10
4.2.2.1	Propuesta de Valor de Pagos	11
4.2.2.2	Soluciones de Pago	11
4.2.2.3	Verificación de Cuenta-habientes Bancarios	12
4.2.2.4	Disposiciones de Efectivo	12
4.2.2.5	Programa de Confianza y Seguridad de PayPal	13
4.2.2.6	Crédito bajo la modalidad “Factúrame Después”	13
4.2.3	Comunicaciones	14
4.2.3.1	Propuestas de Valor Skype	14
4.2.4	Otros Ingresos	15
4.3	Recursos Humanos	15
4.4	Competencia	15
4.5	Tecnología	16
4.6	Otros Servicios	16
4.7	Propiedad Intelectual	16
5.	Definición del Problema	18
6.	Marco Teórico	19
7.	Análisis Financiero de la Empresa	21
7.1	Diagnóstico	21
7.1.2	Análisis de Crecimiento	21
7.2	Estrategias de Crecimiento por Segmento de Mercado	22
7.2.1	Sitios de Mercado	22
7.2.2	Pagos	23
7.2.3	Comunicaciones	24
7.3	Análisis Financiero	25
7.3.1	Estados Financieros	25
7.3.2	Apalancamiento Financiero	25
7.3.3	Razones Financieras	25
8.	Planteamiento de Soluciones	28
8.1	Propuestas	28
8.2	Factores de Riesgo	28
9.	Fundamentación de la Solución Elegida	30
10.	Marco de Aplicación	31

11. Conclusión	32
12. Recomendaciones	33
13. Bibliografía	34
14. Anexos	35

3.- JUSTIFICACIÓN.

Los avances tecnológicos de las comunicaciones y de internet han servido, entre otras cosas para acortar las distancias y los tiempos en la vida de los negocios, de tal forma que los sucesos mundiales impactan casi instantáneamente a todas las empresas en todos los Países y han hecho necesario que éstas modifiquen el ritmo de sus actividades comerciales, provocando cambios de conducta y en su escala de valores.

La Administración de las empresas se ha transformado también en una actividad más dinámica cada día, lo que aconteció en el pasado es de gran utilidad para formar un criterio, sin embargo, los últimos acontecimientos económicos y financieros que han atacado a las empresas en todo el mundo hace que la administración necesite de un panorama integral para la toma de decisiones dada la diversidad de escenarios y la incertidumbre de los ambientes económicos y financieros de las empresas.

Una herramienta valiosa para la actual administración a fin de poder realizar un análisis del entorno integral de una empresa es La metodología del Estudio de Caso. A través de ésta podemos realizar un análisis cuantitativo y cualitativo de la situación pasada, actual y futura de la empresa, valioso para la toma de decisiones.

Por lo anterior, el presente trabajo tomó como base la metodología del estudio de caso y se elabora con la finalidad de obtener el título de Maestro en Administración.

4. ANÁLISIS DE LOS HECHOS.

4.1 ANTECEDENTES.

eBay Inc. es una compañía estadounidense dedicada a la subasta o licitación en línea de una gran variedad de artículos, creada por un solo propietario Pierre Omidyar en septiembre de 1995, fue incorporada en el estado de California, USA en mayo de 1996, en septiembre de 1998 completó su oferta pública inicial de acciones (OPI) la cual consiguió 66 millones de dólares de capital para operar, cotizando fuertemente el valor de su acción en 47 dólares.

El servicio que ofrecía en sus inicios era el de proporcionar un espacio en línea a través de la Internet que sirviera como mercado democratizado, eficiente, que facilitara el intercambio de artículos varios de persona a persona.

La empresa experimentó un rápido crecimiento dado la creciente expansión del uso del Internet no solamente en los Estados Unidos sino a nivel mundial, según las estimaciones del Computer Industry Almanac para 2000, habría 550 millones de usuarios de Internet en aproximadamente 150 países, el número de usuarios que eBay.com se llegó a calcular en 2002 era de 29.7 millones en varios países y llevaba a cabo más de 2.1 millones de subastas al día, al final de 2007 la empresa tenía aproximadamente 83.2 millones de usuarios activos, para 2008 aproximadamente 86.3 millones de usuarios activos.¹

La clientela de eBay.com era muy variada, desde los denominados cazadores de gangas, estudiantes de niveles medio superior y superior hasta compañías como Fortune, IBM y US Post Office y muchos de ellos fuera de los Estados Unidos. Estos usuarios se podían agrupar en seis categorías:

1. Cazadores de gangas
2. Compradores coleccionistas y por pasatiempo
3. Compradores profesionales
4. Compradores casuales
5. Vendedores coleccionistas y por pasatiempo, y
6. Vendedores corporativos y de poder

El servicio que ofrecía eBay.com incluyó la incorporación de diversas categorías de productos y la entrada de nuevos mercados geográficos incluyendo también mercados internacionales.

Como estrategia para perseguir sus objetivos eBay empleaba básicamente tres tácticas:

¹ Informe 10-K de eBay del año Fiscal Terminado el 31 de diciembre de 2008.

- a) La integración de asociaciones estratégicas en todas las etapas de su cadena de valores, creando una impresionante cartera de más de 250 alianzas estratégicas con empresas como American Online (AOL), Yahoo!, Lycos, Compaq y Warner Brothers.
- b) Buscaba activamente la retroalimentación con el cliente y hacía mejoras con base en la información proporcionada.
- c) Vigilaba de manera continua el ambiente externo para crear oportunidades.

4.2 ENTORNO ACTUAL DE EBAY INC SEGMENTOS DE NEGOCIO.

Actualmente, sus objetivos principales son la creación de nuevas comunidades de comercio en todo el mundo, basadas en la confianza e inspiradas por la oportunidad de promover mercados, sitios en línea para la venta de bienes y servicios así como otras líneas de comercio, plataformas, soluciones de pago en línea y oferta de comunicaciones en línea para una diversa comunidad de individuos y negocios.

eBay.com opera principalmente con tres segmentos de negocio: Sitios de Mercado, Pagos y Comunicaciones, pero adicionalmente obtiene ingresos por otros servicios.

4.2.1 SITIOS DE MERCADO.

Proporciona la infraestructura que permite el comercio en línea de una variedad de plataformas incluyendo la tradicional plataforma eBay.com, otras plataformas en línea como negocios en línea de artículos clasificados y un mercado secundario de venta de boletos (StubHub), una plataforma en línea de comparación (Shopping.com), una plataforma de servicio de listado de apartamentos en renta (Rent.com), y la plataforma de mercado de precios fijos (Half.com).

Los ingresos de este segmento se derivan principalmente de las comisiones pagadas por los vendedores por ingresar sus artículos y por el valor final cuando lo venden.

La plataforma ofrece el enlace en línea a la comunidad de vendedores y compradores la manera de interactuar y realizar operaciones de comercio. Su meta es la creación, mantenimiento y expansión de funcionalidad, seguridad y uso fácil además de confiabilidad de sus plataformas en línea mientras apoya el crecimiento y el éxito de su comunidad de usuarios.

Para intentar atraer a compradores y vendedores la oferta es:

Compradores: Selección, valor, confianza y conveniencia.

Vendedores: Acceso a mercados a nivel mundial, comercio eficiente y distribución de costos, oportunidad de incrementar sus ventas.

La eficiencia de este servicio consiste en que al tener una comunidad global de usuarios las transacciones comerciales se pueden llevar a cabo más fácilmente y con un costo menor, así como el intercambio de información y el éxito de la transacción.

El sitio incluye más de 140.0 millones de catálogos en cualquier día y pone a disposición para los usuarios una gran variedad y selección de productos. Además proporciona a los usuarios una manera menos costosa y eficiente que la tradicional de intercambio ya que no hay intermediarios en el proceso.

Esta plataforma global permite el intercambio de manera individual, persona a persona o de negocios, de todos tipos y tamaños con acceso a mercados fuera de los estados unidos rompiendo así las barreras geográficas y otras como podrían ser el lenguaje, en un ambiente amigable y de confianza que tanto vendedores como compradores disfrutan mucho, dada también la gran variedad de artículos que se ofrecen. Para mantener la satisfacción y lealtad de los usuarios se ofrecen otros servicios como serían anuncios, avisos y boletines, servicio de atención al cliente y páginas personales, así como intercambio de otro tipo de información referenciada por tópico o categoría específica.

El mayor crecimiento en los períodos recientes, sin embargo ha sido por el formato del listado o catálogo de precio fijo, sobre todo para los artículos que están fuera de temporada.

4.2.1.1 Descripción de las Plataformas de Mercados.

Estas plataformas intentan dar a los usuarios su servicio a través de sitios en línea automatizados y de fácil uso que están disponibles a nivel global en cualquier momento. Incluye software como herramientas y servicios, algunos sin costo, los cuales facilitan las operaciones.

Las Plataformas de Mercado son el principal negocio eBay.com, con su formato de subasta o licitación y sus plataformas adyacentes que consisten en sitios de clasificados, así como StubHub, Shopping.com, Half.com y Rent.com.

eBay.com Tiene presencia a nivel mundial en 39 mercados, en 2008 su formato de subasta representó aproximadamente el 55% del volumen neto de mercancías (GMV), que es el valor total de todas operaciones cerradas exitosamente entre compradores y vendedores durante el período, sin importar si el comprador y el vendedor llevaron realmente a cabo la transacción, excepto los sitios Rent.com, Shopping.com y los sitios de clasificados.²

4.2.1.2 Formato de Listado de Subasta.

El formato tradicional de subasta permite a los vendedores seleccionar un precio mínimo para abrir las ofertas, con la opción de establecer un precio de reserva por artículo, que es el precio mínimo al que está dispuesto a vender. Un vendedor con buen historial puede también vender en el formato de Subasta Múltiple de Artículos, el cual permite al vendedor vender productos idénticos a quienes den las mejores ofertas.

² Informe 10-K de eBay del año Fiscal Terminado el 31 de diciembre de 2008.

4.2.1.3. Formato de Catálogo de Precios Fijos.

Este formato permite a los compradores y vendedores acelerar sin tener que esperar a que el tiempo en un proceso de subasta expire. Vendedores con buen historial tienen permitido un precio de lista al que están dispuestos a vender. La subsidiaria Half.com también provee precio fijo y una plataforma en línea de artículos de intercambio persona a persona que permite la compra y venta de artículos nuevos o usados como libros, películas, música y juegos con descuentos.

Adicionalmente, las tiendas eBay permiten a vendedores exhibir sus productos en un sitio en la plataforma donde pueden describir sus respectivos negocios a través de páginas elaboradas con requisitos particulares según lo solicite el vendedor. eBay provee a los vendedores con herramientas para construir, manejar, promover y dar seguimiento a sus negocios. El formato de Listas de Inventario de la tienda permite a los vendedores listar artículos por un periodo mínimo de 30 días a un costo menor de entrada y una comisión más alta en el precio final que la subasta regular y que la lista de precios fijos. Al 31 de diciembre de 2008 había aproximadamente 516,000 escaparates en línea establecidos por usuarios distribuidos en todo el mundo.

4.2.1.4 Servicios Clave para Vendedores y Compradores.

eBay ha desarrollado un número de plataformas en diferentes áreas de confianza y seguridad como el Foro de Retroalimentación “Feedback Forum”, programa de puerto seguro “Safe Harbor Program” y programa de verificación de patentes y derechos de autoría “Verified Rights Owner Program”, atención al cliente y Herramientas y Servicios de Valor agregado así como los Programas de Lealtad como PowerSeller, Top Buyer y cupones y recompensas al comprador.

El Programa de Retroalimentación anima a los usuarios a dar retroalimentación y comentarios de los otros usuarios con quienes hizo algún negocio, esta calificación puede ser vista por otros usuarios, todos los usuarios están registrados en este programa, que puede contener felicitaciones, críticas o comentarios de otros usuarios con quien hizo algún negocio, este registro se lleva por un periodo de hasta un año, quienes tienen una buena reputación pueden ver junto a sus nombres una serie de estrellas de colores que indican los comentarios favorables que han recibido por sus transacciones. Esta herramienta tiene varias características designadas para detectar y prevenir algunas formas de abuso, cómo que un usuario deje comentarios positivos de si mismo o a través de otras cuentas, tampoco se permiten comentarios negativos de compradores y provee a los vendedores con herramientas adicionales diseñadas para evitar comentarios negativos.

El Programa de Puerto Seguro provee de guías para realizar un intercambio y resolución de conflictos del usuario. Esta área investiga las quejas de usuarios o uso erróneo del sitio y toma la acción apropiada, incluyendo el uso de advertencias a usuarios, remover o quitar artículos de las listas o suspender usuarios de las ofertas o de las listas de venta.

El Programa de Verificación de Patentes y Derechos de Autoría (VERO) permite proteger los derechos de propiedad intelectual, retirando de listas los artículos o materiales que

violen sus derechos. Este programa ayuda a proteger a la comunidad de comprar artículos falsos o que no tengan autorización para ser vendidos.

En el área de Atención al Cliente los usuarios pueden contactar a la compañía a través de una variedad de formas, como a través de email, Chat y en algunos casos por teléfono.

Herramientas y Servicios de Valor Agregado. Los usuarios tiene acceso a una variedad de herramientas de pre-intercambio o post-intercambio para realzar su experiencia o para hacer más rápida la operación, fácil y segura. Las herramientas de pre-intercambio pueden simplificar el proceso de listar los artículos por ejemplo, las de post-intercambio son designadas para hacer más fáciles las transacciones. Estas no están disponibles en todos los mercados internacionales.

Estos servicios pueden ser proporcionados directamente por eBay o por terceras partes con quien se tiene arreglos y contratos.

Programas de Lealtad. Estos programas son para los mejores vendedores que consistentemente se mantienen en volúmenes altos de ventas mensuales y quienes tienen un alto nivel de feedback positivos. Los miembros de este programa obtienen una gama de beneficios especiales, incluyendo descuentos en transacciones, prioridad en la atención al cliente, ofertas promociones, mercancía promocional, entrenamiento en venta avanzada, oportunidades de participar en investigaciones y otros premios especiales. Este programa es sin costo y el vendedor puede tener un icon especialmente para su uso junto a su nombre si califica para éste.

El Programa del Mejor Comprador es para los mejores compradores, la empresa ofrece una línea telefónica especial si quieren llamar, si tienen una experiencia no satisfactoria en relación con una transacción en sus plataformas. De tiempo en tiempo la empresa también ofrece cupones especiales de incentivos para estos compradores.

Premios y Cupones para Compradores. Fueron dados a compradores registrados durante 2008 para mejorar el crecimiento en volumen neto de mercancías. La empresa introdujo, con bases limitadas, un programa de premios a compradores para incentivar a los mejores compradores para reforzar la lealtad ofreciendo efectivo a través de moneda expedida por eBay llamada “eBay bucks”.

Best Match. Los compradores de eBay.com ahora ven a “Best match” como el buscador principal. El algoritmo de este buscador determina cuales listas mostrar al principio de las búsquedas basado en, entre otros factores, relevancia, calificación de los vendedores y envíos y manejo de cargos. Esta herramienta esta diseñada para permitir a los compradores encontrar lo que ellos están buscando de manera más fácil y rápida, incentiva a los vendedores a dar mejores tratos, envíos sin cargo y un servicio al cliente excelente, también reduce las experiencias negativas de compradores y de vendedores con alta tasas de compradores descontentos.

4.2.1.5 Otras Plataformas de Mercado y Servicios.

StubHub. Esta plataforma está llevando el mercado de boletos que permite a los admiradores a comprar y vender boletos de una gran selección de deportes, conciertos, teatro y otros entretenimientos. Provee al mercado dedicado solamente de boletos y está diseñado para permitir a los usuarios comprar o vender sus boletos en un seguro, conveniente y altamente confiable ambiente. Compradores y Vendedores pagan comisiones a esta plataforma cuando los boletos son comprados y vendidos.

Sitio de Clasificados. Estos sitios están disponibles en cientos de ciudades y regiones alrededor del mundo y son diseñados para ayudar a que los usuarios se conozcan, compartir ideas y comerciar en un nivel local. Adicionalmente, la empresa tiene una pequeña inversión en Equity Craigslist Inc, que opera los sitios de clasificados alrededor del mundo. Este sitio genera ingresos principalmente a través de anuncios.

Anuncios en Línea y Otros Servicios. La empresa trabaja con socios estratégicos en una variedad de áreas, como publicidad en línea, correo y otros servicios, que le permiten extender la monetización de sus plataformas y la base de usuarios. En 2008, lanzaron su propio servicio de publicidad que permite a terceras partes comprar directamente publicidad para promover sus listados y tiendas que aparecen en los sitios de la red.

Shopping.com. Ofrece uno de los más grandes catálogos de productos en Internet – que se pueden buscar por cientos de atributos – junto con revisiones del producto a través de Epinions.com, que ayuda a los usuarios a hacer mejores compras. Los ingresos de esta plataforma son obtenidos principalmente de minoristas que pagan una comisión por compradores directamente de sus sitios por Shopping.com. Adicionalmente, Shopping.com tiene ingresos a través de su servicio de publicidad.

Rent.com.- Es uno de los principales sitios en la red en la industria del alquiler. Este sitio está diseñado para conectar a los buscadores y administradores de apartamentos de una manera eficiente. Landlords paga una comisión a Rent.com por quienes indicaron que habían encontrado sus apartamentos en renta a través de Rent.com.

4.2.2. PAGOS.

Este segmento tiene el compromiso de proporcionar soluciones de pago en línea a través de las filiales PayPal y Bill Me Later (factúrame después) adquiridas en noviembre de 2008.

Los ingresos de este segmento son generados principalmente por las comisiones pagadas por el cliente específicamente del servicio de procesamiento de pagos.

Este segmento está comprometido con dar soluciones de pago en línea PayPal que permite a individuos y negocios con seguridad, facilidad y rapidez enviar y recibir pagos en línea en aproximadamente 190 mercados por todo el mundo y Factúrame Después (Bill Me Later) que ofrece crédito en el punto de venta. Su estructura de red de pagos sobre la infraestructura financiera existente para crear una solución global en tiempo real del pago.

4.2.2.1 Propuesta de valor de Pagos.

La empresa cree que su propuesta de pagos en línea es más eficiente comparada con otras alternativas de pagos tradicionales como cheques, órdenes de pago, tarjetas de crédito. Estas formas tradicionales de pagos presentan varios obstáculos para el comercio en línea, incluyendo lentitud en el proceso, inconveniencias y altos costos. Ofrecer una más eficiente y efectiva alternativa de pago para usuarios es esencial para la creación de una experiencia de comercio más rápida, fácil y segura. Su solución de pagos en línea permite al cliente enviar y recibir fondos con seguridad, fácil y rápidamente y facilita la transacción de crédito para los comerciantes y el consumidor.

4.2.2.2 Soluciones de Pago.

a) Compradores.

Permite el pago sin compartir información financiera sensible, el comprador solamente necesita proporcionar su dirección de correo electrónico. PayPal cuenta con un programa de protección al comprador que reembolsa a los compradores que usan PayPal con respecto a la mayoría de las compras hechas en eBay.com. Cuando usan Bill Me Later para obtener crédito, los compradores necesitan proveer solo su nombre, dirección, fecha de nacimiento y los últimos cuatro dígitos de su número de seguridad social (en los Estados Unidos). Muchos compradores encuentran estas medidas atractivas y seguras, además reciben ofertas de promoción en donde pueden elegir desde los intereses y diferimiento de los pagos desde tres a seis meses.

b) Vendedores.

Paypal ofrece en línea un proceso de pago de todo en uno, es una solución menos cara que la mayoría de los créditos, ofrece un mecanismo de prevención de fraude y permite operaciones con aproximadamente 86.6 millones de cuentas activas registradas en alrededor de 190 mercados. Además ofrece la habilidad de mantener contacto directo con sus clientes. También ofrece un servicio de pago que se da a quienes ya tienen una tarjeta de crédito una conexión segura desde su tienda en línea a su cuenta con el comerciante en Internet.

Un comerciante generalmente puede abrir una cuenta en PayPal y comenzar a aceptar pagos con tarjeta de crédito en unos cuantos minutos. Muchos son proveídos de cuenta instantáneamente y no necesitan proveer una garantía, adquirir hardware especializado, preparar una aplicación, contactar el área de pagos o seguridad la información financiera del cliente que está en manos de PayPal y no del comerciante. Las comisiones por este servicio son bajas.

La naturaleza de la red de cuentas permite detectar y prevenir fraudes cuando entran los fondos y salen de la red de PayPal. También se puede reducir el riesgo de pérdidas resultantes de transacciones no autorizadas con tarjeta de crédito y otros cargos si cuenta con la póliza de protección al vendedor.

PayPal ofrece tres tipos de cuentas: personal, negocios y premier.

Para abrir una cuenta se hace a través de depositar una cantidad para compras o para pago de servicios otorgados, o pagos a un individuo en lugar de efectivo o cheque. Permite a nuevos cuenta-habientes formar parte de la red cuando hacen o reciben pagos a través de PayPal. Para ingresar al sistema de pagos se requiere al cuenta-habiente su nombre, dirección, teléfono y correo electrónico, este último sirve como único identificador de la cuenta. Esta herramienta también ofrece a ciertos clientes quienes venden en su propio sitio de red, la habilidad de aceptar pagos con tarjeta de crédito de compradores sin requerir que el comprador abra una cuenta en PayPal.

El pago es realizado a través de los sitios en red que tiene PayPal, el comprador entra a su cuenta con los datos de su correo electrónico, además cuenta con una contraseña con la cual confirma y autoriza sus pagos, puede además elegir hacer sus pagos con tarjeta de crédito o transferencia electrónica.

Los ingresos que genera PayPal son por comisiones por transacciones cuando una cuenta de negocio o premier recibe un pago, por tipo de cambio en comisiones en moneda extranjera por la conversión de una moneda a otra, por comisiones por uso de los servicios de PayPal, comisiones por recibir pagos de usuarios que residen fuera del País, comisiones cuando un usuario hace retiros de dinero de ciertas cuentas bancarias, dependiendo de la cantidad retirada, así como ingresos derivados del financiamiento dependiendo de la fuente del pago.

4.2.2.3 Verificación de Cuenta-habientes Bancarios.

Para encontrar pagos de sus cuentas bancarias en Estados Unidos, los cuenta-habientes deben primero ser verificados por PayPal.

El método primario de verificación es patente de eBay como técnica de depósito al azar, bajo esta técnica eBay hace dos depósitos a la cuenta del cliente que va de 1 a 99 centavos. Para verificar al dueño de la cuenta, el cliente entonces utiliza las dos cifras como código para acceder al sitio PayPal. Adicionalmente permitir fondear a través de su cuenta de banco, esta verificación también remueve algunos límites de gastos de las cuentas de los clientes y les da ventajas de reputación cuando realizan transacciones con otros miembros de la comunidad.

Fuera de los Estados Unidos se usa un proceso similar para verificación en el uso de tarjetas de crédito y a un limitado número de países PayPal ofrece el anteriormente descrito fondeo de cuenta bancaria.

4.2.2.4 Disposiciones en Efectivo.

Cada cuenta-habiente en los Estados Unidos y en 64 otros estados podrán hacer disposición de efectivo de sus cuentas a través de una transferencia de fondos a sus cuentas de bancos o en 40 de esos estados, a su cuenta de bancos local. En los Estados Unidos y en siete países, los usuarios podrán retirar fondos a través de un enviar un cheque. Disposiciones a través de transferencia electrónica en los Estados Unidos puede tomar de tres a cinco días hábiles dependiendo del banco y un poco más en otros países. La opción de cheque enviado puede tomar de una a dos semanas.

También se les puede proveer de una tarjeta de débito para tener acceso instantáneo a sus cuentas y que los clientes puedan retirar efectivo de cualquier cajero automático conectado a la red maestra de PayPal y puede también hacer compras en cualquier tienda que acepte MasterCard. Paypal ofrece a los clientes la oportunidad de solicitar una tarjeta prepagada en los estados unidos que puede ser ligada a la cuenta de PayPal para realizar depósitos o retirar efectivo. En algunos mercados, los clientes pueden incluso tener acceso a su dinero a través de generar un crédito a su tarjeta de crédito.

4.2.2.5 Programa de Confianza y Seguridad de PayPal.

Tiene dos, el programa para vendedores y otro para compradores, estos programas proveen de protección adicional a ciertos cuenta-habientes que pagan o reciben pagos por sus transacciones a través de PayPal o eBay. El Programa de Protección al Vendedor cubre a los que siguen específicas prácticas de envío y manejo contra demandas de una transacción que no fue autorizada por el comprador o si el bien no fue recibido. El programa de Protección al comprador reembolsa sin ningún costo para éste en casos de no recibir el bien o si éste es significativamente diferente al descrito. En algunas zonas éste programa está limitado a una cantidad máxima por transacción. Además del programa de Manejo de Riesgos e Investigación de Fraudes que trabaja para identificar y prevenir el fraude antes de que ocurra, detectar uno en proceso y mitigar las pérdidas de fraudes que ocurrieron y la entrega de la información a las autoridades competentes alrededor del mundo a fin de combatir el fraude en línea.

4.2.2.6 Crédito bajo la modalidad “Factúrame después”.

Esta modalidad ofrece a los clientes una manera de obtener crédito al instante al momento de realizar la transacción, no es una institución financiera pero tiene apoyo de CIT Bank para extender el crédito de sus clientes que desean utilizar esta modalidad. Cuando el cliente hace una compra usando Bill Me Later Services, CIT Bank le fondea un préstamo en el punto de la venta y puede realizar anticipo de fondos al comerciante. Factúrame después compra posteriormente la cuenta por cobrar relacionada con los préstamos de sus clientes a CIT Bank. Las cuentas de este servicio son abiertas comúnmente en los estados unidos, el mercado en línea ofrece este método de pago pero la cuenta solo puede ser abierta a través del Bill Me Later website.

El cliente proporciona su fecha de nacimiento y los últimos cuatro dígitos de su número de seguro social y si lo aprueban, este le abre una cuenta y es posible usar esta cuenta en cualquier otro mercado en línea con esta opción. Una vez que se ha establecido la cuenta, los clientes pueden manejarlas en línea con acceso a sus transacciones históricas y con estados de cuenta mensual e incluso pueden establecer pagos electrónicos recurrentes.

Los ingresos por este servicio en su mayoría son representados por intereses y comisiones por pagos retrasados, así como las comisiones cobradas a los comerciantes.

Este método ayuda a los minoristas a atraer, satisfacer y retener a sus clientes en el mismo punto de venta, a través de esta efectiva estrategia de pagos, los minoristas pueden incrementar sus ventas y la satisfacción al proveer seguridad, conveniencia y flexibilidad a las opciones de pago que demandan.

Esta herramienta está disponible en más de 1,000 tiendas en línea, catálogos y socios como Borders, Blue Nile, Bluefly, continental Airlines, eLuxury, Fujitsu, JetBlue, Overstock, QVC, Toshiba, Toys “R”Us, U.S. Airways, Walmart.com y Sapos.

4.2.3 COMUNICACIONES.

Permite las llamadas de VoIP (Voice over Internet Protocol) entre los usuarios de su filial Skype y proporciona costos bajos en conectividad a la línea tradicional y teléfonos celulares.

Los ingresos que genera este segmento provienen de comisiones cargadas por el servicio en base a los minutos y/o con base en una suscripción los cuales son parte de los servicios que ofrece su filial SkypeOut.

Este segmento cuenta con SKYPE, que es la compañía líder a nivel global en comunicaciones por Internet y tiene su matriz en Luxemburgo con oficinas en Europa, Estados Unidos y Asia.

4.2.3.1 Propuesta de Valor de Skype.

Esta empresa ofrece de modo simple y conveniente a la gente en casi todos los países a través del mundo la conexión a internet a través de llamadas libres de voz y video, envío instantáneo de mensajes, SMS (mensajes de texto) o archivos y a través de llamadas baratas y números de celular.

Está enfocada en convertirse en la plataforma líder en software de comunicaciones. Este software que millones de personas usa cada día para hacer llamadas de voz y video gratis, genera ingresos a través de sus ofertas Premium, como son llamadas hechas de y para líneas de teléfono tradicionales y teléfonos celulares, mensajes de voz, llamadas en-rutadas y mensajes de texto. Sus usuarios pueden también comprar una variedad de suscripciones de tarifa única por región de llamadas internacionales a líneas de teléfonos tradicionales en muchos países diferentes.

El software de Skype ha sido instalado más de un mil millones de veces y está disponible en alrededor de 28 lenguajes. Al 31 de diciembre de 2008, tenía aproximadamente 405.3 millones de usuarios registrados y era usado en casi todo el mundo.

Su oferta de productos es simple y fácil de usar y permite alta calidad en llamadas de voz y video.

Su Tecnología robusta, la dirección de la red par a par, procesamiento de voz/video y capacidad de conversión a escala da a Skype una ventaja competitiva.

Al 31 de diciembre de 2008 había más de 190 dispositivos de hardware certificados y 15,000 desarrolladores (terceras personas) como parte de un ecosistema centrado en aumentar la experiencia de Skype.³

³ Informe 10-K de eBay del año Fiscal Terminado el 31 de diciembre de 2008.

4.2.4 Otros Ingresos.

De los tres segmentos de negocio se obtienen otro tipo de ingresos además de los propios por su actividad, por ejemplo, del segmento sitio de mercado: por venta de anuncios, convenios de distribución de productos, comisiones por clasificados, y comisiones por control de referencias; del segmento de pagos: ingresos derivados principalmente de intereses ganados de los bancos, intereses y comisiones ganadas en el portafolio de Bill Me Later (factúrame después) y por arreglos contractuales con terceros que proveen el servicio a todos los usuarios de eBay.

4.3 RECURSOS HUMANOS.

Al 31 de diciembre de 2008 eBay Inc. y sus subsidiarias empleaban aproximadamente a 16,200 personas (incluyendo empleados temporales), aproximadamente 9,950 de ellos localizados en los Estados Unidos.⁴

4.4 COMPETENCIA.

eBay encuentra fuerte competencia en su negocio de numerosos recursos ya que los usuarios pueden encontrar, comprar, vender y pagar por sistemas similares a través de una gran variedad de canales. Esto incluye y no limita, mercado en línea y abierto de minoristas, distribuidores, liquidadores, compañías importadoras y exportadores, en línea o mercado abierto, subastadores, compañías que venden por catálogos y a través de correo, clasificados, directorios, buscadores, comercio en línea o de mercado abierto, cliente a cliente, negocio a cliente y negocio a negocio, canales de venta y red.

Aunque su producto ofrece agrandar sus categorías con productos nuevos y también nuevos formatos de comercio, espera enfrentar competencia adicional de otros canales en línea o de mercado abierto. Los aspectos con los que compite eBay son bases de precio, selección de productos y servicios.

Sus niveles de crecimiento en un mercado más maduro son significativamente lento y está perdiendo mercado en algunos segmentos. En su segmento de pagos, los usuarios pueden elegir pagar a través de una variedad de alternativas que incluyen el pago en línea, u otros métodos de pago como efectivo, cheque u orden de pago, y con tarjeta de crédito a través de los sistemas tradicionales.

Con respecto a su segmento de comunicaciones, los usuarios pueden elegir usar su compañía local de teléfonos, proveedores de cable y otros proveedores de VoIP. Por lo que para competir efectivamente, se necesita expandir significativamente recursos en tecnología y mercadeo. Estos esfuerzos pueden ser costosos y pueden reducir sus márgenes y tienen efectos adversos materialmente en sus negocios, posición financiera, resultados de operación y flujos de efectivo y reduce el precio de su acción.

El cuarto trimestre de 2007 ha sido históricamente el más fuerte trimestre de crecimiento secuencial de ingresos. Sin embargo, no fue el caso en el primero de 2008 por el impacto

⁴ Informe 10-K de eBay del año Fiscal Terminado el 31 de diciembre de 2008.

del ambiente económico global y la consolidación del dólar que impactó el cuarto trimestre en particular.⁵

4.5 TECNOLOGÍA

Sitios de mercado y Pagos. Las plataformas de Mercados y Pagos utilizan una combinación de tecnologías y servicios propios así como tecnología y servicios proporcionados por otros. La empresa ha desarrollado intuitivamente interfaces de usuarios, herramientas para clientes y de procesamiento de transacciones, aplicaciones de red y base de datos que ayudan y permiten a los clientes a completar sus transacciones con seguridad. Su infraestructura tecnológica simplifica el almacenamiento y procesamiento de grandes cantidades de datos, facilita el desarrollo y la operación a gran escala de productos globales y servicios y automatiza mucho la administración a gran escala de redes de computadoras. Su infraestructura ha sido diseñada a través de arquitectura estándar de la industria para reducir el tiempo muerto en caso de interrupciones o de ocurrencias catastróficas. La empresa continúa mejorando su tecnología para permitir al cliente experiencia y para incrementar eficiencia, capacidad de conversión a escala y seguridad.

4.6 OTROS SERVICIOS

Skype's VoIP y otros servicios son entregados a través de arquitectura de red, en la cual los usuarios unidos a la red proveen una significativa porción de los recursos tecnológicos, por ejemplo, la computadora, anchura de banda y equipo, que permiten los productos de Skype, software de Skype de transferencia directa de los usuarios sobre el internet. Skype utiliza una combinación de tecnología propia y productos así como tecnología y productos proveídos por terceras partes para diseñar, desarrollar y dar soporte de productos.

4.7 PROPIEDAD INTELECTUAL.

La empresa observa la protección de su propiedad intelectual como crítica para su éxito. Han entrado en contratos de confidencialidad y de invención con empleados y proveedores de servicios, y convenios de no acceso con partes con quienes realizan negocios para limitar el acceso a la información que es de su propiedad.

Protege agresivamente sus derechos de propiedad intelectual confiando en las leyes federales, estatales y la ley de derechos comunes, así como una variedad de procedimientos administrativos. Persigue activamente el registro de sus marcas, patentes y derechos reservados en los estados unidos y en jurisdicciones internacionales. La expansión de sus negocios ha requerido la protección de sus marcas registradas, patentes, etc. en un creciente número de jurisdicciones, un proceso que es caro, y que puede requerir litigación, y que no siempre puede ser exitosa en cada localidad. La empresa tiene registradas sus marcas principales como marcas registradas y los nombres de dominio en los estados unidos y un gran número de otras jurisdicciones y tiene un programa activo para continuar asegurando sus marcas y nombres que corresponden a sus intereses.

⁵ Estado de Resultados Consolidado Comparativo 2007 y 2008 publicado en el Informe 10-K al 31 de diciembre de 2008.

Terceras partes han demandado y otros tal vez demanden en el futuro, que la empresa ha infringido sus derechos de propiedad intelectual. Actualmente la empresa está implicada en varios procedimientos legales.

5. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

eBay es una empresa que provee espacios de mercado en línea para venta de servicios y productos así como otras líneas de negocios y comercio electrónico, plataformas en línea que dan soluciones de pago y que ofrecen comunicaciones en línea a una comunidad diversa de individuos y negocios.

eBay tiene como principal objetivo seguir liderando nuevas comunidades al rededor del mundo construidas en el comercio en línea, sustentadas en la confianza e inspiradas en la oportunidad.

Aún cuando la compañía consistentemente ha experimentado incremento en sus ventas, el problema se resume en definir, si la estrategia de negocio seguida hasta la fecha por eBay le permitirá seguir creciendo sin perder su esencia, reteniendo sus valores y cultura actual, dados los factores de riesgo que la misma empresa ha identificado como los que pueden afectar sus resultados netos.

La empresa cree que puede ser capaz de mantener la rentabilidad a través de preservar y expandir el tamaño, diversificar su comunidad de usuarios en línea y mejorando la experiencia de sus clientes, sin embargo, y a pesar de estos esfuerzos, tal vez no podrán continuar manejando los gastos operativos para evitar o reducir un decline en sus resultados netos consolidados.

6. MARCO TEÓRICO.

El crecimiento sostenido de una empresa implica la necesidad de dotarla de los recursos financieros que le den estabilidad y que le permitan llevar a cabo los fines para los que fue creada.

Para que la dirección de la empresa pueda llevar a cabo su función de control satisfactoriamente, deberá poder apreciar las variaciones entre su plan estratégico y sus resultados, para este efecto el análisis financiero representa un método para el tratamiento de la información económico-financiera de la empresa, basado fundamentalmente en documentos contables de síntesis como el balance general, estado de resultados y estado de origen y aplicación de fondos. Dicho análisis pretende realizar un diagnóstico financiero de la empresa, destacando aspectos relativos a su liquidez, rentabilidad y solvencia para determinar equilibrios y correlaciones entre la estructura económico-financiera.⁶

Por otra parte, la función financiera está relacionada con todo el negocio ya que cada transacción que realiza implica efectivo, el proceso de obtención de fondos y su óptima aplicación. Su marco de análisis comprende el macroeconómico y el microeconómico.

Debido a que eBay es una empresa globalizada, sus finanzas están determinadas no sólo por variables económicas, sino también por aspectos políticos, sociales y tecnológicos, lo cual incrementa la complejidad de su función financiera, aunando a esto otros fenómenos del ciclo económico como las crisis y las recuperaciones globales.

En el marco microeconómico, la función financiera se relaciona con la obtención de fondos y su aplicación, con el objetivo de maximizar el valor de la empresa en beneficio no solo de sus dueños, también de sus clientes, trabajadores y de la sociedad misma, en el corto, mediano y largo plazo.

Diversas mega tendencias mundiales están transformando el entorno mundial de los negocios, en el caso particular de eBay existe gran inestabilidad a nivel mundial debido a los avances tecnológicos de las comunicaciones y de internet, ya que estos impactan de manera instantánea a todos los países, modificando actitudes sociales, políticas y económicas.

Por otra parte, el compromiso de eBay ante la mundialización de su actividad económica implica que se tiene que orientar a crear una oferta ventajosa a escala universal en nuevos mercados de productos y de servicios, los cuales, dada la naturaleza de la empresa, se ven modificados con más rapidez cada día, el énfasis por supuesto consiste en lograr la satisfacción de las necesidades del cliente.

Para eBay, el surgimiento de una cultura de comportamiento universal de las personas que estimula las comunicaciones y que permite a las empresas la estandarización de las necesidades (ropa, música, diversiones, etc.,) ha permitido y provocado su acelerado

⁶ Fundamentos y Aplicaciones de la Gestión Financiera de la Empresas. José María Castán Farrero. Capítulo 2.

crecimiento. Debido a este cambio social las empresas han pasado de sociedades manufactureras a sociedades de información y conocimiento.

Es evidente que las manifestaciones del ciclo económico plantean ambientes de los negocios en los que éstos prosperan, quiebran o mueren debido a deficiencias empresariales en la previsión de sus eventos económicos.

Las crisis económicas actualmente derivan o están relacionadas directamente con crisis financieras, a su vez, la mayor parte de las crisis financieras recientes han tenido un origen económico relacionado con el deterioro de las variables fundamentales de cada región o país que las han padecido, pero su desencadenamiento ha sido provocado por causas financieras.

Aunque también es cierto que ninguna crisis es igual a otra, éstas tienen algunos elementos en común y se resumen en: fugas de capitales por pérdida de confianza de los inversionistas, sobrevaluación de los tipos de cambio, fuertes déficits fiscales y de balanza comercial, debilidad del sistema financiero, exceso de endeudamiento, etc. Estos fenómenos invaden grandes zonas geográficas y económicas debido a sus vínculos comerciales y financieros.

Por fuerza, estos cambios en el entorno global obligan a las empresas a una redefinición de su área de negocios así como de sus finanzas ya que los mercados financieros experimentan riesgos e incertidumbre que implican evaluación de los activos financieros, así como un constante análisis de su entorno macro y microeconómico.

7. ANALISIS FINANCIERO DE LA EMPRESA

7.1 DIAGNÓSTICO

7.1.2 ANALISIS DE CRECIMIENTO.

La gran expansión de eBay Inc no ha erosionado la relación con sus clientes ya que desde sus inicios ha conservado la misma cultura de negocio, mejorando su estructura de negocio, diversificando su servicio, ofreciendo una mayor línea de productos, mejorando sus procesos, todo a través de incluir empresas filiales estratégicas que han agregado valor a su servicio y al constante desarrollo tecnológico de las plataformas a través de las que provee su servicio.

La empresa ha venido presentando un enorme crecimiento a lo largo de su vida activa, el incremento en sus ventas se puede apreciar en los cuadros analíticos siguientes, donde se aprecia que el porcentaje de crecimiento año con año ha sido positivo.

Cifras en Millones de USD⁷

	2001	2002	%	2003	%	2004	%	2005	%
Ventas	748	1,214	62.1	2,165	78.3	3,271	51.1	4,552	39.2

Los años más representativos en lo referente a incremento de ventas fueron del 2002 al 2005.

Los últimos tres años completos de 2006 a 2008 las ventas han tenido aumentos en porcentaje menores si los comparamos con los porcentajes obtenidos de 2002 al 2005, para 2008 el incremento en sus ventas significó solamente el 11.3% respecto de 2007, esto puede deberse en gran medida a la crisis económico-financiera que se vivió a nivel mundial ese año y que se originó en Estados Unidos de Norteamérica.

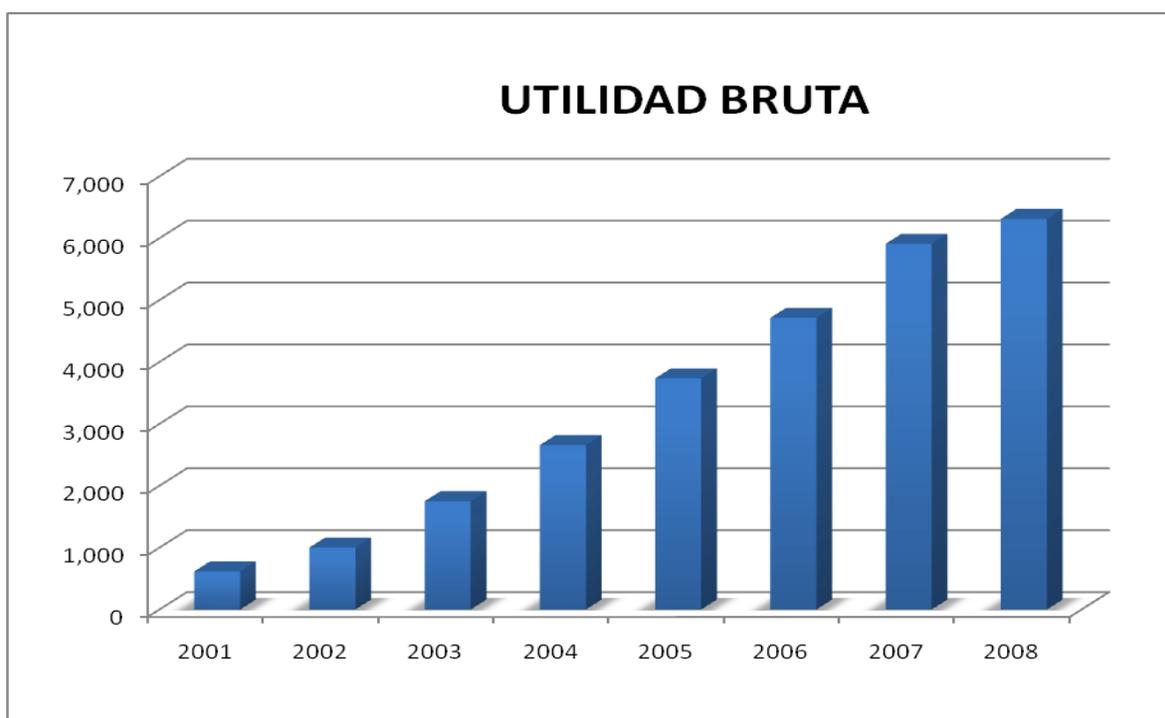
Cifras en Millones de USD

	2005	2006	%	2007	%	2008	%
Ventas	4,552	5,969	31.1	7,672	28.5	8,541	11.3

En la siguiente gráfica podemos ver el comportamiento de la utilidad bruta, donde se puede apreciar que a cada incremento en las ventas corresponde un incremento en el costo de ventas en proporción muy similar, la gráfica nos da un panorama más visual del desarrollo y comportamiento de la utilidad bruta de la compañía desde 2001 al 2008.

⁷ Informe 10-K de eBay. Del año Fiscal Terminado el 31 de diciembre de 2005.

Cifras en Millones de USD⁸



7.2 ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO POR SEGMENTO DE MERCADO.

7.2.1 Sitios de Mercado.

Se pretende que eBay continúe trabajando hacia su meta de creación de la licencia principal del comercio electrónico del mundo a través de invertir en su negocio principal, segmentos de sitios de mercado y continuando la construcción de negocios de sitios de mercado adyacentes.

Su estrategia de crecimiento está concentrada en reinvertir en sus clientes, mejorando la experiencia de compradores y vendedores, realzando sus servicios y productos, mejorando la confianza y seguridad y el área de atención al cliente, extendiendo su oferta de productos a nuevos formatos, categorías y zonas geográficas, y experimentando con varias estrategias de precios y retención de compradores.

La Empresa tendrá que hacer cambios significativos en sus tres grandes mercados, los Estados Unidos, Alemania y el Reino Unido para mejorar la experiencia del comprador, con modificaciones en sus precios, en sus envíos y otros servicios. El cambio de precios reduce el costo inicial de poner en lista los productos de precio fijo en eBay, esas

⁸ Anexo I Cifras de los Estados de Resultados Consolidados publicadas en los Informes 10-K de 2001 a 2008.

comisiones están basadas más en el éxito de la venta en sí. Adicionalmente, la comisión por precio final también será re-balanceada en una base de categoría por categoría. La empresa destinará esfuerzos también para animar a los vendedores a ofrecer envíos gratis o razonables a los compradores ofreciendo sus productos a través de promoverlas por el buscador Best Match y al mismo tiempo la empresa también está en el proceso de modificar el proceso de pago que realce rapidez y confiabilidad.

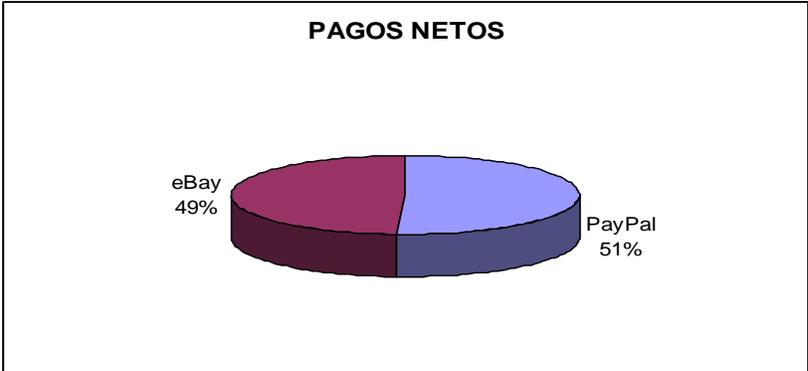
eBay se esfuerza por ofrecer una gran variedad de inventario desde productos nuevos de temporada hasta productos que ya están fuera de temporada, de diferentes tipos de vendedores, en una gran variedad de categorías, con experiencia favorable de comprador y una opción entre las subastas y los formatos de precio fijo, todos en un mismo sitio. Consideran que de tener aceptación, estas medidas aumentarán el número de artículos vendidos en su negocio.

Otro elemento de su estrategia de crecimiento es la construcción de negocios de sitio de mercados adyacentes, como su plataforma de clasificados y StubHub, las cuales ofrecen nuevos formatos y nuevos modelos de monetarización, así como oportunidades de crecimiento más allá de su negocio principal.

7.2.2 Pagos.

eBay busca convertirse en la mejor solución de pago alrededor del mundo enfocándose en la simplificación y mejoramiento de la experiencia del cliente, esforzándose por ser el método más seguro de pago a través de Internet, promover la adopción de alguno de estos métodos de pago en línea también través de sus múltiples plataformas de mercado, planea continuar expandiendo el uso de éstos incrementando el número de sitios de mercado incluyendo el de eBay.

El servicio que proporciona su empresa PayPal está integrado dentro del flujo de pagos de la plataforma de eBay en sus mercados clave, incluyendo Estados Unidos, Alemania, Reino Unido y Canadá. En 2008 eBay generó aproximadamente \$59.7 mil millones en volumen neto de mercancías, PayPal generó aproximadamente \$30.4 mil millones del volumen de pagos netos totales de eBay que representa aproximadamente el 51%.⁹



⁹ Informe 10-K del ejercicio 2008.

La empresa cree que podrá llevar su expansión a un creciente número de mercados internacionales que realicen operaciones en diferentes monedas de manera más fácil y eficiente beneficiando a dos de sus segmentos de negocio, sitios de mercado y los segmentos de pagos.

El servicio que PayPal ofrece es una solución diferenciada para cada categoría de mercado, mientras provee una solución de pago segura y costeable. En 2008 expandió su presencia en el comercio electrónico como el de American Airlines, Omaha Steaks, Walmart.com, Sapos, BBC, Vodafone, Deutsche Post and Ferrari. Además intenta continuar expandiendo sus negocios con esta solución de pago para independientes, pequeños, medianos y grandes negocios.

En sus Productos Financieros de Pagos la empresa continuará identificando transacciones y mercados no atendidos adecuadamente por los sistemas de pago existentes y buscará desarrollar características del producto que mejore sobre esos sistemas de herencia, intenta expandir la banda de productos y servicios disponible a sus cuenta-habientes y planea también continuar ofreciendo productos financieros como la tarjeta de débito de PayPal, esta tarjeta y Mastercard de eBay a través de GE Money Bank, que permite a los usuarios ganar premios en compras hechas fuera de línea o usando PayPal.

Seguir ofreciendo y mejorando los servicios: PayPal Plug In que es otro servicio que permite a los usuarios usar sus cuentas para hacer pagos en Internet donde quiera que MasterCard sea aceptada, PayPal fondo de mercado de valores, que permite a los participantes ganar una producción en los fondos en su cuenta y el servicio Bill Me Later, que permite a los clientes obtener crédito al instante en el punto de venta.

7.2.3 Comunicaciones.

La empresa se seguirá concentrando en la adquisición de nuevos y activos usuarios, dándoles la posibilidad de convertirse en usuarios Premium lo cual les ofrece mayores beneficios.

Planea que sus comunicaciones en línea vayan más allá de las computadoras de escritorio y estén disponibles a través de más y diferentes dispositivos y plataformas. Con respecto a esto, están concentrados en incrementar relevancia entre usuarios con celular, diversificando entre usuarios de negocios e incrementando su capacidad de conversión a escala a través de mejoras en la plataforma de Skype, su filial especializada en comunicaciones y a través de la cual provee dicho servicio.

Su estrategia para conducir el crecimiento de su negocio de producto para computadores de escritorio es construir continuamente y mejorando la calidad y el fácil manejo de sus productos, particularmente con respecto a las comunicaciones de voz y video. Para el mercado de celulares, concentrarse en incrementar la habilidad de los clientes para llevar la funcionalidad de Skype con ellos a través del desarrollo de instaladores o aplicaciones pre-instalación.

7.3 ANÁLISIS FINANCIERO

7.3.1 Estados Financieros.

- Balance General Consolidado por los años 2007, 2008 y al 30 de junio de 2009. (Anexo II)
- Estado de Cambios en la Situación Financiera por los años 2007, 2008 y al 30 de junio de 2009. (Anexo III)
- Análisis de Fuentes y Usos (Anexo III)
- Estado de Resultados Consolidado por los Ejercicios 2006, 2007 y 2008. (Anexo IV)

Del análisis del Anexo III, Fuentes y Usos de los recursos, podemos observar que en 2008 los principales usos o aplicaciones de fondos de la compañía consistieron en financiar la operación internamente con la reducción de las inversiones a corto plazo, cuentas por cobrar, fondos por cobrar e inversiones a largo plazo, el incremento en las cuentas de préstamos por cobrar, otros activos circulantes, crédito mercantil, activos intangibles, otros activos, también se adquirió activo fijo, adicionalmente un incremento en su pasivo circulante, préstamo de contrato y otros impuestos por pagar. Por otra parte también nos indica que no hubo aplicación de utilidades y si un fuerte incremento en aportaciones para futuros aumentos de capital.

Este análisis indica que la operación ha sido buena al bajar sus activos.

En el primer semestre de 2009 se incrementaron los fondos por cobrar y cuentas de clientes, las inversiones a largo plazo, el crédito mercantil y los activos intangibles, se adquirió equipo y se redujeron otros activos circulantes y no circulantes, asimismo, se redujeron las obligaciones con el fisco, se incrementó el pasivo circulante, cantidades a favor de clientes y otros gastos por pagar así como anticipo a clientes, financiando la operación nuevamente nuevas aportaciones de capital.

7.3.2 Apalancamiento Financiero. (Anexo IV)

Este análisis muestra que la empresa es muy sensible a variaciones en sus gastos fijos, ya que un cambio porcentual de +/- 10% en ventas provoca un cambio más que proporcional en las utilidades operativas del +/- 35.4%.

7.3.3 Razones Financieras (ANEXO V)

- **Liquidez.**

La razón de liquidez ha ido disminuyendo de 2007 a la fecha y las razones son, como se observó en el análisis de origen y aplicación de recursos, debido a que se han reducido los activos circulantes e incrementado los pasivos como préstamos de contrato, no obstante la

razón de liquidez del 2009 es de 1.68, lo cual es un buen indicador de que la compañía cuenta con liquidez suficiente para cubrir sus deudas más exigibles.

- **Apalancamiento Financiero.**

Deuda a Capital.

El capital de trabajo ha ido en aumento de 2007 a 2008 y con una pequeña disminución en lo que va del 2009, de 1.07 en 2008 a 1.06, lo que indica que la empresa se encuentra muy apalancada financieramente hablando, por cada dólar que los accionistas aportan se financian una parte igual y mayor en 0.06 de dólar de sus acreedores, el resultado de este análisis no es bueno ya que los acreedores siempre buscarán que ésta razón sea menor, cuanto más baja mejor.

Deuda Total a Activos Totales.

Esta razón indica que el 28% de los activos totales de la empresa son financiados con deuda y el restante 72% el financiamiento proviene de los accionistas por lo que su riesgo financiero se puede considerar bajo.

- **Cobertura de Intereses.**

En 2008 la empresa no presentaba problema alguno para el pago de los intereses a su cargo, en 2009 ese rubro tiene saldo 0 por lo que no existe riesgo alguno de este tipo de financiamiento.

- **Rentabilidad.**

Razón de Margen de Utilidad Bruta y Neta.

El porcentaje promedio de la empresa referente a la eficiencia operativa es muy elevado, en 2008 73.91% y en el primer semestre de 2009 71.71%, sin embargo el margen de utilidad neta nos indica la renta neta por dólar de ventas, y de este análisis resultó el 20.83% en 2008 y por 2009 es el 16.62%.

Razón de Rendimiento sobre la Inversión (RSI).

Esta razón relaciona las utilidades con las inversiones, y en este caso el rendimiento del año 2008 fue de 11.41%, sin embargo en 2009 el rendimiento ha sido para el primer semestre de solo el 4.13%.

Razón de Rendimientos sobre el Capital (RSC).

Esta razón compara la utilidad neta con el capital que invierten los accionistas a la empresa, para 2008 esta razón fue del 42.26% el cual fue un buen año considerando este resultado, en 2009, solo por el primer semestre es ya de 15.55%.

Razones de Mercado.

Estado de Capital Contable Consolidado por los ejercicios 2006, 2007 y 2008. (Anexo VII)

El valor en libros de la acción es de \$8.65 USD al mes de junio de 2009 (Anexo V), el mercado le da 170% más de valor a la acción cotizándola en \$23.34 USD en el mes de noviembre de 2009. Por otra parte la utilidad por acción (UPA) en 2008 fue del 39%.

La siguiente gráfica muestra el desarrollo del valor de la acción desde diciembre de 2008 al mes de noviembre 2009, en la cual se puede apreciar el incremento que ha tenido el valor de mercado de la acción de eBay especialmente en el último trimestre.¹⁰



¹⁰ www.bigcharts.marketwatch.com

8.- PLANTEAMIENTO DE SOLUCIONES.

8.1 Propuestas.

A efecto de que la compañía consiga un crecimiento sostenido los próximos ejercicios se enlistan los siguientes planteamientos de soluciones:

- a) La estrategia de crecimiento de sus sitios de mercado a través de la construcción de sitios de mercado adyacentes o por adquisición de empresas existentes que complementen su operación, o por asociación de terceras partes, puede seguir agregando importancia a la cadena de valor de su negocio a la vez que le permite, geográficamente, abarcar más de sus negocios actuales en otros países y conseguir la penetración en países donde aún no tiene operaciones.
- b) Ampliación de su línea de productos ofrecidos en sus mercados clave Alemania, Reino Unido y los Estados Unidos a través de reinvertir en sus clientes así como mejorar el servicio de solución de pagos en esos países.
- c) Promoción de sus servicios de pagos a nivel internacional a través de PayPal y Bill Me Later a fin de ofrecer el servicio más rápido y seguro a nivel mundial a un precio costeable.
- d) En su segmento de comunicaciones, promoción de su servicio Premium a fin de ganar mayor aceptación dentro del público debido a los beneficios que ofrece la empresa por el uso de éste servicio y su bajo costo.
- e) Inversión en desarrollo en comunicaciones por celular y en desarrollo de IT, mejoras al software para proporcionar más y mejores herramientas a sus clientes a fin de eficientar las transacciones comerciales entre ellos y a su vez que ofrezca mejores controles de seguridad sobre todo en transacciones de pagos a través de sus nuevas empresas adquiridas con este propósito.
- f) Introducción de nuevos productos, soluciones, y socios designados para ayudar en el ahorro de tiempo y dinero y ganar un margen competitivo a través de hacer su plataforma de comunicaciones capaz de trabajar con otros servicios, dispositivos y ambientes de red.
- g) Promover y mejorar su sistema de retroalimentación, ya que es el mejor indicativo de la satisfacción del cliente.

8.2 Factores de Riesgo.

Existen riesgos e incertidumbres que pueden afectar a la compañía en sus resultados operativos y su situación financiera actual, la gran mayoría están fuera del control de la empresa, como son:

- a. Las condiciones económicas generales en los estados unidos debido a la última crisis económico-financiera de 2008 que generaron una recesión económica mundial y específicamente a las condiciones económicas de la Internet, el comercio en línea y la industria de pagos. Derivado de lo anterior, la contracción del gasto de los usuarios de eBay puede verse aumentada.
- b. La expansión de sus mercados en Alemania y el Reino Unido depende también de su habilidad para reducir las pérdidas de los vendedores y compradores activos en esos mercados derivadas de sus transacciones comerciales.
- c. Las pérdidas por fluctuación cambiaria derivada de transacciones en diferentes monedas provoca una exposición por el tipo de cambio y por los porcentajes de intereses.
- d. La integración y administración exitosa de las compañías que adquirió en noviembre de 2008 para dar valor a su segmento de negocios de pagos PayPal y Bill Me Later incluyendo las nuevas necesidades derivadas de la administración del riesgo de los créditos y de los costos de fondeo asociados.
- e. El reto de continuar innovando en la tecnología para poder ofrecer velocidad, tamaño, volumen, crédito e incrementar sus índices de transacciones exitosas. El desarrollo constante de sistemas, infraestructura y mejora en sus capacidades de atención al cliente que ayude a generar crecimiento y mejorar las plataformas a un costo razonable.
- f. Problemas técnicos derivados de los servicios que se proporcionan por terceras partes y que de alguna forma están fuera de su control.
- g. Riesgos legales por la emisión de nuevas leyes y regulaciones o incluso interpretaciones de las ya existentes, que impongan obligaciones a la empresa por acciones de los usuarios o dañe sus modelos de negocio o restrinja el servicio de la Internet, el comercio electrónico en línea o las comunicaciones en línea.
- h. La aceptación del consumidor del Internet como medio para realizar operaciones comerciales, comunicaciones en línea aún con la cada vez mayor publicidad negativa que enfrenta sobre fraudes, virus y otros peligros de Internet.
- i. La actividad de la competencia, incluyendo nuevos sitios, otros servicios y productos que salgan al mercado o que sustituyan a los propios de la empresa.

9. FUNDAMENTACIÓN DE LA SOLUCIÓN ELEGIDA.

La problemática del crecimiento sostenido de la Compañía para futuros ejercicios, puede tratar de resolverse a través de diversas acciones administrativas y financieras, una vez analizadas las áreas de oportunidad y los factores de riesgo.

Estas acciones tienen fundamento en el análisis a los estados financieros consolidados de la empresa por los últimos tres años completos y el primer semestre de 2009.

- a. En 2008 la utilidad de operación se incrementó en 238.5% con respecto a la de 2007, así mismo la utilidad neta del ejercicio tuvo un incremento de casi del 411% respecto de la utilidad neta de 2007, aún cuando el incremento en las ventas de ese año fue tan sólo del 11.33%. (Anexo VI)

Estos resultados se obtuvieron debido a la reducción de los gastos de venta y publicidad que mantuvieron los niveles de 2007 y una reducción en los gastos de administración por el reciente despido de personal que implementó la empresa como medida de saneamiento de sus finanzas. Asimismo, los rubros de intereses pagados disminuyeron en casi 52% y otros intereses y gastos se vieron disminuidos en 25%.

Sin embargo aun que estas medidas fueron muy acertadas para 2008, el análisis de apalancamiento financiero de la empresa (Anexo IV), refleja que ésta es muy sensible a variaciones en sus gastos fijos, ya que un cambio porcentual de +/-10% en ventas provocaría un cambio más que proporcional en las utilidades operativas del +/-35.4%.

Estas medidas pueden seguir siendo parcialmente una solución posible para seguir incrementando sus resultados operativos al optimizar de manera importante sus recursos actuales pero implementando un eficiente control en sus gastos fijos.

- b. Del resultado del análisis de aplicación de recursos de 2008 realizado (Anexo III), se desprende que si la empresa sigue financiando con recursos propios su operación seguirá teniendo una situación financiera sana que incentive a los inversionistas a participar de sus negocios y así hacerse llegar de recursos frescos.
- c. Financiar la operación con más aportaciones de capital que con deuda, ya que como se muestra en el análisis de razones financieras el porcentaje de apalancamiento financiero es ligeramente mayor a uno, a fin de reducir esta proporción y financiar más con recursos propios que con el de los acreedores. (Anexo V).

Asimismo, del análisis de razones de mercado se desprende que la compañía tiene buenas posibilidades de inyectar nuevos recursos con aportación de capital dado que el precio de mercado de la acción es 2.7 veces su valor en libros, lo cual es un gran incentivo para los inversionistas.

10. MARCO DE APLICACIÓN

Buscar y lograr la maximización del valor de la empresa que permita acrecentar el valor de la acción en el mercado y el pago de dividendos es la premisa de toda compañía, por lo que podemos inferir que el objetivo fundamental de la función financiera consiste en maximizar el valor por acción del capital de la empresa, no solo en el corto si no también en el largo plazo y así asegurar su permanencia.

Si eBay busca lograr un crecimiento sostenido en sus ejercicios futuros, una de las áreas que requieren mayor participación es la encargada de su presupuesto de capital para que su estructura se forme de una mezcla tal de deuda y capital contable que mantenga a la empresa en capacidad de financiar sus operaciones.

Para la expansión de las empresas, la retención de utilidades es la fuente de fondos más importante, por ser una fuente generada internamente como resultado de sus operaciones. La creación de una reserva incrementa el capital no distribuible, limita el reparto de dividendos pero a su vez protege los intereses de los accionistas. Desde el punto de vista de la continuidad de la vida de la empresa, es muy recomendable que se retengan utilidades suficientes para su expansión, así como para tener un sobrante seguro, aun que se tuviera un mal año, para garantizar a los accionistas un dividendo que guarde relación con los resultados de años anteriores.¹¹

La administración debe tener en cuenta que la reinversión de las utilidades tiene un costo, ya que representa una inversión permanente adicional de los accionistas, la cual debe tener su retribución correspondiente (dividendos).

Debido principalmente a que los negocios de la empresa se llevan a cabo en el mundo electrónico es importante rediseñar su función financiera en términos de los nuevos modelos de negocios, formular una estrategia empresarial conjuntamente con una estrategia de internet que integre y sustente la estrategia competitiva presente y futura de la empresa.

Mantener y adquirir nuevos clientes, atraer nuevos mercados y crear una ventaja competitiva distinta implica que la empresa continúe perfeccionando los modelos de negocios que actualmente ya tiene, negocio a negocio (B2B), la parte del mercado que efectúa transacciones entre negocios y sus socios de marketing, ventas, desarrollo y soporte, negocio a cliente (B2C) por los servicios directos a sus clientes de todo el orbe a través de internet y probablemente negocio a gobierno (B2G), este ambiente empresarial sería un reto al tornarse de un área soporte a realmente aportar una ventaja competitiva dentro de la empresas del gobierno y finalmente continuar con la integración a su cadena de valor de empresas de servicios adyacentes que complementan el negocio.

¹¹ Las Finanzas en la Empresa. Joaquín A. Moreno Fernández. Sección 10-

11. CONCLUSIÓN

Las estrategias de crecimiento que hasta la fecha ha implementado la compañía la han llevado a presentar una situación financiera sana, propicia para seguir creciendo, según el análisis a sus estados financieros consolidados de los últimos años, ha venido financiando su operación los con sus recursos propios, reinvertiendo utilidades y a través de deuda con acreedores, adquiriendo equipo y a través de desarrollo de nuevas tecnologías.

Los factores importantes en el crecimiento sostenido que hasta ahora ha experimentado eBay Inc son la adquisición y/o asociación de empresas con las que ha reforzado fuertemente su cadena de valor, estas asociaciones estratégicas a través de una cartera de más de 250 alianzas con empresas de gran renombre como American Online, Yahoo!, Lycos, Compaq y Warner Brothers, mejorando así su servicio, aumentando sus líneas de productos, proponiendo nuevas y mejores soluciones de pagos, seguras y confiables, desarrollando tecnología de punta en el segmento de comunicaciones, y en el mediano y largo plazo, el desarrollo de negocios adyacentes y la penetración de sus mercados clave Alemania, Reino Unido y los Estados Unidos, ya que además realiza operaciones en aproximadamente 150 países a nivel mundial.

Por lo que concluyo que si su propósito es el de liderar el sector de esta industria tiene grandes posibilidades de éxito. Si la estrategia de crecimiento continúa en esta línea la empresa seguirá experimentando crecimiento en el futuro.

Por otra parte es importante señalar la gran mayoría de los factores de riesgo que amenazan el propósito de la empresa cambian con rapidez y afectan a todas las industrias a nivel mundial.

El éxito de la compañía depende enormemente del desarrollo de la tecnología, lo cual implica grandes inversiones.

Por ahora la empresa no ha tenido impacto en resultados por la diferencia en el tipo de cambio de las monedas con las que realiza transacciones a nivel mundial, sin embargo el riesgo está latente dado que existen cada vez mayores y peores crisis en el mundo y dado también la gran área geográfica en donde la compañía tiene presencia.

Derivado de las legislaciones y reglamentaciones de nueva emisión en todos los países, o de la interpretación de éstas, problemas por derechos de autor y falsificación de artículos clasificados, etc. la amenaza de algún litigio importante no previsto puede representar grandes costos, aún cuando la empresa tiene liquidez, esto podría representar un riesgo difícil de afrontar.

Los avances de la competencia ya sea por empresas que tienen la misma actividad que eBay o por los servicios sustitutos a los que sus clientes pueden inclinarse por encontrarlos más accesibles.

12. RECOMENDACIONES.

Algunas acciones que la empresa puede implementar en el mediano y largo plazo para afrontar los efectos de un crecimiento sostenido son:

12.1 En el corto plazo.

Para seguir contando con la lealtad de los clientes que hasta ahora ya tiene cautivos la empresa tiene que mantener su filosofía actual, dando importancia a todos los tipos de clientes que tiene, desde el más pequeño hasta los grandes corporativos que utilizan sus servicios.

En el segmento de comunicaciones sus niveles de crecimiento se pueden verse elevados con alianzas con empresas que ya tengan el desarrollo del servicio de triple play antes que desarrollar la tecnología por sí misma, este proceso puede llevarle mucho tiempo y muchos recursos también.

12.2 En el mediano plazo:

Reparto de dividendos, ya que a pesar de que financiar la operación con recursos propios es una medida muy sana, los inversionistas tienen que ver reflejado en sus bolsillos el fruto de sus inversiones, una manera de incentivar el incremento de las aportaciones para futuros aumentos de capital es precisamente la repartición de dividendos.

12.3 En el mediano y largo plazo.

Creación de una reserva para gastos legales imprevistos a fin de contar con los recursos necesarios en caso de una contingencia de este tipo.

13. BIBLIOGRAFIA.

Annual Report 2008 de eBay.Inc
eBay Informe 10-K por el Ejercicio Fiscal de 2008
eBay Informe 10-K por el Ejercicio Fiscal de 2005.

Métodos de Casos en el Estudio de Finanzas
Butter, Fruham, Mullins, Piper.
Sexta Reimpresión 1997
Editorial CECSA
Páginas 22 a 26

Análisis de Estados Financieros
John J. Wild, K. R. Subramanyam, Robert F. Halsey
Novena Edición 2007
Editorial McGraw Hill
Páginas 500 a 516

Fundamentos de Administración Financiera.
James C. Van Horne y John M. Wachowicz, Jr.
Capítulo 6 Análisis de Estados Financieros
Capítulo 7, Análisis de Fondos, análisis de flujo de efectivo y planeación financiera.

Fundamentos de Administración Financiera
Eugene F. Brigham, Joel F. Houston
Segunda Edición 2003
Editorial CECSA
Páginas 79 a 91

Fundamentos y Aplicaciones de la Gestión Financiera de la Empresa.
José María Castán Farrero
Primera Edición 2005
Capitulo Dos.

Las Finanzas en la Empresa
Joaquín A. Moreno Fernández
Sexta Edición 2002
Editorial CECSA
Páginas 283 a 311

CIBERGRAFIA

www.sec.gov/cgi-bin/srch-edgar
www.nasdaq.com
www.bigcharts.com
www.quotes.nasdaq.com

14. ANEXOS

- I. Análisis Ventas, Estado de Resultados de 2001 a 2005 y Gráfica de Utilidad Bruta
- II. Balance General Consolidado al 31 de diciembre de 2007, 2008 y 30 de junio de 2009.
- III. Balance General Consolidado al 31 de diciembre de 2007, 2008 y 30 de junio de 2009, Estado de Cambios en la Situación Financiera.
Análisis de Fuentes y Usos de Recursos.
- IV. Estado de Resultados Consolidado de 2006, 2007, 2008 y a Junio de 2009.
- V. Razones Financieras
- VI. Estado de Resultados Consolidado 2006, 2007 y 2008.
- VII. Estado de Capital Contable Consolidado 2006, 2007 y 2008.

ANEXO I

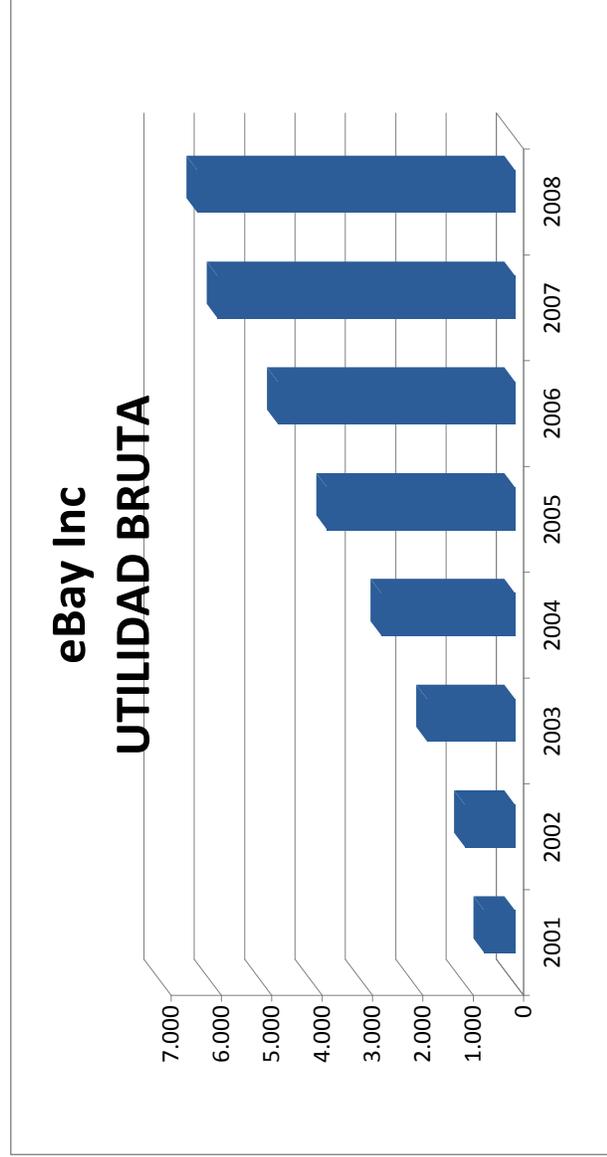
eBay Inc

Incremento en Ventas

Estados de Resultados de 2001 a 2005

Cifras en millones de dólares

CONCEPTO PERIODO	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
	Ventas netas	748.821	1.214.100	2.165.096	3.271.309	4.552.401	5.969.741	7.672.329
Costo	134.816	213.876	416.058	614.415	818.104	1.256.792	1.762.972	2.228.069
Margen Bruto / Utilidad Bruta	614	1.000	1.749	2.657	3.734	4.713	5.909	6.313



** Cifras publicadas en los reportes 10-K al 31 de diciembre de 2005 y 10-K al 31 de diciembre de 2008.

ANEXO II

eBay Inc

Balance General Consolidado al 31 de diciembre de 2007, 2008 y 30 de Junio de 2009

Cifras en miles de dólares

CONCEPTO	PERIODO	2007	2008	30 de Junio 2009
ACTIVO				
<u>Circulante</u>				
Efectivo		4.221.191	3.188.928	2.573.617
Inversiones a corto plazo		676.264	163.734	441.202
Cuentas por cobrar, neto		480.557	435.197	422.145
Préstamos por cobrar, neto		0	570.071	507.110
Fondos por cobrar y Cuentas de clientes		1.513.578	1.467.962	1.905.871
Otros Activos Circulantes		230.915	460.698	399.955
	Total	7.122.505	6.286.590	6.249.900
Inversiones a largo plazo		138.237	106.178	119.659
Inmuebles y Equipo, neto		1.120.452	1.198.714	1.254.769
Crédito Mercantil		6.257.153	7.025.398	7.796.090
Activos Intangibles, neto		596.038	736.134	954.361
Otros Activos		131.652	239.425	191.510
	Total	8.243.532	9.305.849	10.316.389
	Total Activo	15.366.037	15.592.439	16.566.289
PASIVO				
<u>Circulante</u>				
Cuentas por pagar		156.613	170.332	186.491
Fondos por pagar y cantidades a favor de clientes		1.513.578	1.467.962	1.905.871
Gastos por pagar y otros pasivos circulantes		951.139	784.774	984.172
Ingresos Diferidos y anticipo a clientes		166.495	181.596	215.728
Impuesto sobre la renta por pagar		111.754	100.423	38.102
Préstamo de contrato de crédito		200.000	1.000.000	400.000
	Total	3.099.579	3.705.087	3.730.364
Diferido y otros impuestos por pagar		510.557	753.965	859.689
Otros Pasivos		51.299	49.529	54.664
	Total	561.856	803.494	914.353
	Total Pasivo	3.661.435	4.508.581	4.644.717
CAPITAL				
Acciones ordinarias		1.458	1.470	1.478
Aportaciones de Capital		8.996.303	9.585.853	9.777.655
Acciones en Tesorería		-3.184.981	5.376.970	5.377.090
Resultados Acumulados		4.190.546	5.970.020	6.654.475
Otros Ingresos Acumulados		1.701.276	903.485	865.054
	Total	11.704.602	11.083.858	11.921.572
Total pasivo más capital		15.366.037	15.592.439	16.566.289

** Cifras publicadas en el reporte 10-K con cifras al 31 de diciembre de 2008.

ANEXO III

eBay Inc

Balance General Consolidado al 31 de diciembre de 2007, 2008 y 30 de Junio de 2009

Estado de Cambios en la Situación Financiera

Cifras en miles de dólares

CONCEPTO	PERIODO	2007	2008	Dirección en Cambio	2007/2008		2008/2009	
					ORIGEN APLICACIÓN	30 de Junio 2009	ORIGEN APLICACIÓN	
ACTIVO					Millones	Millones		
<u>Circulante</u>								
Efectivo		4.221.191	3.188.928	-	-1.032	2.573.617	-615	
Inversiones a corto plazo		676.264	163.734	-	-513	441.202	277	
Cuentas por cobrar, neto		480.557	435.197	-	-45	422.145	-13	
Préstamos por cobrar, neto		0	570.071	+	570	507.110	-63	
Fondos por cobrar y Cuentas de clientes		1.513.578	1.467.962	-	-46	1.905.871	438	
Otros Activos Circulantes		230.915	460.698	+	230	399.955	-61	
Total		7.122.505	6.286.590			6.249.900		
Inversiones a largo plazo		138.237	106.178	-	-32	119.659	13	
Inmuebles y Equipo, neto		1.120.452	1.198.714	+	78	1.254.769	56	
Crédito Mercantil		6.257.153	7.025.398	+	768	7.796.090	771	
Activos Intangibles, neto		596.038	736.134	+	140	954.361	218	
Otros Activos		131.652	239.425	+	108	191.510	-48	
Total		8.243.532	9.305.849			10.316.389		
Total Activo		15.366.037	15.592.439			16.566.289		
PASIVO								
<u>Circulante</u>								
Cuentas por pagar		156.613	170.332	+	-14	186.491	-16	
Fondos por pagar y cantidades a favor de clientes		1.513.578	1.467.962	-	46	1.905.871	-438	
Gastos por pagar y otros pasivos circulantes		951.139	784.774	-	166	984.172	-199	
Ingresos Diferidos y anticipo a clientes		166.495	181.596	+	-15	215.728	-34	
Impuesto sobre la renta por pagar		111.754	100.423	-	11	38.102	62	
Préstamo de contrato de crédito		200.000	1.000.000	+	-800	400.000	600	
Total		3.099.579	3.705.087			3.730.364		
Diferido y otros impuestos por pagar		510.557	753.965	+	-243	859.689	-106	
Otros Pasivos		51.299	49.529	-	2	54.664	-5	
Total		561.856	803.494			914.353		
Total Pasivo		3.661.435	4.508.581			4.644.717		
CAPITAL								
Acciones ordinarias		1.458	1.470	+	0	1.478	0	
Aportaciones de Capital		8.996.303	9.585.853	+	-590	9.777.655	-192	
Acciones en Tesorería		-3.184.981	5.376.970	-	2.192	5.377.090	0	
Resultados Acumulados		4.190.546	5.970.020	+	-1.779	6.654.475	-684	
Otros Ingresos Acumulados		1.701.276	903.485	-	798	865.054	38	
Total		11.704.602	11.083.858			11.921.572		
Total pasivo más capital		15.366.037	15.592.439			16.566.289		
Totales						- Totales	-	0

** Cifras publicadas en el Reporte 10-K con cifras al 31 de diciembre de 2008.

ANEXO III
ANALISIS

eBay Inc

Fuentes y Usos

FUENTES **USOS**

Fondos Provenientes de las Operaciones

Utilidad Neta	981	Dividendos	78
Depreciación		Adiciones al activo Fijo	
Decremento, Efectivo	1.032	Incremento, Préstamos por cobrar	570
Decremento, Inversiones a corto	513	Incremento, Otros Activos Circulantes	230
Decremento, Cuentas por cobrar	45	Incremento, Crédito Mercantil	768
Decremento, Fondos por cobrar	46	Incremento, Activos Intangibles	140
Decremento, Inversión a largo plazo	32	Incremento, Otros Activos	108
Incremento, Cuentas por pagar	14	Decremento, Fondos por pagar	46
Incremento, Ingresos diferidos y anticipos	15	Decremento, Gastos por pagar	166
Incremento, Préstamo de Contrato	800	Decremento, Impuesto Sobre la R.	11
Incremento, Diferido y otros Impuestos	243	Decremento, otros Pasivos	2
Incremento, Aportaciones de capital	590	Decremento, acciones en tesoreria	2.192
	<u>4.311</u>		<u>4.311</u>

ANEXO V

eBay Inc.

Interpretación

RAZONES FINANCIERAS

	2007	2008	2009
<u>Liquidez</u>			
Razon del circulante	2,30	1,70	1,68
<u>Apalancamiento Financiero</u>			
Razón de deuda a capital	0,63	1,07	1,06
Razón de Deuda total a activos totales	0,24	0,29	0,28
<u>Cobertura</u>			
Razón de Cobertura de Intereses	36,94	258,27	
<u>Rentabilidad</u>			
	%	%	%
Razón de margen de utilidad bruta	77,02	73,91	71,71
Razón de margen de utilidad neta	4,54	20,83	16,62
Rendimiento sobre la inversión (RSI)	2,27	11,41	4,13
Rendimiento sobre el capital (RSC)	5,99	42,26	15,55

RAZONES DE MERCADO

	2006	2007	2008
Valor en Libros	7,97	8,67	8,65
Múltiplo / Valor de mercado de la acción		23,34	2,70
<i>** eBay Inc. stock price - NASDAQ.com</i>			
<i>Valor publicado el 6 de noviembre de 2009</i>			
Utilidad por Acción (UPA)			1,39

**** Las cifras utilizadas en este cálculo fueron publicadas en el Estado de Resultados y Balance General Consolidados al 31 de Diciembre de 2008 Repote 10-K.**

ANEXO VI

eBay Inc

Estado de Resultados Consolidado 2006, 2007 y 2008

Cifras en miles de dólares

CONCEPTO PERIODO	2006	2007	% Inc.	2008	% Inc.
Ventas netas	5.969.741	7.672.329	28,52%	8.541.261	11,33%
(-) Costo de las Mercancías vendidas:	1.256.792	1.762.972		2.228.069	
Costo	1.256.792	1.762.972	40,28%	2.228.069	26,38%
Margen Bruto / Utilidad Bruta	4.712.949	5.909.357	25,39%	6.313.192	6,83%
Gastos de Operación					
Ventas y Comercialización	1.587.133	1.882.810	18,63%	1.881.551	-0,07%
Desarrollo de Productos	494.695	619.727	25,27%	725.600	17,08%
Gastos Administrativos	744.363	904.681	21,54%	998.871	10,41%
Provisión para pérdidas por préstamos	266.724	293.917	10,20%	347.453	18,21%
Amortización de adquisición de activos intangibles	197.078	204.104	3,57%	234.916	15,10%
Reestructuración	0	0	0,00%	49.119	NA
Deterioro de Crédito Mercantil	0	1.390.938	NA	0	NA
Gastos Generales, de venta y admivos.	3.289.993	5.296.177	60,98%	4.237.510	-19,99%
Utilida de Operación	1.422.956	613.180	-56,91%	2.075.682	238,51%
Intereses y Otros Ingresos	130.017	154.271	18,65%	115.919	-24,86%
Intereses pagados	-5.916	-16.600	180,59%	-8.037	-51,58%
Utilidad antes de Impuestos	1.547.057	750.851	-51,47%	2.183.564	190,81%
Provisión de Impuestos	-421.418	-402.600	-4,47%	-404.090	0,37%
Utilidad (Pérdida) Neta	1.125.639	348.251	-69,06%	1.779.474	410,97%
Utilidad Neta (+) Depreciación = Capacidad de Pago					

** Cifras Publicadas en el Reporte 10-K al 31 de diciembre de 2008.

ANEXO VII

eBay Inc.

Estado de Capital Contable Consolidado
Cifras en Miles de USD

	<u>2006</u>	<u>2007</u>	<u>2008</u>
Acciones Ordinarias			
Saldo Inicial	\$ 1.412	\$ 1.431	\$ 1.458
Acciones Ordinarias Emitidas	19	27	12
Total	<u>1.431</u>	<u>1.458</u>	<u>1.470</u>
Aportaciones adicionales de capital			
Saldo inicial	7.272.742	8.034.282	8.996.303
Acciones Ordinarias, emitidas y asumidas	331.899	517.288	227.222
Compensación de opción acciones	326.616	306.453	358.354
Impuesto por opción de compra de acciones	148.565	130.667	-8.303
Rescate de recompra de acciones	0	7.613	12.277
Reclasificación a aportaciones de capital en adopción de FAS 123	-45.540	0	0
Total	<u>8.034.282</u>	<u>8.996.303</u>	<u>9.585.853</u>
Compensación de acciones no ganada			
Saldo inicial	-45.540	0	0
Reclasificación a aportaciones de capital en adopción de FAS 123	45.540	0	0
Total	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>
Acciones en Tesorería a costo			
Saldo Inicial	-274	-1.669.428	-3.184.981
Recompra de Acciones ordinarias	-1.669.154	-1.515.553	-2.191.989
Total	<u>-1.669.428</u>	<u>-3.184.981</u>	<u>-5.376.970</u>
Utilidades Acumuladas			
Saldo inicial	2.716.511	3.842.150	4.190.546
Efecto acumulativo por adopción de FIN 48	0	145	0
Utilidad Neta	1.125.639	348.251	1.779.474
Total	<u>3.842.150</u>	<u>4.190.546</u>	<u>5.970.020</u>
Otros ingresos acumulados			
Saldo inicial	103.130	696.197	1.701.276
Cambio en Ganancias (Pérdidas) no realizadas en inversiones	5.033	360.047	-283.611
Cambio en Ganancias (Pérdidas) no realizadas flujo de efectivo	-116	-170	39.310
Ajuste por conversión de Moneda Extranjera	588.150	645.202	-553.490
Total	<u>696.197</u>	<u>1.701.276</u>	<u>903.485</u>
Total Capital Contable	<u>\$ 10.904.632</u>	<u>\$ 11.704.602</u>	<u>\$ 11.083.858</u>
Número de Acciones			
Acciones Ordinarias:			
Saldo Inicial	1.404.183	1.368.512	1.350.219
Acciones Ordinarias Emitidas	19.048	26.979	12.484
Recompra de Acciones Ordinarias	-54.719	-45.272	-80.678
Total	<u>1.368.512</u>	<u>1.350.219</u>	<u>1.282.025</u>

** Cifras publicadas en el Repote 10-K al 31 de Diciembre de 2008.