

3.5 Adjudicación de contratos: subastas inversas

En este manual definimos las subastas inversas como subastas de aprovisionamiento o de comprador, en las que el comprador quiere encontrar el proveedor más barato para un contrato.

En estas subastas, los potenciales proveedores reducen el precio de sus ofertas y rebajan las ofertas rivales hasta que el proveedor con la puja más baja se adjudica el contrato. Normalmente, las subastas inversas se celebran en plataformas de Internet especializadas, aunque también pueden formar parte de plataformas B2B mayores o ser un componente de software empresarial para la gestión de la función de compras.

- ! [Relevancia para los pequeños compradores](#): reducida
- ! [Relevancia para los pequeños proveedores](#): elevada
- ! [Know-how técnico necesario](#): reducido
- ! [Número de plataformas B2B de Internet que ofrecen este servicio](#): reducido

Hoy en día, las subastas inversas son bastante frecuentes en el proceso de aprovisionamiento de las grandes empresas, por lo que, si usted es un proveedor de esas empresas, quizá ya tenga experiencia con las mismas.

Por lo general, a las subastas inversas sólo se accede por invitación, así que no podrá buscar contratos para proveedores potencialmente interesantes y pujar por ellos. Estas pujas son más bien el paso final de un largo proceso de aprovisionamiento.

Este tipo de subastas constituye una de las actividades más intensamente cuestionadas en el campo del *e-sourcing* o aprovisionamiento electrónico. Muchos proveedores, en especial los de menor tamaño, sospechan que el único objeto de esas subastas es someterlos a una tremenda presión en precios. Sin embargo, en este capítulo mostraremos que ahorrar costes del producto no es la única razón para celebrar subastas inversas, y expondremos además que, si usted es un pequeño proveedor, las subastas inversas promovidas por sus mayores clientes pueden en realidad depararle beneficios.

Aunque las empresas manifiestan a menudo resistencia a tomar parte en subastas inversas, a largo plazo no se trata de una estrategia viable. Si uno de sus principales compradores le pide que participe en una subasta, tendrá que hacerlo para conservar a ese cliente.

Tiene que entender cómo funcionan las subastas inversas y qué riesgos entrañan, para participar con éxito y poder seguir la mejor estrategia de puja. Si no rebaja su puja lo suficiente perderá un cliente y si la abarata demasiado perderá dinero en cada producto que envíe.

Caso 3: Riegens ahorra dinero utilizando subastas inversas

Riegens A/S (www.riegens.dk) es uno de los principales fabricantes europeos de iluminación, especializado en soluciones técnicas en este área. Utilizar scanmarket.com (www.scanmarket.com) para comprar papel y suministros de oficina ha permitido a Riegens ahorrar el 30%-35% de sus costes de compra no estratégicos.

Martin Jacobsen, de eMarket Services, entrevistó a Henrik Jacobsen, director de compras y logística, publicándose originalmente la entrevista en septiembre de 2003.

P: ¿Podría comentarnos cómo se plantearon utilizar Scanmarket para hacer negocios?

R: Gracias a Scanmarket tuvimos la oportunidad de invitar a varias empresas a presentar ofertas para nuestras compras de bienes indirectos de producción. De esta forma esperábamos poder reducir los

costes de compra.

P: ¿Qué pasos tuvieron que dar para conectarse a Scanmarket.com?

R: En realidad fue muy sencillo: celebramos una reunión con Scanmarket en la que acordamos los requisitos para emplear esta nueva herramienta. A continuación, Scanmarket envió un consultor para instalar el software necesario y explicarnos cómo utilizarlo, y con eso estábamos listos para empezar.

P: ¿Qué les llevó a decidirse por Scanmarket?

R: Decantarnos por Scanmarket nos permitía llevar a cabo nuestra propia búsqueda de proveedores. Además, comerciar en este mercado electrónico parecía bastante sencillo.

P: ¿Albergaban alguna preocupación sobre el uso de esta nueva herramienta?

R: En realidad, no. La preocupación es sólo una actitud que hay que cambiar. Por desgracia, perdimos a algunos proveedores que no querían participar, aunque en realidad no teníamos ningún temor.

P: ¿Cómo funciona Scanmarket? ¿Podría explicarnos sus distintas fases?

R: En primer lugar, invitamos a cuatro o cinco proveedores a presentar pujas en una subasta a celebrar en una fecha determinada. Les informamos de nuestro consumo anual, describiendo brevemente el uso de los productos y sus características específicas. A continuación, los proveedores pueden remitirnos documentación y llamarnos si tienen alguna duda. No queremos que vengan a visitarnos. Por último, les informamos del precio pagado el año anterior para que se hagan una idea de lo que andamos buscando. Durante la subasta, los proveedores no tienen acceso a los nombres de sus rivales, sólo a sus pujas. Posteriormente, evaluamos sus ofertas y nos reunimos con el adjudicatario para firmar el contrato.

P: ¿De qué forma beneficia a los compradores la utilización de un mercado electrónico?

R: Hemos reducido los costes de administración: ahora no tenemos que acordar reuniones y visitar a los proveedores.

P: ¿Qué han logrado gracias al mercado electrónico?

R: Hemos conseguido reducir los costes de compra no estratégicos en un 30%-35%. Con el comercio tradicional también podría haber sido posible conseguir esta reducción, pero no tan rápido.

P: ¿Seguirán empleando los mercados electrónicos en su negocio?

R: Sin lugar a dudas queremos seguir haciendo negocios con Scanmarket.com.

Subastas inversas desde el punto de vista del comprador

Las subastas inversas representan la culminación de un amplio proceso de selección. Proceso que se inicia con la identificación de potenciales proveedores, que incluye la evaluación y, si es preciso, el cumplimiento de determinados estándares establecidos por el comprador, y que también conlleva la exacta determinación de los productos a adquirir.

Esta especificación tiene que ser lo suficientemente precisa para permitir que la decisión final se base exclusivamente en el precio.¹ Asimismo, incluye la conversión a términos monetarios de las características ajenas al precio. Por ejemplo, cada puja de un proveedor muy distante puede recibir un incremento pro-forma del 2% para tener en cuenta los mayores costes de coordinación impuestos por las grandes distancias.

¹ Hay una excepción: las subastas con atributos múltiples. En estas subastas usted puede modificar su puja no solamente en el precio. Por ejemplo, ofreciendo parejas de precio y cantidad (5 céntimos por pieza por 5.000 piezas, 4 céntimos por pieza por 20.000 piezas). Las subastas con atributos múltiples no se usan habitualmente en las negociaciones online, ya que son relativamente complicadas. NegoMétrix [www.negometrix.com] constituye un ejemplo de plataforma de subasta inversa.

5 Apéndice

Tradicionalmente, la negociación sobre precios ocurre en el mundo real (*offline*), negociando a veces con los posibles proveedores de forma sucesiva y otras celebrando “negociaciones en salas de hotel”, en las que todos los proveedores son invitados a un hotel y presentan sus pujas simultáneamente en sobre cerrado en varias rondas. Estas negociaciones *offline* son costosas en tiempo y dinero. Y no pocos grandes compradores llegaron al convencimiento de que de esta forma no obtenían el precio más bajo posible, sino que de hecho pagaban demasiado.

Por tanto, el deseo de mejorar el procedimiento de negociación puede servir de revulsivo para empezar a celebrar subastas inversas. Algo que confirma I-Adapt, un informe de investigación británico sobre las subastas inversas online, que pone de manifiesto que las principales razones de los compradores para iniciar una subasta son tanto el ahorro de costes como las mejoras esperadas en el proceso negociador.²

El panorama de las subastas inversas

Las subastas inversas pueden desarrollarse de diferentes formas desde un punto de vista técnico, y no todas implican utilizar plataformas B2B de Internet.

Con todo, desde el punto de vista del usuario, no existe una gran diferencia entre las siguientes posibilidades:

- | Proveedores de servicios de selección: algunas plataformas B2B de Internet solían especializarse en prestar servicios de subasta inversa (p. ej., Freemarkets, ahora parte de Ariba, o Portum). A veces se les denomina “proveedores de servicios de selección”. Estas plataformas ofrecen “salas de comercio virtuales”, en donde se puede celebrar una subasta. Además, prestan servicios relacionados con la subasta, como formación, servicios auxiliares durante la subasta, o soluciones de apoyo, como recibir pujas telefónicas en caso de que el navegador deje de funcionar o la conexión de Internet se interrumpa durante la puja. Aunque siguen activos, por lo general la venta como software de los motores de subasta ha desplazado en importancia a la plataforma de Internet inicial.
- | Plataformas de Internet de un sector específico: algunas plataformas sectoriales específicas (como ChemConnect) también ofrecen servicios de subasta inversa. Una oferta útil cuando la negociación del precio es un elemento importante en el proceso de aprovisionamiento sectorial. Sus ventajas estriban en que son ampliamente conocidas en la industria de que se trate y pueden modificar el proceso de subasta para adaptarse a las necesidades del sector.
- | Aplicaciones de software empresarial: algunas aplicaciones para grandes empresas (como el SRM/Enterprise Buyer de SAP) también incluyen capacidades de subasta inversa. Las empresas pueden celebrar sus propias negociaciones privadas empleando este software. Además, muchos proveedores de servicios de selección son también empresas de software que ofrecen en venta sus motores de subasta. En ambos casos, los compradores pueden establecer sus propias funciones de subasta inversa.

La relación precedente muestra que las subastas inversas presentan cierto solapamiento con las plataformas B2B de Internet, aunque no sean exclusivas de este tipo de servicios de Internet.

Retos y ventajas para los vendedores

² The Chartered Institute of Purchasing and Supply (2003): Independent Assessment into the Development of Auctions as a Purchasing Tool [www.oracle.com/global/uk/start/iadapt/iadapt_page1.html].

El análisis de las subastas inversas hace sobre todo hincapié en los (supuestos) inconvenientes de estas subastas para los proveedores. La encuesta de I-Adapt preguntó a los proveedores del Reino Unido sobre las cuestiones que más les preocupaban y confeccionó la siguiente lista:

1. Los clientes se fijaban sólo en el precio.
2. Los proveedores se ven forzados a prestar demasiada atención a resolver problemas de costes.
3. A largo plazo, la competitividad de los proveedores disminuye.
4. Presiona a la baja los precios por debajo de niveles económicamente razonables.
5. El comprador adquiere excesiva preponderancia.

La lista muestra que los proveedores temen que el factor precio cobre demasiado protagonismo en las negociaciones, de forma que tengan que aplicar recortes de costes (corto plazo) y con ello descuidar actividades más caras (largo plazo) que incrementan la calidad y otras características ajenas al precio. A largo plazo, eso perjudicaría su competitividad.

Con todo, esos mismos proveedores acordaron igualmente que son varios los aspectos positivos derivados de las subastas inversas:

1. Permiten reaccionar a los precios de la competencia.
2. Proporcionan visibilidad de la política de precios de los rivales.
3. Acortan el proceso de negociación.
4. Fomentan la mejora de la competitividad.
5. Establecen unas reglas del juego uniformes para todos los proveedores.

Como se aprecia, los proveedores quieren para ellos lo que no desean para los compradores: utilizar el precio como herramienta estratégica de negociación. Una negociación online transparente brinda a los compradores la posibilidad de reaccionar ante la competencia al reducirse considerablemente el riesgo de perder el contrato por una puja sólo un poco más alta.

Si usted es un pequeño proveedor, puede resumir esa valoración de las subastas inversas en las siguientes implicaciones:

- ‡ Las subastas inversas le obligan a volverse más competitivo: sus ofertas no pueden ser inferiores a sus costes, o de otra forma acabaría cerrando. Por tanto, la única posibilidad de ofrecer menores precios y adjudicarse la subasta es reduciendo costes. Aunque este proceso podría entrañar dificultades, también aumenta las probabilidades de captar otros clientes.
- ‡ La relevancia del precio en las subastas online representa también una oportunidad. Aunque quizá tenga que hacer concesiones en precio a sus clientes, puede utilizar la transparencia de precios de la mayoría de las subastas electrónicas para imponerse a sus rivales, ya que conoce sus precios y puede reaccionar mejor. Con todo, eso requiere ser lo suficientemente competitivo como para poder ofrecer precios más baratos que la competencia.
- ‡ Ambas partes pueden acelerar el proceso de negociación. Se obtienen los resultados con mayor prontitud y no hay que dedicar tanto tiempo a negociar. Eso facilita la planificación, al no tener que jugar simultáneamente con varios posibles contratos en perspectiva.

Como estas implicaciones revelan, una subasta simplemente garantiza que, en cuanto proveedor, usted ofrece sus productos a precios de mercado competitivos. Una vez asegurado esto,

5 Apéndice

compradores y vendedores pueden prestar atención a aspectos de su relación ajenos al precio, como calidad, fiabilidad o flexibilidad, mejorando su relación de esta forma. Por tanto, supone una exageración el temor frecuentemente expresado a que las subastas inversas acaben con las relaciones a largo plazo entre compradores y proveedores.

Caso 4: Iskraemeco puja con éxito en las subastas inversas

Slovenian Iskraemeco (www.iskraemeco.si) es una de las empresas líderes del mundo en el campo de los equipos y sistemas de medición eléctrica y gestión de segmentos. Se adjudicó una parte importante de un contrato de suministro de equipo de medición tras ser invitada a tomar parte en una subasta electrónica en FreeMarkets, plataforma integrada en la actualidad en el fabricante de software de aprovisionamiento Ariba (www.ariba.com).

Andreja Pucihar y Désirée Pecarz, de eMarket Services, entrevistaron a Slavko Vidic, Presidente del Consejo de Administración de Iskraemeco. La entrevista se publicó originalmente en octubre de 2004.

P: ¿Cómo llegaron a plantearse utilizar un mercado electrónico en su negocio?

R: A finales de 2001 fuimos invitados a incorporarnos a la plataforma FreeMarkets por una empresa de Hong Kong que suministra electricidad de forma fiable y segura a dos millones de clientes residenciales y empresariales, para participar en una subasta inversa con otros proveedores invitados.

P: ¿Qué les hizo aceptar tal invitación?

R: Ya teníamos una relación comercial con dicha empresa. Habían decidido adquirir contadores para los próximos tres años del proveedor más adecuado. Nosotros tan sólo aprovechamos la oportunidad y decidimos participar en la subasta.

P: ¿Qué pasos tuvieron que dar para empezar a hacer negocios en FreeMarkets?

R: Cumplido el trámite de registro, recibimos formación sobre cómo utilizar el software de presentación de ofertas BidWare para poder participar en la subasta. Teníamos que estar muy bien preparados y disponer de la información adecuada en tiempo real para poder decidir sobre posibles reducciones de precios.

P: ¿Cómo funcionó la subasta en FreeMarkets?

R: La subasta empezó el 22 de enero de 2002 a las 7:00 horas y finalizó a las 10:56 horas. Se realizó en tiempo real y los proveedores participantes pudieron comparar sus ofertas con las de los demás. Dos semanas después de la hora de cierre de la subasta habíamos sido seleccionados y se había firmado el contrato. Habíamos resultado adjudicatarios de una parte importante del negocio.

P: ¿Cuál fue el factor diferencial en la adjudicación del contrato?

R: En nuestro caso el precio no fue el único elemento clave para hacernos con el contrato. También se tuvieron en cuenta otras cuestiones importantes, como la calidad de los productos y servicios, el plazo de entrega del pedido y el servicio postventa. Iskraemeco no ofrecía el precio más barato, sino que nos situábamos en torno a la media. Con todo, nuestra oferta satisfacía mejor las otras exigencias del comprador.

P: A su juicio, ¿qué beneficios se derivan de hacer negocios en un mercado electrónico?

R: Los mercados electrónicos ofrecen beneficios a compañías que en un momento dado no lideren su sector ni sean muy conocidas. La principal ventaja es la posibilidad de competir por negocios en todo el mundo con empresas más conocidas, en igualdad de condiciones y a unos costes razonables.

P: ¿Piensan recurrir nuevamente a los mercados electrónicos en el futuro?

R: Iskraemeco hará uso de los mercados electrónicos para establecer relaciones internacionales. Estamos a la expectativa, buscando oportunidades y participando de forma periódica en otras subastas cuando recibimos una invitación.

Esto es algo que también confirman los resultados de la encuesta de I-Adapt: sólo el 22% de los entrevistados afirma que se ha adjudicado una subasta exclusivamente por el precio. Además, se indica que en muchos casos el proveedor actual se impone en la subasta. Incluso cuando no lo hace, suele recuperar su posición en la siguiente oportunidad, tras haber reducido costes. De hecho, todas las empresas entrevistadas en la encuesta señalada manifestaron su voluntad de seguir participando en subastas inversas.

Factores de éxito para los vendedores

Dos cosas debe tener en cuenta si quiere tener éxito en las subastas inversas. El consejo más importante es, probablemente, que debe competir en costes, no en precio. Trate de comprender exactamente los costes de su producto, lo que a menudo no resulta una tarea sencilla. Además, aunque no debería ofrecer sus productos por debajo de coste, deberá hacer todo lo posible para reducir sus costes de producción. Sus competidores previsiblemente lo harán.

Si por la razón que fuese desea evitar las subastas y la competencia en precio que conllevan, tiene que adoptar otra estrategia. Abandone los mercados masivos y especialícese. Desde el punto de vista del comprador, las subastas inversas sólo funcionan si hay suficientes vendedores de productos lo bastante parecidos como para crear un entorno realmente competitivo. Si usted es (casi) el único fabricante de un bien específico, no se le pedirá que tome parte en una subasta.

Términos y condiciones

A menudo, los términos y condiciones de las subastas son un motivo de discusión. Cuando los proveedores tienen la impresión de que las subastas inversas celebradas por compradores son “injustas”, frecuentemente son sus términos y condiciones el motivo subyacente. Por tanto, debe analizarlos cuidadosamente, para decidir si puede y quiere aceptarlos. En todas las subastas tienen que estar claramente especificados. Si no fuese así, casi siempre es preferible abstenerse de participar en ellas.

También le interesa comprobar si el operador de la plataforma ha hecho público un código de conducta que establezca cómo deben comportarse compradores y vendedores, qué conductas y estrategias son aceptables y cuáles no. La Comisión Europea ha publicado unas directrices para los códigos de conducta.³ Puede comparar dichas directrices con el código de conducta de su plataforma específica y verificar si abarca las principales áreas de conflicto potencial.

eMarket Services ya ha realizado esa comparación para diversas plataformas de Internet, lo que puede serle de utilidad.⁴

A continuación exponemos cuestiones relativas a esos términos y condiciones frecuentemente analizadas:

- ! **Puja ganadora:** ¿se adjudicará el contrato la puja más baja o puede el comprador decidir adjudicar el contrato a otro postor? Esta cuestión debería estar claramente especificada. En su estrategia de puja debe tener en cuenta si el comprador tiene libertad de decisión. En ese caso, no siempre trae cuenta ser el postor más barato.

³ Forma parte del Informe Final del Grupo de Expertos sobre plataformas de comercio B2B de Internet, de 7 de julio de 2003, [europa.eu.int/comm/enterprise/ict/policy/b2b/].

⁴ Edwin Kuller (2005): Trust barriers for the B2B e-marketplaces [www.emarketservices.com/upload/Ebusiness%20Issues/Trust%20barriers.pdf].

5 Apéndice

- ‡ Volúmenes de contratación: ¿se adjudicará realmente a un solo postor todo el volumen del contrato o puede el comprador repartir el contrato? Se arriesga a perder dinero si usted calcula un precio competitivo por 10.000 piezas y sólo se adjudica un contrato por 4.000.
- ‡ Pujas falsas (*puffing* o *shilling*): estos términos describen aquella situación en la que el comprador permite que un tercero presente pujas falsas con el único propósito de tirar del precio a la baja, forzando a los otros partícipes a presentar pujas aún más bajas.
- ‡ Legislación aplicable: las subastas inversas tienen a menudo un ámbito internacional, algo que impone determinar qué ley nacional será de aplicación a las subastas. No tiene por qué ser la ley del país donde la plataforma esté radicada (si es que es posible determinarlo en todo caso). A menudo es la parte compradora la que decide. A su vez, la legislación aplicable determina qué conductas se consideran aceptables en la subasta inversa y qué se entiende por comportamiento injusto.

La principal conclusión que cabe extraer de lo expuesto es que debe preparar minuciosamente su participación en una subasta inversa. Desarrolle una estrategia para participar en las subastas, infórmese de las distintas normas y los posibles asuntos conflictivos, y decida qué normas está dispuesto a aceptar y cuáles no. Recuerde: si aprende más rápido que sus competidores, puede arrebatárles negocio.

Cuadro 11: Lista de comprobación de las subastas inversas

Con carácter general:

Los compradores suelen invitar a los proveedores a participar en subastas inversas, no pudiendo tomar éstos la iniciativa de participar. Con todo, los compradores normalmente buscan nuevos proveedores en directorios sectoriales y motores de búsqueda, en redes de proveedores de redes de comercio o a través de sus propias páginas web. A continuación, invitan a los potenciales proveedores idóneos a tomar parte en las subastas.

Proveedores:

Si usted es un proveedor que ha sido invitado a participar en una subasta inversa, tiene que tener en cuenta algunos factores:

- ‡ Si no le gustan las subastas inversas y quiere evitarlas, tiene que abandonar negocios masificados y concentrarse en negocios de nicho, donde se enfrentará a unos pocos competidores solamente.
- ‡ Las subastas inversas le facilitan oportunidades adicionales de utilizar el precio como variable estratégica.
- ‡ Asegúrese de conocer los costes antes de empezar. Nunca compita exclusivamente en precio. Para imponerse en una puja, debe concentrarse en los costes, reduciéndolos significativamente; en caso contrario, perderá dinero.
- ‡ Analice detenidamente los términos y condiciones. Podrían diferir en función de la subasta, la plataforma y los países. Incluso los aspectos de una subasta que estén cubiertos por una legislación común podrían estar regulados de forma distinta en subastas diferentes.
- ‡ Asegúrese de conocer las normas relativas a las conductas que cabe considerar injustas, como el no aceptar la puja más baja. Puede que eso esté permitido en algunas subastas, por lo que tendrá que ajustar su estrategia en consecuencia.
- ‡ Cuando participe en una subasta inversa asegúrese de que toman parte quienes tenga responsabilidad decisoria sobre los precios: no tendrá tiempo de pedir consejo cuando la subasta se haya iniciado.

- ‡ En caso de perder una subasta, analice detenidamente las razones. ¿Puede reducir los costes para incrementar su competitividad? ¿Puede mejorar su calidad u ofrecer otras prestaciones que pudieran incrementar su atractivo en una subasta?
- ‡ Si se ha impuesto a un antiguo proveedor en una subasta, recuerde que muchos proveedores tradicionales suelen recuperar el contrato pasado un tiempo. Aproveche la ventaja de que dispone para conocer mejor a su nuevo cliente y para reducir sus propios costes. De otra forma, podría perder a ese cliente en la próxima subasta.