

## **COMERCIO ELECTRÓNICO B2B. SUBASTAS ELECTRÓNICAS DE COMPRAS: funcionan, generan ahorros y son rentables**

Los ERP, los SCM o los sistemas de e-procurement son excelentes a la hora de racionalizar la burocracia asociada a las compras y aprovisionamientos, pero es en la propia negociación donde se fijan las condiciones y, por tanto, se generan los ahorros con impacto directo sobre la cuenta de resultados. En este sentido, las subastas inversas han demostrado ser la forma más eficiente de comprar (¡y de vender!) de las últimas décadas y el complemento perfecto de las tecnologías antes mencionadas.

Frente a esta realidad, muchos profesionales de compras permanecen en un compás de espera, debido al desconocimiento de la herramienta, a la “mala prensa” de las subastas, a un cierto temor al cambio y, porqué no decirlo, a un enfoque frecuentemente poco acertado de las propuestas que hayan podido recibir.

Hemos intentado reflejar fielmente y ofrecer una respuesta concisa a las 12 mayores dudas y objeciones de los responsables de compras en nuestro país sobre las subastas.

### **1. ¿Representan las subastas inversas una amenaza para el comprador profesional?**

En absoluto. El uso de la subasta inversa pone de relieve el núcleo de la función de compras: obtener el mejor precio posible. En un entorno cada día más tecnificado, el comprador debe asumir que las subastas inversas son sólo un elemento más del escritorio de su ordenador, como las habituales herramientas ofimáticas. Inversamente, oponerse o incluso no ser proactivo en el uso de estas herramientas puede ser entendido como mera resistencia al cambio.

### **2. ¿Están mi empresa y mis proveedores preparados para llevar a cabo una subasta electrónica?**

Curiosamente, los profesionales que manifiestan esta objeción son los mismos que realizan esta misma tarea, pero con mucho mayor esfuerzo, cuando solicitan ofertas a sus proveedores por medios tradicionales. Disponer de acceso a Internet y de dos o más proveedores con los que negociar son los únicos requisitos para lanzar u ofertar en una negociación electrónica. Es fácil, aporta más posibilidades para el análisis y mejora los precios gracias a la mayor competencia entre proveedores. ¡No tiene más que probarlo!

### **3. ¿Podemos organizar nosotros mismos la subasta, o debemos contratar los servicios de una consultora?**

Como se ha dicho anteriormente, las subastas inversas y, en general, los sistemas de negociación online deben ser de uso cotidiano en los departamentos de compras y en aquellos otros departamentos que negocien con los proveedores. Esto implica que la política

recomendable es la del "autoservicio". Por tanto, se deberían elegir herramientas de empresas especializadas en la tecnología, orientadas hacia la facilidad de uso, y cuyos servicios se limitaran a prestar formación y soporte sobre la propia herramienta.

#### **4. ¿Qué diferencia hay entre herramientas de subasta en modo ASP y en modo licencia?**

En el modo ASP, la empresa cliente (compradora) "alquila" el uso de la plataforma de negociación. El modo ASP incluye en la cuota también el hardware, las infraestructuras de comunicaciones necesarias, la evolución y el mantenimiento del servicio, por lo que se trata de soluciones "listas para usar". En el modo licencia, la empresa compradora adquiere el software y debe de dotarse tanto de los servidores como de las comunicaciones y el mantenimiento de la operatividad del servicio. Tanto el modo ASP como el modo licencia se parametrizan para cada cliente. A menos que sus requisitos sean muy particulares, es recomendable iniciarse en las subastas en modo ASP, por el menor coste inicial y menor compromiso con la plataforma que representa esta modalidad.

#### **5. ¿Qué se puede comprar mediante subasta?**

Con el transcurso de tiempo, aumenta la lista de productos y servicios que han sido subastados con éxito. Independientemente de si se trata de compras spot o estratégicas, de servicios generales o commodities, la única limitación de no incurrir en riesgo de desabastecimiento debido al escaso número de proveedores –considerados a nivel global– con lo que podríamos negociar. El comprador debe tener en cuenta que, además de las subastas, algunas plataformas electrónicas incluyen otros sistemas de negociación menos “agresivos” que pueden ser más adecuados en ciertas circunstancias. En todo caso, su proveedor de la solución de negociaciones podrá ayudarle en el desarrollo de las primeras subastas.

#### **6. ¿Cuál es el volumen de compra adecuado para una subasta?**

Si, como hemos dicho anteriormente, las herramientas de negociación electrónica deben ser de uso cotidiano en los departamentos de compra, hemos de concluir que deben ser usadas independientemente del importe de cada subasta. No obstante, se ha demostrado empíricamente una relación directa entre volumen de la negociación y ahorro obtenido, porque a mayor volumen, más atractivo es para el proveedor hacerse con el negocio y mayor la competencia desencadenada.

#### **7. ¿Cuáles son los puntos clave para el éxito de una herramienta de subastas?**

Además de lo referido en el párrafo anterior sobre el volumen a negociar, los factores clave para el éxito de una herramienta de subasta inversa son:

Especificaciones claras: las especificaciones y cualquier otra condición han de ser exactamente iguales para todos los proveedores, absolutamente claras y no estar sujetas a interpretación alguna, de forma que el único elemento a negociar sea el precio. Evite cualquier criterio que pueda ser variable. ¡No se pueden comparar peras con manzanas!

Claridad de las reglas de la subasta: el proveedor debe saber qué se espera de él o qué puede él esperar antes, durante y después del evento. Nuestra experiencia demuestra que, si se opta por el mecanismo de subasta, es porque el comprador está decidido a adjudicar el negocio a la mejor oferta recibida.

Comunicación con los proveedores: es absolutamente imprescindible no demorar innecesariamente la decisión tras la subasta. El proveedor tiene derecho a conocer el resultado y, eventualmente, alguna explicación del comprador sobre la decisión, a la mayor brevedad posible.

#### **8. ¿Cuánto debe durar la subasta?**

Las subastas se caracterizan por la competencia en tiempo real, lo que implica la presencia de los proveedores delante de su ordenador. Por tanto, la duración debe ser breve: 30 minutos o 1 hora deberían bastar para cualquier negociación. Además, casi todas las herramientas de subasta incluyen la “autoextensión” de la subasta si se reciben ofertas durante los minutos finales del desarrollo de la misma, para permitir al resto de proveedores mejorar la última oferta recibida.

#### **9. ¿Cómo impedir que concurren o ganen proveedores indeseados?**

Sobre este punto, los expertos parecen haber llegado a una conclusión más o menos unánime: la mejor forma de celebrar las subastas es en modo privado, invitando a participar en ellas sólo a proveedores que ya lo sean de nuestra empresa, a los que tengamos homologados o aquellos cuyas referencias nos permitan asimilarlos a los anteriores. Evite tener que realizarse la pregunta que se hacía el Director de Compras de un conocido fabricante de electrodomésticos, tras una subasta: “Pero... ¿quién es este chino que ha ganado?” [Perdón por la familiaridad: no había ánimo despectivo en la expresión, pero reflejaba la sorpresa del Director de Compras.]

#### **10. ¿Cuántos proveedores deben participar en una subasta?**

Evidentemente, un mínimo de dos proveedores son necesarios para competir, aumentando el nivel de competencia conforme se incrementa el número de proveedores. No obstante, y aunque la negociación electrónica permite negociar con más proveedores en menor tiempo y con menor esfuerzo, nuestra experiencia también demuestra que, por encima de 7-8 proveedores es preferible realizar la negociación a dos rondas, con descarte en la primera de los proveedores menos competitivos. En este caso, sugerimos realizar la primera criba con un mecanismo distinto de la subasta, como puede ser la solicitud de presupuesto – RFQ.

#### **11. ¿Cuánto ahorraré al final de la subasta?**

El resultado final, medido en porcentaje de ahorro, depende del bien a negociar, y nuestra propia posición competitiva inicial. Por ejemplo, en algunas commodities como el caucho natural y algunos metales, existen mercados muy regulados por las fuerzas competitivas que no tienen margen de disminución. Pero en otras commodities podemos encontrarnos ahorros del 30%. Típicamente, hay familias que generan sustanciales ahorros en cualquier empresa: servicios de imprenta, generales, mantenimiento industrial... Nuevamente, nuestro consejo es que experimente sin temor alguno con diversos productos o familias: obtendrá ahorros significativos en muchas de ellas, aunque no en todas. Si planifica adecuadamente su actuación, puede fijar como objetivo razonable del primer año obtener ahorros del 5% sobre el total negociado mediante subastas.

## 12. ¿Por qué debe pagar mi compañía por este servicio y no los proveedores?

Nos encontramos con esta pregunta con mucha frecuencia en nuestras entrevistas. Causa cierta perplejidad que algunos Directores de Compras, que desconfiarían, con toda la razón, de cualquier proveedor que ofreciera sus productos o servicios "gratis" o "casi gratis", acojan con interés o incluso soliciten directamente ofertas de este tipo de las plataformas de subastas. Las subastas constituyen una herramienta para el comprador y, por tanto, éste ha de estar dispuesto a pagar razonablemente por ella. Son contraproducentes, e incluso peligrosos para el propio proceso negociador, aquellos modelos en los que la plataforma cobra directamente del proveedor, pues ocultan el coste real del bien adquirido y colocan al proveedor en una posición delicada. La ética de la profesión (véase el código deontológico y el decálogo de la Asociación Española de Responsables de Compras, AERCE) nos orienta hacia el acceso al servicio de subastas sin cargo para el proveedor, debiendo éste centrarse exclusivamente en suministrar su oferta más competitiva.

En conclusión, el uso de las subastas de compras, en régimen de autoservicio y en modo alquiler (ASP), es hoy en día sencillo, se pueden probar rápida y económicamente, no requieren periodos dilatados de formación, ni comprometen a nuestra empresa a medio ni a largo plazo. Tras un breve periodo de aprendizaje sobre en qué familias y productos podemos obtener mayores ahorros, ofrecen una excelente relación coste/beneficio, y ponen de manifiesto el valor estratégico que la función de compras representa para las organizaciones actuales.

*Iáñez J.M., 2004. Subastas Electrónicas de Compra: Funcionan, Generan Ahorros y Son Rentables. Iáñez & Tapia. Barcelona, España. <http://www.itbid.org/>*