



EMBA 2011-2012

Comercio Electrónico

Subastas B2B

Una nueva forma de negociar precios entre empresas

Alumno: Diego A. Lanzillotti

Tutor: Vanessa Welsh

Fecha: Junio de 2014

Lugar: Ciudad Autónoma de Buenos Aires

Agradezco a mi tutora Vanessa Welsh, a mis compañeros de clase, y especialmente a mi mujer Carolina, quien me apoyó incondicionalmente durante todo el curso y me dio el empujón final para cerrarlo, exitosamente.

RESUMEN

Dentro del marco de las nuevas tecnologías de la información y comunicación (TICs) la negociación de precios entre empresas mediante subastas electrónicas es una metodología frecuentemente utilizada en el mercado de telecomunicaciones para el intercambio de bienes y servicios de alto valor agregado y sin embargo se ha investigado muy poco acerca de las tácticas utilizadas por las empresas cuando se enfrentan a este tipo de negociaciones, donde muchas veces carecen de todo tipo de estrategia salvo la de bajar los precios.

Este estudio pretende profundizar y explicar acerca de este tipo de negociaciones y relacionamiento entre empresas, haciendo uso de la metodología descriptiva no experimental utilizando el estudio del caso, analizado las negociaciones comerciales en distintos concursos y licitaciones concretados por la empresa Emerson Network Power donde ejerzo como Gerente Comercial para el mercado de Telecomunicaciones.

La inferencia principal que se desprende de los resultados de la investigación es que ante una negociación por subasta electrónica existen estrategias comerciales válidas que van más allá de utilizar sólo tácticas de reducción de precios.

PALABRAS CLAVES

Subasta electrónica; UMO (última mejor oferta); Negociación electrónica; TIC (tecnología de la información y comunicación)

INDICE	Pág.
INTRODCUCCIÓN	5
MARCO TEORICO	8
Capítulo 1: Comercio Electrónico. Subastas B2B	8
1.1 Historia, antecedentes y evolución	8
1.2 Concepto y descripción	10
Capítulo 2: Mercado de Subastas B2B	12
2.1 Industria de telecomunicaciones	12
2.2 Ventajas y desventajas de negociar mediante subastas	13
2.3 Negociación	15
Fases de negociación	15
Entrar a precio en la negociación	17
Actores, Posiciones e intereses	17
2.4 Estrategias Comerciales	19
Desde Compras	19
Desde Ventas	22
Capítulo 3: El futuro de la negociación electrónica	25
3.1 Impacto de las nuevas Tecnologías de la Información	25
3.2 Resistencia al Cambio	28
METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION	31
Capítulo 4: Emerson Network Power	31
4.1 Descripción de la empresa	31
Capítulo 5: Análisis de los casos	32
5.1 Casos	32
Capítulo 6: Análisis de las Entrevistas	43
6.1 Entrevistas	43
Capítulo 7: Relacionamiento entre los casos, el marco teórico y Metodológico	46
7.1 Análisis del relacionamiento	46
CONCLUSIONES	49
BIBLIOGRAFIA	51
ANEXOS	53

INTRODUCCIÓN

Las Tecnologías de la Información y de la Comunicación (en adelante TIC's) se desarrollan a partir de los avances científicos producidos en los ámbitos de la informática y las telecomunicaciones. Constituyen el conjunto de tecnologías que permiten el acceso, producción, tratamiento y comunicación de información presentada en diferentes códigos. El elemento más representativo de las nuevas tecnologías es sin duda el ordenador y más específicamente, Internet. Como indican diferentes autores, Internet supone un salto cualitativo de gran magnitud, cambiando y redefiniendo los modos de conocer y relacionarse del hombre.

En líneas generales podríamos decir que las nuevas tecnologías de la información y comunicación son las que giran en torno a tres medios básicos: la informática, la microelectrónica y las telecomunicaciones; pero giran, no sólo de forma aislada, sino lo que es más significativo de manera interactiva e interconexionadas, lo que permite conseguir nuevas realidades comunicativas (Cabero, 1998).

El impacto de las TIC's no se refleja únicamente en un individuo, grupo, sector o país, sino que, se extiende al conjunto de las sociedades del planeta. Los propios conceptos de "la sociedad de la información" y "la globalización", tratan de referirse a este proceso. Así, los efectos se extenderán a todos los habitantes, grupos e instituciones conllevando importantes cambios, cuya complejidad está en el debate social hoy en día (Beck, U. 1998).

Los desarrollos TIC's en los últimos 30 años han hecho posible la implementación de la subasta electrónica, tanto del tipo inglesa como holandesa, en la negociación entre empresas para la contratación de bienes y servicios. Empresas como la multinacional de telecomunicaciones TELEFONICA a través de su página web Adquira, o la Ítalo-Mexicana Telecom consideran este tipo de negociación como un mecanismo de ahorro vinculados a los procesos de contratación de bienes o servicios (*eMarketServices* España, <http://www.emarketservices.es/>).

La subasta electrónica del tipo inglesa (a la baja o inversa) o del tipo holandesa (a la suba) son operaciones de subastas dinámicas hechas por vía informática y en tiempo real (es decir, sin desfase de tiempo y con efecto inmediato) entre una organización adquirente y varios proveedores que compiten por obtener la adjudicación de un contrato.

Las computadoras en conjunto con los avances tecnológicos relacionados, el libre comercio y la globalización se han convertido en el sello de la economía global. Las pautas que siguen los compradores para realizar adquisiciones han cambiado y los diferentes estudios de mercado han señalado varias evidencias de que las subastas electrónicas tienen cada vez más predicamento entre las empresas.

En estos últimos años, el empleo de subastas electrónicas se ha desarrollado considerablemente, especialmente en grandes empresas de Telecomunicaciones como TELEFONICA y TELECOM (empresas proveedores de servicios de telefonía fija, móvil e internet) dado que esta nueva modalidad de contratación es vista como un mecanismo de obtener mejores precios por aquellos bienes y servicios comerciales que comúnmente se transan en el mercado. También son utilizadas en procesos de compras globales por empresas manufactureras para la compra de materiales para sus procesos de fabricación (por ejemplo la compra de láminas de acero por corporaciones como UTC, propietaria de la empresa fabricante de aire acondicionado Carrier o Liebert, fabricante de aire acondicionado de precisión perteneciente al grupo Emerson), y aunque en menor medida, por empresas como Techint (empresa de ingeniería ítaló argentina) a través de su plataforma electrónica de compras Exiros, y las petroleras Austral y Petrobras.

Atrás de las subastas electrónicas existe un análisis estratégico y crítico decisivo, por lo cual estos sistemas no se reducen a una cuestión sólo de “precio” que es lo que pareciera ser.

Por lo tanto esta investigación se propuso responder las siguientes preguntas:

1. ¿Existen estrategias comerciales, tanto de ventas como de compras, utilizadas por las empresas que utilizan sistemas de subastas electrónicas?
2. ¿Qué tipo de bienes y servicios que adquiere una empresa son posibles de ser subastado a través del sistema electrónico? ¿Por qué?

La finalidad de esta investigación es describir el uso de la subasta en negociaciones *Business to Business (B2B)*, y determinar las mejores estrategias comerciales que se deben tener en cuenta cuando una empresa decide negociar la adjudicación de un contrato por este medio como también encontrar qué tipo de contratos podrán ser subastados electrónicamente. Adicionalmente expondré las ventajas e inconvenientes o riesgos que las empresas enfrentan cuando hacen uso de esta técnica de compra.

Esta investigación se llevó a cabo mediante la metodología descriptiva no experimental utilizando el estudio del caso, analizando las negociaciones comerciales en distintos concursos y licitaciones concretados por la empresa Emerson Argentina S.A.

En el primer capítulo del marco teórico se desarrolló cómo, a partir de las nuevas técnicas de la tecnología de la información, surgen las subastas electrónicas, su historia, industria ventajas y desventajas. En el segundo capítulo se repasan las fases de una negociación electrónica y sus estrategias, tanto desde el lado comprador como desde el vendedor. Por último en el tercer capítulo se evaluó el futuro y la resistencia al cambio que existen en muchas organizaciones a implementar este tipo de herramientas.

En el marco metodológico se evaluaron los últimos casos (7) de negociación que hubo en la empresa Emerson Argentina durante el 2012 y 2013. Asimismo para complementar el análisis se realizaron entrevistas con las empresas clientes que compran y contratan mediante este sistema, como también el aporte de toda documentación técnica interna y especializada para tratar de entender de manera acabada este sistema de licitación y de estrategia.

MARCO TEÓRICO

CAPÍTULO 1: COMERCIO ELECTRÓNICO. SUBASTAS B2B.

En este capítulo desarrollaremos cómo surge esta forma de negociación electrónica, su impacto, las técnicas y distintas formas que existen actualmente en el mercado.

1.1 Historia, antecedentes y evolución.

El comercio ha evolucionado de muchas maneras pero su fin es siempre el mismo: “el proceso y los mecanismos utilizados para vender y comprar bienes y servicios”. En líneas generales, y con un sentido amplio, el comercio implica la investigación de mercado con el fin de interpretar los deseos del consumidor, la publicidad que anuncia la existencia del producto, la posibilidad de adquirirlo, y en qué lugar, a la vez que se utilizan los métodos de persuasión, la venta al por menor y finalmente, la adquisición por parte del público.

Según lo expuesto, a través de los años han aparecido diferentes formas o tipos de comercio. A principio de los años 1920 en los Estados Unidos apareció la venta por catálogo, impulsado por las grandes tiendas de mayoreo como Montgomery Ward Sears. Este sistema de venta, revolucionario para la época, consistió en un catálogo con fotos ilustrativas de los productos a vender. A mediados de 1980, con la ayuda de la televisión, surgió una nueva forma de venta por catálogo, también llamada venta directa. De esta manera, los productos son mostrados con mayor realismo, y con la dinámica de que pueden ser exhibidos resaltando sus características. La venta directa es concretada mediante un teléfono y usualmente con pagos de tarjetas de crédito. (Brandweek 50, no.36.D1-D4 *The Next Generation of DIRECT MARKETING.*, 2009).

A principio de los años 70', aparecieron las primeras relaciones comerciales que utilizaban una computadora para transmitir datos. Este tipo de intercambio de información, sin ningún tipo de estándar, trajo aparejado mejoras de los

procesos de fabricación en el ámbito privado, entre empresas de un mismo sector.

En 1989 aparece un nuevo servicio, la WWW (*World Wide Web*), cuando un grupo de investigadores en Ginebra, Suiza, ideó un método a través del cual empleando la tecnología de Internet enlazaban documentos científicos provenientes de diferentes computadoras, a los que podían integrarse recursos multimedia (texto, gráficos, música, entre otros).

El desarrollo de estas tecnologías y de las telecomunicaciones ha hecho que los intercambios de datos crezcan a niveles extraordinarios, simplificándose cada vez más y creando nuevas formas de comercio, y en este marco se desarrolla el Comercio Electrónico.

El comercio electrónico, también conocido como *e-commerce* (*electronic commerce* en inglés)¹, consiste en la compra y venta de productos o de servicios a través de medios electrónicos, tales como Internet y otras redes informáticas. La cantidad de comercio llevada a cabo electrónicamente ha crecido de manera extraordinaria debido a Internet.

El comercio electrónico realizado entre empresas es llamado en inglés *business-to-business* o *B2B*. El *B2B* puede estar abierto a cualquiera que esté interesado (como el intercambio de mercancías o materias primas), o estar limitado a participantes específicos pre-calificados (mercado electrónico privado). Una de las principales metodologías de negociación entre empresas son las subastas electrónicas (Las subastas electrónicas se ponen de moda (s.f). Recuperado el 20 de marzo de 2014, de <http://www.BusinessWeek.com>).

La negociación comercial básicamente se centra en el proceso de intercambio de argumentos en donde una parte que es comprador o cliente escucha las propuestas del vendedor o proveedor de un producto o servicio (tangible o intangible) dando inicio a una negociación de carácter comercial. Cuando este proceso se lleva a través de herramientas informáticas o electrónicas estamos

¹ Halchmi, Z.; Hommel, K., (1996) Electronic Commerce, Simposio de Comercio electrónico, Pennsylvania, USA, 8 noviembre (paper)

en presencia del comercio electrónico, y las subastas no es más que una forma de negociación dentro de este nuevo mundo.

1.2. Concepto y Descripción.

Las subastas electrónicas son una nueva modalidad de negociación para la adquisición de bienes y servicios que se puede dar tanto en el ámbito privado entre empresas (tema que tratamos en esta tesis) y en el sector de contrataciones públicas de los estados nacionales o municipales.

El principal motivo que tiene este tipo de negociación es la gestión del gasto y ahorro por parte de las empresas contratantes como parte del abastecimiento estratégico y las actividades de gestión global de suministro, mientras que la principal motivación para los oferentes es la transparencia que existe en este tipo de contrataciones.

En una subasta normal (*Forward auction*) como las que se ven en la compra de piezas de arte, el vendedor ofrece un artículo al mejor postor, donde varios compradores ofrecen montos por el artículo y el que ofrece el valor más alto gana la subasta y compra el artículo.

En el caso de las subastas electrónicas, utilizadas principalmente en las negociaciones B2B, existen tres tipos de metodologías:

1. Subasta inglesa, inversa o a la baja
2. Subasta holandesa, o a la suba
3. UMO, última mejor oferta

En los pedidos que hacen las empresas para adquirir los bienes y servicios que necesitan, el comprador expresa el artículo que necesita con detalles y especificaciones y los vendedores u oferentes ofrecen sus productos y precios. Usualmente estos requerimientos se publican en plataformas electrónicas o las mismas páginas web de las empresas contratantes, y las ofertas pueden subirse directamente en esos sitios, o se envían en papel por sobre a las oficinas de compras.

Cuando la negociación de los precios se haga mediante alguna de las formas de subastas previamente descritas, el comprador emite una solicitud de cotización (RFQ) para comprar un artículo en particular o grupo de artículos (llamado un "lote"). En el día y el tiempo señalado, varios proveedores, por lo general entre 3 y 10, inician sesión en el sitio de subastas y cotizaciones de entrada. Estas cotizaciones reflejan los precios que están pidiendo para suministrar el bien o servicio solicitado. Con esta información, generalmente algunos días posteriores a la presentación de los precios de entrada, los compradores proceden a subastar la contratación mediante alguna de las tres metodologías antes mencionadas. Cabe destacar que los proveedores que pueden participar de la subasta son los que fueron aprobados técnicamente por las áreas usuarias de las empresas contratantes.

En el caso de la **subasta inglesa** o a la baja, el comprador determina un precio de salida (precio al que inicia la subasta y el cual se deberá mejorar), que usualmente se trata del mejor precio que se obtuvo en las cotizaciones de entrada (primeras cotizaciones enviadas por los proveedores) y permite una puja de precios a la baja entre los distintos oferentes. En el caso de la **subasta holandesa**, el comprador determina un precio de salida usualmente muy inferior a la mejor cotización de entrada obtenida, y es el comprador mismo que va incrementando ese precio hasta que alguno de los vendedores acepte en algunos de los intervalos determinados (Shalev, E. Moshe E.; Asbjornsen, S. (2010) *Electronic Reverse Auctions and the Public Sector, Factors of Success, Journal of Public Procurement*, 10, 3, pp 428-452).

Por último el **UMO** es utilizado en el caso que las subasta, inglesa u holandesa, hayan quedado desiertas, o sea que ningún proveedor haya mejorado el precio de salida en el caso de las subastas inglesas, o aceptado alguno de los precios sucesivos en las subastas holandesas. En este último caso se les solicita a los distintos proveedores presentar de manera electrónica su última mejor oferta (UMO), sabiendo que la oferta más baja será la adjudicada sin tener derecho a réplica o posibilidad de mejora de oferta.

Como conclusión de este capítulo podemos ver que las subastas electrónicas en sus dos modalidades (inglesa y holandesa) son estrategias comerciales

para acordar precios relativamente nuevas en el mundo de los negocios y su desarrollo y evolución vino de la mano de las tecnologías de la información, que impulsaron nuevas técnicas y formas de negociación entre las empresas.

CAPÍTULO 2: MERCADO DE SUBASTAS B2B.

En este capítulo analizaremos en qué tipo de industria son utilizadas las subastas electrónicas, y especialmente qué tipo de productos pueden ser negociados mediante este sistema. Además analizaremos las ventajas, desventajas y estrategias comerciales utilizadas por los distintos actores involucrados en las fases una negociación

2.1. Industria de Telecomunicaciones.

Las negociaciones entre empresas a través de subastas electrónicas no están muy difundidas en la Argentina, salvo por el uso que le dan algunas empresas del mercado de Telecomunicaciones como la española Telefonica, o Telecom, ahora perteneciente al grupo indio FINTECH.

En los años 90, el sistema telefónico argentino (el cual era propiedad de ENTEL, compañía que pertenecía al estado) fue vendido a estas dos corporaciones privadas que querían invertir en Argentina: Telefónica y Telecom. El país se dividió en dos zonas, la región norte, que se transfirió a Telecom, y la región sur, correspondiente a Telefónica.

El estado fue otorgándole el control de la telefonía progresivamente. Al principio, les permitió que pudieran proporcionar llamadas internacionales, después telefonía móvil, y por último, proporcionar la telefonía al servicio doméstico.

A finales de la década de los 90 comenzó un proceso de desregulación de las telecomunicaciones, el cual puso fin a la exclusividad en zonas telefónicas, larga distancia y telefonía móvil, posibilitando el ingreso de nuevos operadores de telecomunicaciones.

Tanto Telecom como Telefónica poseen sus correspondientes proveedores de Internet ADSL. Arnet es parte de Telecom, y se encarga de ofrecer Internet a

los usuarios de dicha empresa. Speedy brinda el servicio de Internet a los clientes de Telefónica. Existen también empresas u operadores virtuales que pueden proveer internet ADSL haciendo uso de las redes de Telefonica o Telecom (por eso virtuales) como es el caso es el de Sion.

Claro (anteriormente Telmex Argentina) ingresó a principios de la década del 2000 al mercado de la telefonía, consolidándose en 2010 como la compañía de teléfonos competidora de Telefónica y Telecom. Ofrece Telefonía e Internet, ya sea móvil o por fibra óptica.

Todas estas empresas, desde su desembarco en la Argentina fueron implementado nuevas e innovadoras estrategias comerciales para negociar la compra de sus insumos principales para la implementación y operación de sus redes, consolidando en los últimos años la subasta electrónica como una de sus principales metodologías de compra. El comprador más maduro en este tipo de compras es TELEFONICA, quien adquiere más del 70% de los bienes y servicios que compra a través de negociaciones electrónicas mediante alguna metodología de subasta. La implementación de esta estrategia la hace a través de su plataforma electrónica Adquira. TELECOM también hace uso de esta herramienta de negociación, pero de forma muy esporádica y para casos muy particulares, siendo menos del 10% de sus compras ejecutadas por esta vía (datos confirmados por Telefónica y Telecom en las entrevistas realizadas).

2.2. Ventajas y desventajas de negociar mediante subastas

Pareciera que las ventajas son obvias al momento de analizar las subastas electrónicas como medio de negociación, pero no lo son. Como todo sistema tiene sus ventajas y desventajas, y dependiendo desde qué punto de vista se lo analice las mismas pueden variar considerablemente. Estos dos puntos de vistas son:

1. Comprador
2. Vendedor

Cuadro N° 1: Ventajas y desventajas DE QUÉ COSA

	Ventajas	Desventajas
Comprador	a. Mejor precio del mercado b. Transparencia en el proceso	a. Enfocado principalmente en precio en desmedro de la calidad b. Choque entre las areas compradoras con la usurias
Vendedor	a. Procesos abiertos b. Oportunidad para todos los oferentes	a. Enfocado principalmente en precio en desmedro de la calidad b. En negociaciones de tiempo real es facil tentarse a bajar los precios sin un analisis detallado de las consecuencias

Fuente: elaboración propia

Punto de vista Comprador.

Ventajas: Una subasta le ofrece al comprador el mejor precio disponible en el mercado, como así también la transparencia en el proceso de adquisición.

Desventajas: Es una modalidad de negociación que se basa únicamente en la baja de precio, por lo que si las especificaciones de lo que se pretende comprar no son lo suficientemente claras puede llevar a la contratación de bienes y servicios de una calidad inferior a la que se necesita, o simplemente la contratación de requisitos que no son los más adecuados para la necesidad que disparó el proceso de compras. Adicionalmente el comprador deberá tener en cuenta el costo de llevar a cabo el proceso de subasta que puede variar entre el 0.4 al 2% del valor de la contratación. Este costo está asociado principalmente al uso del software o plataforma electrónica necesaria para llevar a cabo la subasta.

Punto de vista vendedor.

Ventajas: Se trata de procesos abiertos que no están atados a la relación, acercamiento o “*feeling*” que pueden llegar a tener dos empresas determinadas. Se trata de un proceso que pone en igual condición de

negociación a todos los participantes, más allá del acercamiento o relacionamiento que tenga la parte compradora con alguna de las partes vendedoras.

Desventajas: Las subastas electrónicas son procesos de negociación muy intensivos enfocados únicamente en el precio, lo cual puede representar un riesgo para los vendedores que no conozcan bien sus costos y corran en la tentación de ofrecer precios excesivamente bajos que puedan no ser beneficiosos para el negocio, lo cual puede repercutir en la calidad de los bienes o servicios ofertados, y posteriormente en la relación con los clientes. (Arianrhod, S. (2010) *Los pros y los contras de las subastas inversas*. Recuperado el 5 de abril de 2014, de <http://www.ehowenespanol.com/>)

2.3 Negociación.

Fases de la Negociación.

La negociación es algo continuo en la vida de la mayor parte de los seres humanos. Es una consecuencia de la vida en sociedad continuamente deseamos cosas que no dependen sólo de nuestra voluntad, sino también de otros. A menudo, esas otras personas tienen objetivos o intereses diferentes; a veces incluso contrarios a los nuestros. Para conseguir objetivos, es preciso combinar objetivos propios o ajenos, o al menos conciliarlos.

A pesar de que las negociaciones son procesos sociales que se dan continuamente, no es fácil hacerlo bien, y rara vez nos hemos preocupado de desarrollar técnicas de negociación que nos ayuden a salir airosos de las muchas situaciones con las cuales nos enfrentamos continuamente. Nuestra capacidad de negociación puede mejorar mucho si aplicamos ciertos criterios y métodos, y nos ejercitamos en ciertas habilidades.

Antes de iniciar el proceso de negociación es preciso establecer la estrategia a seguir. La negociación no será igual si pretendemos captar el mayor volumen de negocio o parte del mismo con mejores márgenes. Como la improvisación no es aquí buena compañera se establecen a continuación los puntos a

preparar en una determinada negociación, donde las subastas electrónicas no son la excepción:

- Definir los objetivos: por ejemplo salir primeros o segundos en una subasta. Muchas veces empresas licitan un negocio con un determinado monto a adjudicar, y no se lo dan todo a la oferta líder, sino que dividen el contrato en partes (70% del monto de la orden a la oferta líder, y 30% al proveedor que entró segundo).
- Definir los medios o metas: por ejemplo, trabajar enfocándose en los costos para ser competitivos, especificar cualidades de los productos propios que los hacen más competitivos que la competencia.
- Analizar los puntos fuertes y débiles de nuestra oferta.
- Definir por anticipado cuáles son los límites.

Las fases que podríamos establecer en la negociación comercial son las que detallamos en el siguiente cuadro: (Dasí y Martínez, 2009)

Cuadro N° 2: Fases de una negociación

	Fases	Descripción
#1	Análisis del cliente	El recurso que aquí manejamos es la información, la habilidad en juego es "obtener información", y el objetivo "identificar y valorar las posiciones iniciales del cliente". Por ejemplo, a cuántos proveedores pretende adjudicar, ya que es muy distinta la estrategia sabiendo que se le adjudicará el 100% del negocio al mejor precio, o se repartirá el mismo entre 2 o 3 proveedores.
#2	Procesos de influencia	Con el objetivo de incrementar el deseo de compra del cliente, la habilidad y tarea en juego será influir, convencer al cliente. Por ejemplo en las especificaciones de un determinado producto, de manera que lo haga más competitivo que los de la competencia. Esto genera una ventaja considerable al momento de bajar el precio en medio de una subasta electrónica.
#3	Propuesta	En el caso específico del tema que estamos desarrollando sería el proceso la subasta electrónica en sí, donde los oferentes plasman su mejor oferta económica
#4	Acuerdo final	La decisión acordada debe ser satisfactoria para ambas partes. De no ser así, el futuro de la relación comercial estará en peligro.

Fuente: elaboración propia

Entrar a precio en la negociación

Las habilidades de Negociación en una subasta electrónica van más allá de ofrecer mejoras de precios, es un proceso que empieza mucho tiempo antes de la subasta en sí. Negociar significa intercambiar elementos de naturaleza distinta aunque de un valor semejante. “Entrar a precio” es una estrategia que hay que saber manejar que implica no sólo ser competitivo, sino que se trata en lograr la especificación de los bienes y servicios con los usuarios de los clientes de manera que soliciten la compra lo más detallada posible, y en el arte de conseguir información. Las empresas que venden bien a través de subastas electrónicas trabajarán muchos aspectos además del tema precio.

Aunque parezca trivial, pero no lo es, otra variable importante en donde deben invertir las empresas es la relación con el cliente, la necesidad de sintonizar, lograr su confianza, colaborar. Los clientes están dispuestos a asumir un precio más alto de aquellos gestores que les ofrecen confianza, con los que tienen una buena relación. Esto lo demuestran cuando no adjudican el total del negocio solamente al mejor postor, sino como dijimos previamente dividen en contrato entre varios, aunque no todos tengan el mismo nivel de precios para un mismo producto.

Actores, posiciones e intereses

Lo destacado y distinto de una subasta electrónica es que se trata que una negociación entre dos partes *en tiempo real*, donde al final de la misma se espera llegar a un acuerdo de precios. Como en toda negociación existen distintos actores con posiciones e intereses, descritos en el siguiente cuadro N°3, se deben llevar a una zona en común para lograr el éxito.

Cuadro N° 3: actores, posiciones e intereses

<i>Actores</i>	<i>Posiciones</i>	<i>Intereses</i>
Compradores <i>(empresa compradora)</i>	Conseguir descuentos que superen los objetivos de precios dispuestos por la empresa	Crecimiento y desarrollo profesional/económico. Avanzar en posiciones dentro de la empresa. Respeto por parte de superiores, pares y de sus clientes internos y externos
Usuarios <i>(empresa compradora)</i>	Adquirir los bienes y servicios que mejore se ajusten a las necesidades operativas de la empresa	Crecimiento y desarrollo profesional/económico. Avanzar en posiciones dentro de la empresa. Respeto por parte de superiores, pares y de sus clientes internos y externos
Vendedores <i>(empresa vendedora)</i>	Lograr la venta	Crecimiento y desarrollo profesional/económico. Avanzar en posiciones dentro de la empresa. Respeto por parte de superiores, pares y de sus clientes internos y externos
Dirección <i>(empresa vendedora)</i>	Conseguir resultados sustentables a mediano y largo para la empresa, tanto en ventas como en márgenes	Crecimiento y desarrollo profesional/económico. Relacionamiento político, fortalecimiento y expansión de la empresa
IT <i>(empresa compradora y vendedora)</i>	Asegurar la continua operación de los sistemas de información durante la subasta	Respeto por parte de superiores, pares y de sus clientes internos y externos

Fuente: elaboración propia

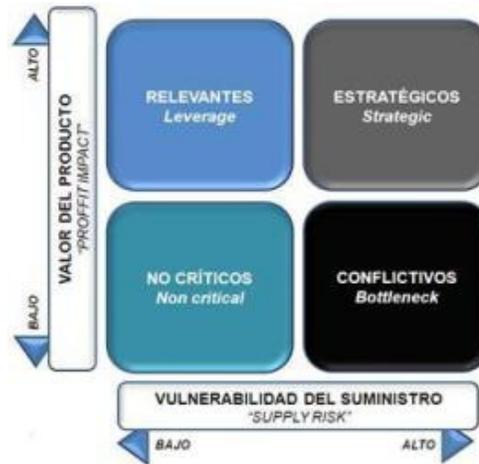
2.4. Estrategias Comerciales.

Desde Compras.

Con todas las nuevas herramientas que surgieron con el desarrollo de la tecnología de la información en los últimos 30 años, se puede decir que las funcionalidades de los departamentos de compras se han transformado y se han ido adaptando a los nuevos tiempos que corren. Los compradores no solo tienen que adquirir los bienes y servicios que son requeridos por las distintas aéreas usuarias, sino que se espera de ellos un valor agregado significativo a los resultados de la compañía. La función de compras se ha transformado en una de las principales bolsa de mejora disponible, y las empresas exigen que sean una fuente de ventajas competitivas.

Entre las distintas estrategias de negociación que puede seguir un departamento de compras está las subastas electrónicas, pero debemos preguntarnos si todos los bienes y servicios que son adquiridos por una empresa pueden ser negociados, al menos su precio, a través de esta herramienta de *e-sourcing*. Para ello analicemos la matriz de Kraljic (1983) la cual se presenta en la figura N°1.

Figura N° 1: Matriz de Kralijc



Fuente: Canie, I. (2005) Gelderman Strategic supplier-buyer relationships: a marriage of convenience. *Journal of Purchasing & Supply Management* 11, pp. 141–155

La matriz de Kralijc se puede utilizar para analizar los distintos bienes y servicios adquiridos por las empresas y clasificarlos según el impacto que tenga en dos dimensiones, resultado y riesgo de suministro:

a. *Resultado o valor del producto*: es la importancia estratégica de las compras en términos de valor añadido por línea de producto, el porcentaje de materia prima en los costos totales y su impacto en la rentabilidad.

b. *Riesgo o vulnerabilidad de suministro*: es la complejidad de la oferta del mercado medida por la escasez de la oferta, el ritmo de la tecnología y / o sustitución de materiales, los obstáculos de entrada, el costo logístico de la complejidad y las condiciones de monopolio u oligopolio.

El modelo divide entonces a los productos (bienes / servicios) que adquiere o contrata una determinada empresa en 4 categorías según la ubicación dentro de la matriz:

a. *Productos Apalancados, relevantes o "Commodities"* (resultado alto y riesgo bajo). Los productos apalancados son productos que representan un alto porcentaje de las ganancias o resultados de la empresa compradora y a la vez se cuenta con muchos proveedores disponibles. Es

fácil cambiar de proveedor. La calidad de productos está estandarizada por lo que el riesgo inherente al suministro es bajo. Generalmente el comprador domina el mercado al tener muchas alternativas de suministro y un alto valor de compra.

b. *Productos Estratégicos (resultado y riesgo altos).*

Los productos estratégicos son productos que son cruciales para el proceso o el negocio de la empresa compradora. Se caracterizan por un alto riesgo de suministro (o incumplimiento) debido al escaso número de fuentes de suministro o por una entrega difícil (logística). Normalmente existe una situación equilibrada entre el poder del comprador y vendedor y un alto nivel de interdependencia.

c. *Productos No Críticos o Rutinarios (resultado y riesgo bajos).*

Los productos no críticos (o rutinarios) son productos fáciles de comprar y que también tienen un impacto relativamente bajo en los resultados financieros. Calidad estandarizada. Existe un poder comprador-vendedor equilibrado y un bajo nivel de interdependencia.

d. *Productos Cuello de Botella o Conflictivos (resultado bajo y riesgo alto).*

Los productos cuello de botella (o conflictivos) son productos que sólo pueden ser adquiridos a un proveedor o a escaso número de proveedores, o sino su entrega sería poco confiable y tienen un impacto relativamente bajo en los resultados financieros. Por ejemplo: repuestos de un equipo. Usualmente el proveedor domina el mercado por tratarse de productos normalmente especializados.

Teniendo en cuenta esta clasificación, la estrategia de llevar adelante o no una subasta por parte del departamento de compras, como así también que tipo de subasta (inglesa u holandesa), dependerá principalmente de qué producto se esté adquiriendo. Las modalidades de negociación que aplican para cada tipo de producto son las que se presentan en el cuadro N° 3:

Cuadro N° 3: Modalidades de Negociación

Producto/ Servicio	Mejor Estrategia	Observaciones
Apalancados	Subasta Inglesa/ Holandesa	Optimización de costos
Estratégicos	Alianzas/ Integración Vertical	Largo Plazo
Rutinarios	Órdenes de Compra Abiertas	Dedicarles poco tiempo
Conflictivos	Inventario	Service Level Agreements

Fuente: Canie, I. (2005) Gelderman Strategic supplier-buyer relationships: a marriage of convenience.
Journal of Purchasing & Supply Management 11, pp. 141–155

Todos los compradores pretenden que sus negociaciones sean productivas y aporten valor a la empresa, pero para que esto ocurra cuando se decide optar por una subasta electrónica su éxito depende de factores claves:

- Especificaciones claras y no ambiguas
- Orientada a un mercado de oferta, o sea muchos proveedores
- Invitar a proveedores homologados por las áreas usuarias
- Reglas de adjudicación claras

Desde Ventas.

Pareciera que la única respuesta para lograr una venta ante una subasta electrónica fuese obvia: trabajar los costos y ser lo más competitivo que se pueda. Pero concentrarse solamente en eso es algo débil desde el punto de vista estratégico, y claramente no es lo único importante.

Una estrategia organizada parte de entender el impacto del entorno y la situación interna de la organización y permite definir las iniciativas a seguir y proyectar el nivel de éxito.

Aunque no todos los modelos y metodologías de una estrategia se siguen en estricto orden, en la práctica conservan lineamientos generales. Hay pequeñas variaciones en los detalles de cada paso, pero en el fondo mantienen una misma filosofía de acción. ¿Qué consideraciones son relevantes? A continuación se describen 4 pasos a seguir para formular una estrategia de Comercio Electrónico ante una negociación de precios por subasta, que a diferencia de la descrita previamente tiene en cuenta un punto adicional, las autorizaciones, debido a que las subastas electrónicas ocurren en tiempo real donde no se tiene segundas oportunidades, al cierre de las mismas no hay posibilidad de negociación adicional, y la mejor puja es la ganadora:

1. Análisis de Mercado. Conocer la competencia.

Conocer la competencia y sus productos. Investigar precios de referencias en licitaciones y concursos previos, y en base a estos últimos estimar cual sería el mejor precio que estaría dispuesto a dar versus el propio. Investigar cuál es la participación estimada en el mercado de cada competidor.

2. Relaciones Comerciales.

Es fundamental construir relaciones claves con personas del cliente, tanto del área de compras como del usuario. A partir de este acercamiento se puede conseguir información valiosa, como ser si todos los proveedores están habilitados para la subasta y qué precio pretenden llegar mediante esta herramienta

3. Riesgo Calculado.

Presentar las proyecciones para cada pasa de la subasta, conociendo y entendiendo cual es el “punto de equilibrio” o punto límite más allá del cual no se podrá seguir ofertando mejoras de precios. Es fundamental que las empresas oferentes vayan a una negociación por subasta sabiendo y conociendo cuáles son sus posibilidades y límites, de manera que no ofrezcan soluciones a precios que luego no pueden respetar

poniendo en riesgo la relación con el cliente, o peor aún, poniendo en riesgo la salud financiera de la empresa.

4. Autorizaciones.

En todas las empresas grandes o corporaciones internacionales los límites inferiores en los precios y márgenes requieren aprobaciones que muchas veces exceden al personal del país donde se está llevando a cabo la negociación. Se está acostumbrado a negociaciones que cuando se pide un descuento, con ese requerimiento viene implícito un tiempo para poder responder. Pero en una subasta ese tiempo no existe, ya que se trata de una *“negociación en tiempo real”*. Por esto, al momento de llegar a una subasta electrónica es imprescindible que se cuenten ya con todas las autorizaciones para la baja de precios necesarias, y que la alta dirección entienda que luego no hay vuelta atrás, o sea que tienen que estar dispuestos a revelar cuáles serían sus precios mínimos a los que estarían dispuesto a llegar si así se lo requiriera para ganar el negocio.

Como conclusión de este capítulo podemos ver que la negociación electrónica mediante subasta es utilizada principalmente por la industria de telecomunicaciones en la Argentina, pero con un gran potencial de desarrollo a nivel general en el resto de las industrias, ya que se trata de una herramienta válida y genuina que ayuda a validar precios dentro de las distintas fases de una negociación tradicional, donde como pudimos analizar no se reinventa nada nuevo, ya que los actores e interesados y la finalidad es la misma, la transacción de bienes y servicios. Adicionalmente, en referencia a esto último quedó claro a través de la matriz de Kralijc que no todos los productos o servicios son posibles de ser subastados, sino principalmente los que son considerados como *“apalancados”*.

En resumen la contratación de bienes y servicios a través de subastas son una manera muy eficaz de optimizar costos y conseguir la apertura a nuevos negocios, pero pueden generar problemas cuando las especificaciones no se publican con la suficiente antelación y precisión, y se asegura que todos los proveedores estén cotizando los que las empresas contratantes requieren, ni

más ni menos. La competencia por el precio más bajo puede llevar a algunos proveedores a recortar sus costos para obtener el negocio o incluso enviarlos a la quiebra cuando el proyecto resulta ser una pérdida. Esto último claramente nos solo tiene un impacto en la empresa vendedora, sino también en la empresa contratante.

CAPITULO 3: EL FUTURO DE LA NEGOCIACIÓN ELECTRONICA

En este capítulo analizaremos cómo se irán desarrollando este tipo de negociaciones electrónicas, y como está influenciando el avance de las distintas tecnologías de información en la forma que las empresas hacen negocios entre sí. Evaluaremos también las resistencias, tanto de las empresas como de las personas a estos cambios o nuevas formas de negociaciones.

3.1 Impacto de las nuevas tecnologías de la información

Las computadoras en conjunto con los avances tecnológicos relacionados, el libre comercio y la globalización se han convertido en el sello de la economía global. Las pautas que siguen los compradores para realizar adquisiciones han cambiado y los diferentes estudios de mercado han señalado varias evidencias de que las subastas electrónicas tienen cada vez más predicamento entre las empresas.

Puede que el comercio electrónico llegue a establecerse como la norma y no la excepción a la regla algún día, más próximo o más remoto. Pero una de las cosas que Internet ya ha demostrado es que puede cambiar la forma en que las empresas se relacionan. Internet tiene un impacto considerable en las relaciones empresa-a-empresa (B2B). Más concretamente, Internet ha hecho posible la disminución de los costes de transacción entre empresas. En otras palabras, encontrar proveedores, negociar con ellos (más allá que se utilice una subasta electrónica), y coordinar los suministros, puede hacerse más barato mediante Internet. El efecto de esta disminución de costes de transacción es lo que hace que las empresas encuentren más económico centrarse en hacer aquello que hacen mejor que nadie (su núcleo de actividad),

buscando en el mercado todo aquello que precisan para hacerlo, en las mejores condiciones y precios.

Todo indica que las negociaciones electrónicas irán avanzando y evolucionando a través del tiempo y existen varias razones por las que parece que el B2B encuentra cada vez menos dificultades para su expansión. Dichas razones son:

- La gran competencia entre las empresas les lleva a estar, por lo general, muy orientadas a la reducción de costes. Los mercados digitales les permiten a unos encontrar nuevos proveedores, y a otros nuevos compradores (siempre que el mercado digital en cuestión garantice las condiciones de la oferta: homologaciones técnicas, plazos de entrega, plazos de pago, etc.).
- La utilización de mecanismos de precios como las subastas, anteriormente poco utilizadas en el mundo industrial, han introducido dosis de eficiencia en la empresa. En otras palabras, los mercados B2B se usan no porque se "sea moderno" al hacerlo, sino porque le conviene a la empresa (o, más sutil aún, porque le conviene, en términos de gestión del tiempo, por ejemplo, a aquella persona de la empresa que está utilizando el mercado digital).
- El número de agentes que intervienen en los mercados digitales acostumbra a ser menor que el implicado en los mercados dirigidos a consumidores finales. En los mercados digitales, una empresa negocia con un número limitado de agentes. Es más, en muchas ocasiones, tiene de ellos suficiente información para establecer fácilmente una relación de confianza.
- En un mercado digital, los problemas de seguridad y confianza se pueden tratar más fácilmente. En un mercado a consumidores, una de los retos más importantes para el vendedor consiste en conseguir la confianza de aquellos; no en vano, entre las principales razones por las que los consumidores son reticentes a la hora de utilizar las ofertas de comercio electrónico que están a su disposición, se cita con frecuencia

la falta de confianza, o de seguridad, que les inspira todo el proceso. En un mercado digital, en el que el objetivo es básicamente comprar y vender en grandes cantidades y entre empresas (B2B) existen mecanismos de generación de confianza seguro. Pero en el caso de las subastas electrónicas, el mecanismo implica un proceso de negociación de precios para llegar a un acuerdo. Luego de eso, la compra avanza por las vías formales de la empresa (emisión de OC, entrega de mercadería, recepción, facturación, cobranzas, etc.).

Puede que si el B2C no ha conseguido hasta ahora satisfacer las expectativas generadas, es porque hemos aplicado en Internet lo que sabemos sobre el comportamiento del cliente en la "realidad". Y, probablemente, esos conocimientos no son del todo aplicables en la red, porque la relación del cliente con una pantalla en la que se le presenta de manera bastante estática, por cierto una oferta, es muy distinta de su relación con un vendedor o experto. Más aún, enviar la oferta a través de un "pantallazo" resulta muy limitante para el vendedor, en el sentido de que su capacidad de influir en la venta resulta bastante reducida. El vendedor no puede hacer prácticamente nada desde que envía al cliente esa pantalla hasta que, finalmente, éste decide la acción que quiere realizar. La necesidad de entender al "cliente digital" está conllevando que equipos multidisciplinares, formados por psicólogos, sociólogos, expertos en marketing, lingüistas, arquitectos de información, diseñadores, etc., estudien de forma científica el comportamiento de las personas ante una oferta en formato web. Una de las preguntas principales en estos estudios será, obviamente, cómo influir en el proceso de toma de decisión del cliente, aumentando así el *Hit Ratio* (Ofertas Totales Versus Ofertas Ganadas). Entender al cliente va a ser tan fundamental que en el futuro posiblemente se hablará de "*listening organizations*" (organizaciones que escuchan en inglés), o sea, de organizaciones que se estructuran alrededor de una función de observación de las necesidades, intereses, motivaciones, etc., de los clientes. Por otro lado, saber entender al cliente pasa por ser capaz de recabar sus opiniones, de analizar sus pedidos, de escrutar sus quejas y reclamaciones. Esto, que a simple vista parece fácil, se complica extraordinariamente en una negociación electrónica.

Es obviamente pronto para entender en toda su profundidad cómo Internet va a cambiar las organizaciones. Es más, tenemos que estar preparados para cambios radicales sin poder predecirlos con años de anticipación, o sea, que pasen casi sin darnos cuenta. Tenemos que agradecer a Internet que haya puesto en primera línea de debate temas fundamentales como el cambio en la manera de negociar de las empresas. Y tenemos que pedirle a Internet que sirva para conseguir una economía más justa con una economía más justa, sin que aumenten los excluidos. Una subasta electrónica es un claro ejemplo de esto último, donde ganará el que mejor haya hecho su trabajo, y no por los contactos que la empresa vendedora tenga con la empresa contratante, y definitivamente no debido a amistades.

3.2 Resistencia al Cambio

Sin lugar a dudas la negociación a través de plataformas electrónicas como lo es una subasta es un cambio radical en una organización. La pregunta es inevitable: ¿están las empresas preparadas para este cambio? Particularmente, están los empleados de esas empresas dispuestos a aceptar esta nueva tendencia, ya que lo primero que podría llegar a pensar un comprador, o un vendedor es si tienen lugar es la estructura de las empresas si es que las negociaciones por contratos se llevasen a cabo de manera electrónica. Como analizamos y venimos explicando en esta investigación, las personas son fundamentales para que cualquier tipo de negociación, inclusive las que se dan a través de plataformas electrónicas, tengan éxito. Pero esto no implica que los empleados sepan esto desde el inicio y evitar que se generen dudas y miedos innecesarios. Por eso es responsabilidad de la dirección de la empresa liderar estas transformaciones, explicando y convenciendo a todos de su importancia y el rol fundamental que cada uno tiene en el proceso.

En los momentos actuales en que se desarrolla la actividad empresarial en el mundo se hace necesario el empleo de métodos y técnicas novedosas en los aseguramientos que favorezca la agilidad en la adquisición de las materias primas y materiales con el costo y la calidad necesarios, que permita un rápido procesamiento de las producciones o servicios en función de dar cumplimiento a los compromisos contraídos con los clientes y con la sociedad en el menor

plazo de tiempo posible, que posibilite una rapidez del proceso productivo para mantener la empresa a un nivel competitivo alto y que pueda asumir cada vez compromisos mayores dentro del mercado territorial, nacional e internacional, de ahí la necesidad de la preparación cada vez más exigente de los directivos de las empresas y sobre todo del equipo de compras para lograr tales objetivos.

En el caso específico de esta investigación, se hace necesario cada vez más el mejoramiento de las estrategias empresariales a través de una mejor gestión en las prácticas de negociaciones electrónicas, mediante un sistema previamente diseñado que permita demostrar la eficiencia de las empresas.

Cambio implica modificar, más allá de los nuevos procesos o sistemas, se debe "instalar" un cambio en la mentalidad de la organización y de sus directivos. El cambio debe venir acompañado de nuevas y más efectivas formas de participación de los empleados, desde la base hasta la silla del Director debe existir la posibilidad de la retroalimentación y no solo de dientes para afuera sino que debe ser una realidad aplicable.

Para gestionar el cambio exitosamente hay que inducir una mayor participación de la gente, al final de cuentas es ella la que puede hacer que el cambio ocurra y aunque se puede presentar resistencia, y de hecho se presenta casi siempre, ésta puede utilizarse para bien si se logra comprender por qué se presenta.

En la mayoría de los casos, cuando se inician procesos de cambio, el personal no es consultado, ni siquiera es informado de lo que se busca con él y cuáles fueron las motivaciones para emprenderlo, si esto es así ¿por qué sorprenderse cuando se presenta la resistencia? Especialmente cuando se instrumentan procesos como las negociaciones electrónicas, donde si no se explica bien que es lo que se busca y como se lo quiere conseguir, pareciera que los vendedores y los compradores estarían de más. Este último concepto está totalmente errado y opuesto a la realidad.

Como conclusión de este capítulo podemos analizar que si bien internet puede haber cambiado muchas cosas, lo cierto es que el factor de éxito fundamental

en el comercio o negociaciones electrónicas sigue siendo el mismo que el del comercio "tradicional": para vender, hay que entender muy bien al cliente, pero esto no quita que las empresas deban vencer sus resistencias a los cambios y adaptarse a los cambios que imponen las nuevas tecnologías de la información y como ellas impactan en las formas de relacionarse, ya que si bien interpretar y entender al cliente sigue siendo la clave, en la competencia y en un mundo cada vez más veloz, el que llega primero siempre es el que gana.

METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN

CAPÍTULO 4: EMERSON NETWORK POWER

En este capítulo haremos una breve descripción de la Empresa Emerson Network Power, la cual tiene vasta experiencia en negociaciones electrónicas mediante subastas y desde donde se han tomado los casos utilizados en esta investigación.

4.1 Descripción de la Empresa

Emerson Network Power – una división de Emerson Electric Company – es una compañía global de tecnología que se especializa en el desarrollo y fabricación de equipos de energía de soporte, refrigeración de precisión, gerenciamiento de infraestructura crítica y tecnología de conectividad para empresa proveedoras de servicios de telecomunicaciones y centro de datos profesionales. La misión principal de los equipos y proyectos que ejecuta Emerson es garantizar la continuidad de las operaciones críticas de sus clientes, donde la interrupción de las operaciones tiene altos impactos económicos.

Emerson Network Power tiene sus oficinas centrales en Columbus, Ohio, y está presente en la Argentina como oficina directa desde el año 2000. La organización en la Argentina presenta dos direcciones, una de operaciones y servicios y otra comercial. La primera es la responsable de la ejecución de las obras y prestación de los servicios tanto de preventa (auditorías técnicas) como de post venta (garantías y contratos de mantenimiento). En el caso de la dirección comercial está formada por 4 gerencias comerciales:

1. Servicios: comercializa y negocia los contratos de mantenimiento y servicios de auditoría a todos los clientes de la empresa
2. Canales: responsable de la comercialización de equipos de baja capacidad, los cuales se comercializan a través de una red de canales

3. Telecomunicaciones: atiende a las cuentas que prestan servicios de telefonía fija y celular e internet (Grupo Telefónica, Grupo Telecom, CLARO Argentina y Nextel Argentina)
4. Enterprise: atiende a grandes cuentas que no pertenecen al mercado de Telecomunicaciones, por ejemplo la petrolera nacional YPF.

Dentro de las estrategias comerciales principales de las empresas de Telecomunicaciones esta la negociación por herramientas electrónicas como son las subastas, donde el mercado ya las ha adoptado como estándar.

Como vimos en los párrafos anteriores, podemos concluir que Emerson Network Power se trata de una compañía que comercializa productos y servicios en proyectos de alto valor agregado en un mercado competitivo y de alta especialización tecnológica, donde se recompensa calidad para garantizar la continuidad de las operaciones

CAPÍTULO 5: ANÁLISIS DE LOS CASOS

Esta investigación es del tipo descriptiva, dado que se demuestra cuáles son las características que hacen que existan subastas electrónicas, como también analizar las estrategias que se usan y cómo es su funcionamiento.

5.1 Casos

El trabajo ha sido no experimental, dado que no se han manipulado variables, sino que se ha tomado un caso testigo, la empresa Emerson, y a través de las cuatro (4) subastas ejecutadas durante el periodo 2012 – 2013 se ha mostrado su funcionamiento explicitando cómo han sido las estrategias de negociación en cada uno de ellos. Si bien en esta investigación estamos analizando casos de una sólo empresa, uno puede generalizar sobre la base de un solo caso, y el estudio de un caso puede ser crucial para el desarrollo científico a través de la generalización como complemento o alternativa de otros métodos. Pero la generalización formal está sobrevalorada como fuente de desarrollo científico, mientras la fuerza del ejemplo está subestimada (Flyvbjerg, 2006).

Como instrumentos de recolección de información, se contó con la descripción de los casos y con entrevistas a personas de las empresas con las cuales Emerson ha llevado a cabo las subastas.

Se mostrarán las 4 licitaciones y/o concursos más importantes y representativas negociadas por la Gerencia de Telecomunicaciones de Emerson Network Power.

Del análisis de estos casos se obtuvieron los datos resumidos en el siguiente cuadro N° 4:

Cuadro N° 4: Casos de Estudio

Concurso	Cliente	Producto	Jugadores	Escenario	Precios	Análisis
#1	Telecom	UPS Alta Capacidad	1. Schneider 2. Eaton 3. Socomec 4. Acron 5. Emerson	3 Obras llave en mano: a. Santa Fe b. Costanera c. Córdoba Oeste	Precio Inicial: usd 187.308 Precio Final: usd 162.000	Subasta Inglesa (a la baja) Descuento obtenido: 13,55% Producto Apalancado Mucha Competencia Ganadores: Emerson y Eaton
#2	Telefonica	Baterías tipo OPzS	1. Enersystem 2. Gamma 3. ZTE 4. Eaton 5. Emerson (Autobat)	Obras llave en mano: Varios sitios (150 aprox)	Precio Inicial: usd 5.8M Precio Final: usd 4.3M	Subasta Inglesa (a la baja) Descuento obtenido: 26% Producto Apalancado Mucha Competencia Ganadores: Gamma, Emerson y ZTE
#3	TMA	UPS	Emerson	Obras llave en mano: Velez	Precio Inicial: usd 1.4M Precio Final: usd 1.25M	Subasta Holandesa (a la suba) y UMO (última mejor oferta) Descuento obtenido: 10,7% Producto Apalancado Sin competencia: tecnología cautiva por ampliación de sistema existente Ganador: Emerson
#4	TMA	Mantenimiento	1. Dalkia 2. Ericsson 3. Huawei 4. Bonifacio 5. Emerson	Servicio de Mantenimiento preventivo y correctivo en 2 edificios críticos de la red celular: Velez y Viale	Precio Inicial: usd 1.1M Precio Final: usd 1.05M	Negociación directa Descuento obtenido: 4,55% Servicio Estratégico Ganador: Emerson

Fuente: elaboración propia

A continuación se detalla un análisis de la estrategia comercial llevada adelante para cada uno de los casos detallados en el cuadro N° 1.

Concurso #1

Se trata de una licitación para la contratación de sistemas de energía ininterrumpida (UPS por sus siglas en inglés), de alta potencia para tres centros

de datos distintos de la empresa Telecom Argentina S.A. Como se puede ver en la tabla, en este caso en particular existen 5 empresas que compiten por el negocio y se trata de un producto apalancado.

La estrategia que llevó adelante Emerson es intentar especificar un modelo de sistema UPS llamado NXE, que en su versión standard de fábrica tiene algunas características técnicas, principalmente de comunicación (gestión y monitoreo), que no son comunes en el mercado y obliga a la competencia a adecuar y modificar sus productos regulares a lo que está especificado en pliego de condiciones particulares. Lo mismo ocurre con un modelo de equipo de la empresa de la competencia Eaton, el 9395, que tiene una característica de modularidad en su formato standard que no lo tienen el resto de los equipos disponibles en el mercado. Claramente competir en un mercado competitivo con un producto standard tiene dos ventajas importantes: costos bajos y plazos de entrega cortos. Las fábricas, al trabajar con sistemas de producción automatizados y estandarizados logran reducciones de costos importantes que se traducen en precios mucho más competitivos. A groso modo sería comparar los costos de un producto "hecho a medida" versus un "*commoditie*". Esta automatización y estandarización permite plazos de entrega entre 2 y 3 veces más cortos que trabajos especiales.

El modelo NXE de Emerson fue especificado para las obras de Costanera y Santa Fe Centro, mientras que el 9395 de la empresa Eaton en la obra de Córdoba Oeste. Telecom decidió contratar estas obras mediante subasta inglesa (precios a la baja, y dividió la contratación en dos:

1. Costanera y Santa Fe
2. Córdoba Oeste

En el primer caso la mejor oferta económica que tenía Telecom era la de Emerson por USD 187.308.-, y decidió arrancar la subasta con un precio 3,9% más bajo, o sea USD 180.000.- Para la subasta Emerson prepara tablas previas con los pasos o pujas que se darían según los descuentos estipulados por Telecom antes del inicio de la misma donde se detallan los niveles de precios y márgenes. Previo al inicio de la subasta se consiguen las

autorizaciones por parte de los directivos para los niveles de márgenes mínimos hasta donde pujar. Es muy importante contar con estas autorizaciones antes del inicio de la compulsión, ya que la misma se lleva a cabo en tiempo real donde una vez iniciada se da por regla un tiempo de 10 minutos para que alguna de las empresas que participan tome o mejore el precio de salida, en este caso los USD 180.000.- En el caso que alguno de los participante iguale o mejore ese precio inicial el resto tiene permitido presentar una oferta mejor por el plazo de 5 minutos. Si nadie mejora la oferta antes de ese tiempo el concurso se cierra, y en el caso de que haya una oferta mejoradora el reloj se resetea y empiezan a contar los 5 minutos nuevamente. Así como están estipulados los intervalos de tiempo, también están determinados por Telecom los pasos o las mejoras que se pueden ir presentando a lo largo de la subasta, que en este caso eran de USD 1.000 cada uno. Si las autorizaciones de niveles de precios no están estipuladas antes de tiempo hasta los niveles más bajos que una empresa esté dispuesta a llegar, una vez que arrancó la subasta no habrá tiempo para gestionar descuentos ante el *management*.

Para este caso, Emerson tenía autorizado un precio mínimo de USD 132.000 con un margen neto de 21,8%, y la subasta se detuvo cuando se llegó a los USD 160.000, oferta de Emerson con su UPS modelo NXE que nadie mejoró durante los 5 minutos que estuvo corriendo el reloj.

Podemos analizar lo importante que es contar con todas las autorizaciones previas ya pactadas con la dirección de la empresa, y lo crítico que es el análisis de costos como ventaja competitiva relevante en este tipo de negociación.

Figura N° 2: Pasos de una Subasta de Telecom

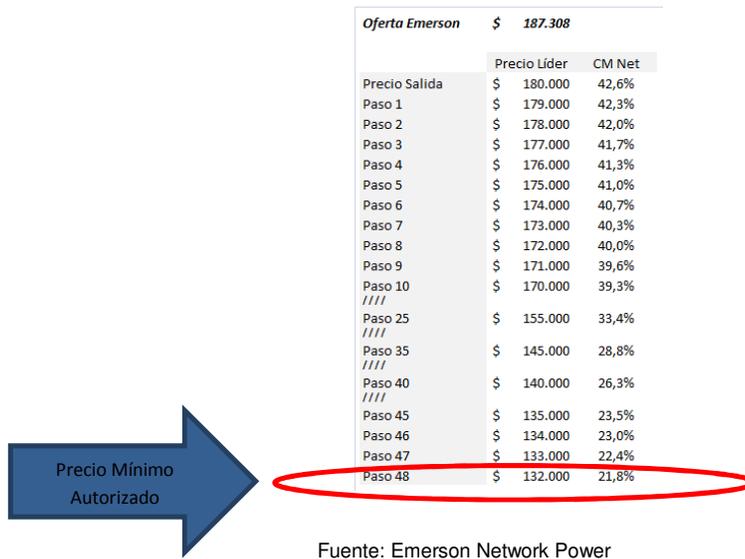
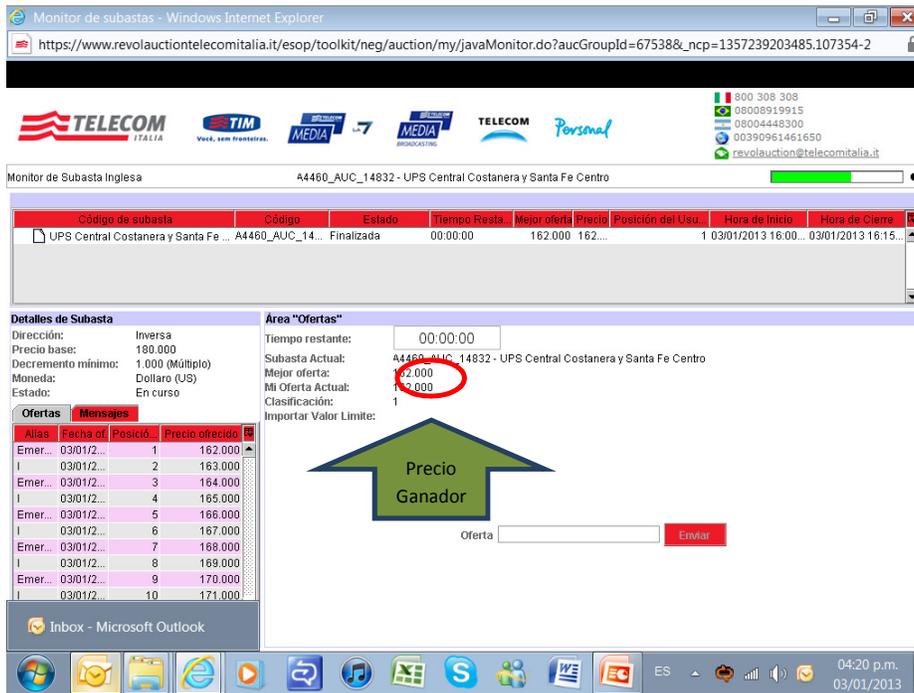


Figura N° 3: Pantalla de la plataforma eletrónica de Telecom



Fuente: Emerson Network Power

En el caso de la obra Córdoba Oeste, la especificación detallaba una UPS con las características del modelo 9395 de la empresa Eaton, y por consiguiente el

ganador de la subasta fue esta última. El precio ganador de Eaton en esta subasta fue de USD 212.000, el cual dejaba en la oferta de Emerson un margen neto de 12%, cuando el nivel mínimo autorizado por la empresa era el mismo que en el caso anterior (22%).

Concurso #2

Este caso trata de un concurso para la provisión e instalación de sistemas de baterías tipo OPzS. Este modelo de baterías es el que se utiliza en las centrales telefónicas, y ayuda a mantener el servicio telefónico, considerado como un servicio público, ante cortes de luz.

A diferencia del caso anterior, este tipo de producto no presenta mucha diferencia de un fabricante a otro, o sea que no existen prácticamente características técnicas que una empresa pueda utilizar para especificar y lograr que el producto de la competencia sea más caro o menos competitivo que el propio.

Como parte de la estrategia principal ante este tipo de productos es trabajar sobre la estructura de costos, aprovechando al máximo las ventajas competitivas y la estandarización. La empresa que tenga la mejor estructura de costos será la que corra con ventaja en la subasta.

Adicionalmente la relación con el cliente es crítica de cara a la información que se pueda conseguir para poder tomar una decisión con el menor riesgo posible y armar una estrategia acorde a los objetivos de la empresa. Ejemplo de esto último es que no siempre las empresas contratantes comparten o publican las condiciones de contratación, como ser si adjudicarán todo el contrato a uno solo proveedor o lo dividirán en varios. En este caso particular la gerencia comercial de Emerson sabía de buena fuente que la intención de Telefonica emitir tres órdenes de compra distintas como resultado de la subasta: 50% del monto del contrato al mejor precio, 35% al segundo y el 15% restante al tercero. Este tipo de contrataciones permite estas divisiones ya que no se trata de una sola obra sino de muchas, donde existe un presupuesto asignado a cada contratista (contrato marco u orden de compra abierta) atada a una LPU

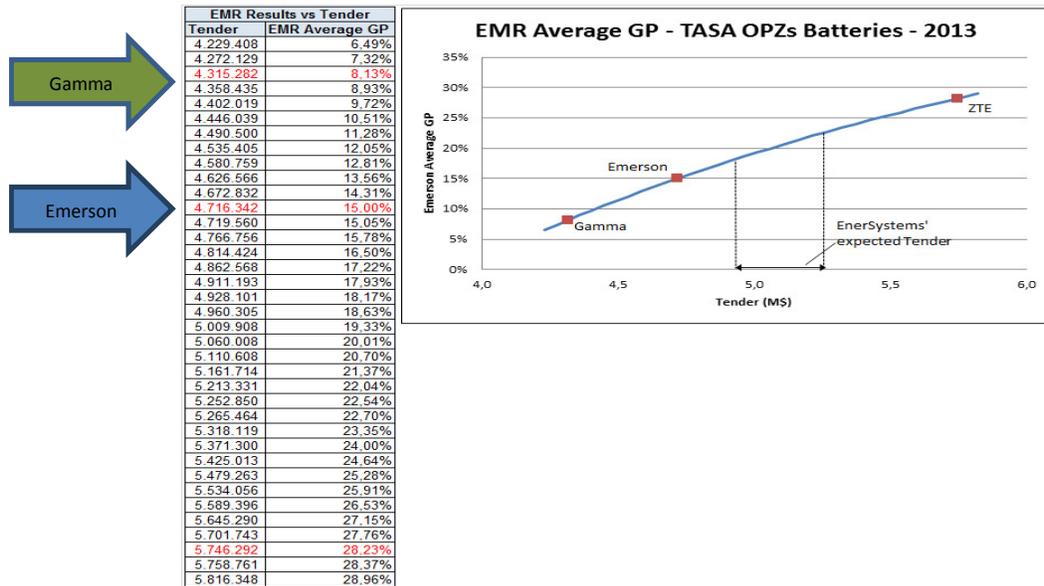
(listado de precios unitarios) que resultan de la subasta. Los objetivos de contar con más de un contratistas son dos principalmente:

1. Disminuir el riesgo operativo ante la posibilidad que alguna de las empresas contratistas tenga problemas al momento de la ejecución de las obras
2. Trabajos simultáneos, lo cual permite hacer más obras al mismo tiempo, bajando los plazos de ejecución de los planes de inversión

El precio mínimo autorizado por la dirección de Emerson fue de USD 4.7M, lo cual dejaba un margen neto de 15%. La gerencia comercial de Emerson sabía, por referencias de contratos similares en otros países que la empresa Gamma era muy agresiva con sus precios y que no prestaba un buen servicio, por lo cual se tomó la decisión que durante la subasta, ante una competencia agresiva de precios, quedar segundos privilegiando los niveles de márgenes a el monto de la orden de compra. Esta decisión se pudo tomar ya que se sabía de antemano la estrategia de adjudicación de la empresa contratante Telefónica.

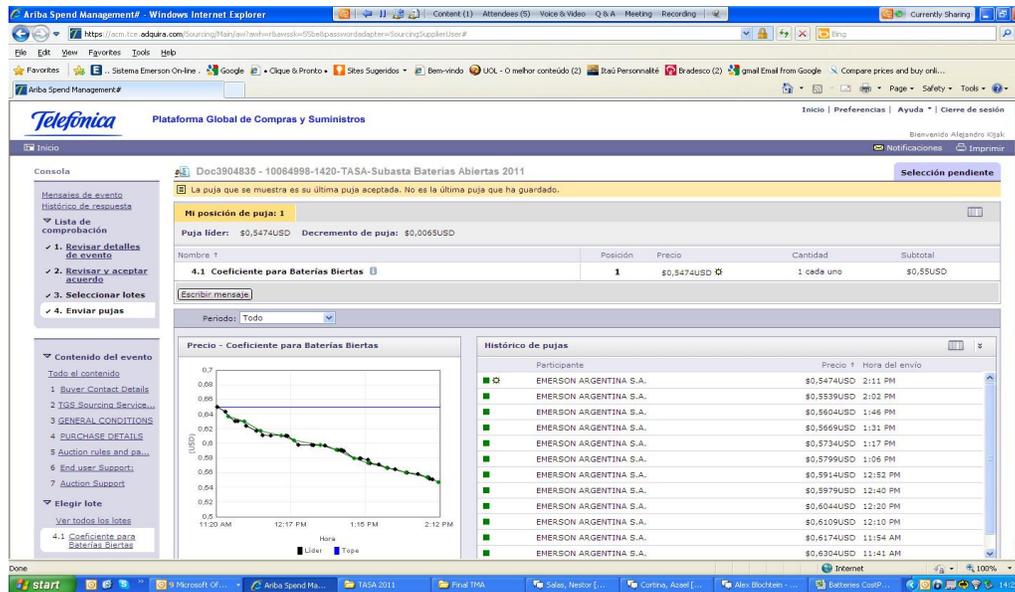
En el próximo grafico se puede ver la tabla que se armó previo a la subasta, con los pasos y descuentos estipulados y los niveles de márgenes. En rojo se destaca los resultados finales y como quedaron posicionados los proveedores al final de la compulsa. En la figura N° 5 está la pantalla de la plataforma de Telefonica mediante la cual se realiza la subasta, donde queda registrado como fue bajando el precio a lo largo de la misma y los distintos pasos propuestos por Emerson. Como se puede ver, en este tipo de productos donde la diferenciación es mucho más difícil, los márgenes son menores y en la subasta se presentan una cantidad de pujas mayor que en el caso anterior por ejemplo.

Figura N° 4: Pasos de una Subasta de Telefonica



Fuente: Emerson Network Power

Figura N° 5: Pantalla de plataforma electrónica de Telefonica



Fuente: Emerson Network Power

Como anexo están incluidos el *Business Case* (caso de negocio) que armó la gerencia comercial de Emerson para conseguir las autorizaciones con la dirección de la empresa para los niveles de precios mínimos a los que se podía

llegar, y las condiciones de la subasta que presentó Telefónica antes de comenzar la misma. Como se puede ver en este documento la empresa no releva su intención de adjudicar 3 empresas.

Tanto el *Business Case (caso de negocio) presentado a la dirección de Emerson Network Power*, como las condiciones comerciales publicadas por Telefónica se pueden consultar en la sección de Anexos, Anexos I y II.

Concurso #3

Este se trata de un caso particular de *tecnología cautiva*. Es cuando ya existe un sistema de equipos (en este caso de UPS) ya funcionando y el cliente necesita ampliar su capacidad, y si bien técnicamente es posible hacer algunos cambios para repotenciar el sistema existente con equipos de otra marca y modelo a los ya instalados, es un proceso complejo, costoso y nada práctico especialmente desde el punto de vista operativo, ya que quedaría operando un sistema con dos marcas y modelos, incrementando los costos operativos (estos sistemas, por las cargas críticas que soportan, usualmente los mantiene el fabricante mismo mediante contratos de mantenimientos y SLA –*service level agreements*- (acuerdos de nivel de servicios en inglés) muy estrictos.

Por lo antes explicados usualmente el usuario dentro del cliente solicita a su departamento de compras una compra dirigida, y califica al proveedor de los equipos con la marca ya instalada como “único habilitado técnicamente”. Pero esto no quiere decir que el proveedor tecnológico pueda aprovecharse y poner el precio que quiera, ya que si bien existe una dependencia tecnológica se trata de un producto apalancado donde se tienen referencias de precios de mercado de obras similares, además de que el cliente puede sentir que se están aprovechando de él pudiendo perjudicar las relaciones a mediano y largo plazo.

Las estrategias que se pueden llevar adelante en este tipo de contrataciones son variadas, tanto desde el lado del comprador como del vendedor, y como en el caso anterior también es clave la información y el relacionamiento que se pueda llegar a tener con el cliente. Nada mejor aplicada la frase “*la información vale oro*” para este tipo de situaciones. Las negociaciones son como un juego de póquer donde cada jugador no debe revelar sus cartas, y muchas veces

alguno alardea o miente acerca de lo bueno que son las suyas, el truco está en darse cuenta cuando el otro está mintiendo y la forma de hacerlo es saber leer muy bien a las personas (no todos tenemos esta habilidad), o tener información privilegiada. En este caso en particular los compradores de Telefónica lanzaron una subasta tipo holandesa haciendo creer al mercado que contaban con más de una propuesta y que estaban dispuestos a contratar por precio. Una subasta holandesa es cuando el comprador dispone de un precio de salida y lo va subiendo automáticamente en porcentajes determinados en intervalos prefijados, por ejemplo un 2% cada 5 minutos. La compulsa termina un proveedor acepta alguno de los precios sin posibilidad que otro pueda mejorar la oferta. La gerencia comercial de Emerson pudo averiguar, gracias a sus contactos en el área usuaria del cliente, que eran los únicos habilitados técnicamente en la subasta, o sea que la única competencia que habría era Emerson mismo. La información debe ser de una fuente confiable ya que si no lo fuera el riesgo de perder el negocio es alto. Finalmente Telefonica lanzó la subasta con un precio iniciador de USD 950.000, el cual iba subiendo en saltos de USD 10.000 cada 5 minutos durante media hora, llegando hasta USD 1.010.000, pero nadie tomó el precio, o sea que la subasta quedó desierta. Luego Telefónica lanzó un UMO (última mejor oferta), a la cual cada proveedor debe responder con su mejor precio y se adjudica al precio más bajo recibido sin que se negocie el mismo, como si fuese la apertura de sobres en una licitación pública del estado. La oferta UMO que presentó Emerson fue por USD 1.250.000, un 10,7% más bajo que su oferta inicial. Esta última es presentada por todos los proveedores cuando se presentan la oferta técnica, de manera que la empresa contratante pueda determinar un precio de mercado y un precio de salida justo para la subasta. La oferta UMO de Emerson fue la ganadora.

Concurso #4

Este concurso se trata de la contratación por parte de Telefónica del mantenimiento preventivo y correctivo de los dos edificios operativos más importantes de la red celular del país (MTSOs). Los edificios llamados Velez y Viale no solo son críticos y esenciales para que los clientes de Movistar de las

zona del AMBA (Capital Federal y el Gran Buenos Aires) tengan servicio de voz y datos en sus terminales (celulares), sino que por ellos se ejecutan procesos claves para la compañía como la facturación de los clientes de todo el país. Como podemos Movistar no puede darse el lujo de que alguno de estos edificios salgan de operación, ya si así ocurriese solo por algunos minutos el lucro cesante para la empresa sería de un impacto considerable.

Debido a lo explicado en el párrafo anterior todo el equipamiento tecnológico y de infraestructura instalado en estos edificios es de primera calidad y última generación, como así también el diseño de su arquitectura tecnológica con doble o triple equipos de back up para cada proceso o sistema. Pero para operaciones críticas como estas no solo hay que tener los mejores equipos instalados, sino que el servicio de mantenimiento también debe ser el mejor que exista en el mercado. Las empresas no pueden darse el lujo de ahorrar en los servicios destinados a operar y mantener el corazón de su sistema operativo. Es por ello que Telefónica desde el año 2010 ha definido como **estratégico** el servicio de mantenimiento contratado para estos dos edificios.

Una vez definido el servicio de mantenimiento para estos dos edificios por Telefónica como estratégico hace 4 años, se excluyeron de la contratación anual que hace la empresa por el mantenimiento de infraestructura operativa de sus edificios en todo el país, y se hizo un pliego de contratación diferencial con un SLA (acuerdo de nivel de servicio por sus siglas en inglés) mucho más exigente y específico asignándole una partida de presupuesto mucho mayor. Se puede ver la importancia que le dio Telefonica a estos dos edificios cuando se comparan los presupuestos asignados, donde para 3000 sitios y edificios operativos en todo el país del contrato de mantenimiento regular y anual, Telefonica dispone un presupuesto de USD 15M, cuando para estos solo dos edificios se asignó USD 1.1M.

La contratación del mantenimiento por los 3000 edificios se hace mediante subasta inglesa cada 2 años, por el contrario la adjudicación para el caso de los edificios de Velez y Viale se realizó mediante una negociación directa con un contrato de 3 años con la opción de extenderlo 2 más. Telefónica privilegió las ofertas técnicas de los distintos proveedores, como así también su

experiencia no solo en el mercado nacional sino internacional. La envergadura y la capacidad financiera de la empresa también fue algo que se tomó en cuenta al momento de decidir el contratista. Una vez hecha la selección mediante dictamen técnico se le comunicó al proveedor y se entró en una negociación directa y particular con Emerson (proveedor seleccionado) por el precio del servicio que duró 4 semanas para finalmente llegar a un acuerdo. El descuento que Emerson ofreció y Telefonica aceptó fue de 4,55% de su oferta original, la cual había sido presentada con la propuesta técnica antes de haber sido seleccionada como la empresa contratista.

Como conclusión de este capítulo podemos ver que existen distintas estrategias dependiendo principalmente del producto o servicio que se está negociando, y también en una importancia similar, de la información que se tenga. Adicionalmente podemos observar que los descuentos conseguidos por las empresas contratantes utilizando subastas son mayores que los que se obtienen por los métodos de negociación tradicionales.

CAPÍTULO 6: ANÁLISIS DE LAS ENTREVISTAS

Dentro del marco de esta investigación se han realizado una serie de entrevistas con las personas claves de las empresas compradoras. Las preguntas utilizadas se pueden consultar en el Anexo III. El objetivo de las mismas era confirmar en la práctica la teoría objeto de esta investigación acerca del uso de subastas electrónicas.

6.1 Entrevistas

Para las reuniones donde se realizaron las entrevistas se redactaron una serie de preguntas (ver anexo III), las cuales fueron dirigidas a las siguientes personas:

1. Gerente de compras del Grupo Telefónica
2. Jefe de compras del Grupo Telefónica
3. Gerente de compras primer reporte de Telecom Argentina

4. Comprador de Infraestructura de Telecom Argentina

Con la información recolectada se realizó un análisis de texto haciendo foco en las variables detalladas en el siguiente cuadro N° 5:

Cuadro N° 5: Análisis de texto las Entrevistas

Entrevistado	Gerente de compras Grupo Telefonica	Jefe de compras Grupo Telefonica	Gerente de compras Telecom & Personal	Comprador Infr. Telecom & Personal
Subastas				
Modelo de Subasta	a. Inglesa b. Holandesa c. UMO	a. Inglesa b. Holandesa c. UMO	a. Inglesa b. UMO	a. Inglesa b. UMO
Precios	Descuentos mayores a otros medios	Descuentos mayores a otros medios	Descuentos mayores a otros medios	Descuentos mayores a otros medios
Productos	Estratégicos y apalancados	Estratégicos y apalancados	Apalancados	Apalancados
Especificación	Alta	Alta	Alta	Alta
Resultados				
Costos de la Subasta	< 1.5% del valor de la compra	< 1.5% del valor de la compra	< 1.5% del valor de la compra	< 1.5% del valor de la compra
Tiempos de negociación	1 a 2 semanas menor	1 a 2 semanas menor	Promedio	Promedio
Transparencia	Alta	Alta	Alta	Alta

Fuente: elaboración propia

De estas reuniones se han obtenido las siguientes conclusiones:

- Desde que se utilizan las subastas electrónicas los niveles de descuento obtenidos por parte del departamento de compras son sustancialmente mayores de los que se obtienen por medio de otros medios de negociación.
- Todos los entrevistados consideran que las subastas o cualquier otro tipo de negociación electrónica traen transparencia a los acuerdos alcanzados, y que este tipo de negociaciones evita eventos de corrupción corporativa logrando que se impongan los objetivos de la empresa por cualquier otro a nivel particular

- Los precios obtenidos en una subasta electrónica son los valores reales del mercado, ya que consideran el proceso como una competencia casi perfecta.
- Al principio cuando se comenzaron a utilizar este tipo de negociaciones, o cuando aparecen oferentes nuevos sin experiencia en las subastas electrónicas, se han obtenido ocasionalmente resultados negativos, especialmente con proveedores que ganaron y al momento de ejecutar los trabajos licitados no podían afrontarlos económicamente porque los precios les resultaron muy bajos. Es por eso que es muy importante el trabajo previo a una subasta tanto de los departamentos de compras como de las áreas usuarias para clasificar y evaluar a los distintos oferentes no solo en capacidades operativas, sino financieras y la experiencia que tengan en trabajos similares.
- Siempre que se pueda y el tipo de producto lo permita se trata de encuadrar la negociación dentro de una subasta electrónica ya que los descuentos obtenidos siempre son mayores mediante este medio
- Dependiendo el producto y el tipo de contrato que se tenga que negociar, si se decide avanzar con una subasta electrónica y se cuenta con tres o más proveedores se opta por una subasta tipo inglesa o a la baja, si se tiene dos proveedores se puede hacer una subasta inglesa u holandesa (a la suba).
- Productos o servicios estratégicos son negociados tanto por subastas electrónicas, si es que se cuenta con más de un proveedor habilitado por las áreas usuarias, o de manera directa con los proveedores elegidos.
- Planificar y llevar adelante una subasta electrónica tiene un costo estimado entre el 0,4 y el 1,5% del valor total de compra. Por esto mismo comprar mediante este tipo de negociación representa un costo que dado los descuentos obtenidos bien vale la pena llevar adelante, pero existen productos que su valor de mercado o bien son conocidos con exactitud, o que no representan u agregan valor agregado alguno

al *core* del negocio de la empresa. En estos casos las compras se canalizan por procesos más automáticos y menos estratégicos.

Como conclusión de este capítulo podemos ver que existe un fuerte relacionamiento entre la información que los entrevistados han compartido y los casos de estudio analizados en el capítulo anterior. El mensaje principal transmitido por los entrevistados fue que siempre tratarán de enmarcar la negociación dentro de una subasta electrónica ya que es donde se obtienen los mayores descuentos.

CAPÍTULO 7: RELACIONAMIENTO ENTRE LOS CASOS, EL MARCO TEÓRICO Y METODOLÓGICO

El objetivo de este capítulo es poder trazar una línea conductora común entre el marco teórico y metodológico para poder verificar el cumplimiento de las distintas estratégicas y ver luego como estas se plasman en la práctica en casos de negocios reales.

7.1 Análisis del relacionamiento

Podemos ver en la práctica que en el mercado de Telecomunicaciones la negociación electrónica es utilizada por los departamentos de compras de las distintas empresas en todos los formatos existentes descriptos previamente en el marco teórico: inglesa, holandesa y UMO, y para el caso de bienes o servicios muy estratégicos para el negocio de la compañía contratante podemos ver que se utiliza la negociación directa preferentemente.

En los casos 1 y 2 los productos en cuestión son críticos para la red operativa de la empresa de telecomunicaciones, y por lo tanto esenciales para su negocio. Se trata de productos tecnológicos apalancados según la clasificación en la matriz de Kralijc, como son los sistemas UPS (sistemas de energía ininterrumpida por sus siglas en inglés) o baterías de alta capacidad) fabricados y ofrecidos por 5 empresas distintas en cada caso, y en todos los casos cumplimentando las especificaciones técnicas requeridas. Por lo tanto la empresa contratante tiene la posibilidad de negociar por precio a través de una subasta electrónica a la baja o inglesa, y el oferente que mejor ventaja

competitiva tenga respecto a costos, y mejor haya influenciado en las especificaciones técnicas será el que tenga las mejores chances.

En el caso 3 también se trata de un producto apalancado, pero el escenario es distinto y podemos ver en la práctica cómo influye las estrategias comerciales encaradas por ambas partes: el departamento de compras y las gerencias comerciales. En este caso se aprecia qué tipo de influencia y acción pueden ejercer los actores detallados en el marco teórico (compradores, usuarios y vendedores), lo importante que son las relaciones entre las partes y el valor crítico que tiene la información conseguida para poder armar una estrategia ganadora resaltando la idea que no siempre gana el que tiene el producto más barato.

En referencia a los mayores descuentos obtenidos utilizando subastas electrónicas que resaltaron las 4 personas entrevistadas para esta investigación, se puede apreciar en el contraste entre el último caso versus los tres primeros. Si bien el servicio que se buscaba contratar en el caso 4 la empresa contratante lo había definido como estratégico según la matriz de Kralijc, también como puede apreciarse no era algo excluyente de una sola empresa, por lo tanto se podía comparar el valor de mercado y hacer una validación de precios. En este caso, mediante negociación directa el descuento obtenido fue del 4.55%, mientras que en las otras negociaciones donde se utilizó la subasta fueron entre 10.7 y 26% en relación al precio inicial.

Por último es importante destacar que en todos los casos se trata de bienes o servicios que pueden especificarse sin problemas por las áreas usuarias, lo que permite un juego limpio y justo entre los distintos oferentes.

En conclusión podemos decir que luego de analizar las estrategias y los casos reales, existe una consecuencia de éxito clara cuando las tácticas utilizadas por las empresas en una subasta electrónica son ejecutadas con un análisis y preparación previas, donde influyen no solo aspectos tradicionales que se dan en cualquier negociación, ya sea tradicional o electrónica como el relacionamiento entre cliente y proveedor, sino también el conocimiento de

estas nuevas herramientas cada vez más utilizadas por los departamentos de compras.

CONCLUSIONES

Como ya se aclaró previamente en esta tesis las negociaciones electrónicas mediante subastas están ganando terrenos dentro del mundo corporativo, ya que los resultados que se obtienen a partir de las mismas son beneficiosos y auspicientes de cara al futuro. A lo largo de la investigación se pudo observar que las subastas electrónicas son una manera muy eficaz de optimizar el proceso de contratación y la apertura a nuevos negocios, pero como todo proceso pueden dar lugar a problemas cuando las garantías adecuadas no se ponen en marcha con antelación.

La competencia por el precio más bajo puede llevar a algunos proveedores a subestimar su estructura de costos o hacer recortes para asegurarse el negocio y maximizar el beneficio, pero esto no siempre tiene un buen resultado final ya que puede enviar a muchas empresas a perjudicar la relación a largo plazo con sus clientes o incluso enviarlos a la quiebra cuando el proyecto resulta ser una pérdida y no se cuenta con el respaldo o la espalda financiera para afrontar la realidad. Como se pudo observar también no todo se reduce a bajar los precios, sino que para aumentar las posibilidades de éxito existe un trabajo previo comercial de preparación tanto del lado vendedor como comprador antes de llegar a una subasta.

En conclusión se resaltan los siguientes puntos:

- Mediante procesos de negociación electrónica como las subastas de tipo inglesa u holandesa se logran descuentos en promedio superiores al 20% en relación a la oferta inicial.
- No todos los bienes y servicios son sujetos a ser negociados a través de una subasta electrónica, como ejemplo tenemos aquellos que son definidos como estratégicos por una empresa por los cuales se pretenden contar con contratos a mediano y largo plazo privilegiando las relaciones con proveedores y *partners* o socios estratégicos.
- Prepararse y tener una estrategia comercial definida antes de llegar a una subasta puede ser la diferencia entre ganar lo que uno quiere y

ganar solo a expensas de bajar los precios o perder directamente. Para ello es importante conocer el mercado, a la competencia y a tus propios productos.

- Las relaciones son clave dentro de la estrategia comercial de la subasta, mediante las cuales uno puede incidir no solo en especificar cualidades y características que encarecen los productos de la competencia, sino que son vitales para conseguir información interna de manera que permita definir decisiones como ser si se apuntará a quedar primeros o no en una subasta. Muchas veces salir segundos es mejor negocio que ganar la compulsa.
- Las subastas son negociaciones de precios en tiempo real, por lo cual es crítico que se sepan hasta que niveles de precios y márgenes las empresas están dispuestas a llegar antes de comenzar. Se corre riesgo que se termine el tiempo y suene la campana definiendo estos temas durante la subasta.
- Estos sistemas de negociación electrónica generan transparencia y evitan sospechas. Acordar precios es casi imposible en una subasta electrónica.

BIBLIOGRAFIA

1. Arianrhod, S. (2010) *Los pros y los contras de las subastas inversas*. Recuperado el 5 de abril de 2014, de <http://www.ehowenespanol.com/>
2. Black, D. (2000) *Introduction to Electronic Commerce*. Recuperado el 5 de junio de 2014, de <http://www.ecommerce.ac.uk/>
3. Canie, I. (2005) Gelderman Strategic supplier-buyer relationships: a marriage of convenience, *Journal of Purchasing & Supply Management*, 11, pp. 141–155.
4. Chan, W.; Maubourgne, R. (1999) Creating new market space, *Harvard Business Review*, 77, 3, pp 83-93.
5. Cook, D.; Sellers, D. (1997) *Inicie su Negocio en Web*, Editorial Prentice Hall Hispanoamericana México.
6. Dasí, M.; Martínez, M.; Martínez, V. (2009) *Técnicas de Negociación: un método práctico*, ESIC Editorial
7. De la Rica, E. (1997) *Marketing en Internet*, Editorial Anaya Multimedia, ESIC Editorial España.
8. Desai, K (2009) The Next Generation of Direct Marketing, *Brandweek*, 50, 36, pp 1-4.
9. Eccles, R. (1983) Control with Fairness in Transfer Pricing, *Harvard Business Review*, 61, 6, pp 149-161.
10. Flyvbjerg, B. (2006) Cinco malentendidos acerca de la investigación mediante los estudios de caso, *Reis*, 106, 4, pp 39-44.
11. Halchmi, Z.; Hommel, K., (1996) Electronic Commerce, Simposio de Comercio electrónico, Pennsylvania, USA, 8 noviembre (paper)
12. Kapln, S.; Sawhney, M. (2000) e-Hubs: the new B2B marketplaces, *Harvard Business Review*, 103, 9, pp 61-665.

13. Kraljic, P. (1983) Purchasing must become Supply Management, *Harvard Business Review*, 42, 2, pp 111-117.
14. Kuttner, R. (1998) Internet, too perfect a market to make profits, *Business Week*, 11/05/98.
15. *Las subastas electrónicas se ponen de moda* (s.f). Recuperado el 20 de marzo de 2014, de <http://www.BusinessWeek.com>
16. Shalev, E. Moshe E.; Asbjornsen, S. (2010) Electronic Reverse Auctions and the Public Sector, Factors of Success, *Journal of Public Procurement*, 10, 3, pp 428-452.
17. Timmers, P. (1998) Business models for electronic markets, *Routledge*, 8, 2, pp 3-8.
18. WERBACH, K. (2000) Syndication, the emerging model for business in the Internet era, *Harvard Business Review*, 78, 3, pp 84-93.

ANEXOS

Anexo I: Caso de Negocio que se presenta a la dirección de Emerson para definir niveles de precios y márgenes mínimos:

Deep-Dive TASA – OPZs Batteries 2013

<ul style="list-style-type: none"> • Opportunity Summary <ul style="list-style-type: none"> - \$4.3M <ul style="list-style-type: none"> • Turn-Key Jobs of OPZs Batteries ranging from 200Ah to 3000Ah. - Decision Date: P8 FY13 • Key Competitors <ul style="list-style-type: none"> - Gamma (Hoppecke/Yuasa) - Tempel (China Shoto) - ZTE (China Shoto) - EnerSystems (local manufacturer) - Sistemas Energéticos (Autobat) • Current Status <ul style="list-style-type: none"> - Telefonica Global Bid Results <table style="margin-left: 20px; border-collapse: collapse;"> <tr><td>1* Gamma:</td><td>\$3.1M</td></tr> <tr><td>2* Tempel:</td><td>\$3.6M</td></tr> <tr><td>3* ZTE:</td><td>\$5.7M</td></tr> <tr><td>4* Emerson:</td><td>\$6.3M</td></tr> </table> 	1* Gamma:	\$3.1M	2* Tempel:	\$3.6M	3* ZTE:	\$5.7M	4* Emerson:	\$6.3M	<ul style="list-style-type: none"> • Key Relationships <ul style="list-style-type: none"> - ENP Argentina has been TASA's provider for over 10 years - Telefonica Group is ENP Argentina's main customer • Product Strategy <ul style="list-style-type: none"> - Batteries to be provided by AUTOBAT (local provider, 7% benefit from "Compre Argentino" law) • Bid Strategy <ul style="list-style-type: none"> - TASA is to host a new local bid - A different costing and pricing approach than the one used in the Analysis for the Global Bid resulted in a lower, more competitive price. - EnerSystems is believed to offer between \$4.9M and \$5.3M.
1* Gamma:	\$3.1M								
2* Tempel:	\$3.6M								
3* ZTE:	\$5.7M								
4* Emerson:	\$6.3M								

Gamma has no record of previous operations in this type of contract in Argentina. Tempel ranked 1st on last year's bid but did not hold its part of the deal and PO was awarded to EnerSystems. It is expected that TASA will leave Tempel out of the upcoming bid.

Deep-Dive TASA – OPZs Batteries 2013

Bid Scenario

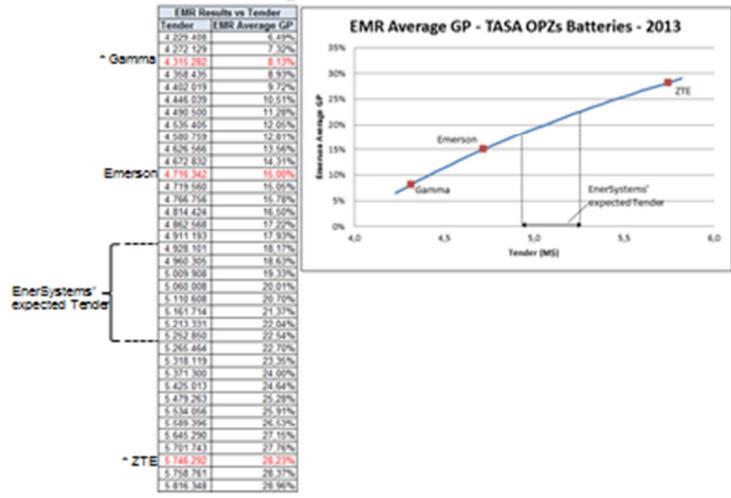
- Opening price : \$ 5.8M.-
- Bidding mode: downward steps equal to 1% of current tender

PO Award Scenario

- Gamma's tender for Argentina is believed to be aggressive regarding price.
- If lowest tender belongs to a local manufacturer, TASA is believed to award the entire deal to that sole provider.
- As Gamma provides imported batteries, TASA would award part of the deal to a local manufacturer (Autobat/EnerSystems)

Deep-Dive TASA – OPZs Batteries 2013

Emerson Average GP vs Tender



* Global Bid Tender + 7% from "Compre Argentino" Law

Deep-Dive TASA – OPZs Batteries 2013

Emerson Results @ Tender = \$4,71M

• Product & Deployment Average CM & GP

@ Tender=\$4,71M	CM	GP
Product	46.18%	46.18%
Deployment	N/A	N/A
Transport	N/A	N/A
TOTAL	22.00%	15.00%

• Emerson's tender to TASA consists of three different K's which apply separately to Product, Deployment and Transport:

- K (Product) = 1,34
- K (Deployment) = 0,01
- K (Transport) = 0,01

• Risk Analysis

Total GP (@ Tender=\$4,71M)	
Rank	Probability (%)
11% - 12%	1
12% - 13%	3
13% - 14%	15
14% - 15%	22
15% - 16%	22
16% - 17%	23
17% - 18%	10
18% - 19%	3
19% - 20%	2

- Average = 15,00%
- Standard Deviation = 1,60%
- 67% Probability that GP will be between 14% - 17%
- 82% Probability that GP will be between 13% - 18%
- 97% Probability that GP will be between 12% - 19%

Note: Shown CMs are net values (after Sales tax and TGS)

ANEXO II: Condiciones que presenta Telefonica antes de una subasta electrónica:

Telefonica

Provisión e instalación de Baterías 2013

Por este medio informamos que se realizará una subasta entre los proveedores calificados técnicamente, la cual tendrá las siguientes características:

- 1) Se valorizará un escenario cuyas cantidades deben considerarse a los efectos comparativos.
- 2) Telefónica se reserva el derecho de Adjudicar Total o parcialmente, independientemente del resultado de la subasta.
- 3) La planilla adjunta tiene celdas que no podrán modificarse. Para la subasta, solo podrán sufrir cambios las coloreadas en VERDE (Coeficiente de Equipos (Celda C1), Coeficiente de Servicios (Celda C2) y Coeficiente de Misceláneos y Transporte (Celda C3)), que automáticamente modificarán el resultado en AZUL (Filas 31,32 y 33; Columnas C,D,E,F,G,H,I y J), dichos coeficientes serán los que apliquen en la LPU. Además hay una celda violeta donde deberá cargarse como valor 1 si el equipamiento es de origen nacional y de 1,07 si es de origen no nacional (Celda D10).
- 4) El equipamiento está considerado en condición nacionalizada, si la oferta fuese en condición FOB deberán aplicar un coeficiente de 1,22 al rubro equipos (celda D9).

- 5) En cada puja, deberá presentarse el importe indicado en la celda AZUL (Filas 31,32 y 33; Columnas C,D,E,F,G,H,I y J), adjuntando la planilla correspondiente con los coeficientes que aplican para llegar a dicho resultado.
- 6) El coeficiente otorgado deberá ser de aplicación para todos los elementos del precario que corresponden al concepto afectado.
- 7) No se aceptarán descuentos por única vez, ni condicionamientos de cantidades o montos de adjudicación.
- 8) Condiciones generales:
 - a. La forma de pago para todos los conceptos será 20% contra Jalón P y 80% contra Jalón A.
 - b. El plazo de pago será a 60 días.
 - c. En caso de ser adjudicatario y no tener la homologación del producto, en un plazo no mayor a 60 días deberán proceder a dicha certificación técnica.
 - d. La garantía de los equipos y servicios realizados será de 24 meses como mínimo.

Anexo III: Preguntas de las entrevistas:

1. ¿Por qué el departamento de compras de esta empresa utiliza las subastas electrónicas como herramienta de negociación?

2. ¿Cuáles son los objetivos de utilizar este método de compra y qué se busca conseguir?
3. ¿Considera que los precios obtenidos a través de una subasta electrónica son mejores que los que se pueden llegar a conseguir a través de una negociación tradicional?
4. ¿Y la calidad de los oferentes? Como se evita que el precio sea solo lo único importante ante compras donde la calidad importa
5. ¿Cuándo y para qué productos se utilizan las subastas electrónicas?
6. ¿Cuáles son los costos de utilizar esta metodología? negociación