

## Subasta inversa

### Que son

El concepto es tan viejo como la historia de las transacciones económicas: en una transacción típica, la oferta “ofrece” un bien o servicio a la demanda. Cuando la oferta es escasa, insuficiente, o heterogéneamente valorada, el modelo de subasta propone posibles mecanismos para la adjudicación de las unidades existentes a los diferentes postores, que pueden girar en torno a un precio que se eleva progresivamente, o que disminuye, a una ronda de ofertas en sobre cerrado, etc. (ver “Subastas en Internet y Comercio C2C”, publicado en esta misma sección, 16 de Julio de 2000). La subasta inversa, como su nombre indica, busca un mecanismo de transacción para cuando existe abundante oferta para un bien o servicio determinado, y la demanda puede exponer sus necesidades y permitir que la oferta compita entre sí para satisfacerlas. Tan sencillo como, utilizando un ejemplo que le ha dado popularidad, “quiero viajar de Madrid a Los Ángeles, ¿quién me llevaría por sesenta mil pesetas?” En el área del *business-to-consumer*, la subasta inversa se plantea como una especie de “abogado del cliente”, un aliado que permite que podamos acceder a mejores precios gracias a que las diferentes empresas “ansiosas” de vendernos se peleen entre sí. El ejemplo más conocido es Priceline, empresa fundada por Jay Walker en 1998 con el eslogan “*Name your own price*” (“Tú pones el precio”), pero tenemos ejemplos españoles, tales como ViajarBajoPrecio.com, con modelo y eslogan similares.

### Como funciona

Imaginemos que queremos hacer un viaje. Nuestras posibilidades de elección de compañía son múltiples, y todas nos ofrecen un curioso abanico de precios, dependiendo de los más variados factores. ¿Se ha parado a pensar a que responde el curioso esquema de fijación de precios de una aerolínea? Por otro lado, la mayoría de las compañías vuelan con capacidad ociosa en sus aviones, salvo en ciertas épocas. ¿Por cuánto podría una aerolínea vendernos un sitio vacío? Teóricamente por muy poco, simplemente el coste de darnos de comer (ese debe ser bajo) y poco más. Además, las aerolíneas saben prever la demanda muy bien... ¿podría entonces una aerolínea efectuar esa previsión y ofertar esas plazas a precios muy bajos? Seguramente no... la Dirección de Marketing, la imagen de la compañía o el resto de clientes que han pagado precio normal tendrían algo que decir.

La subasta inversa plantea que los clientes pueden enunciar su producto, cuanto están dispuestos a pagar por él, y que las empresas decidan si lo aceptan. Pero si esto funcionase bien, ¿quién iba a pagar el billete completo? No parece ese un escenario ideal para la aerolínea... Aquí rige el óptimo de Pareto: el 20% de los clientes genera el 80% de los ingresos. Y está perfectamente claro quienes son ese 20%... viajeros de clase *business*, no demasiado sensibles al precio, que además no suelen pagar ellos. No nos interesa que estos clientes puedan poner libremente el precio, porque en realidad estarían dispuestos a pagar el que decide la aerolínea...

Volvamos al tema de las tarifas: ¿qué hace que el precio de un billete de avión dependa de factores peregrinos, y que parezca difícil encontrar a dos personas que paguen la

misma cantidad? El intento de la aerolínea de discriminar el precio. Es decir, hacer que pague más quien estaba dispuesto a pagar más, y menos quien de otra manera no volaría. Visto así, la subasta inversa parece un buen sistema, pero con cuidado. Si todos los clientes pudieran entrar, el colapso financiero sería total. Por tanto, necesitamos formas de asegurarnos que ese selecto 20% de clientes no entra. ¿Cómo? Muy sencillo: fastidiándolos. Introduciendo artificialmente incertidumbres en el sistema que hagan difícil que ese cliente compre ahí. Por ejemplo: obligarle a que nos entregue su tarjeta de crédito antes de que la transacción se complete, que sepa que no se podrá echar atrás. O incertidumbre en la aerolínea que le va a llevar, o en el número de paradas intermedias, o en la hora de salida, etc. El sistema funcionaría perfectamente sin ello, pero evita que determinados viajeros puedan utilizar este servicio.

Otra cuestión es el tipo de acuerdo al que se llega con la aerolínea. No sería operativo consultar cada caso, así que la empresa llega a un acuerdo del tipo “esto es lo mínimo que esta aerolínea está dispuesta a aceptar”. Si un cliente quiere volar por setenta, y el mínimo eran cincuenta, el negocio parece evidente. ¿Significa esto que ahora la demanda tenga más fuerza? No exactamente. El sistema sirve para un tipo de cliente muy determinado, en unas circunstancias muy determinadas. Y, por otro lado, es muy dependiente de factores como la escala, el volumen, etc. No es lo mismo pedir una ruta en la que podemos escoger entre más de diez compañías, que otra donde solamente exista una. El volumen que la empresa de subastas representa para la aerolínea también es importante, pues determina su poder de negociación. Como en tantos otros casos, las economías de escala determinan la validez del modelo de negocio.

## **Para que se usan**

Debemos tener en cuenta que aunque el ejemplo escogido a modo ilustrativo sea el de las aerolíneas, un ejemplo claramente B2C, el B2B es donde las subastas inversas alcanzan su verdadera dimensión. Que una empresa pueda enunciar la transacción deseada al precio deseado, y sea la oferta la que compita para poder hacer esa transacción es algo que ya conocíamos, pero que gracias a la reducción de fricción que Internet supone, toma un alcance espectacular, y altera la manera de competir en muchos sectores. En el ámbito B2C, las subastas inversas están triunfando para viajes, hoteles, coches e hipotecas, y han fallado estrepitosamente para cosas como la cesta de la compra o la gasolina. Evidentemente, el ansia de sentirnos consumidores más inteligentes tiene un límite. Pero en el mundo B2B no tiene por que ser así, y la función de compras podría alterarse mucho en el futuro.

Enrique Dans

[http://www.ie.edu/Enrique\\_Dans/](http://www.ie.edu/Enrique_Dans/)