



SUBASTAS DE ARTE, S.A. (*)

A Higinio Guerrero, experto en obras de arte y principal accionista de Subastas de Arte, S.A. (SASA), le pareció darse cuenta, otra vez, de repente: «Debe haber alguna manera de organizarse mejor. Cada vez que hay que preparar una subasta ocurre lo mismo. Después de todo... ¡esto no es lo mío!... A mí me gusta “descubrir” obras de arte, o hacérselas descubrir a sus propietarios. Yo disfruto investigando procedencias, estilos, etc., y relacionando unos objetos con otros... ¿Quién me mandaría meterme en este berenjenal?»

Los comentarios del principal responsable de SASA eran lógicos; debía anunciar la próxima subasta en un par de días, y acababa de perder la mañana tasando un maravilloso ejemplar de pintura modernista que un proveedor habitual le había proporcionado. Desde luego, había pasado una mañana fenomenal. Admirando el cuadro... Imaginándoselo en su contexto histórico... Recordando obras parecidas que habían pasado por sus manos recientemente y se habían vendido bien (a pesar de que eso le obligó a localizar las liquidaciones correspondientes para asegurarse de que recordaba bien el precio en que se adjudicaron)... Hablando con amigos del mundillo artístico para corroborar sus propias impresiones... ¡De fábula!

Y, de repente, la pereza inmensa de enfrentarse otra vez con la preparación de la subasta. Para Higinio, esta actividad tenía sólo el aliciente de renasar mentalmente las piezas disponibles e imaginar combinaciones que resultaran «equilibradas» desde el punto de vista artístico. Lo demás (asegurarse de que la combinación elegida no era una repetición de la anterior, por ejemplo, o ponerse en contacto con los proveedores para informarles de que sus piezas iban a salir a subasta, o seleccionar entre los clientes habituales los que podían estar interesados, etc.), era para él más un calvario que otra cosa.

(*) Caso de la División de Investigación del IESE.
Preparado por el profesor Rafael Andreu. Junio de 1990.

Copyright © 1990, IESE.
Prohibida la reproducción, total o parcial, sin autorización escrita del IESE.

Última edición: 3/98

Con cada preparación de subasta ocurría lo mismo. Al final, siempre la impresión de que seguramente había mejores maneras de organizar la parte antipática de su actividad en SASA. Ese día Higinio se plantó. Decidió que investigaría seriamente la posibilidad de reorganizarse y quizás, incluso, si tenía sentido mecanizarse (Higinio nunca encontraba sentido a estas cosas). Y no se le ocurrió mejor manera de empezar que consultar con un sobrino suyo, que debía estar a punto de graduarse en una conocida Escuela de Administración de Empresas del nordeste del país.

La actividad de SASA

SASA se había convertido en los últimos años en una de las salas de subasta de más prestigio de Madrid. El toque experto de Higinio se había notado, y todo el mundo reconocía la calidad de las ofertas que periódicamente hacía SASA. En particular, existe un cierto consenso en el sentido de considerar las ofertas bien diseñadas, «equilibradas» desde el punto de vista de «bien combinadas» artísticamente, interesantes tanto para el experto «buscador de tesoros» como para el poco iniciado pero con ganas de enterarse. Se ha dicho incluso que algunos de los folletos preparados por Higinio para anunciar subastas constituyen excelentes lecciones de historia del arte.

Además, Higinio ha conseguido mantener la política de que en SASA nunca se subasta nada dos veces. Si no interesa una vez, no se repite. Que esto sea posible es debido, en buena parte, al buen sentido de Higinio, y ha resultado en un respetable número de clientes asiduos que, en palabras de uno de ellos, «estamos al día solo con seguir las subastas de Higinio».

El funcionamiento de SASA puede describirse como un ciclo de actividades que se repite periódicamente (en la actualidad aproximadamente cada mes), en conexión con cada subasta que se organiza.

A continuación se describen brevemente estas actividades.

Mantenimiento de piezas en stock

Esta es la única actividad que se desarrolla de forma continuada (no periódica). A cargo de Higinio, consiste en tener disponible un stock de obras de arte lo suficientemente amplio como para facilitar la labor de diseño de subastas (véase más adelante).

Existen dos fórmulas básicas para obtener piezas de proveedores: aceptándolas en depósito o comprándolas. Existen, a su vez, dos tipos básicos de proveedores: los habituales, que pueden ser tanto tratantes especializados como particulares, y los ocasionales, fundamentalmente particulares.

La fórmula de depósito es la más habitual, y está en consonancia con la política de «no repeticiones» mencionada más arriba. El proveedor deja la pieza en depósito después de tasada y de haber aceptado un precio de salida a subasta cuando eventualmente lo haga, dejando el momento concreto al buen criterio de la gente de SASA. Llegado este momento, si la pieza se vende se liquidará con el proveedor teniendo en cuenta la comisión acordada (normalmente sobre el precio de adjudicación); si no se vende, se devolverá al proveedor, sin más. La rotación de piezas en SASA ha sido hasta ahora suficiente y, combinada con el ojo

profesional de Higinio para no cargarse con «muertos», ha permitido ir sacando las piezas a subasta antes de que los proveedores se cansen de esperar.

Sólo cuando Higinio considera que merece la pena se compran piezas que pasan a formar parte de un stock «propio», normalmente a proveedores ocasionales que tienen necesidad imperiosa de liquidez.

Los contactos con proveedores que culminan en adiciones al stock de piezas disponibles se producen muchas veces espontáneamente como resultado de la propia actividad, tanto profesional como social, de Higinio. Pero también ocurre a veces que Higinio busca activamente piezas de determinadas características, porque le parece que el stock flojea por ese lado. Para esta actividad, por supuesto, él sabe normalmente adónde dirigirse (hay proveedores que, en mayor o menor grado, se han especializado en tipos de piezas, estilos, épocas, etc.); en ocasiones, sin embargo, Higinio se ve obligado a consultar información respecto a qué proveedores han proporcionado recientemente determinado tipo de piezas que él recuerda. Localizar este tipo de información en SASA acostumbra a ser complicado; estos problemas también habían sugerido a Higinio, alguna vez, la necesidad de organizarse mejor.

Diseño y organización de subastas

Diseñar una subasta no es trivial. Requiere una combinación de actividades entre creativas y administrativas que determinarán en buena medida el éxito que se obtenga.

El proceso empieza con la selección de piezas del stock disponible (esporádicamente complementado con la búsqueda activa de algún tipo de pieza que se considera un buen complemento del conjunto que se está diseñando). Higinio lleva a cabo este proceso personalmente, y trata de seleccionar un conjunto de piezas equilibrado, tanto desde el punto de vista de precios como de estilos, tipos de pieza, etc. Dado que no es raro tener disponibles más de 1.000 piezas de donde seleccionar, este proceso puede resultar entretenido (sobre todo para Higinio). En una subasta típica se ofrecen del orden de 100 piezas distintas, algunas de ellas conjuntamente en forma de lotes.

Sigue la preparación de un catálogo «de calidad», incluyendo fotografías de las piezas más relevantes, idea de precios de salida, etc., confeccionado de manera que sea atractivo para el posible cliente, pero a la vez riguroso para el experto. La mano de Higinio se nota también en los catálogos de SASA.

En paralelo con la preparación del catálogo pueden ya desarrollarse otras dos actividades que completan la organización de cada subasta. Por un lado, es necesario comunicar por escrito a los proveedores de piezas en depósito que van a salir a subasta, con indicación de precio de salida, y recordando las condiciones generales de liquidación que aplicarán en el caso de que se venda la pieza.

Por otro lado, se prepara el lanzamiento de la subasta, casi siempre a través de dos tipos de acciones: publicidad en la prensa (quizá con referencias a las piezas más sobresalientes o con una breve descripción de los estilos presentes, etc.) y envío de catálogos a determinado número de personas, algunos clientes habituales y otros seleccionados entre gente que alguna vez ha comprado algo y de la que se dispone de información (a menudo deslabazada y poco uniforme) acerca de preferencias, qué han comprado y cuándo, etc. A

efectos de esta última actividad se dispone actualmente de un fichero en el que figuran del orden de 3.000 personas, de ellas unas 1.000 «activas» últimamente.

Desarrollo y seguimiento de una subasta propiamente dicha

El desarrollo de una subasta previamente diseñada plantea una serie de problemas de organización y logísticos que, si no se resuelven adecuadamente, pueden dar al traste con la imagen operativa de SASA. Para los entendidos, es principalmente el catálogo y la calidad y equilibrio de los lotes ofrecidos lo que determina la imagen que se han ido formando de SASA, pero para el cada vez mayor número de clientes «no iniciados», el acto propio de la subasta es lo único que ven de la actividad de SASA; fallos en el mismo han resultado recientemente en clientes descontentos que han hecho explícito su disgusto incluso a menudo con aspavientos, públicamente, el mismo día de la subasta.

Existen una serie de detalles que es necesario cuidar, tanto para asegurar el buen desarrollo de la subasta como para tratar de recopilar información que se considere útil en el diseño de subastas futuras.

Por ejemplo, a la llegada de los clientes que han decidido asistir a una subasta determinada (típicamente del orden de 80 a 100), es preciso asignarles un número y una cartulina con el mismo, que emplearán durante la subasta para identificar sus pujas. Esta operación de registro, pensada para agilizar el proceso de control de la subasta (véase más adelante), ha tenido que formalizarse bastante para evitar problemas graves de funcionamiento. Se han dado casos, por ejemplo, de clientes que han pujado por una pieza determinada que les interesaba, la han conseguido, y han abandonado la sala pensando en volver más tarde a recogerla... olvidando allí su cartulina. No han faltado después gracias que han pujado identificándose con la cartulina del cliente ausente. Para evitar las embarazosas situaciones que seguían a sucesos de este estilo, se ha decidido últimamente solicitar a todos los asistentes a una subasta que se comprometan formalmente (firmando una especie de minideclaración y exhibiendo su documento de identidad, cuyo número se registra) a hacerse responsables únicos de la cartulina que se les entrega.

Se intenta aprovechar esta operación de registro para conseguir información acerca de los posibles clientes que van llegando, por ejemplo tratando de preguntarles por sus preferencias, etc.; esta información es la que eventualmente va a parar al fichero de clientes de que se dispone actualmente. Evidentemente, en momentos punta de llegada de asistentes a una subasta, la información que puede recogerse es mínima, y ello da lugar a la gran disparidad de datos disponibles en el fichero de clientes.

El proceso de subasta propiamente dicho plantea fundamentalmente problemas de control y registro de las sucesivas ofertas. Existe el denominado «libro de subasta», que se lleva por duplicado, en el que se van anotando, para cada pieza, número del cliente que hace cada oferta (el número de la cartulina, que debe exhibir al ofertar) y cantidad ofertada. Se indican las adjudicaciones (o la falta de ellas, para las piezas que no se adjudican), y esto constituye la base para posteriormente (al final de la subasta) controlar el proceso de retirada física de las piezas adjudicadas, facturar y cobrar las mismas, y, más adelante, liquidar con los proveedores cuyas piezas se ofrecieron en la subasta.

Al finalizar la subasta se arma normalmente un pequeño lío. Todo el mundo quiere llevarse sus piezas, pagar e irse a casa. Y el proceso es lento... Es necesario comprobar en el

libro de subasta que quien quiere llevarse cada pieza es de verdad quien la consiguió (por ejemplo, ahora, comprobando el documento de identidad; antes había habido problemas, porque la exhibición de la cartulina ya hemos visto que no aseguraba la identidad de su portador). Hay que confeccionar una factura, cobrar y... retirar la pieza, a veces voluminosa. Todo esto en un ambiente de prisas y nerviosismo. Los errores son frecuentes. El arqueo final raramente cuadra con lo que el libro de subasta implica. Y para los días siguientes (con todo este lío no es raro irse a casa a las 4 de la madrugada) queda todavía trabajo administrativo que hacer, el tipo de trabajo que Higinio aborrece... incluso ver hacer a otras personas.

Por ejemplo, se procura llevar un registro de las compras efectuadas por cada cliente, y cuándo las hizo. Esto requiere trabajar con el libro de subasta y con el fichero de clientes; poner la información de éste al día, incluir datos de los nuevos clientes, etc. Y, por supuesto, hay que notificar a los proveedores de piezas en depósito, por escrito, qué ocurrió con ellas, informándoles de cuándo pueden pasar a liquidar o a retirarlas si no se adjudicaron... Y hay que preparar las liquidaciones para tenerlas listas cuando vengan los proveedores (esto también es complicado, pues los acuerdos no son uniformes, las comisiones varían, etc.). Y, desde luego, hay que llevar un mínimo de contabilidad...

Lo anterior es lo «normal». Pero hay, como en todas partes, casos que se salen de la normalidad y que no por ello son marginales. Son, eso sí, problemas en los que Higinio no está dispuesto a pensar mucho porque se aburre, pero que tienen mucho que ver con la satisfacción de los clientes.

Ocurre en ocasiones que el cliente que acaba de adjudicarse una pieza voluminosa la paga y no se la lleva, sino que manda por ella más adelante. Esto significa que puede haber piezas vendidas en stock, que hay que localizar cuando las reclaman y que hay que evitar incluir en posteriores subastas. Existe también el tipo de cliente que se adjudica una pieza y se va... dejando el encargo de que se la reserven, que ya irá por ella. Después, cuando eventualmente va por ella no recuerda el número de cartulina que tenía, con lo cual localizar las piezas se convierte en una tarea no siempre eficiente (hay que «casar» datos del registro de clientes con otros del libro de subasta y con otros de piezas en depósito, etc.). Y hay más; hay quien retira sus piezas y no paga al contado (sobre todo los clientes habituales), lo cual implica ingeniárselas para hacer el seguimiento correspondiente, etc.

Fallos en el seguimiento administrativo de estos casos han ocasionado roces importantes con clientes que han discutido acaloradamente incluso con el propio Higinio, y que han llegado a dejar de ser «habituales».

La reacción del sobrino

El sobrino de Higinio reaccionó positivamente a la propuesta de su tío. Pareció que la idea le entusiasmó desde el principio, y se puso manos a la obra de inmediato. Se sorprendió de que el artista de su tío repentinamente se hubiera interesado por la administración. Pronto se dio cuenta, sin embargo, de que el interés era pasajero. Y sudó tinta para lograr que su tío le pusiera al corriente de unos pocos detalles del funcionamiento y enfoque de SASA. Al final prescindió de su tío y se dedicó a observar por su cuenta, asistiendo a subastas y confraternizando con el personal que aparecía por SASA, ya fuera a trabajar, a husmear o a ofrecer piezas para dejar en depósito. Su visión de SASA al cabo de cierto tiempo se ha resumido en los párrafos anteriores.

En el momento, Andrés (el sobrino) se sintió dispuesto a empezar a pensar en cómo todo aquello podía organizarse con ayuda de la informática. Recordó haber leído en algún lugar que una manera de plantear el análisis que deseaba llevar a cabo consistía en identificar los «factores críticos para el éxito» del negocio y la información necesaria para evaluarlos, organizar el análisis alrededor de la misma y pensar en los procesos de información necesarios para su elaboración.

Su primer intento le pareció frustrante. Veía que el factor crítico más importante en SASA era su tío, y éste funcionaba a su aire de artista. Después pensó que quizá podía formalizar un poco las actividades de su tío en SASA. Se trata, por ejemplo –pensó–, de tasar las ofertas de proveedores bien y rápidamente. Su tío era un experto de primera fila en esto, pero a veces perdía media mañana hurgando entre los «libros de subasta» más recientes... También le pareció importante ser capaz de saber a qué proveedores dirigirse en busca de alguna pieza de ciertas características... Decidió seguir por este camino. □

HOJA DE PREPARACIÓN

1. PREPARAR Y PRESENTAR UNA PROPUESTA DE SOLUCIÓN. DEBE EXPLICARSE CLARAMENTE:
 - a. EL ALCANCE DE LO REQUERIDO
 - b. PRECIOS Y FORMA DE PAGO
 - c. EL TIEMPO DEFINIDO
 - d. LOS PRODUCTOS A ENTREGARSE
 - e. UN CRONOGRAMA TENTATIVO
 - f. ADEMÁS DE LO QUE UNA PROPUESTA DEBE DE TENER.