

“Al igual que hay convenios en Sanidad y Educación, la Administración también debería crearlos para las instalaciones deportivas”

CANDELARIO MARTÍN

“Si el número de deportistas pasara del 15% actual al 30% sí que crecería realmente el mercado del fitness y ello nos beneficiaría a todos”

RENATO SENTA



Nº 372 | 1ª quincena enero de 2016

Líder de Opinión invitado

Los desafíos de las centrales en este 2016

ÁLVARO OTAL

Gerente de la Asociación Nacional de Centrales de Compras y Servicios (Anceco)



Las amenazas con las que arrancan este 2016 las centrales de compras y servicios no son pocas, aunque tampoco son nuevas. El gerente de Anceco, la patronal de este tipo de organizaciones, Álvaro Ota, destaca en este artículo algunas puntos clave a considerar por los gestores de estos colectivos, así como por sus detallistas adscritos para culminar esta anualidad con unos resultados de rentabilidad satisfactorios.

En el contexto postcrisis se observan cambios fundamentales que afectan al reparto de actividades y valor de la cadena desde el fabricante hasta el consumidor final. Los category killers han seguido ganando cuota en casi todos los sectores y hoy son más fuertes y están mejor posicionados que antes del inicio de la crisis. El aumento del comercio electrónico ha supuesto la aparición de nuevos competidores que empiezan a manejar cuotas de



El objetivo primordial de las CCS es hacer más competitivos a sus asociados

mercado significativas y adquiriendo una valiosa experiencia en este canal. Asistimos, también, a un proceso de concentración y de integración en la cadena de valor en todos los sectores y a movimientos de colaboración, antes inimaginables, de varios agentes de esta cadena; el cliente es más exigente en la demanda, busca mayor experiencia de consumo, servicio, proximidad, buen precio, surtido, asesoramiento, inmediatez, buen

servicio post venta, programas de fidelización, venta online, omnicanalidad, etc. En definitiva, un verdadero rompecabezas.

Resultaría demasiado sencillo identificar estos factores como los principales retos que las Centrales de Compra (CCS) deberán afrontar, ya que adaptarse a este escenario es una obligación que cualquier empresa debe acometer para continuar compitiendo. Y es que el objetivo primordial de las CCS continúa siendo añadir valor y hacer frente a las fuerzas internas y externas para que sus miembros aumenten su capacidad competitiva en el mercado.

Si bien es cierto que el tamaño importa cada vez más y que un mayor volumen de compra continúa siendo un gran incentivo, per se no genera muchas más economías de escala, a no ser que se aumenten los servicios centralizados o bien se inicie un verdadero proceso de verticalización.

CENTRALIZAR Y/O VERTICALIZAR

Conviene no confundir ambos términos ya que, a pesar de que son empleados indistintamente para señalar la misma cosa, tienen significados, desarrollos y resultados muy distintos. Ahora bien,

centralizar servicios y actividades o verticalizar la CCS deben ir acompañados por una evolución de la organización, la profesionalización de su equipo de gestión y la consiguiente dotación de recursos y estructura para que estas actividades sean realizadas con las necesarias garantías de calidad y eficiencia.

Sin embargo, disponer de unos servicios centralizados, más allá de la negociación con los proveedores, y de un equipo de gestión profesionalizado no determina el valor de la CCS para sus miembros sin tener en cuenta el factor penetración, es decir, cuantos asociados utilizan los servicios. Por este motivo, resulta imprescindible el compromiso y el convencimiento de los asociados.

Centralizar y verticalizar son, según mi criterio, las palancas de competitividad de las CCS y sus asociados, aunque el directivo de la central debe ser consciente que, tras estos procesos, se esconden decisiones difíciles para el empresario.

Ser empresario implica responsabilidades y sentimientos que no se pueden compartir y decidir centralizar de-

terminadas actividades puede ser percibido como una pérdida de autonomía y una cesión de soberanía. Por ello, entre las dificultades a las que se enfrenta el gerente de una central figura, en lugar destacado, alinear a sus asociados en torno a una estrategia común, aunque en muchas centrales el poder y la autoridad, los mecanismos más comunes para influir en una organización, no son reconocidos por sus asociados y el gerente acaba viendo cómo se reduce notablemente su margen de maniobra. La cuestión, entonces, gira en torno a la gestión de las relaciones con sus asociados y sus expectativas, factores clave si se pretende cooperar más allá de conseguir unas condiciones de compra más ventajosas.

Las centrales capaces de pasar de un estado de inde-

Cada miembro del grupo debe hacer lo mejor para él y para todo el colectivo

pendencia a otro de interdependencia son las que alcanzarán los beneficios potenciales que ofrece la sinergia empresarial, porque para conseguir el mejor resultado, cada miembro del grupo ha de hacer lo mejor para él mismo, y para el grupo. No en vano, alcanzar una posición de interdependencia dentro de una organización permite multiplicar las capacidades que cada miembro posee por separado. Pero esto es más fácil decirlo que hacerlo ■