



●  
El nuevo modelo  
de las Centrales de  
Compra y Servicios

---

## OBJETIVOS

---

El principal objetivo del presente estudio ha sido la realización de un completo análisis del modelo de negocio de las Centrales de Compra y Servicios (CCS) en el contexto socio-económico actual, así como una retrospectiva al momento de la fundación de la mayoría de CCS españolas, para contrastar la vigencia de los objetivos fundacionales y su posterior transformación.

---

## PROCESO

---

El estudio se ha desarrollado en base a distintas fuentes de información: una encuesta realizada a las CCS españolas, con una muestra de 127 CCS de 23 sectores distintos, otra encuesta a las empresas asociadas a las Centrales, con una muestra de 85 empresas, entrevistas en profundidad a Directores Generales de Centrales de distintos sectores, la información disponible en el Registro Mercantil (de CCS y de operadores verticales) y los datos facilitados por la empresa Informa D&B.



---

## ANCECO. El nuevo modelo de las Centrales de Compra y Servicios

---



La Asociación Nacional de Centrales de Compra y Servicios (ANCECO) es la única organización española que representa los intereses de las Centrales de Compra y de Servicios (CCS). Se fundó en 1998 y está compuesta, actualmente, por 80 socios, de 23 sectores distintos, que agrupan a 130 centrales. Entre sus objetivos destacan: **1.** Normalizar el sector: establecer las bases para su desarrollo óptimo. **2.** Informar y promover las CCS: dar a conocer el modelo de la Central entre los empresarios independientes. **3.** Ofrecer servicios: las Centrales asociadas se benefician de servicios exclusivos. **4.** Ser el punto de encuentro: intercambiar experiencias, información y mejores prácticas entre los dirigentes de Centrales nacionales e internacionales.

# CCAM

**Consorti de Comerç  
Artesania i Moda  
de Catalunya**



**Generalitat  
de Catalunya**

Este estudio ha sido realizado por Laura López Puig, en colaboración con Anceco, contando con el patrocinio del Consorci de Comerç, Artesania i Moda de la Generalitat de Catalunya. Nuestro más sincero agradecimiento a todos los miembros de Anceco por su colaboración.

Anceco © 2012



## ÍNDICE DE CONTENIDOS

- página 06 **EL MODELO DE LAS CCS**  
Introducción  
**ANÁLISIS INTERNO**
- página 08 Situación actual y perspectivas de las CCS desde el punto de vista de la Central
- página 17 **PRIMERAS CONSIDERACIONES**
- página 20 **EN PROFUNDIDAD**  
Entrevistas con directivos de las CCS
- página 22 **MÁS CONSIDERACIONES**
- página 24 **ENCUESTAS A LOS SOCIOS Y ASOCIADOS DE LAS CCS**
- página 29 **REFLEXIONES HASTA AQUÍ**  
**ANÁLISIS EXTERNO**
- página 31 Desde el punto de vista del riesgo
- página 36 **EL MODELO DE LAS CCS**  
Analizando el modelo de las CCS
- página 43 **¿CCS O RED DE EMPRENEDORES?**
- página 47 **CONCLUSIONES**  
6 ideas finales
- página 50 **GLOSARIO**

## EL MODELO DE LAS CCS Introducción

---

Las Centrales de Compra españolas cuentan con una media de edad de 18 años. La mayoría se encuentran en fases de madurez dentro del esquema evolutivo de las CCS presentado por Anceco - Central de Servicios / Central de Información / Central de Ventas / Central de Centrales.

Ver video (ANCECO, 2008).

[www.anceco.com/video/ancecohd-anceco.mov](http://www.anceco.com/video/ancecohd-anceco.mov)

### ¿Y ahora qué? ¿Qué viene después de la madurez?

Los emprendedores que hace más de 20 años arrancaron un negocio en el sector de la distribución comercial, si en su momento se sumaron a un proyecto de CCS fue por la intuición de que los hipermercados, tiendas de descuento, *category killers* o tiendas online, venían para quedarse. Estaban dispuestos a compartir una parte de su negocio (habitualmente pequeña) con sus, hasta el momento, "competidores", en aras de aumentar su competitividad.

A pesar de las dificultades intrínsecas al modelo -conseguir que los emprendedores acepten renunciar a parte de su individualidad para un proyecto común-, las CCS se han desarrollado con éxito, durante los últimos 15 años, reduciendo considerablemente la distancia que las separaba de nuestros países vecinos.

A partir de septiembre de 2008, con el anuncio de la caída de *Lehman Brothers*, casualmente el mismo día que se celebraba el 7º Congreso Nacional de CCS, se han ido sucediendo años de inestabilidad. Lo que empezó siendo una crisis por las llamadas hipotecas basura o subprime desembocó en una larga recesión, en Estados Unidos y en Europa, de la que todavía se está intentando salir. Para España, supuso el final repentino de un ciclo expansivo de 15 años. Un duro golpe acentuado por el hecho de que, en nuestro país, a la crisis internacional se añadió la de un

---

sistema basado en el ladrillo y en la especulación urbanística. Por otra parte, el desempleo roza límites históricos y supone, lamentablemente, el porcentaje más elevado de los países que forman la Unión Europea.

**¿Qué esperar, entonces, del futuro? ¿Servirá después de esta crisis global lo que teníamos hasta ahora?**

Con el presente documento, ANCECO pretende realizar una reflexión sobre los cambios, visibles y los no tan visibles, que han sufrido las CCS españolas como consecuencia de la situación socio-económica actual, analizando su impacto en el modelo de las CCS y en sus perspectivas de futuro.

**ANÁLISIS INTERNO** Situación actual y perspectivas de las CCS desde el punto de vista de la Central

**Encuesta a las Centrales**

**A Gran Consumo y equipamiento de la persona: 39%**

ALIMENTACIÓN  
DEPORTE  
DROGUERÍA-PERFUMERÍA  
FARMACIA  
JUGUETES  
ÓPTICA  
PAPELERÍA, SUMINISTRO DE OFICINA E INFORMÁTICA  
VETERINARIA

**B Equipamiento del hogar: 33%**

ELECTRODOMÉSTICOS  
FERRETERÍA  
JARDINERÍA

**C Bienes duraderos / de inversión: 28%**

CLIMATIZACIÓN  
CONSTRUCCIÓN, FONTANERÍA  
MUEBLES  
PINTURA Y DECORACIÓN  
QUÍMICO  
SUMINISTROS INDUSTRIALES  
HORECA  
TRANSPORTE



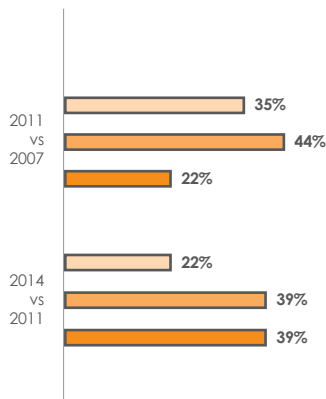
El 44% han conservado el número de socios  
El 22% ha ampliado el número de socios

El 52% ha crecido en asociados  
El 70% prevé aumentar entre 2011 y 2014

Datos de 2011 respecto 2007 y  
previsión de 2014 respecto 2011.

### Variación del número de socios, asociados y puntos de venta de la CCS

-  DISMINUYE
-  IGUAL
-  AUMENTO

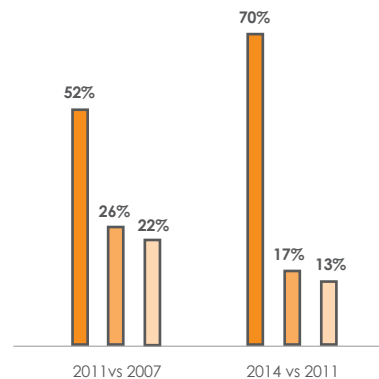


#### VARIACIÓN DEL NÚMERO DE SOCIOS DE LA CCS

En el año 2011 el 44% de las CCS han mantenido estable su número de integrantes, un 35% cuentan con menos socios que en el 2007, mientras que un 22% declaran haberlo aumentado. Las perspectivas para el 2014 son optimistas, casi un 40% cree que crecerá en número de socios.

Según los 3 bloques definidos, observamos que el grupo **A** (gran consumo y equipamiento de la persona) se comporta como la media, el grupo **B** (equipamiento del hogar) es bastante más pesimista que la media y el grupo **C** (bienes duraderos y de inversión) es más optimista.

-  DISMINUYE
-  IGUAL
-  AUMENTO



#### VARIACIÓN DEL NÚMERO DE ASOCIADOS DE LA CCS

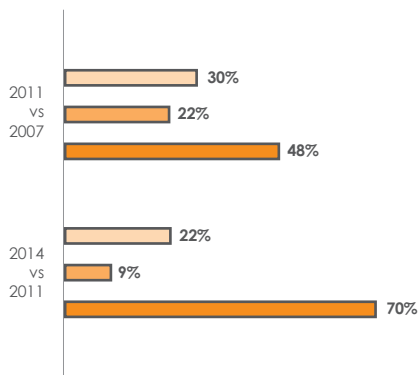
La tendencia de las CCS a crecer en asociados (más que en socios) es clara y parece acentuarse. Respecto el 2007 más de la mitad de Centrales han aumentado el número de asociados (en algunos casos quiere decir contemplar esta figura por primera vez).

La previsión para el 2014 indica que el 70% de las CCS prevé aumentar los asociados.

En el análisis por bloques, los tres grupos mantienen el mismo comportamiento que en el número de socios.

**El 48% han sumado establecimientos**  
**El 30% ha cerrado algún establecimiento**

-  DISMINUYE
-  IGUAL
-  AUMENTO

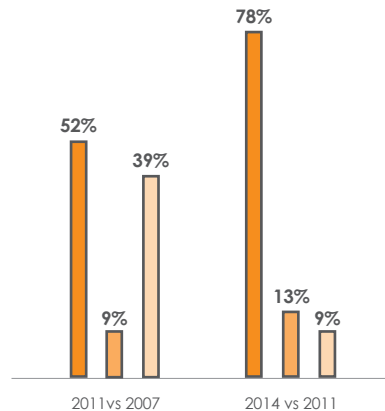


**VARIACIÓN DEL NÚMERO DE PUNTOS DE VENTA QUE REPRESENTA LA CCS**

En cuanto a los puntos de venta que representa la CCS, la situación es muy similar a la cuestión anterior. En el 2011 un 70% de las Centrales han mantenido o aumentado el número de establecimientos que representa.

En este caso, analizando los bloques, vemos que el grupo A es más pesimista que la media, el grupo B está en línea con la media y el bloque C sigue siendo más optimista que el promedio.

-  DISMINUYE
-  IGUAL
-  AUMENTO



**Variación de la facturación agregada, sell out**

**VARIACIÓN DE LA FACTURACIÓN AGREGADA (SELL OUT)**

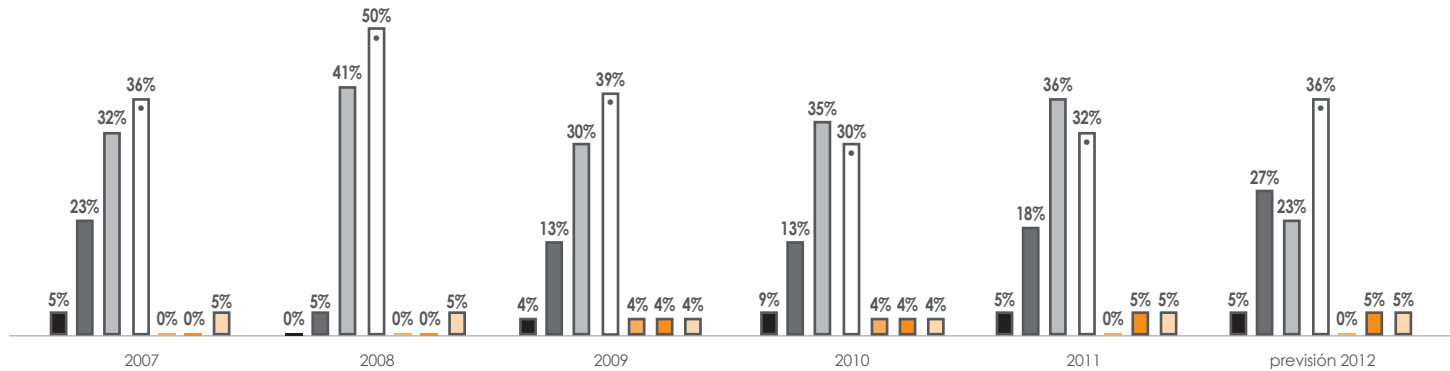
En el 2011 se observa una situación bipolar. La mitad de las CCS han aumentado su facturación agregada, pero casi la otra mitad la han disminuido.

La previsión para el 2014 es que el 78% de las Centrales aumentará su Sell Out.

A nivel de facturación observamos que, durante el periodo estudiado, aproximadamente el 50% de las CCS se sitúa siempre por encima de la media del sector.



VARIACIÓN DE LA FACTURACIÓN COMPARADA CON LA MEDIA DEL SECTOR

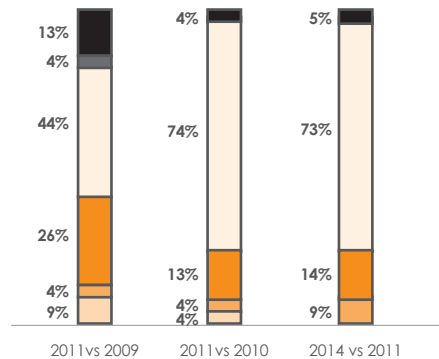
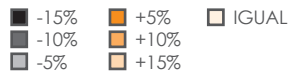


Casi el 64% no han aumentado cuotas desde 2009

73% no preveen modificaciones en los próximos años

Para el 55% los servicios financieros tienen una importancia media o baja

Variación de la cuota y servicios que ofrece la CCS



VARIACIÓN DE LA CUOTA ANUAL

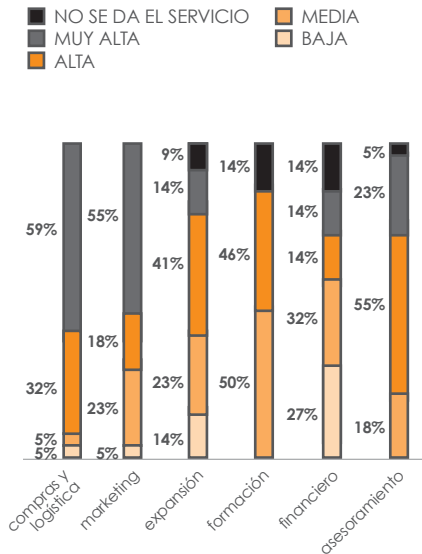
Más de la mitad de las CCS no han aumentado sus cuotas desde el año 2009. Entre las que efectivamente han fijado incrementos, la tendencia mayoritaria se ha situado en aplicar subidas alrededor del 5%. En el otro extremo destaca que un 13% disminuyó en más de un 15% la cuota entre el 2011 y el 2009.

En el año 2011 respecto el 2010, casi el 75% de las CCS no varió la cuota anual de un año a otro, mientras que más de un 20% de las Centrales ha establecido en el 2011 una cuota superior al año anterior.

La previsión para el 2014 refleja cambios muy similares a los producidos en 2011 respecto 2010. Un 23% prevé aumentar la cuota anual, un 73% la mantendrá y un 5% tiene previsto reducirla.

Es destacable que la mayoría de las CCS que reducen la cuota (tanto en el 2011 como la previsión del 2012), aplican una reducción superior al 15%.

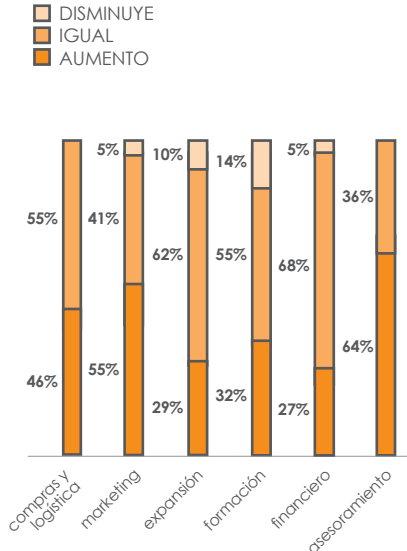
El 91% consideran los servicios de Compras y logística de importancia muy alta o alta  
El asesoramiento es el servicio que adquiere mayor importancia para el 64% de las CCS



IMPORTANCIA DE LOS SERVICIOS QUE PRESTA UNA CCS

Los servicios más valorados son las compras y la logística. Más del 90% de las CCS consideran alta o muy alta su importancia. Le siguen el marketing, un 72%, el asesoramiento, un 66% y la expansión, el 54%.

Los servicios financieros y la formación son los que obtienen peores valoraciones. Para el 59% de las CCS los primeros tienen una importancia media o baja, mientras que en el caso de expansión este porcentaje es del 50%.



VARIACIÓN DE LA IMPORTANCIA DE LOS SERVICIOS 2007 VS 2011

El servicio que más importancia ha ganado respecto 2007 es el de asesoramiento con un 64% de las CCS.

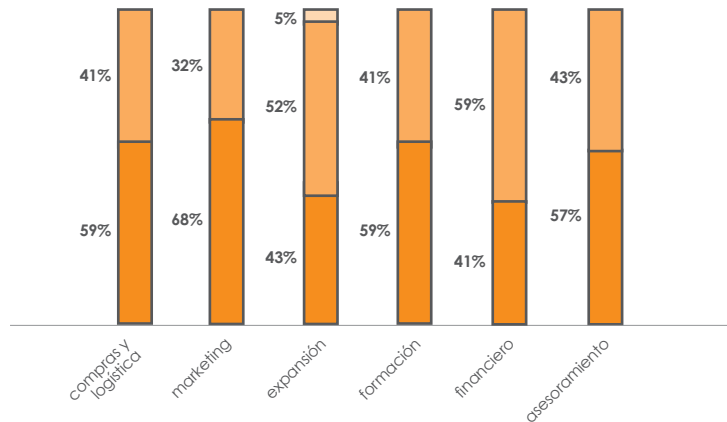
Para aproximadamente la mitad de las CCS el marketing y las compras han adquirido mayor importancia.

Se ha reducido la formación en un 14%, la expansión en casi el 10% y marketing y financieros en un 5%.

Estas variaciones denotan, por una parte, un **regreso a los orígenes** (Compras y Logística) y por otra, una **intensificación del papel de acompañamiento** de la Central respecto a sus asociados en momentos de incertidumbre.

## El 68% prevén aumentar sus servicios de marketing

DISMINUYE  
 IGUAL  
 AUMENTO



PREVISIÓN DE VARIACIÓN DE LA IMPORTANCIA DE LOS SERVICIOS 2011 VS 2014

En las previsiones para el 2014, casi la mitad de las Centrales prevén mantener una cartera de servicios similar a la del 2011. El resto tienen previsto aumentar la importancia de casi todas las áreas de actuación, especialmente las acciones de Marketing.

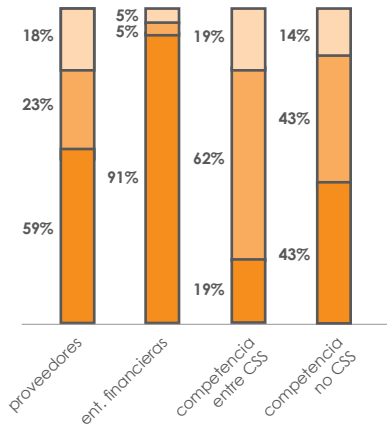
**Casi el 50% de las Centrales no plantea cambios en sus servicios.** Entendemos entonces que para estas CCS la situación socio-económica actual no ha supuesto un replanteamiento en el modelo de negocio ni a corto ni a medio plazo.

## El 91% de las CCS declaran que sus relaciones con bancos y cajas han empeorado

Datos de 2011 respecto 2007 y  
previsión de 2014 respecto 2011.

### Variación de las relaciones con el entorno de la CCS

- DISMINUYE
- IGUAL
- AUMENTO



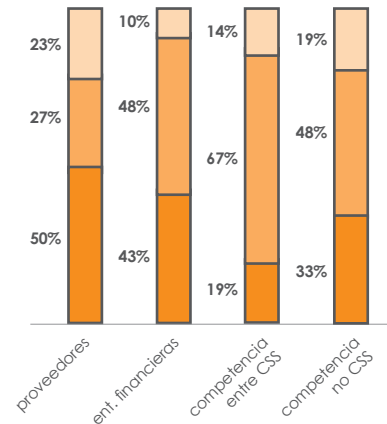
#### VARIACIÓN DE LAS RELACIONES CON EL ENTORNO 2011 VS 2007

En 2011, la tensión en las relaciones con el entorno se centra en las que atañen a las entidades financieras (más del 91% reconoce una más difícil relación con bancos y cajas).

En cuanto a los proveedores, mientras casi un 60% también opina que las relaciones son más complejas, un 18% manifiesta que la colaboración es más fácil.

La relación con otras CCS del sector es similar a la de 2007 para la mayoría (62%), en cambio con competidores que no son CCS (operadores verticales), para más del 40% la relación es complicada.

- DISMINUYE
- IGUAL
- AUMENTO



#### PREVISIÓN DE VARIACIÓN DE LAS RELACIONES CON EL ENTORNO 2011 VS 2014

La tendencia manifiesta en el 2011 (respecto el 2007) se mantiene a grandes rasgos para la previsión al 2014.

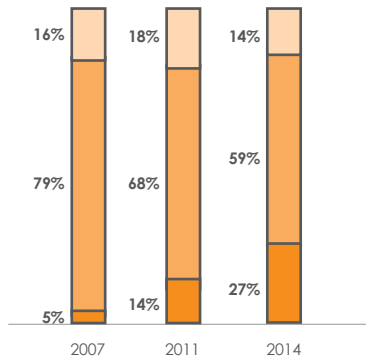
Sólo se suaviza considerablemente la previsión con las entidades financieras. Mientras que un 42% piensa que serán aún más difíciles, para el 47% se mantendrá el nivel de 2011 (ya muy complejo).

Para el 70% la Gestión de compras y servicios es el punto fuerte de su Central  
 El 27% indica que la marca de canal será su punto fuerte en 2014

Datos de 2007, 2011  
 y previsión de 2014

### Principal punto fuerte de la CCS

-  PERSONAS
-  COMPRAS + SERVICIOS
-  MARCA DE CANAL



#### PRINCIPAL PUNTO FUERTE DE LA CCS

En los tres momentos analizados, los pilares de las Centrales de Compra y Servicios son la gestión de compras y los servicios ofrecidos.

Destacamos una importancia creciente de la marca de canal como principal activo. La previsión para el 2014 es que sea el principal punto fuerte en casi el 30% de las CCS.

Para menos del 20% el fundamento de las CCS son las personas, los socios y asociados junto con el equipo profesional.

Observamos también que no hay ninguna Central, de las que han participado en la encuesta, que manifieste como principal punto fuerte para el 2014, algún aspecto nuevo o capa superior (tiendas propias –flagship, outlet, online,...–, social marketing, función de banco, ...). Entendemos así que el modelo de CCS para los próximos años no se intuye muy diferente al actual, según las propias Centrales.



## PRIMERAS CONSIDERACIONES

La encuesta revela importantes notas de optimismo y una creencia generalizada en la mejora de la situación en el horizonte del 2014. Más del 40% prevén un crecimiento en el número de socios y llegan hasta el 70% las CCS que calculan ganar en número de asociados. En cuanto al sell out, el 80% de las CCS participantes vaticinan un crecimiento de ventas.

Contrasta comparar estos augurios con la situación actual. Resulta obvio que las crisis no son eternas y que la presente tendrá también su fin, aunque, por otra parte, aparecen tendencias que con mayor seguridad condicionarán la evolución y el futuro de cualquier proyecto empresarial.

En este sentido sorprende que, ante un escenario con marcadas tendencias hacia la reducción de operantes, la contracción del consumo o la falta de crédito, las CCS se planteen crecimientos tanto en el número de adheridos como en su facturación.

Resulta entonces necesaria una reflexión sobre las condiciones en que se desarrollará este incremento.

**¿Responden sus previsiones de crecimiento a unos cálculos realizados teniendo en cuenta los actuales condicionantes y la posible evolución? ¿El crecimiento vendrá por el incremento del número de adherentes y la consiguiente agregación de puntos de venta o se deberá al aumento de facturación y compra de los socios y asociados consolidados? ¿Se trata acaso de una conjetura basada en la esperanza de un futuro mejor?**

La mayoría de Centrales han mantenido sus cuotas desde el año 2009 y solo un 23% piensa subirlas en el 2012, aunque existe, también, un porcentaje de CCS que prevén importantes disminuciones.

**¿Se entiende entonces que la CCS disminuirá también**

---

**los servicios prestados? ¿Se pretende dar más por menos, o quizás se extenderán los servicios de pago en las centrales de compra?**

Por otra parte, existe una tendencia a concentrar los esfuerzos de la Central en los servicios de compra y logística y, en menor medida, en marketing. En este sentido, llama especialmente la atención que más de la mitad de las CCS no se planteen cambios en los servicios prestados.

**¿Se trata de un retorno a los orígenes? ¿Desorientación? ¿Falta de ideas o escasez de apoyo?**

En muchas CCS se sigue hablando de la “normalidad” haciendo referencia a la situación en que se vivía hasta antes de la crisis. Se continúa creyendo que en algún momento todo volverá a “la normalidad”, aunque, al mismo tiempo, los expertos aseguran que la crisis ha acabado, que estamos ante un nuevo paradigma, una nueva vida que, por bien o

por mal, es la que nos toca vivir.

Las CCS han disminuido sus inversiones en todo lo que han considerado superfluo, a pesar de que podría parecer acertado pensar que para remontar la situación se necesitarán más cosas que una compra adecuada y unos medios para almacenar y transportar el producto. Dicha actitud evidencia elevadas dosis de conservadurismo y denota escaso interés por la inversión en el colectivo.

Las relaciones con las entidades financieras no pasan por el mejor momento para el 90% de las CCS. Parece lógico que la disminución de riesgo por parte de las aseguradoras implique mayores dificultades para la obtención de crédito.

Por otra parte, el 60% de las CCS considera que las relaciones con los proveedores se han endurecido y todo

---

apunta a que el proveedor se ha vuelto más selectivo y busca simplificar sus procesos internos, con el objetivo de obtener un mayor retorno de inversión en los canales de distribución.

Este contexto puede resultar letal para muchas CCS. Los mercados se han reducido y, como en cualquier otra situación, los competidores que no logren adaptarse desaparecerán.

**Si las organizaciones con actitudes vegetativas no tienen posibilidades de competir, ¿cómo se adaptarán las CCS a los cambios si no se han planteado cambiar?**

### EN PROFUNDIDAD Entrevistas con directivos de las CCS

---

En esta primera fase de análisis interno de las CCS se ha querido profundizar más allá de lo que las encuestas permitían. En este sentido se mantuvieron veinte entrevistas en profundidad con gerentes y directores generales representando a centrales de compra de los tres grupos definidos: 8 CCS en el ámbito de gran consumo y equipamiento de la persona, 6 en equipamiento del hogar y 6 más en los sectores de bienes duraderos o de inversión.

Las conversaciones con los gerentes tenían, como principal objetivo, contrastar algunos de los resultados que aparecían en las encuestas, con el fin de facilitar el dibujo de la Central de Compras y Servicios actual y, al mismo tiempo, la del futuro.

Las ideas extraídas de estas entrevistas se han utilizado para matizar el presente documento en todas sus partes, enriqueciendo la cuantitativa analizada y facilitando las

conclusiones y recomendaciones de Anceco. Por lo tanto, no se ha buscado tanto el análisis concreto de las centrales entrevistadas sino la visión sobre el modelo por parte de los profesionales que trabajan en ellas.

Reproducimos algunas de las afirmaciones más ilustrativas que, a la vez, han sido compartidas por los dirigentes de las centrales entrevistadas. Tienen nombres y apellidos pero, sin duda, podrían ser suscritas por muchos profesionales del sector.

*“AUMENTAMOS LA FACTURACIÓN POR EL AUMENTO DE ASOCIADOS QUE ESTABAN EN OTRAS CCS. LOS SOCIOS/ ASOCIADOS A NIVEL INDIVIDUAL DECRECEN.”*

*“PRIMERO LA CENTRAL HIZO LOS DEBERES, AHORA DEBEMOS AYUDAR AL ASOCIADO PARA QUE HAGA LOS SUYOS.”*

“LAS CCS, EN NUESTRO SECTOR, HAN PERDIDO CUOTA DE MERCADO RESPECTO A LOS GRANDES OPERADORES VERTICALES. PERO, A MEDIO PLAZO, PODEMOS TENER MÁS CAPACIDAD DE ADAPTACIÓN Y SUPERVIVENCIA.”

“ANTES SE INVERTÍA POCO EN LA MARCA DE CANAL (CON RESPECTO A COMPETIDORES), AHORA AÚN TENEMOS MENOS CAPACIDAD PARA INVERTIR! HAY QUE BUSCAR FÓRMULAS IMAGINATIVAS PARA POTENCIAR LA MARCA SIN NECESIDAD DE GRANDES INVERSIONES.”

“LA VENTA ONLINE TIENE DIFÍCIL ENCAJE EN LAS CCS. HAY CONFLICTO DE INTERESES. SIN EMBARGO NOSOTROS HEMOS ENCONTRADO UNA FÓRMULA QUE SATISFACE A TODAS LAS PARTES.”

“LA CONCENTRACIÓN ES NECESARIA. A VECES PARECE MÁS

FÁCIL UN ACUERDO CON UN OPERADOR VERTICAL QUE CON OTRA CCS. EN LAS CENTRALES HAY MUCHOS PERSONALISMOS, QUIZÁS HABRÁ QUE ESPERAR AL RELEVO GENERACIONAL...”

“HAY QUE CONTEMPLAR TAMBIÉN ALIANZAS CON CENTRALES DE OTROS SECTORES PARA COMPARTIR LOGÍSTICA, PAGO CENTRALIZADO, ... TENEMOS QUE BUSCAR SINERGIAS Y ECONOMÍAS DE ESCALA.”

“LAS CENTRALES SON ORGANIZACIONES UN POCO FRUSTRANTES PARA LOS PROFESIONALES. LOS PROYECTOS NO SE VALORAN CON OBJETIVIDAD Y PROFESIONALIDAD. JUGAMOS EN 1º DIVISIÓN PERO NUESTRO CAMPO DE JUEGO NO ESTÁ EN CONDICIONES.”

“SÓLO VEO DOS CAMINOS POSIBLES PARA LA CENTRAL: MÁS VERTICAL Y MÁS GRANDE, O VA A DESAPARECER.”

## MÁS CONSIDERACIONES

---

Durante las entrevistas con directivos de las CCS se ha podido constatar que, a pesar de tener conocimiento de la situación y haber identificado los principales problemas que padecen las organizaciones horizontales, en muchos casos existen condicionantes que impiden o dificultan la aplicación de medidas correctoras, el desarrollo de nuevos proyectos o la implementación de los necesarios cambios para garantizar la competitividad de las CCS.

Se esperan soluciones imaginativas en marketing pero se evita invertir, se aparcan proyectos importantes, como el comercio online por ejemplo, para evitar tensiones internas, se está convencido de que la gestión deberá verticalizarse más si se quiere competir con garantías y se vislumbra la concentración como única vía para el crecimiento, pero se elude realizar pasos en esas direcciones.

Ante este panorama se aplica la vieja fórmula del compás de espera, como ya hemos visto anteriormente.

- Esperar un acuerdo. El mundo es digital, un tercio de los españoles realizan habitualmente sus compras por Internet<sup>1</sup>, pero las CCS esperan una solución que satisfaga a la totalidad del colectivo mientras se va dejando vía libre para que otros operadores se implanten y crezcan en ese mercado.
- Esperar que llegue el dinero. Los profesionales de las CCS coinciden en la necesidad de comunicar con el consumidor, de promocionar producto y de potenciar la marca. A pesar de ello se espera que sea el proveedor quien invierta.
- Esperar el cambio generacional. La concentración y la verticalización podrían resultar inevitables pero se espera

---

el cambio generacional en las empresas asociadas a las CCS para la toma de decisión.

Frente a esta escasa disposición a invertir, a desarrollar proyectos o a promover cambios, cabría preguntarse porqué las empresas se han adherido a centrales de compra. Quizás hayan olvidado que las principales beneficiadas de las CCS son ellas mismas o, incluso, que en muchas ocasiones son las propietarias de estas centrales. De esta manera resultaría más fácil justificar la falta de interés en potenciar la central y en realizar inversiones.

<sup>1</sup> Estudio “El Comercio electrónico en 2012”. Cristina Tomás Pérez. Online Business School, Universitat de Barcelona, EAE.

El 40% hace más de 15 años que pertenecen a la CCS

Para el 60% la CCS no debe alejarse del socio

Para el 73% las compras y la logística tienen una importancia alta o muy alta

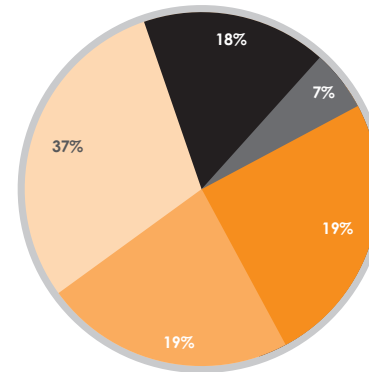
Para el 70% se debería potenciar la relación entre los socios

El 34% declaran que la CCS puede mejorar

El 40% tienen un establecimiento; el 14% más de diez

#### ENCUESTAS A LOS SOCIOS Y ASOCIADOS DE LAS CCS

Para tener una completa visión de la situación actual de las Centrales, como no podía ser de otra manera, se consideró imprescindible añadir el punto de vista del socio y asociado. Con esta finalidad se ha realizado una encuesta online que han respondido los asociados de las CCS de forma totalmente anónima. La muestra de asociados participantes en la encuesta es de 85 empresas.

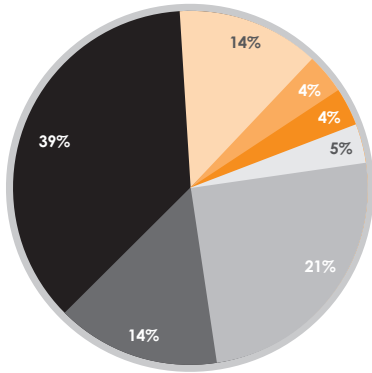


#### ANTIGÜEDAD COMO SOCIOS/ASOCIADOS DE LA CCS

El 75% son miembros de su Central desde hace 6 años o más (el 37% desde hace más de 15 años). Un porcentaje muy elevado estaba en la CCS antes del inicio de la crisis del 2008.



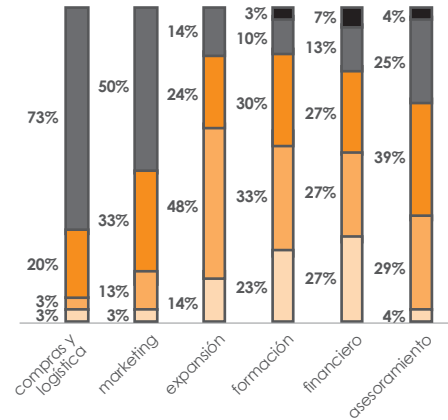
- UNO
- DOS
- TRES
- CUATRO
- CINCO
- ENTRE 6 Y 10
- MÁS DE 10



**NÚMERO DE PUNTOS DE VENTA POR SOCIO/ASOCIADO**

El 52% de los asociados tienen uno o dos puntos de venta. El 33% tiene entre 3 y 10, mientras que el 14% tiene más de 10 puntos de venta.

- NO SE DA EL SERVICIO
- MUY ALTA
- ALTA
- MEDIA
- BAJA

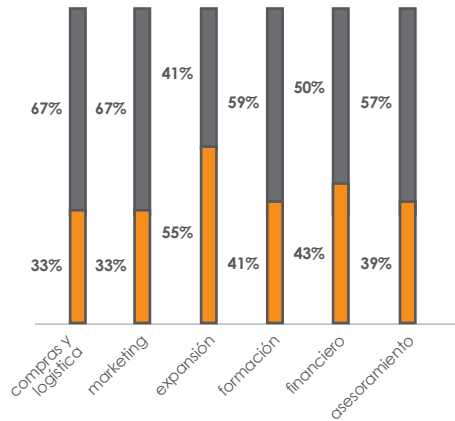


**VALORACIÓN DE LOS SERVICIOS PRESTADOS POR LAS CCS**

Los servicios con una importancia alta, o muy alta son, por este orden: Compras + Logística, Marketing y Asesoramiento.

Cerca de un 50% de los asociados consideran que la Formación, los Servicios Financieros y la Expansión tiene una importancia media o baja.

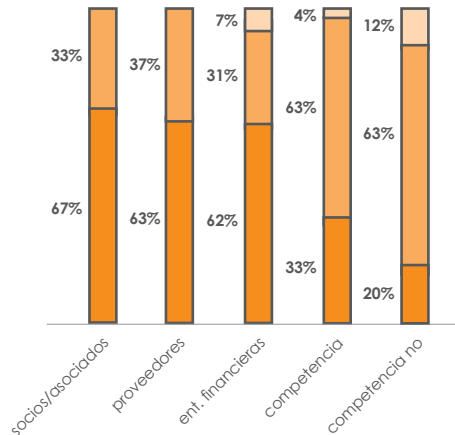
■ POTENCIAR  
 ■ MANTENER  
 ■ ELIMINAR



OPINIÓN DE LOS SOCIOS / ASOCIADOS SOBRE LOS ASPECTOS A POTENCIAR EN LAS CCS

El asociado opina que todos los servicios se deben mantener o potenciar, especialmente los de compras y logística y los de marketing.

■ DISMINUYE  
 ■ IGUAL  
 ■ AUMENTO



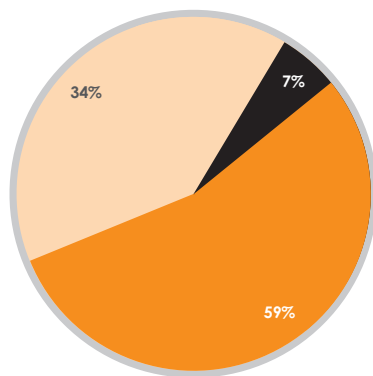
RELACIONES CON EL ENTORNO

En cuanto al papel de la Central y su entorno, casi el 70% de los socios o asociados opina que debe potenciarse la relación con los propios miembros, con los proveedores y también con las entidades financieras.

En cambio en las relaciones con la competencia (sean otras Centrales u operadores verticales), la mayoría coincide en que se debe mantener el grado de intensidad de la relación que la Central tiene actualmente.

La encuesta proporcionada a los socios y asociados de las Centrales de compra incluía, también, cuestiones abiertas referentes a la opinión de los miembros sobre su Central.

- CON RESERVAS
- BUENA O MUY BUENA
- PUEDE MEJORAR



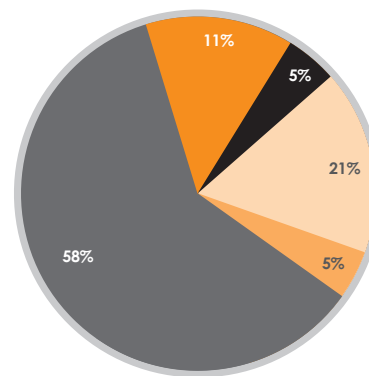
#### ESTRUCTURA Y ÓRGANOS DE GOBIERNO DE LA CCS

La satisfacción de la mayoría de los encuestados queda patente en su respuesta. Un 60% manifiesta una opinión muy positiva de la estructura profesional y de los órganos de Gobierno de la CCS.

Cerca del 30% considera que la Central puede mejorar. Los comentarios más comunes de este grupo apuntan la lenta toma de decisiones por parte de la Central, la necesidad de incrementar las visitas a los socios, la sobredimensión de la estructura o el deseo de mejora de los servicios.

Un pequeño porcentaje, 7%, opina con reservas sobre la Central, porque manifiesta no conocerla lo suficiente, y corresponde, mayoritariamente, a asociados de reciente incorporación a la CCS.

- ENTRAR EN FINANZAS
- "MALAS" COMPRAS
- ACOMPAÑAR DEMASIADO
- ALEJARSE EN LEGAL
- ENTRAR EN LEGAL







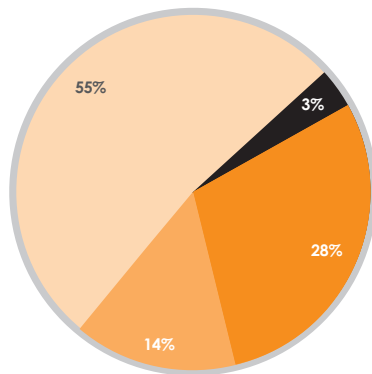
#### LO QUE DEBERÍA HACER LA CCS

La gran mayoría (un 73%) de los asociados apunta conceptos ligados al papel de acompañamiento por parte de la Central.

Para el 55% de los asociados, la Central debe centrar sus esfuerzos en la gestión de compras. Dos aspectos mencionados por asociados como eje de trabajo son la imagen/marca de canal (14%) y la venta online (3%).

CAPA 0: Grupo, Liderazgo, Imagen  
 CAPA 1: Compra + Logística  
 CAPA 2: Imagen y Marca de Canal

-  CAPA 0
-  CAPA 1
-  CAPA 2
-  AYUDA A CRECER



**EL PUNTO FUERTE DE LA CCS**

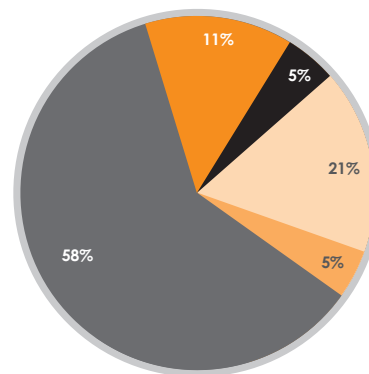
La mayoría de los socios y asociados (un 55%) apuntan a la "CAPA 1", es decir las compras, la logística y los sistemas de información, como el principal punto fuerte de la CCS.

Para el 28% lo es la "CAPA 0", la que se refiere al grupo, al liderazgo y a la imagen. Contrasta comparar el dato con la visión de la Central donde el porcentaje era sólo del 18%.

El 14% considera que lo más importante es la "CAPA 2"; es decir la imagen o marca de canal del grupo.

Por último, se considera significativo (conceptualmente) que para algunos socios/asociados, lo más importante es que la CCS les ayuda a crecer.

-  ENTRAR EN FINANZAS
-  "MALAS" COMPRAS
-  ACOMPAÑAR DEMASIADO
-  NO ALEJARSE EN LEGAL
-  ENTRAR EN LEGAL



**LO QUE NO DEBERÍA HACER LA CCS**

El 58% indica que la central no debería alejarse de los socios. Algunas de las opiniones recogidas son: "dejar el socio en el olvido", "tomar decisiones sin amplio consenso", "dividir socios"...

El siguiente aspecto destacado se agrupa bajo la idea de "malas compras" (realizar una mala gestión de compras). Para el 21% de los socios y asociados la CCS debe centrar sus esfuerzos en no caer en ese problema. Las expresiones concretas de los socios son: "dejarse llevar por proveedores que no proporcionan rentabilidad al socio", "comprar a ciegas lotes de proveedores"...

## REFLEXIONES HASTA AQUÍ

---

Hemos comentado cómo las Centrales están priorizando, actualmente, el crecimiento en asociados más que en socios. Entendemos esta posición para buscar una mayor flexibilidad y reducir las barreras que obstaculizan la entrada en la Central.

De la misma manera, la verticalización de algunos procesos internos, así como la concentración en estructuras de mayor volumen podrían resultar más sencillas. Ambos conceptos aparecen mencionados en las conversaciones con los gerentes de las CCS como elementos que deberían ayudar al saneamiento de las CCS y, en un plazo más largo, al crecimiento ordenado en una nueva etapa.

Las Centrales de Compras deben garantizar, permanentemente, una mejora de la posición competitiva de sus socios y asociados. Por este motivo hemos observado con preocupación que algunas se sitúan por debajo de la

media de su sector, evidenciando, sin ninguna duda, una posición de debilidad. Para las CCS en estas condiciones, la necesidad de alianzas para ganar dimensión resulta urgente. Esta medida podría, en extremo, llegar a comportar una selección natural de los mejores asociados con el fin de garantizar la continuidad del colectivo. Ciertamente puede parecer chocante como concepto pero, algunas veces, ante la imposibilidad de salvar a todo el mundo conviene preguntarse si es necesario que todos mueran.

El entorno actual es cambiante e incierto. En el seno de las Centrales se apuesta por volver a los orígenes y concentrar los esfuerzos en la compra y la logística, sin plantear cambios significativos en los servicios prestados, mientras que sus socios y asociados reclaman que la central refuerce los lazos del grupo. ¿Cómo adaptarse entonces al cambio sin

---

modificar la forma de hacer las cosas? Parece más útil pensar que en el contexto actual no cabe más reflexión sobre cómo se puede hacer mejor lo que ya se venía haciendo sino que toma mayor importancia preocuparse por lo que se debería estar haciendo.

Como última reflexión, sorprende constatar que en todo el estudio ninguna central ni ningún asociado haya mencionado el cliente, el consumidor final.

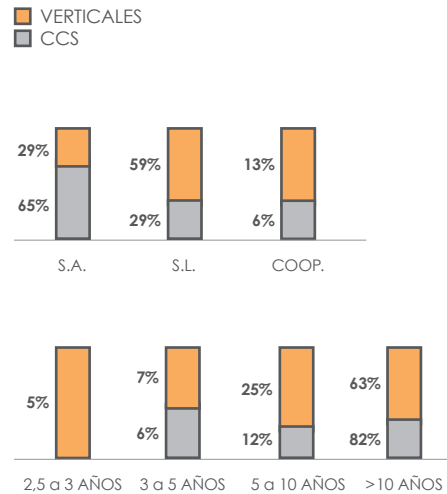
**¿Son las Centrales únicamente un instrumento para garantizar la competitividad de sus asociados? ¿Dónde está el cliente final en esta misión?**

**ANÁLISIS EXTERNO** Desde el punto de vista del riesgo

**Comparativa de Operadores Verticales vs CCS**

Para completar el estudio se han recogido, también, datos públicos conteniendo información de nivel económico-financiera de las Centrales de Compra y Servicios, así como de los principales *Category Killer* que operan en España. Esta parte opone la información obtenida comparando los dos grupos en aspectos como la antigüedad, la forma jurídica, la experiencia pasada, la solvencia, el endeudamiento, la rentabilidad, las incidencias, la tesorería o el equilibrio.

Datos según la empresa INFORMA D&B. Información Comercial, Financiera y de Marketing (Grupo CESCE).

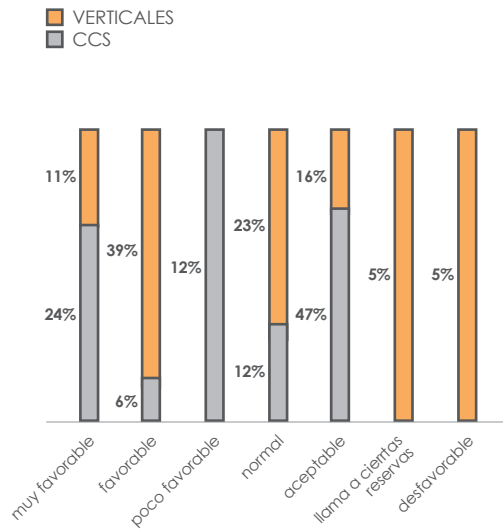


**ANTIGÜEDAD Y FORMA JURÍDICA**

Las CCS y los VERTICALES tienen un perfil de edades similar, si bien los segundos poseen una antigüedad ligeramente superior.

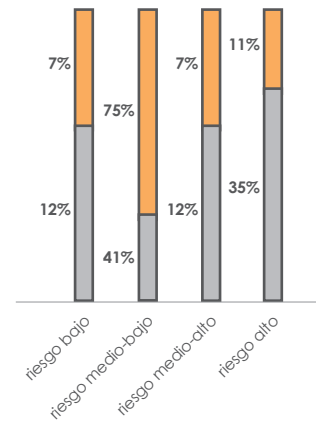
Destaca, igualmente, que mientras que se han continuado creando CCS en los últimos 2/3 años, en el mismo periodo no ha aparecido ningún nuevo competidor vertical.

En cuanto a la forma jurídica las diferencias son claras. La mayoría de CCS son sociedades limitadas, mientras que los VERTICALES sociedades anónimas.



#### EXPERIENCIA PASADA

El indicador "experiencia pasada" definido por INFORMA D&B (que recoge la trayectoria comercial a nivel de ventas y resultados), constata que mientras el porcentaje más significativo de los VERTICALES se sitúa en un nivel de experiencia "aceptable" en las CCS la mayoría es "favorable".

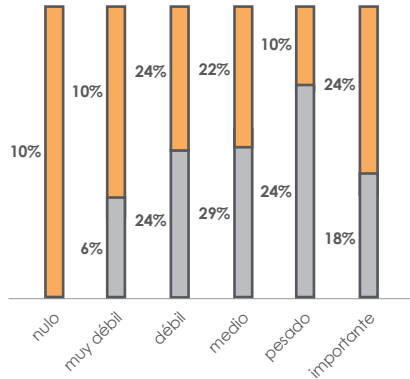


#### SOLVENCIA

Según criterios de solvencia, más de un 80% de las CCS tienen un nivel de riesgo bajo o medio-bajo; por el contrario, en los VERTICALES el mismo porcentaje es del 50% aproximadamente.



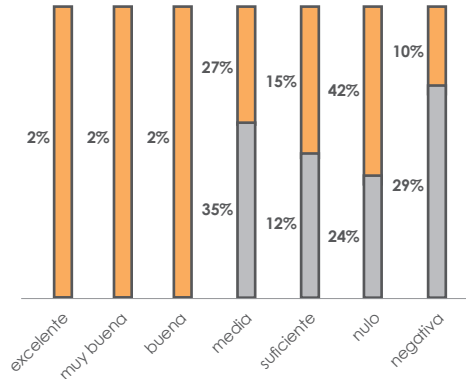
■ VERTICALES  
■ CCS



#### ENDEUDAMIENTO

El 53% de los operadores verticales tiene un endeudamiento entre Pesado y Medio, contrastando con el 44% de las CCS con un endeudamiento entre Débil, Muy débil y Nulo.

Cabe destacar el 20% de CCS con endeudamiento muy débil o nulo, frente a sólo un 6% de los Verticales.



#### RENTABILIDAD

A nivel de endeudamiento y rentabilidad, observamos perfiles bastante similares.

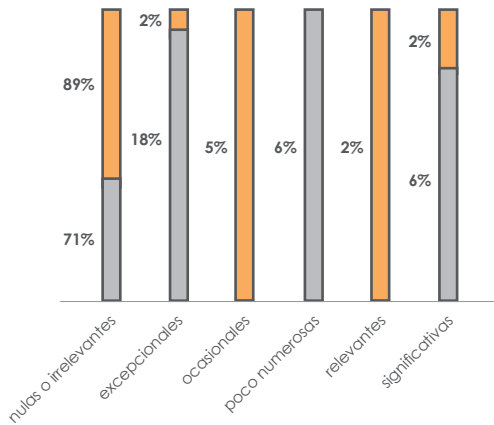
Aunque la rentabilidad es muy similar en los criterios Negativa y Nula (Verticales 53% y CCS 52%), muchas CCS poseen una doble fuente de rentabilidad, vía Central y vía Socio. Éste último puede ajustar sus márgenes brutos si su CCS le garantiza la obtención de atípicos adicionales a final de año (rapeles, marketing, etc.).

Destaca la inexistencia de rentabilidad buena, muy buena o excelente en el caso de los operadores verticales, frente a un 7% de las CCS en los mismos parámetros.

■ VERTICALES  
■ CCS

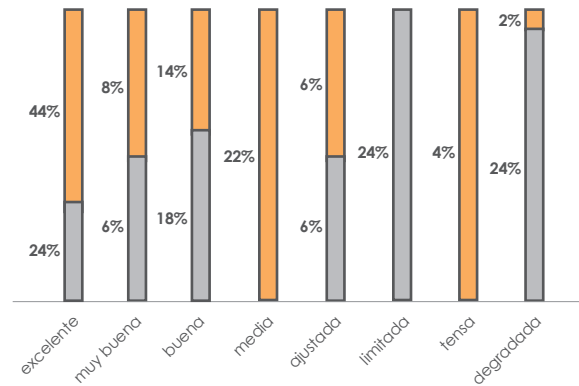
#### INCIDENCIAS

El nivel de incidencias (según INFORMA D&B) tiene un patrón similar en los dos grupos estudiados. La mayoría, en ambos casos, se sitúa en un nivel de incidencias nulas o irrelevantes.

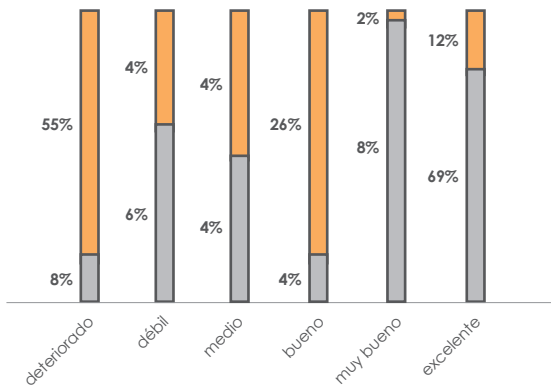


#### TESORERÍA

Sin embargo, a nivel de tesorería, el resultado es claramente favorable al grupo de las Centrales de Compra. Más de un 50% tiene un nivel muy bueno o excelente, mientras que más de un 50% de los VERTICALES tiene un nivel de tesorería limitado o degradado.



■ VERTICALES  
■ CCS



#### EQUILIBRIO

A modo de resumen presentamos el ratio de equilibrio de los dos grupos estudiados. Según INFORMA D&B, casi el 80% de las CCS tienen un equilibrio muy bueno o excelente, mientras que más del 50% de los VERTICALES se encuentran en una posición de equilibrio deteriorado.

- + EXPERIENCIA PASADA
- + SOLVENCIA
- + TESORERÍA
- + EQUILIBRIO

Podemos concluir entonces que, **en el análisis del riesgo, las Centrales se encuentran en una posición claramente más favorable que los principales operadores verticales.**

Estos resultados reflejan unas conclusiones globales y agregadas del modelo de las CCS con respecto a los OPERADORES VERTICALES.

De forma voluntaria se ha evitado toda evaluación de situaciones particulares, tanto de Centrales como de Operadores Verticales.

## EL MODELO DE LAS CCS Analizando el modelo de las CCS

---

Con la información recogida y analizada en los capítulos anteriores, el estudio se centra, en esta parte, en el análisis del modelo de las Centrales de Compra y Servicios, realizado desde dos enfoques distintos y, a la vez, complementarios: Las CCS según su forma de organizarse y según los servicios prestados a sus socios y asociados.

### Las CCS según su forma de organizarse

Las CCS, por definición<sup>1</sup>, son organizaciones con “cuerpo horizontal”, a pesar de que en los últimos años ha ido tomando cada vez mayor importancia la necesidad de una “mentalidad vertical” para garantizar la competitividad. En la actualidad, conviven dos modelos organizativos. Por una parte, encontramos CCS dirigidas por un grupo de socios (modelo A) y por la otra, centrales dirigidas por un equipo profesional independiente (modelo B).

En el primer tipo (modelo A) los socios llevan un “doble sombrero”, desempeñan una doble función. En muchos de estos casos existe, también, una estructura de soporte en la Central, aunque ésta no lleva la dirección de la sociedad. En el segundo supuesto (modelo B), aunque los socios y asociados estén representados por un Consejo de Administración o un Consejo Rector, éste no es ejecutivo. Representamos este modelo con una T invertida, con una línea divisoria (más o menos gruesa según cada caso) que separa el equipo profesional de los socios y asociados.

La trayectoria de algunas Centrales les ha llevado del modelo A al modelo B. A medida que han crecido en socios y en servicios el peso de la gestión ha pasado de las manos de un grupo de socios a ser llevado por un equipo de profesionales independientes, bajo la dirección de un Gerente, un Director General o un Coordinador.

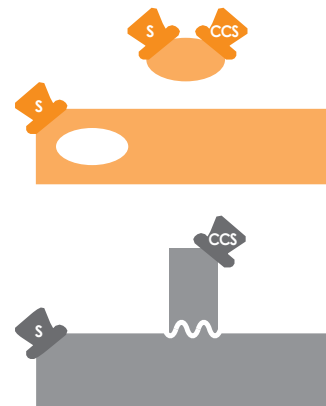
Para el socio, esta situación supone asumir un nuevo rol, pasando de una situación en la que era responsable de la gestión de la Central, a una nueva en la que tendrá que orientar la administración de su propio negocio hacia la dirección definida por la Central, dejando en el camino parte de su soberanía a cambio de las ventajas y de los servicios que una actuación colectiva le pueden aportar.

Sin embargo, algunas centrales mantienen en su fase de madurez el modelo A, e, incluso algunas han retrocedido del modelo B al A. Estos casos podrán ser analizados, con mayor facilidad, observándolos según los servicios prestados.

<sup>1</sup> CCS: Operador que, disponiendo de recursos económicos y personalidad jurídica propia, tiene por objetivo desarrollar actividades y prestar servicios a las empresas independientes que, con espíritu de cooperación, se han asociado a su organización mediante una reglamentación interna, para mejorar su posición competitiva en el mercado. Fuente ANCECO 2000.

MODELO A: CCS dirigida por un grupo de socios.  
MODELO B: CCS dirigida por un equipo profesional independiente de los socios.

 MODELO A  
 MODELO B



---

### **Las CCS según los servicios prestados**

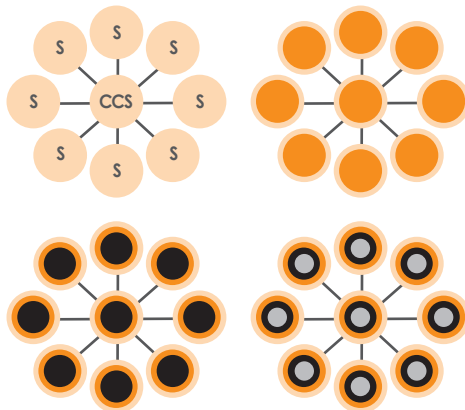
La observación de las CCS analizadas según los servicios prestados, podría ser representada por una sucesión de capas que se van incorporando por añadidura a la inicial.

Las CCS han nacido, en la mayoría de los casos, como una red de personas. Es decir, un grupo de emprendedores/empresarios que decidieron juntarse para compartir algo (poco o mucho). Esta fase inicial, la de las personas, representa los cimientos de la Central y la identificamos como CAPA O.

Sobre esta capa original se van añadiendo otras en función de distintas variables. La primera (CAPA 1) representa el motivo por el que nacen la mayoría de las Centrales: la compra conjunta. El objetivo en este estadio es conseguir unas mejores condiciones de compra y suministro para todos

los socios y asociados. La logística integrada y la facturación centralizada serán capas superiores.

CAPA 0: LAS PERSONAS
  CAPA 1: LA COMPRA
  CAPA 2: LOS SERVICIOS
  CAPA 3: LAS MARCAS DE CANAL



La consolidación de esta primera capa de forma satisfactoria suele propiciar la construcción de más eslabones. La siguiente es la capa de los servicios (CAPA 2), que puede incluir todo tipo de servicios (marketing, formación, logística integrada, sistemas de información, expansión...).

A partir de esta fase se empieza a observar un crecimiento irregular. La incorporación a estos servicios suele ser de carácter voluntario y, a pesar de contar con un seguimiento generalizado, por parte de los socios y asociados, existen otros que no los suscriben, provocando, de esta manera, un primer gap o diferencial.

Movidos por la presión del mercado (aumento de la competencia, llegada de *category killers*, ...) la Central se plantea seguidamente la siguiente capa, que corresponde a la creación de una marca de canal o marca paraguas

---

(CAPA 3). Este paso facilita presentarse ante el mercado con una identidad homogénea, construir una percepción global en beneficio de todos y desarrollar campañas comunicativas conjuntas.

Representa un cambio sustancial que muchas veces obliga a reformular la misión y los objetivos de la propia CCS. Crear una marca requiere una elevada inversión en tiempo y dinero. Los miembros de la CCS deben decidir si están dispuestos a dedicar recursos a construir una imagen de marca común. En consecuencia, en esta fase observamos, nuevamente, una implantación desigual que se añade a los gaps generados en la CAPA 2.

Según la encuesta realizada, casi el 70% de las Centrales considera que su principal punto fuerte es la gestión de compras y los servicios (CAPA 1 + CAPA 2). Mientras que para

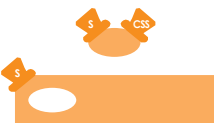


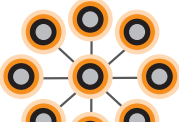
---

el 18% lo más importante son las personas que forman la Central (CAPA 0) y para el restante 22%, lo principal es la marca de canal (CAPA 3).

Sin embargo, las perspectivas para el año 2014 indican un aumento significativo del peso de la CAPA 3, mientras que la CAPA 0 y la CAPA 1 + CAPA 2 pierden relevancia. Según estos datos, se podría fácilmente deducir que las CCS apuntan hacia una mayor verticalización.



- (1) Fase de nacimiento • “Grupo de amigos”.
- (2) CCS estables • ¿Desproporcionado?
- (3) CCS maduras • 1ª Generación; DE INSPIRACIÓN CLUB.
- (4) CCS maduras • 1ª/2ª Generación; DE INSPIRACIÓN VERTICAL.

		
	(1)	(2)
	(3)	(4)

La interpretación de los mismos datos en forma de matriz permite cruzar las opiniones planteadas según los dos modelos analizados. De esta forma nos encontramos con cuatro posiciones distintas:

En el cuadrante (1) podemos visualizar dos tipos de Centrales. Las que están en una fase inicial de su desarrollo y aquellas que, por distintos motivos, deciden establecerse de manera permanente en este modelo (“grupo de amigos”). Entre las principales motivaciones destacan el convencimiento, la mala experiencia o, incluso, la falta de liderazgo.

En el cuadrante (2) parece razonable pensar que no hay Centrales de forma estable dado que esta situación sería desproporcionada. La estructura de una Central va creciendo a medida que ésta aumenta los servicios ofrecidos (añade capas).

---

Una Central en fase madura puede situarse tanto en el cuadrante (3) como en el (4).

Algunas pasan de (1) a (3), otras de (1) a (4), cambiando de modelo durante su madurez: de (3) a (4) o a la inversa.

Cuando la Central está formada por la 1ª generación de socios/asociados (fundadores + adheridos), observamos ejemplos de éxito tanto en el modelo (3) como en el (4).

Sin embargo, en una Central de 2ª generación (o sucesivas), apuntamos más claramente hacia un modelo con una estructura profesional que dirija el día a día de la organización.

### ¿CCS O RED DE EMPRENDEDORES?

Las Centrales nacen como una **Red de Emprendedores** en la que la CAPA 0 es fundamental. La confianza entre los fundadores, su predisposición a cooperar y trabajar conjuntamente con sus “competidores” resulta esencial para el inicio de la andadura de la organización.

Si añadimos capas sobre la fundacional y éstas no se consolidan (o generan gaps significativos), podemos llegar a situaciones de “divorcio” de algunos emprendedores de la red con el proyecto. Esta separación puede no llegar a materializarse, produciéndose tensas situaciones que podríamos definir como “divorcios de corazón”. En estos casos se mantiene la relación entre el emprendedor y la red, porque existe la sensación de que no hay marcha atrás, dándose cuenta de que, a pesar de todo, ambos se necesitan.

El proceso consistente en añadir capas a la inicial, traslada a los

protagonistas desde una posición idealista, en sus orígenes, hasta una más pragmática que busca profesionalizar la gestión y maximizar los resultados de la CCS.

*“Del romanticismo a la excelencia”* es la expresión utilizada por ANCECO para bautizar esta tendencia.

Las CCS españolas se han equiparado a la media de las Centrales europeas en muy pocos años. Este proceso de adaptación se ha realizado en un periodo breve en comparación con las mismas etapas vividas en otros países.

En muchos casos ha implicado, también, la rápida añadidura de capas sobre una CAPA 0 todavía formada por los fundadores de la organización, hecho que genera, sin ninguna duda, bastantes tensiones.

En la mayoría de Centrales europeas, (especialmente

---

las del centro y norte) las CCS han realizado el cambio generacional hace mucho tiempo y hasta en más de una ocasión. Las Centrales españolas, en cambio, han nacido y se han desarrollado en una sola generación pero han alcanzado, actualmente, el mismo nivel que las CCS de otros países con más tradición.

Es muy probable que algunos de los ajustes que se plantean como necesarios, sean más factibles con la generación que tome el relevo en los órganos de Gobierno de las centrales de compra, que con la actual.

Resulta, igualmente, justo valorar muy positivamente el trabajo realizado por las CCS españolas. En su parte visible (la punta del iceberg) no tienen nada que envidiar a las centrales europeas con mayor trayectoria. Sin embargo, en la organización interna y en la parte no visible, observamos

---

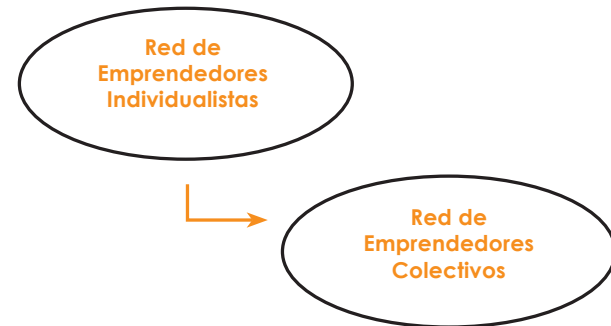
diferencias con las CCS de otros países, muchas de ellas debidas a la antigüedad y a la distinta evolución del modelo.

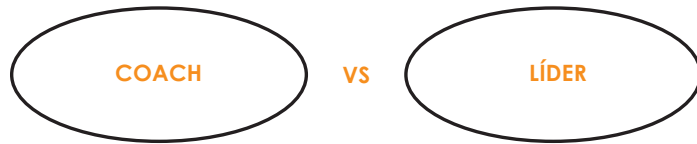
De red de emprendedores individualistas a red de emprendedores colectivos

La necesaria verticalización de las centrales no es factible con una red de emprendedores individualistas.

Mientras la CCS sea básicamente una red formada por los emprendedores / fundadores el patrón se acercará más a un "modelo horizontal de formas" (aunque con mentalidad lo más vertical posible).

Cambiar la cultura organizativa de una CCS es muy complejo, caro y no sucede de un día para otro. Por este motivo parece más sencillo que, para culminar con éxito el proceso que debería llevar de una red de emprendedores individualistas a una **red de emprendedores colectivos**, se intuya en el momento de la sucesión de los emprendedores fundadores.





El papel de la Central ante estos dos grupos es diametralmente opuesto.

La **red de emprendedores individualistas** está, básicamente, formada por socios y asociados que crean o se unen a una CCS para obtener un beneficio para su propia organización. En este sentido, buscan que la Central no les obligue a tomar decisiones contrarias a sus intereses o a realizar inversiones en un proyecto común. Las relaciones entre los miembros se basan en la conveniencia y, por otra parte, se desestima la posibilidad de obtención de ventajas como organización. En este grupo, los socios y asociados suelen ver en la figura del equipo de la central la de una estructura que tiene como finalidad, únicamente, desarrollar las tareas que se le encomienden.

En este caso la Central debe jugar un papel de COACH

(entrenador) y ÁRBITRO. Sus cometidos serán cuidar de la correcta aplicación del reglamento, actuar como juez en los litigios entre socios y coordinar las distintas reuniones de éstos.

La **red de emprendedores colectivos** requiere otro tipo de actuación por parte de la CCS que se podría definir como de mentor o líder. La red de emprendedores colectivos no entiende la CCS como un conjunto de empresas sino como una organización. Como tal debe disponer de normas y objetivos comunes. Liderar una CCS requiere un esfuerzo adicional para convencer e implicar a los órganos de Gobierno y al colectivo de socios y asociados, distinto del de otros modelos de empresa. Si el gerente de la Central consigue persuadir a los miembros de la CCS para que le acompañen en sus decisiones estará respondiendo a ese cometido de líder o mentor necesario para dirigir una red de emprendedores colectivos.

## CONCLUSIONES 6 ideas finales

El principal objetivo de este estudio ha sido realizar una revisión del modelo de las Centrales de Compra y Servicios (CCS) en el contexto socio-económico actual. Al final de cada apartado, ANCECO ha realizado una serie de comentarios que, sin pretender convertirse en conclusiones de cada capítulo, ejercían una labor de reflexión o de lectura interpretativa de los datos comunicados por los encuestados. El estudio cuenta con:

- Un análisis interno, consistente en la visión que tienen las propias Centrales sobre su organización y cómo las perciben los socios y asociados que forman parte de ellas. El resultado ha sido muy enriquecedor y ha demostrado muchas coincidencias aunque, a la vez, ha evidenciado aspectos que conviene matizar.
- Una parte dedicada al análisis externo, donde se ha puesto de manifiesto la situación de las CCS frente a los operadores

verticales, desde la perspectiva del riesgo, utilizando la información económica financiera elaborada por Informa D&B. Los datos indican una situación muy favorable a las CCS, en temas de riesgo, frente a los operadores verticales.

- Un análisis del modelo de las CCS revisando su situación actual frente al concepto de Central de Compras y Servicios definido por ANCECO en el año 2000, donde se ha podido observar los diferentes estadios en los que se encuentran las CCS según su historia, su trayectoria y sobretodo según sus integrantes.
- Una reflexión sobre el calificativo a otorgar a las organizaciones definidas como CCS, donde se compara una red de emprendedores individual con otra de emprendedores colectivos. ¿Sigue siendo adecuado utilizar el término CCS o conviene hablar de red de emprendedores?

- Unas conclusiones, resumidas en seis ideas, que puedan ayudar al colectivo de las CCS españolas a mejorar el modelo.

### 1. POSICIÓN DEFENSIVA

En el entorno de crisis actual algunas organizaciones desaparecerán. En la mayoría de los casos los asociados buscarán una nueva CCS a la que adherirse y poder continuar compitiendo. Este hecho puede ser aprovechado por otras Centrales para aumentar el número de adherentes y ganar en volumen.

En este contexto cabe plantearse si es sostenible crecer ganando cuota de mercado de los competidores que desaparecerán. Esta es una actitud defensiva. Hay que jugar para ganar el partido, mientras que si buscamos el empate, lo más probable es que perdamos. Hay que crecer haciendo progresar a los socios actuales además de captar nuevos miembros.

### 2. LOS PRIMEROS SERÁN LOS PRIMEROS

Las CCS pertenecientes al grupo C (bienes duraderos y de inversión) son más optimistas que el resto de Centrales. Cabe añadir que fueron, también, las primeras en sufrir el impacto de la crisis y, por este motivo, tomaron medidas antes que las otras. En cambio, el grupo B (equipamiento del hogar) aún parece desconcertado. No ha despertado todavía del feliz sueño de la etapa de crecimiento de dos dígitos (que fue un sueño muy real durante varios años consecutivos).

### 3. ¿CIMENTOS DE BARRO?

Sobre el papel, el modelo de las CCS es muy bueno. ¿Entonces? Falta solidez en la CAPA 0. El aumento de los servicios prestados por las Centrales ha generado, en muchas ocasiones, *gaps* significativos entre la estructura de la CCS y sus asociados. La mayoría buscan sentirse acompañados. Hay que potenciar las relaciones en el grupo, por encima de los servicios tangibles que se ofrecen.



#### 4. DEL COACHING+ARBITRAJE AL MENTORING+LIDERAZGO

La CCS tiene que prepararse para cambiar su papel principal. En esta nueva etapa deberá pasar de acompañar y hacer de árbitro, de los emprendedores y fundadores de los negocios, a ejercer de mentor de sus sucesores y liderar el colectivo que tome el relevo de la Central, pasando de redes de emprendedores individualistas a redes de emprendedores colectivos.

#### 5. ¿MÁS DE LO MISMO?

Los cambios en el entorno, en los hábitos de consumo, en los mercados y hasta en la sociedad, son muy significativos. Ante escenarios cambiantes las Centrales no pueden continuar haciendo "más de lo mismo". Es necesario reinventarse. En esta nueva etapa, el foco principal ya no tiene que ser garantizar la competitividad de los socios y asociados (esto es el ADN de la CCS y se da por supuesto), sino que se debe situar en el cliente final. Si el cliente no valora la Central como

una alternativa interesante en el momento de su compra todo lo demás no tiene ningún sentido.

#### 6. CUATRO OJOS VEN MÁS QUE DOS...

El refranero popular es rico en sentenciar sobre cualquier situación. En Holanda dicen que no puede impedirse el viento, pero pueden construirse molinos, en España que a buen entendedor pocas palabras bastan y, en todo el mundo, que cuatro ojos ven más que dos.

Las CCS pueden buscar ayuda en el exterior tanto de forma puntual, analizando la gestión, los procesos y los componentes de la CCS, con el fin de ayudar a la organización a conocerse mejor a sí misma y, en consecuencia, a mejorar su funcionamiento, o incluyendo como Consejeros a profesionales externos a la organización que aporten una visión menos comprometida y más abierta.

## GLOSARIO

**Adherido:** En las Centrales de Compra y Servicios constituye un caso especial, ya que se vincula para disfrutar de determinadas ventajas, aunque no se le exige, tampoco, cumplir con todas sus obligaciones. El nivel de compromiso es muy bajo.

**ANCECO:** Asociación Nacional de Grupos y Centrales de Compra y Servicios.

**Asociado:** Aquel que se vincula mediante un contrato de adhesión y se compromete a cumplir con todas sus obligaciones. Son personas jurídicas que participan de los servicios y actividades de la organización pero no en su accionariado. Los asociados se incorporan normalmente una vez está creada la Central aceptando las condiciones y los documentos que la rigen. Por lo general, pagan una cuota de ingreso, que suele ser inferior al capital inicial depositado por los accionistas para la creación de la sociedad, y una cuota mensual, al igual que los socios fundadores.

**Category killer:** Se denomina de esta manera a un establecimiento comercial de gran tamaño, especializado en una categoría de productos. Basan su oferta en productos de una misma especialidad, ofreciendo un surtido estrecho (limitado en el número de familias) y profundo (con gran amplitud de referencias dentro de las familias que ofrecen al usuario final). Su ventaja competitiva son, precisamente, esta concentración, unos precios muy competitivos y una comunicación agresiva hacia el consumidor final.

**Central de Compras y Servicios:** Operador que, disponiendo de recursos económicos y personalidad jurídica propia, tiene por objetivo desarrollar actividades y prestar servicios a las empresas independientes que, con espíritu de cooperación, se han asociado a su organización mediante una reglamentación interna, para mejorar su posición competitiva en el mercado (Anceco 2000).

**Coaching:** Procede del verbo inglés to coach, «entrenar», y es un método que consiste en dirigir, instruir y entrenar a una persona o a un grupo de ellas, con el objetivo de conseguir alguna meta o desarrollar habilidades específicas.

**Concentración:** Reducción de operadores bien sea por fusiones, adquisiciones o por alianzas, conduciendo a un escenario de menos operadores pero de mayor tamaño.

**Cuota:** Cantidad de dinero que se paga, por periodos establecidos, para pertenecer a un grupo, asociación u organización y poder obtener beneficios, servicios y ventajas de adhesión. Puede establecerse una cantidad fija, un porcentaje, o una fórmula mixta.

**Cambio generacional:** Proceso sucesorio en la cúpula de la empresa familiar consistente en dar entrada al futuro líder en los órganos de decisión y delegar, progresivamente, en él las distintas

funciones de dirección. En la empresa familiar resulta un factor crítico, un momento muy delicado y sensible.

**Endeudamiento:** Utilización de recursos de terceros, obtenidos vía deuda, para financiar una actividad y aumentar la capacidad operativa de la empresa.

**Equilibrio:** Situación que se produce cuando la suma del activo disponible más el realizable es igual o superior al pasivo exigible a corto plazo.

**Experiencia pasada:** Indicador que tiene en cuenta de forma combinada el histórico de ventas de una compañía junto con el histórico de beneficios.

**Facturación centralizada:** Operación consistente en centralizar los pagos a proveedores y refacturar, posteriormente, a sus asociados.

**Flag ship:** Buque insignia. En *retail* se refiere al establecimiento más importante de una marca, en el modelo de referencia.

**Incidencias:** Se refiere a los sucesos acontecidos durante el desarrollo de una actividad o negocio y que tienen relación con él. En este caso se trataría de aspectos negativos como impagados, problemas jurídicos, concursos, problemas societarios, informaciones negativas, etc.

**Logística integrada:** Centralización de las operaciones logísticas por parte de la CCS. Este proceso de concentración permite a las CCS desarrollar proyectos conjuntos más competitivos, optimizar los costes en la cadena de suministro y prestar un mejor servicio al consumidor.

**Marca de canal:** Enseña (rótulo comercial) común con la cual los establecimientos adheridos a la CCS se presentan ante el consumidor. Marca común de la CCS.

**Mentoring:** El mentoring es un proceso de aprendizaje personal por el que un individuo asume la propiedad y la responsabilidad de su propio desarrollo personal y profesional. Para ello, se establece una relación personalizada dirigida por el mentorizado a través de la cual el mentor invierte su tiempo, comparte su conocimiento y dedica su esfuerzo para que el mentorizado disponga de nuevas perspectivas, enriquezca su forma de pensar y desarrolle todo su potencial como persona y como profesional.

**Modelo de negocio:** Es el diseño que realiza una empresa para transformar sus recursos disponibles en beneficio a través de las actividades que realiza, creando valor para sus clientes en forma de productos, servicios, o ideas.

**Operador horizontal:** Los formatos horizontales engloban las organizaciones que surgen de la unión de varios empresarios

que operan en un sector determinado de forma individual y que deciden unirse para generar una serie de sinergias en sus procesos críticos que les permitan lograr sus objetivos globales e individuales. A diferencia de lo que ocurre en las organizaciones verticales, las decisiones que se adoptan en la central no suelen ser de obligado cumplimiento para los negocios o establecimientos asociados. Los formatos horizontales más habituales son las Centrales de Compra y Servicios, las cooperativas, las galerías comerciales, los mercados y las asociaciones de comerciantes.

**Operador vertical:** Los formatos verticales responden al modelo integrado de empresa, en el que uno o varios propietarios dirigen a un equipo de personas que se estructuran jerárquicamente para ir asumiendo diferentes tareas que conduzcan al cumplimiento de los objetivos definidos por la propiedad de la empresa. Todas las decisiones que se adoptan en la central de una empresa de estructura

vertical obligan a los diferentes sucursales o establecimientos que forman parte de la empresa. Entre los formatos verticales destacan las cadenas sucursalistas y las franquicias.

**Outlet:** Se denomina “outlet” a un establecimiento comercial, o al conjunto de ellos, especializado en la venta de excedentes de stocks o productos de la temporada anterior, generalmente, de primeras firmas nacionales e internacionales.

**Sell out:** En términos comerciales se utiliza el anglicismo sell-out como una forma de nombrar a las ventas desde el punto de venta (tienda) al consumidor final.

**Sistemas de información:** Son un conjunto integrado de personas y equipos que tienen por objetivo proveer a una organización de la información necesaria para apoyar las

operaciones, la administración y la toma de decisiones.

**Socio:** Aquel que es titular de acciones o participaciones de la sociedad, es decir accionistas o partícipes. Asumen el riesgo de crear la Central y la inversión que ello requiere, elaboran los estatutos y los documentos internos, constituyen la Asamblea General de Socios o Junta Directiva, pueden formar parte del Consejo de Administración y son quienes definen la línea de actuación de la sociedad. Normalmente, adquieren un paquete accionario o participaciones de la Sociedad y pagan una cuota mensual por la prestación de servicios.

**Solvencia:** Se entiende por solvencia a la capacidad financiera (capacidad de pago) de la empresa para cumplir sus obligaciones de vencimiento a corto plazo y los recursos con que cuenta para hacer frente a tales obligaciones, o sea una relación entre lo que una empresa tiene y lo que debe.

**Tienda propia:** Punto de venta desarrollado y gestionado directamente por los equipos de la CCS.

**Verticalizar:** Centralizar la ejecución y la toma de decisiones de algunos de los servicios que presta la CCS o de las actividades que desarrolla.

**Fuentes**

- Anceco
- Javier Panzano, "Gestión Horizontal"
- Universidad de Deusto
- La Caixa
- Wikipedia
- Wordreference
- Informe D&B
- Cristina Tomás Pérez, "El Comercio Electrónico 2012"





---

Avda. Diagonal 452, 7ª Planta 08006 Barcelona  
**[www.anceco.com](http://www.anceco.com)**

---