

Centrales de compra versus centrales de ventas

JORDI MARÉ

el 18 abril 2016 a las 9:45 am



A pesar de la dificultad que conlleva para las centrales de compra implicar a la totalidad de sus socios, éstas deben destinar tiempo y recursos a esta tarea en aras de cohesionar a sus efectivos y dinamizar su rol de aportadoras de servicios que dinamicen las ventas de sus adheridos.

(18-4-2016). Asociarse a una central de compras no es una garantía de futuro. Pero tener muchos socios tampoco. Las conclusiones del Observatorio Anceco sobre las Centrales de Compras y Servicios publicadas la semana pasada, instan a estos colectivos a un cambio de rol en el que sus socios tienen mucho que decir y hacer.

La presentación de las conclusiones del Observatorio Anceco elaborado por la consultora Telematel Expertise para la patronal española de las Centrales de Compras y Servicios de la cual nos hicimos eco durante la semana pasada en CMDsport dejó claro que el actual escenario abre una serie de desafíos para estas organizaciones y para sus asociados.

Que el presidente de Anceco, Jordi Costa, afirmara en su alocución de clausura que **“el principal valor y la principal amenaza para las centrales de compras y servicios son sus propios socios”**, evidencia que en el concierto español de este tipo de asociaciones la gestión de la heterogeneidad que caracteriza a su ‘masa crítica’ constituye uno de los principales retos a acometer. Así, tanto Jordi Costa, como el gerente de Anceco, Álvaro Ota, y el director general de Telematel Expertise, Xavier Fericle, coincidieron al reconocer que **“en muchas centrales se aprecia la existencia de dos, tres y hasta más velocidades en el desarrollo empresarial de sus asociados”**.

Esta circunstancia es evidente que también se detecta en las centrales de compras y servicios del mercado deportivo español. Y el número de velocidades también es evidente que aumenta en función de la debilidad del posicionamiento de la central de tal modo que, a menor posicionamiento, mayor número de velocidades.

Por supuesto, no voy a entrar a precisar cuántas velocidades se detectarían en cada una de las centrales de compras y servicios del mercado deportivo español. Lo saben sus presidentes, directores generales, consejos rectores, y, muy probablemente, sus respectivos asociados.

Sin embargo, sí me atrevo a afirmar que no existe ni una sola central de compras y servicios en nuestro sector que pueda asegurar que en su agrupación hay una única velocidad.

SOLTAR LASTRE

Con ello no pretendo emitir ninguna crítica. Una de las características esenciales de todo ente colectivo es, precisamente, su diversidad y, por supuesto, me consta que los responsables de estas organizaciones llevan años intentando gestionar la heterogeneidad de la mejor manera que saben... y pueden, aunque, también es evidente, que existirían algunas organizaciones que, tras haber visto la complejidad que supone esta tarea, aprovecharon el paso por el negro túnel del periodo 2008-2014 para, en determinados casos, ‘desprenderse de lastre’, subir el nivel del listón y quedarse con los asociados más fuertes, ágiles y adaptables al nuevo escenario.

Todas las centrales del mercado deportivo conocen lo compleja que es la gestión de la heterogeneidad de sus filas. No en vano, cada vez subrayan con mayor insistencia aquello de que su objetivo de crecimiento actual “se basa más en criterios cualitativos que cuantitativos”. La travesía del negro túnel del 2008-2014 les ha permitido constatar que, como apuntaba antes, a mayor número de asociados, mayor heterogeneidad y, consecuentemente, mayor potencial de incremento del número de velocidades en el seno del colectivo y, consecuentemente también, mayor potencial de debilidad ante los importantes desafíos que amenazan a los operadores del mercado deportivo actual.

APORTAR VALOR, IMPRESCINDIBLE

En todas los canales de venta del escenario económico de hoy ha quedado claro que el posicionamiento es crucial. Y el posicionamiento se mide en unidades de eficacia y eficiencia. Actualmente es imposible perdurar en el mercado si no se desempeña una misión en él, si no se es útil; en definitiva, si no se aporta algún valor.

Las centrales de compras y servicios que siguen existiendo en el mercado deportivo han llegado hasta aquí por la utilidad que aportan a los detallistas que los componen.

Sin embargo, queda claro que, en la mayoría de casos, como sucede con la mayoría de centrales de compras y servicios del resto de sectores, según se confirmó en el Observatorio de Anceco, la principal tarea que las define y ocupa es la de las compras. Lamentablemente, en demasiados casos esa preeminencia ha propiciado nocivas inercias que han impedido afrontar las actuaciones necesarias para pasar a poner el acento en las ventas de sus asociados.

LA NOTA MEDIA DE LAS CENTRALES DEL MERCADO DEPORTIVO

En ese sentido, si tuviéramos que puntuar el grado de adaptación de todas las centrales del mercado deportivo que hoy siguen operando, la media se situaría en torno al 6 sobre diez. El promedio no es malo y, seguramente, el mercado deportivo sería, de todos los sectores que disponen de organizaciones de este tipo, de los que mejor media alcanzan. De todos modos, ese promedio también deja entrever que, mientras unas pocas centrales de nuestro sector lo superan, otras, en cambio, no alcanzan el aprobado.

Lo evidente, asimismo, es que, al igual que a ninguna de las centrales del sector se le puede conceder un cero, a ninguna tampoco podría otorgársele un 10.

Sobrevivir a una crisis no es un logro irrelevante, cierto. No obstante, a las centrales sus socios deben (debieran) exigirles mucho más que la supervivencia de sus establecimientos (que no es poco; lo sé). Deben (debieran) exigirles visión de futuro, pero de futuro de verdad y no de futuro a corto plazo que, en algunos casos, es lo que se observa en ciertas organizaciones.

El mercado ha cambiado mucho. Prácticamente nada de lo que se hacía antes de 2008 se sigue haciendo hoy. El consumidor ya no compra igual. Las marcas ya no venden igual y las tiendas tampoco operan del mismo modo.

MERCADO POLIÉDRICO

El mercado hoy es poliédrico y los actores que operan en él deben ser también poliédricos. Asimismo, el mercado ya no va a la velocidad que iba en 2008. Ahora casi podría decirse que la ha duplicado. Antes de 2008 los proveedores suministraban y las tiendas vendían. Ahora la venta ya no es patrimonio de nadie porque ahora vende (o lo intenta) todo el mundo y lo que en 2008 se perfilaba como la llamada tendencia del ‘mestizaje de roles’, hoy ya es una realidad. Y en plena era de la ‘desintermediación’, durante los últimos diez años hemos ido viendo como el canal online, inicialmente percibido como un intruso y sin apenas gigantes, en la actualidad ya cuenta con varios gigantes cuyos tentáculos comerciales tienen alcance planetario.

En definitiva, hoy el mundo es ventas. La venta es el epicentro de todas las empresas... Pero las centrales, las de todos los sectores y, por tanto, las del mercado deportivo también, siguen siendo hegemónicamente centrales de compras en su grandísima mayoría y pocas, muy, muy pocas todavía se encuentran en sus primeros escaños hacia aquella conversión que, hace 25 años, el por aquel entonces director de Intersport España, Miquel Verdaguer, me subrayó en una entrevista que le hice: “las centrales de compras tenemos que cambiarnos el ‘apellido’ y pasar a ser centrales de ventas”.

LOS EXCESOS Y CARENCIAS DE LAS CENTRALES

Si de algo podrían quejarse muchos socios de centrales del sector es que a muchas de éstas le ha faltado (falta) esa visión de futuro que antes aludía. Les ha faltado (falta) visión y ambición y les ha sobrado (sobra) cortoplacismo, ‘ombliguismo’ e inercialidad y, por supuesto, les ha faltado (falta) espíritu de liderazgo generoso, el mejor de los tipos de liderazgos porque es aquel capaz de extraer lo mejor de cada jugador en beneficio del propio jugador y, a la vez, de todo el equipo. En demasiadas centrales ha primado (prima) el adocenamiento de las filas o, si se prefiere, el paternalismo y nada hay peor para un ‘devoto fiel’ que su ‘dios’ se desentienda de él en el momento en el que más lo necesita.

Por supuesto, como las ferias son el reflejo de los sectores que las protagonizan, también las centrales reflejan la tipología de efectivos que aglutinan. A pesar de lo que decía antes referido a las expansiones “más basadas en términos cualitativos que cuantitativos” que dicen seguir las centrales, la historia de la mayoría de éstas demuestra que poco se le ha puesto el acento en la calidad. En muchos casos, los crecimientos de socios registrados han acabado propiciando aquello de “quien mucho abarca, poco aprieta” y se ha primado (se prima) el volumen sobre el valor postergando la relevancia que para toda central debiera tener la aplicación de políticas encaminadas a la cohesión de sus filas, a su formación empresarial, al fomento de mentalidades realmente proactivas, participativas y de implicación que llevaran a la central a convertirse en una trainera en la que todos sus remeros remasen con vigor y no todo quedara en manos de los pocos ‘locomotoras’ reconocidos. Pero ya se sabe, eso requiere dedicación específica, esfuerzos, comunicación constante y tiempo.

“No se puede luchar contra el individualismo del asociado”, me han argumentado muchas veces numerosos responsables de centrales cuando les he planteado el tema. Les vuelvo a decir lo que les

dije: es cierto no es fácil. Pero, precisamente porque no es fácil y, en cambio, resulta esencial, hay (había) que dedicarle horas y recursos.

“VERTICALICEMOS”. EMULEMOS

Las centrales de compras tienen mucha más perspectiva, o deberían tenerla, que sus asociados. Esa perspectiva, por muy marcada por la heterogeneidad que pueda estar, constituye un tesoro pues aporta una riqueza de matices sobre el mercado que permite diseñar estrategias que ayuden a afrontar problemáticas diversas. Asimismo, las centrales cuentan con la opción de contactar con mayor número de suministradores que los propios asociados. Y esa mayor conectividad debiera aportarles también riqueza de matices negociadores.

Ahora, sin embargo, en muchas de las centrales del país y del sector se les ha colado el ‘virus’ de la verticalización de modo que, como hacen muchos de sus socios (y, encima, se lo critican) han optado por adoptar la estrategia de recurrir a las ‘fórmulas mágicas’: “¿Cuáles son los operadores que más triunfan? Los verticales. Pues, nada, emulemos a las cadenas verticales”. La falta de visión que antes citaba vuelve a aparecer. Pero ¿por qué emular? ¿Por qué no haber optimizado antes los conocimientos que se fueron acumulando para generar realmente un nuevo modelo de negocio, una alternativa empresarial diseñada precisamente a partir de la “amenaza” subrayada por el presidente de Aneco, Jordi Costa, cuando se refirió a la heterogeneidad de los socios?

Pero, nada, nada. Como decía, emulemos. Aunque esté claro que cuando se emula, se va detrás y sólo se puede ser uno más del rebaño.

La mayoría de centrales del país y, consecuentemente, del sector estuvieron demasiado tiempo sin analizar realmente dónde estaban y sin estudiar hacia dónde debían dirigirse y cómo avanzar hacia allí. Como modelo de negocio lo único importante eran (son) las compras.

OPORTUNIDADES DE ADAPTACIÓN PERDIDAS

Y paralelamente, para gran sufrimiento de sus adocenadas filas, se les fueron escapando las oportunidades de adaptación al nuevo escenario que se iba perfilando y que otros operadores con menos tiendas y menos cobertura geográfica, con menos conocimientos sobre el mercado, con menos contactos entre los proveedores, con menor capacidad para llegar a acuerdos con aquellos suministradores que empezaban a constatar que querían llegar directamente al consumidor final... esos otros nuevos operadores, decía, en cambio, sí lograron colarse, arraigar y empezar a ganar posicionamiento, cuota de mercado y reputación ante el consumidor.

Meterse en la cabeza del consumidor, ganarlo, ofrecerle ‘experiencias memorables’, convertirse en su ‘coach’ ... Grandes palabras, conceptos mágicos que hoy se proclaman y que, lamentablemente, muy pocas centrales de España y del sector realmente han conseguido que las tiendas de sus asociados plasmen y proyecten. Unos conceptos que parecen nuevos pero que, en realidad, venían gestándose desde hace tiempo.

Unos conceptos que se basan en el llamado posicionamiento multicanal e internacional pero que en estos momentos ninguna de las centrales del mercado deportivo español ha conseguido que sus efectivos cumplan simultáneamente.

Y los principales afectados de ello, como he venido apuntando, son los socios de estos colectivos.

“Se está en camino” podría decirse. Tal vez. Lo malo, de todos modos, como ya he dicho en anteriores ocasiones, es que vamos tarde, que ya hay otros operadores que llegaron al sector mucho después, que ya hace tiempo que empezaron a trabajar en esa dirección.

SALIR DEL ESTADO MAYOR

Por todo lo expuesto y parafraseando al presidente de Anceco, Jordi Costa, me atrevo a plantear si el principal valor para los socios de algunas centrales de compra, pero asimismo la principal amenaza para éstos, ¿no es su propia central?

Señores de las centrales, pregúntenles, comuníquense con sus socios. Salgan de sus despachos de 'Estado Mayor' y acudan a la trinchera. No teman embarrarse. A mi llevan tiempo planteándome todo lo que acabo de referirles.