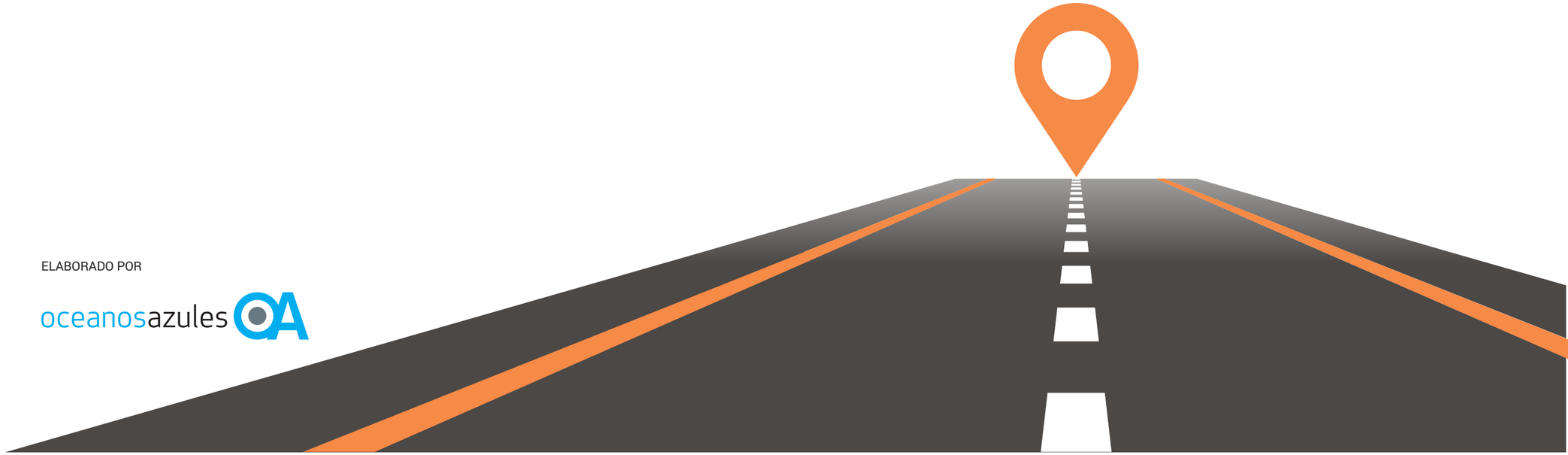
ANCECO
ASOCIACIÓN NACIONAL D CENTRALES D COMPRA Y SERVICIOS

OBSERVATORIO ANCECO 2021
Desafíos para las centrales de compras y servicios en España



PROMOVIDO POR

ANCECO
ASOCIACIÓN NACIONAL D CENTRALES D COMPRA Y SERVICIOS

ELABORADO POR

oceanosazules

Título de la publicación
Observatorio ANCECO 2021
Desafíos para las centrales de compras y servicios en España

Edita
Océanos Azules. Innovación y Gestión, s.l.

Autores
Pablo Fambuena Castelló
Fernando J. Pons Verdú

ISBN 978-84-09-34099-6
Depósito Legal V-3033-2021

Maquetación e impresión
Imag Impressions, s.l.

Iconos
Freepik©

ANCECO

ASOCIACIÓN NACIONAL D CENTRALES D COMPRA Y SERVICIOS

OBSERVATORIO ANCECO 2021

Desafíos para las centrales de compras y servicios en España

En 2016 publicamos el Observatorio de las centrales de compras y servicios en España. Una guía que pretendía orientar a los directivos de CCS en la evolución del modelo original de sus organizaciones. En estos cinco años se han sucedido considerables cambios, como la irrupción de una pandemia en pleno siglo XXI que ha paralizado la economía global. Esto ha venido a demostrar que aquel acrónimo, surgido a finales de los 90, define perfectamente el entorno en el que compiten actualmente las empresas: un entorno volátil, incierto, complejo y ambiguo (VUCA).

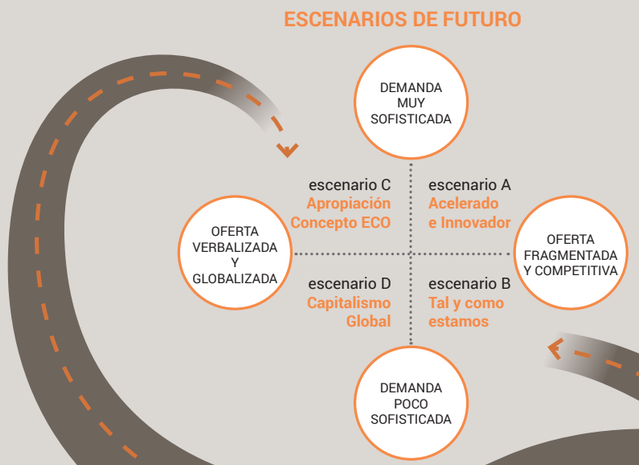
Este periodo se ha caracterizado por el Nuevo Mundo creado por la tecnología, el dominio de grandes corporaciones globales y la caída de márgenes en casi todos los sectores. En este contexto la mentalidad de las empresas debe evolucionar hacia planteamientos menos tradicionales. Un viaje necesario para adaptarse de manera rápida y continua a los nuevos fenómenos complejos. Y para ello, además de predisposición se requiere un método, un mapa con una hoja de ruta. El estudio que ahora tienes en tus manos pretende acercar este método para ayudar a los directivos de CCS en la toma de decisiones, aprovechar oportunidades, afrontar amenazas y esbozar el modelo de las CCS del 2030. Gracias a todos los gerentes de CCS y asociados que habéis participado en su planteamiento.

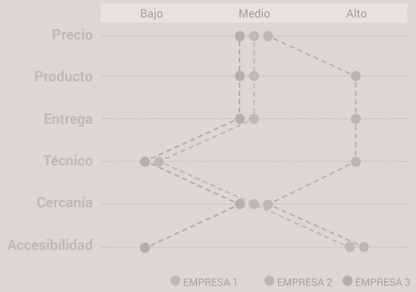
ANCECO SEPT de 2021

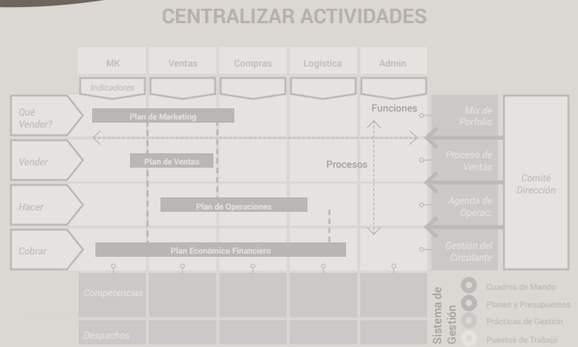
ANÁLISIS DEL ENTORNO

Dónde?

ESCENARIOS DE FUTURO







La declaración de pandemia por COVID-19 de la OMS obligó a numerosas pyme comerciales a paralizar su actividad. Sin embargo, ese mismo contexto permitió multiplicar sus ventas a los grandes operadores mundiales de ecommerce que han hecho valer su capacidad comercial y logística frente a la propuesta de proximidad de las pyme.

Según Krugman, la productividad no lo es todo, pero, en el largo plazo es casi todo. La habilidad de un país de mejorar su nivel de vida en el tiempo depende, casi exclusivamente, de su habilidad de aumentar su producto por trabajador. En consecuencia, la productividad de una empresa, entre otras cosas, es uno de los principales componentes de su competitividad.

Por otro lado, en cualquier industria coexisten actores de diferentes tamaños. Aquéllos de mayor envergadura suelen definir los estándares de actuación forzando al resto a desarrollar un mínimo de estas actividades. Según la naturaleza de estas operaciones, su incorporación puede requerir disponer de un tamaño mínimo que permita competir en dicho sector. Además, la evidencia sugiere que los países con empresas de mayor tamaño medio son más productivos, en promedio, que los países con empresas de tamaño medio inferior. Esta misma evidencia apunta que la menor productividad de la economía española respecto a otros países de su entorno se corresponde también con un menor tamaño de las empresas españolas respecto a las empresas de los países con los que se compara. Este hecho ha generado, en los últimos años, un controvertido debate en torno al margen de mejora en la productividad a través del aumento del tamaño de la pyme.

Este tamaño crítico o tamaño mínimo eficiente, está íntimamente ligado al tradicional concepto de punto de equilibrio y de las economías de escala. Es decir, si se compite en una industria en la que existen grandes operadores, es muy probable que la presión para reducir los costes operativos sea cada vez mayor. Por ejemplo, en un mercado globalizado, la capacidad de operar con terceros países permite importar productos o servicios. Sin embargo, una pyme no suele tener acceso por sí sola, ya que no dispone de un volumen mínimo que genere la capacidad de compra necesaria para realizar este tipo de operaciones, cuando los grandes operadores sí lo hacen. En este entorno, la presión competitiva a la que están sometidas las pyme hace que cada vez sea más difícil mantener una posición solitaria en el mercado. En este sentido, una ***Central de Compras y Servicios (CCS)*** proporciona la posibilidad de acceder a ese tamaño mínimo eficiente determinado por el sector de actividad.

Dónde? | Percepción del Entorno
ANÁLISIS DE AMENAZAS Y OPORTUNIDADES

La integración de compras como estrategia de cooperación entre empresas es un recurso estratégico necesario para responder eficazmente a un entorno competitivo. El concepto de Central de compras se concibe como un mecanismo de colaboración empresarial que permite a los miembros del grupo unificar y realizar compras en común, principalmente, con el objetivo de conseguir mejorar la posición competitiva individual de sus pyme asociadas. Las organizaciones en red surgen como estructuras de gobierno alternativas a las jerarquías y los mercados en un intento de reducir los costes logísticos y los costes de transacción.

El ecosistema en el que operan las CCS ha evolucionado enormemente en los últimos años. La aparición y desarrollo de las CCS ha estado ligada a una gestión horizontal en la que, generalmente, el objetivo primario ha sido conseguir unas condiciones de compra conjunta más ventajosas que las conseguidas individualmente. Este planteamiento ha estado vinculado frecuentemente con un objetivo común para todos los asociados: acceder a unos proveedores en unas condiciones inaccesibles en solitario. Sin embargo, la presión competitiva desarrollada en la última década ha obligado a las CCS a mejorar su propuesta de valor, tratando de desarrollar economías de escala, centralizando actividades más allá de las compras y desplegando estrategias de verticalización para hacer frente a los grandes operadores verticales sectoriales, que han intensificado su posición en los últimos años.

En síntesis, los mercados en los que compiten las empresas presionan para que éstas se dimensionen en torno a las distintas capacidades y tecnologías utilizadas en su industria, principalmente aquéllas que generan economías de escala y de experiencia, cuando éstas existen. Desviarse de estas escalas eficientes en un sector puede suponer producir por encima del coste mínimo y perder competitividad. Así, a mayor competencia, más difícil será sobrevivir con una dimensión que no sea la mínima eficiente. Sin embargo, los modelos organizativos de las CCS, con potenciales estructuras directivas duplicadas en CCS y pyme adheridas, pueden consumir muchos recursos directivos en el análisis, planificación, implementación y supervisión de las decisiones estratégicas. Por tanto, pueden darse mayores des-economías de escala.

Dónde? | Factores Pestel

AMENAZAS Y OPORTUNIDADES

A partir de diversos paneles y videoconferencias con 12 gerentes de CCS se identificaron las principales tendencias y elementos que influyen en el entorno de las CCS. Posteriormente, a partir de los factores identificados, se elaboró un cuestionario online que fue distribuido entre los gerentes de las CCS españolas (miembros y no miembros de ANCECO). En este cuestionario se solicitó la opinión sobre el modo en que cada uno de los factores influiría en su CCS. Los resultados obtenidos a partir de las respuestas de 49 gerentes se muestran en la siguiente tabla

		muy negativamente	negativamente	neutro	positivamente	muy positivamente
Gestión de Organizaciones	Uso de la tecnología digital como ventaja diferencial	0%	9%	5%	9%	**77%**
	Gestión omnicanal de la organización	4%	5%	18%	14%	**59%**
	Cooperación empresarial	0%	0%	0%	23%	**77%**
Tendencias Económicas	Concentración de los agentes sectoriales	9%	5%	18%	27%	**41%**
	Lenta recuperación económica + elevadas tasas de desempleo	**41%**	**27%**	14%	9%	9%
	Globalización de las empresas e internacionalización	18%	9%	**27%**	**37%**	9%
Cambios Sociales	Globalización de gustos y preferencias	0%	0%	**59%**	**32%**	9%
	Preferencia por productos locales, conciencia social y compartir bienes	5%	8%	**23%**	**41%**	23%
	Polarización de la población según su nivel de renta	0%	**23%**	**50%**	23%	4%
Entorno Competitivo	Aumento del control del canal de distribución por parte de los fabricantes	**50%**	18%	**23%**	4%	5%
	Incremento de la presión competitiva offline (tiendas físicas)	**23%**	13%	**50%**	0%	14%
	Incremento de la presión competitiva online	**45%**	**23%**	18%	0%	14%
Cambios en el Portfolio	Potenciación de las marcas de producto (fabricante)	9%	9%	**23%**	**41%**	18%
	Potenciación de los productos de larga cola	9%	9%	**50%**	23%	9%
	Potenciación de la marca del distribuidor (servicio)	5%	0%	18%	**36%**	**41%**
Políticos y Legales	Mayor aplicación de la legislación de protección de datos	0%	14%	**45%**	27%	14%
	Mayor regulación de la actividad empresarial (ej. horario comercial)	**23%**	14%	**32%**	18%	13%
	Mayor regulación de los modelos empresariales digitales globales	9%	9%	**36%**	23%	23%

A través de un análisis de mapa de calor se puede observar el grado de consenso en torno a cómo de positiva-negativamente afecta cada factor a la CCS.

Amenaza Neutro Oportunidad

Dónde? | Diseño de Escenarios

EL FUTURO NO SE DESCUBRE, SE CONSTRUYE

A partir de las contestaciones anteriores se han elaborado los diversos escenarios a los que tendrán que enfrentarse las CCS en el futuro. Para construir los escenarios, los factores se han agrupado en dos vectores. Por un lado los asociados a la oferta (grupos verticales globales vs ecosistema de pymes) y por otro los asociados a la demanda en función de su grado de sofisticación (más sofisticada con productos de larga cola vs menos sofisticada mediante la globalización de gustos y preferencias). De este modo las combinaciones entre las dimensiones sugieren la existencia de cuatro escenarios.

En primer lugar, el **escenario A** combina una oferta fragmentada y competitiva junto con una demanda sofisticada. En este escenario el mercado espera productos y servicios muy ventajosos y sofisticados, de larga cola y personalizados. Por su parte, el ecosistema de empresas (pymes, centrales y grandes empresas) proporcionan unos servicios que son el resultado de una continua innovación de la oferta comercial.

En segundo lugar, el **escenario B** combina una oferta fragmentada con una demanda poco sofisticada que busca productos muy similares, acceso fácil y precio. En este escenario, la renovación experimentada por la oferta no es secundada por la demanda. Los resultados suelen ser una guerra feroz de precios ante la existencia de un elevado número de competidores que concurren en unos canales muy saturados.

En el **escenario C** se combina una demanda innovadora de productos específicos con una oferta globalizada y verticalizada . El desfase entre oferta y demanda provoca que los grandes actores globales se apropien de determinados conceptos ECO hacia los consumidores, si bien su oferta seguirá siendo global. En este escenario las pymes se quedan fuera, pero la demanda no recibe los servicios que requiere. Tan sólo un sucedáneo

Por último, el **escenario D** combina una oferta vertical y una demanda poco sofisticada. Es el triunfo del modelo de capitalismo global. En este mercado cambian poco las pautas de actuación y comportamiento de los agentes que intervienen en él. Por una parte, la demanda se mantiene estable y sus expectativas apenas varían. Por otro lado, la oferta mantiene su estructura y no se producen entradas de nuevos competidores. No hay color.

Haz el taller de esta sección aquí

"El futuro tendrá menos que ver con la innovación tecnológica en sí que con la forma en la que los seres humanos decidan utilizar la tecnología."

PwC 2021

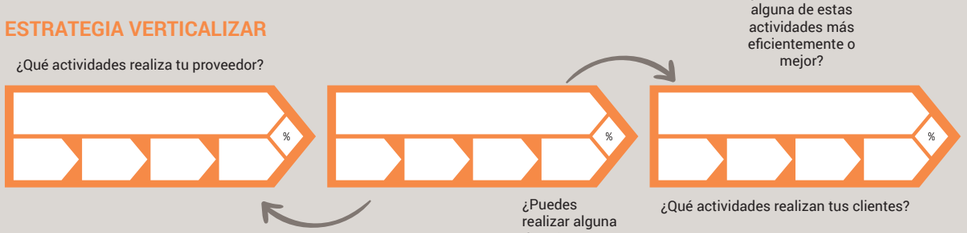
ANÁLISIS DE ESTRATEGIAS

Qué?

COMPETITIVIDAD Y PRODUCTIVIDAD

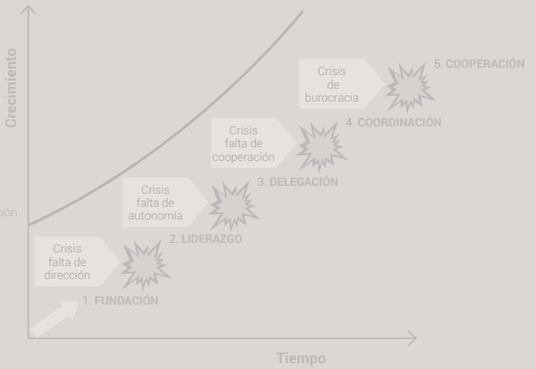
ESCENARIOS DE FUTURO

ESTRATEGIA VERTICALIZAR

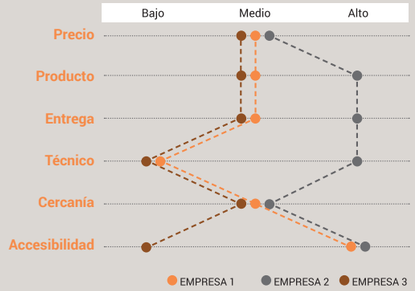


PERFIL ASOCIADO **1**

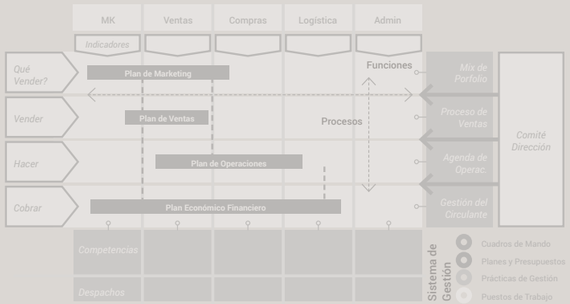
CICLO DE VIDA SEGMENTACIÓN DE ASOCIADOS



ESTRATEGIA PROFUNDIZAR



CENTRALIZAR ACTIVIDADES



GENERA ECONOMÍAS ESCALA

PERFIL ASOCIADO **4**

PERFIL ASOCIADO **2**

PERFIL ASOCIADO **3**

Qué? | Asociacionismo, centralización y economías de escala

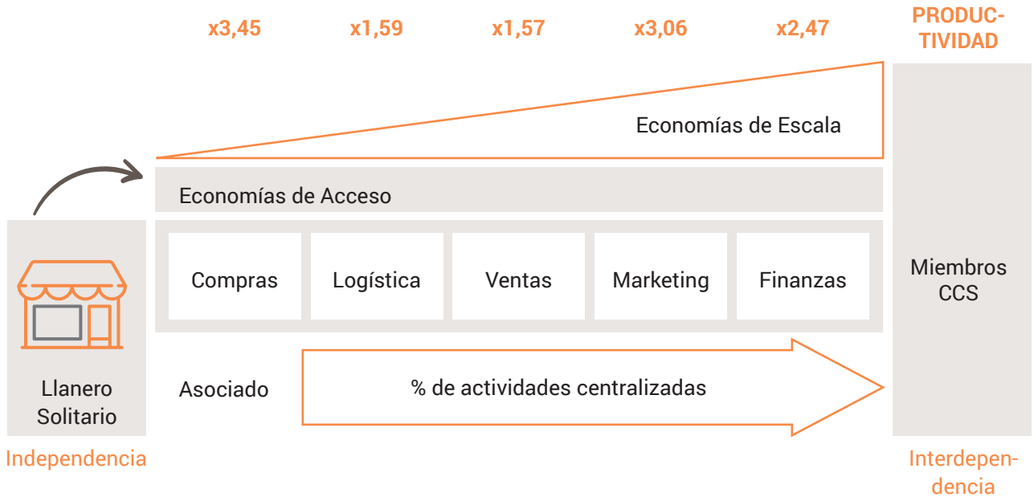
Las empresas se asocian tanto para eliminar competidores y mejorar cuota de mercado, como para obtener economías de escala, incrementar el poder de negociación frente a proveedores de servicio y conseguir una mayor promoción de la imagen de marca. Adherirse a una CCS permite mejorar la competitividad de la empresa, esto es: comprar mejor por la gestión de un mayor volumen de compra; estar más informado sobre el mercado por la aportación de las experiencias individuales (así como por la incorporación de un sistema de información de mercado); tener más seguridad en la gestión por el intercambio de experiencia entre empresarios con intereses similares, y finalmente, tener la posibilidad de contar con profesionales en gestión y servicios cuyos costes no son asumibles individualmente.

Esto sugiere que la capacidad de compra es un gran incentivo de adhesión a una CCS, de hecho, en muchos sectores no se puede acceder a determinados proveedores a no ser que se haga mediante un grupo que proporcione el tamaño mínimo de compras necesario. Sin embargo, un mayor volumen de compras no correlaciona de manera significativa con un mayor margen ya que no genera muchas más economías de escala a no ser que se continúe centralizando actividades, o bien, se siga verticalizando actividades realizadas por el proveedor o el cliente.

Una economía de escala supone una ventaja que una empresa obtiene, en términos de reducción de costes, gracias al incremento del volumen de su actividad. Existen factores que hacen que el coste medio de un producto por unidad descienda a medida que la escala de la producción aumenta. Así, las fuentes habituales de economía de escala suelen ser: a) técnicas, por la posibilidad de aplicar tecnologías intensivas en capital en las que se requieran masas críticas elevadas, como determinados servicios logísticos; b) comerciales, al abaratar precios de los factores y aprovechar mejor los esfuerzos comerciales y la capacidad de distribución; c) de riesgo, por un adecuado volumen y distribución de recursos en varios productos y mercados; d) de dirección, generando ventajas por la aplicación de funciones y técnicas más avanzadas, y e) financieros, en el caso de requerir sistemas técnicos intensivos en capital, y que en caso de no imponerse pueden limitar el propio crecimiento.

Las CCS centralizando compras generan economías de acceso y, no necesariamente, o en menor medida, economías de escala. Esto es así ya que el coste de compra de mercancías es el mayor coste directo y variable de la actividad de distribución comercial. Es decir, no necesariamente mejora su coste unitario. En consecuencia, la mejora de la productividad habrá que buscarla en el mejor aprovechamiento y rendimiento de los costes fijos y/o indirectos, trasladándolos de la pyme a la propia CCS, y reduciendo de esta manera su coste unitario.

El análisis de la información económica de las CCS del estudio considerando la centralización de diferentes funciones indica mejoras sensibles en su productividad frente a los resultados de las CCS que no centralizan dichas funciones. En resumen, a más actividades centralizadas mayor productividad.



Esta relación centralización-productividad se produce de manera general en las CCS independientemente de su sector de actividad.

SECTORES	CENTRALES	COMPETITIVI-DAD	PRODUCTIVIDAD	NOFS
Bienes duraderos / de inversión	52	320,40%	657.110,85 €	4,10%
Equipamiento del hogar	38	75,90%	851.829,16 €	11,80%
Gran consumo y equipamiento de la persona	64	209,20%	1.202.792,31 €	27,40%
Valores medios		**215,10%**	**930.164,63 €**	**15,70%**

COMPETITIVIDAD El margen bruto x la rotación de stocks
PRODUCTIVIDAD Ventas x empleado
NOFS Necesidades operativas de fondos sobre ventas (Clientes + Stocks – Proveedores) / Ventas

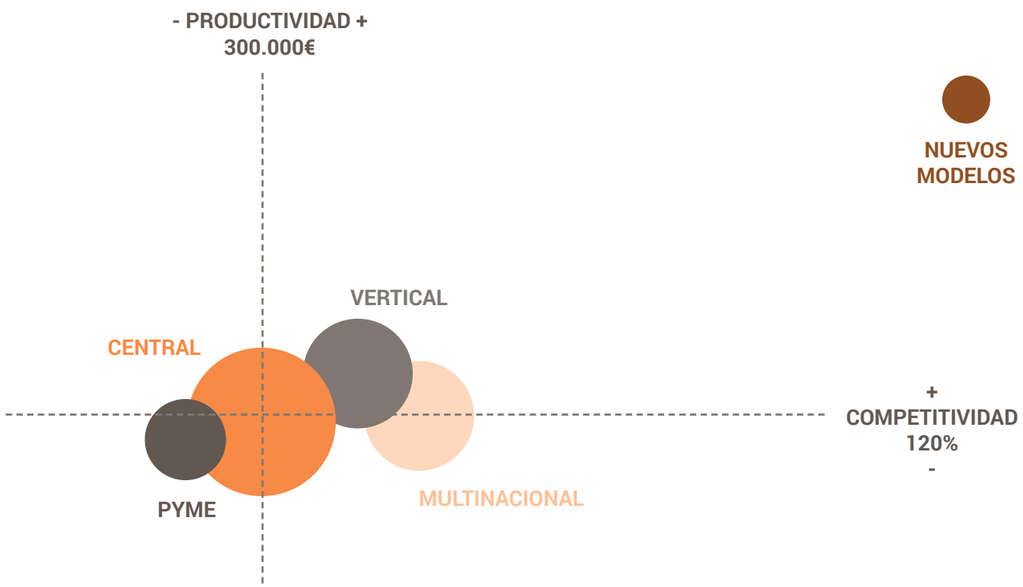
Qué? | El tamaño importa

TRASLADO DE LA PRODUCTIVIDAD DESDE LA CENTRAL A LOS ASOCIADOS

Análisis de magnitudes económicas según la configuración empresarial

En el apartado anterior se ha comprobado que la centralización de actividades incrementa la productividad de la CCS, pero, ¿cómo se traslada esa productividad a sus asociados?

Como ya se ha comentado, las empresas tratan de competir de la manera más efectiva a su alcance. De este modo, además de las configuraciones clásicas, cada vez es más frecuente encontrar diseños organizativos más novedosos. Con el fin de analizar la efectividad competitiva de las CCS frente a otro tipo de organizaciones, en el siguiente análisis se ha comparado a las pymes asociadas a las CCS frente a otros tipos de diseños respecto a las magnitudes económicas principales.



Qué? | Modelos competitivos

En concreto, se ha trabajado con los datos de 935 empresas del sector de la distribución de material industrial en España, para poder realizar un análisis comparado minimizando el sesgo sectorial. Los resultados obtenidos sugieren que las Pyme no adheridas a CCS son las menos competitivas. En el otro extremo, los nuevos modelos de negocio de base tecnológica son los más productivos. En conclusión, para una Pyme, pertenecer a una CCS supone un factor de protección frente a la competencia y le permite alcanzar unas economías de acceso y escala a las que no podría acceder en solitario.

Estas empresas se clasificaron de la siguiente manera:

Pyme empresas no adheridas a ningún grupo o CCS.

Asociado a Central empresas adheridas a una CCS

Grupo Vertical grupos de empresas de gran tamaño y ámbito nacional

Multinacional grupos de empresas de gran tamaño y ámbito internacional

Nuevos Modelos nuevos modelos de negocio de base tecnológica

Modelos Competitivos	EMPRESAS	COMPETITIVIDAD	PRODUCTIVIDAD	NOFS
Pyme	305	93,30%	230.154,21 €	37,90%
Asociado a Central	411	110,60%	288.882,85 €	32,40%
Grupo Vertical	175	155,60%	365.130,82 €	28,90%
Multinacional	21	114,00%	412.447,99 €	19,90%
Nuevos Modelos	24	390,10%	835.481,00 €	25,00%
Valores medios		**120,50%**	**300.635,04 €**	**33,10%**

Qué? |Dos alternativas estratégicas

PARA DESARROLLAR EL MODELO ESTRATÉGICO DE LA CENTRAL Y ASOCIADOS

La centralización incrementa la productividad. Para mejorarla además la CCS dispone de dos alternativas (no excluyentes). Por un lado, puede tratar de verticalizarse integrando actividades de su proveedor y/o cliente. Por otro, puede mejorar su posicionamiento estratégico incidiendo en aquellas variables críticas de su industria que le permitan diferenciarse de sus competidores.

Haz el taller de esta sección aquí

A> VERTICALIZACIÓN

En la cadena de valor, las actividades que realiza cualquier empresa se corresponden con unos costes en su cuenta de resultados.

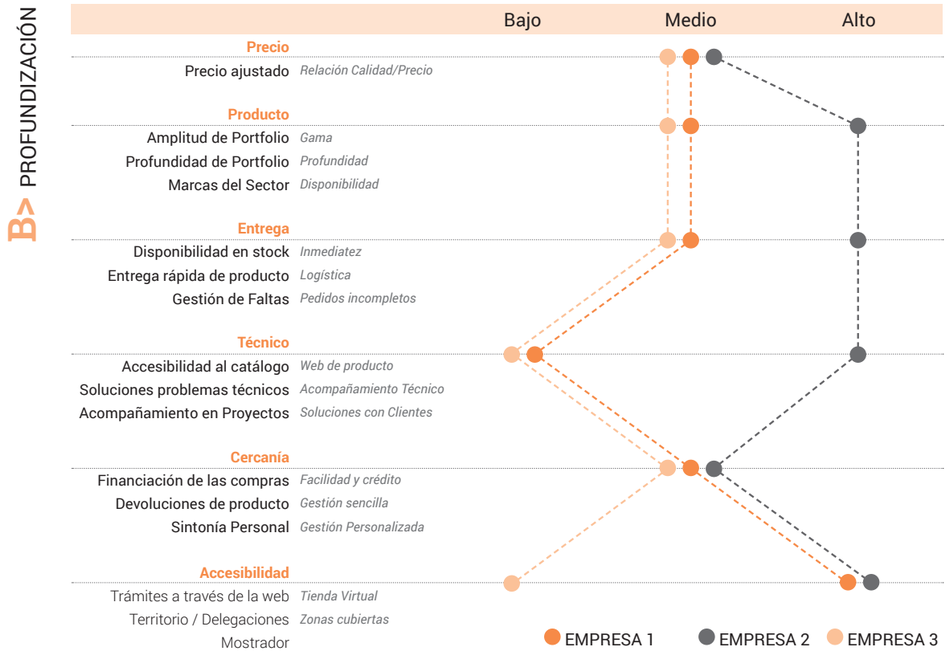
En la medida que podamos internalizar, externalizar o agrupar actividades para obtener volumen conseguiremos ganar competitividad. Bien diferenciando el producto de la competencia, bien obteniendo ciertas economías de escala que nos ayuden a operar a un coste más bajo.

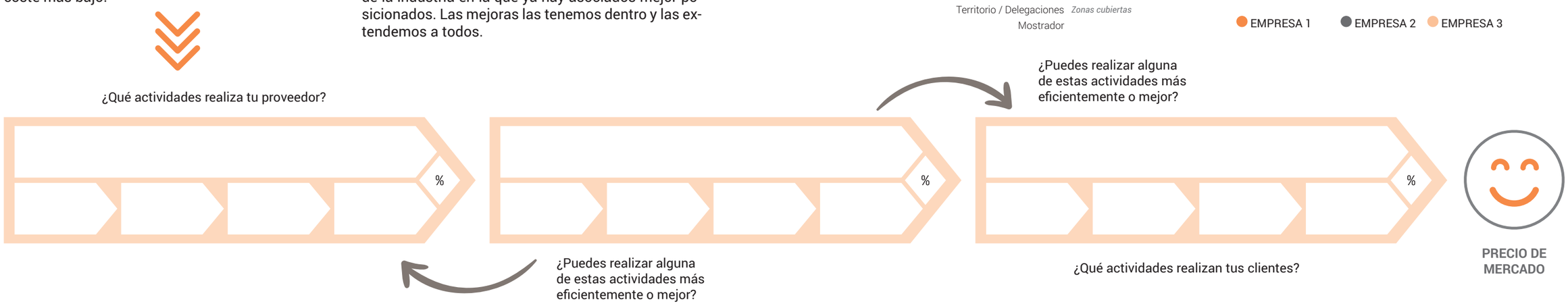
B> PROFUNDIZACIÓN

No se puede ser bueno en todo..., hay que elegir aquellos atributos que son más valorados por el segmento de clientes al que nos dirigimos. La técnica del análisis de perfil estratégico está orientada a identificar fortalezas y debilidades estudiando las áreas funcionales de la empresa en relación a los principales competidores.

Recomendación: profundizar en aquellas variables de la industria en la que ya hay asociados mejor posicionados. Las mejoras las tenemos dentro y las extendemos a todos.

VARIABLES CRÍTICAS DE UN EJEMPLO SECTORIAL

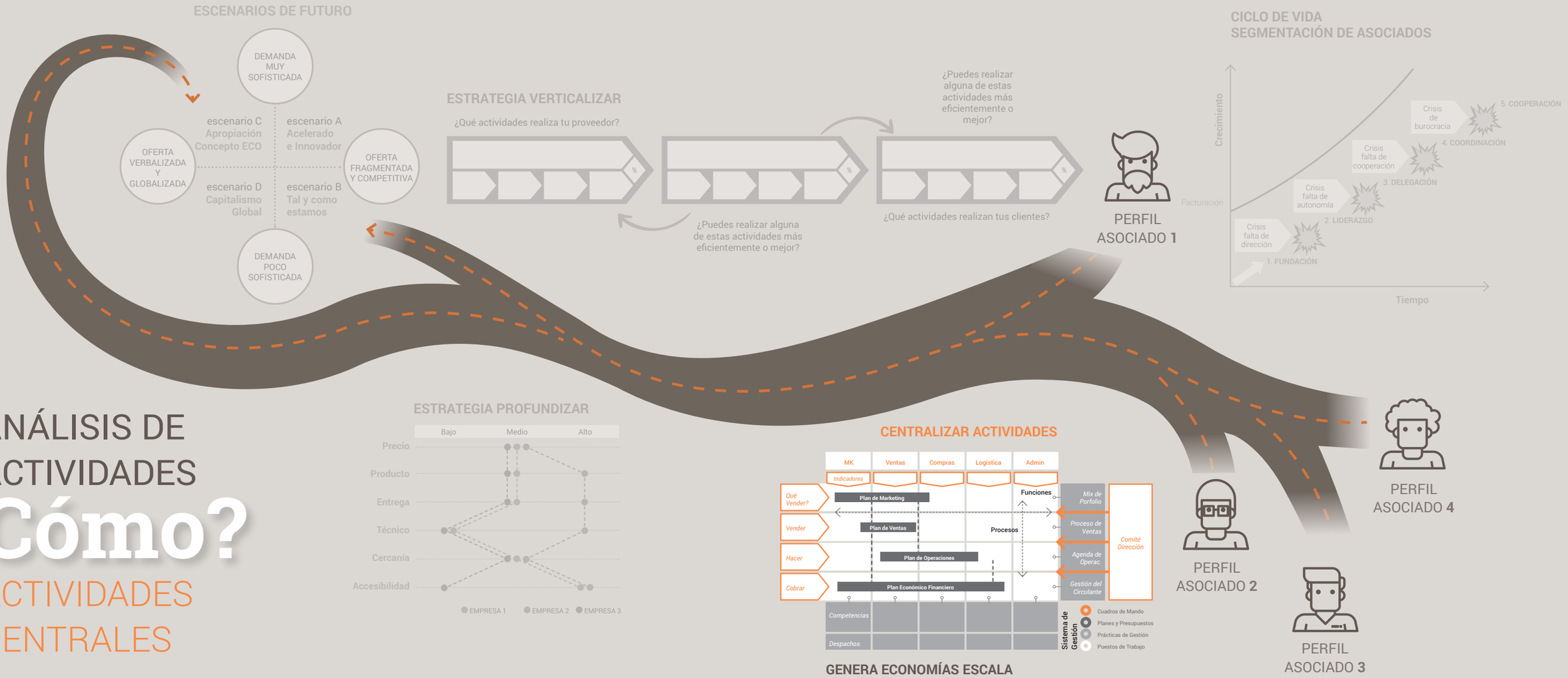




ANÁLISIS DE ACTIVIDADES

Cómo?

ACTIVIDADES CENTRALES



Cómo? | Qué actividades centralizar?

EL MAPA DE ACTIVIDADES DE LA CENTRAL

Continuando el análisis realizado en la edición de 2016 (p. 68) en la siguiente tabla se indica el grado (de 0 a 10) en que, a juicio de los gerentes de las CCS, en su CCS se realiza cada una de las actividades.

Complementariamente, en la tabla se indica que porcentaje de mejora/empeoramiento que supone la puntuación respecto a la obtenida en 2016.

En esta ocasión han aparecido en el mapa dos actividades nuevas (✓) que tienen que ver con el desarrollo tecnológico de estos últimos años. Complementariamente, se han **marcado** tres actividades muy consolidadas en todas las centrales de la muestra.

Haz el taller de esta sección aquí

22

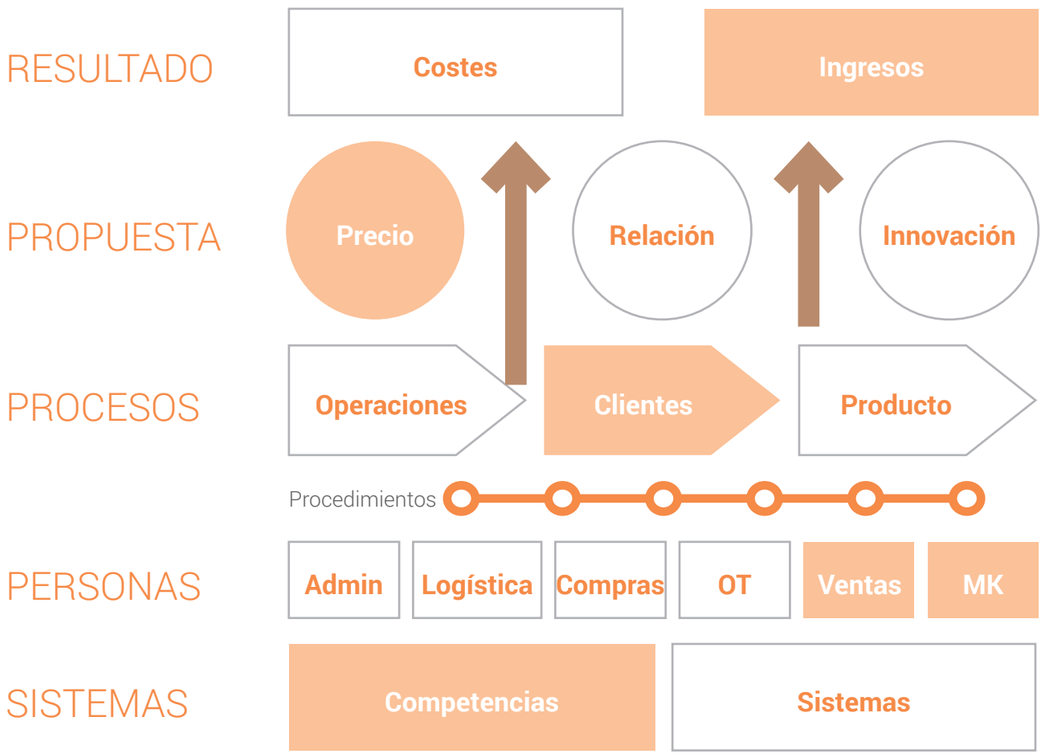
Compras	puntuación	variación	Logística	puntuación	variación	Comercial	puntuación	variación	Punto de venta	puntuación	variación	Marketing	puntuación	variación	Administración	puntuación	variación
Previsiones de la demanda de cada asociado y/o de la CCS	7,1	0,16%	Tramitamos los pedidos a través de la central	5,7	1,30%	Recogida de las necesidades de los clientes finales a través de los asociados	5,1	14,92%	Diseño del modelo de exposición en el punto de venta	4,9	1,22%	Investigación de mercados	5,2	6,47%	Previsiones financieras de los asociados y pagos centralizados	6,3	44,42%
Negociación de condiciones de compra	8,9	-4,18%	**Información al asociado sobre cantidades en stock en CCS y/o otros asociados**	6,5	48,57%	Sistemas para elaborar presupuestos y ofertas por los asociados	4,9	-9,93%	Diseño y gestión de la experiencia del cliente (on y offline)	4,5	✓	**Diseño y lanzamiento de Campañas promocionales**	7,4	27,26%	Dispone de un departamento de formación de asociados y clientes	5,1	2,40%
Dispone de información de los stocks de los asociados	5,6	39,77%	Gestión de la CCS como centro logístico	5,6	1,65%	**Acciones que faciliten el conocimiento del producto por parte del asociado y/o el cliente final**	7,2	76,24%	Sistemas de aseguramiento del cumplimiento de campañas y estándares	4,8	57,78%	**Gestión de Redes sociales y presencia con web corporativa**	7,2	10,49%	Explotamos con herramientas BI toda la información disponible	4,6	✓
Diseño del mix de oferta con un surtido verticalizado (familias, precios, productos	6,3	14,05%	**Gestión de tienda web de la CCS**	5,6	96,05%	Disponemos de un sistema CRM para hacer seguimiento a los clientes	5,4	-33,98%	Estandarización de procedimientos de atención al cliente final	4,6	76,62%	**Campañas de publicidad para el posicionamiento de la marca de canal**	6,6	12,96%	Dispone de un ERP integral para todos los asociados	5,1	7,18%

23

Cómo? | Alineando la estrategia de la CCS y sus asociados

LAS MEJORAS LAS TENEMOS DENTRO

MAPA ESTRATÉGICO DE LA CENTRAL basado en las mejores prácticas de los asociados



Los resultados económicos de una organización se miden por su impacto en la cuenta de resultados. O bien reduciendo costes o bien aumentando ingresos, o una combinación de ambos teniendo siempre en cuenta las perspectivas a corto y a largo plazo.

Pero cómo llegar a aumentar o reducir estos ingresos o costes no es un proceso tan obvio. Para ello la utilización de una herramienta de mapa estratégico nos puede ayudar a establecer una lógica entre lo que hacemos y los resultados que obtenemos. Y de esta manera, incorporar a nuestra gestión una serie de indicadores y parámetros a corto y medio plazo para evaluar cuánto de cerca, o no, estamos de los resultados deseados.

Se trata de escoger aquellos elementos del mapa estratégico de los socios que más valor puedan producir (verticalización o profundización) y añadirlos, a modo de microcirugía, en el resto de los modelos actuales de los socios, de manera que produzcan rápidos resultados y poco rechazo.

El reto para la CCS consiste en alinear los diferentes mapas estratégicos de sus asociados. La convivencia de diversos modelos de negocio en una misma CCS puede suponer un riesgo para la centralización de aquellas actividades percibidas como críticas por unos asociados e irrelevantes por otros.

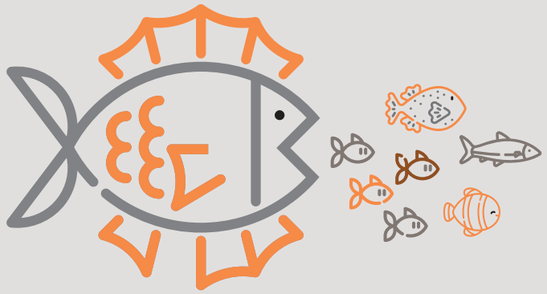
Cómo? | Crecimiento ordenado

CÓMO EXPLOTAR LAS OPORTUNIDADES Y AFRONTAR LAS AMENAZAS

Finalmente se preguntó a los gerentes de las CCS sobre las principales formas de crecimiento de su central así como los principales problemas a los que se enfrentan.

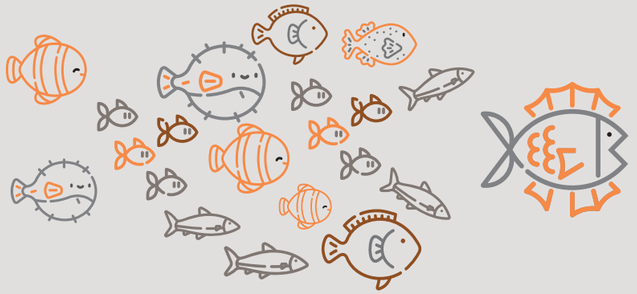
Indique en qué grado es prioritario cada aspecto en el crecimiento de su CCS Siendo 1 muy bajo - 10 muy alto	
Más presencia en internet	8,4
Mayor alcance geográfico	8
Más asociados	8
Puntos de Venta más grandes	6,1
Fusión Centrales	5,3
Internacionalización	5,2
Franquicias	4,5
Indique en qué grado es prioritario cada aspecto para el asociado para adherirse a su CCS Siendo 1 muy bajo - 10 muy alto	
Economías de escala y acceso a fabricantes	9,2
Facilitar la innovación y la mejora tecnológica	7,8
Seguimiento de Tendencias y acceso a información mercado	7,3
Acceso a elementos comunicación y publicidad	7
Killers y bajada de márgenes	6,9
Acceso a una marca de canal	6,8
Acceso a plataformas logísticas compartidas	6,6
Valore en qué grado estos aspectos suponen un riesgo para su CCS Siendo 1 muy bajo - 10 muy alto	
Falta de profesionalización del asociado	7
Heterogeneidad de los modelos de negocio de los asociados	6,9
Problemática Empresa Familiar y sucesión	6,1

Cómo? | La teoría es sencilla pero...



Las CCS necesitan aumentar su tamaño...

...el reto para la CCS consiste en alinear las voluntades de sus asociados...

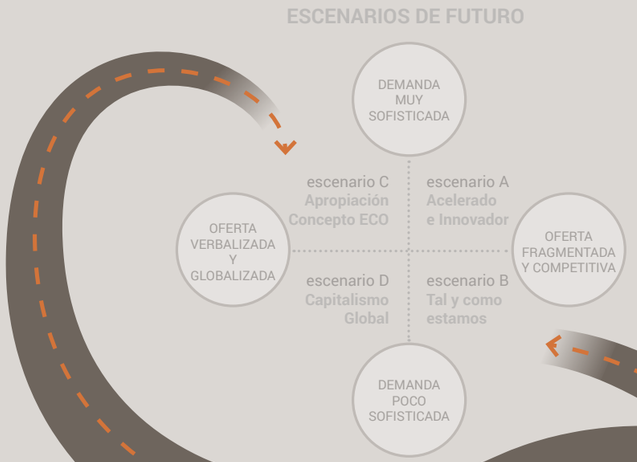


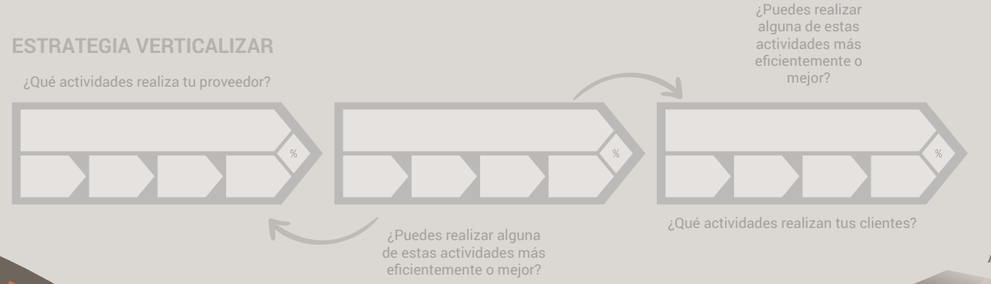
...conciliando los intereses de los distintos perfiles competitivos que suelen coexistir en cualquier CCS.

ANÁLISIS DE MODELOS DE GESTIÓN

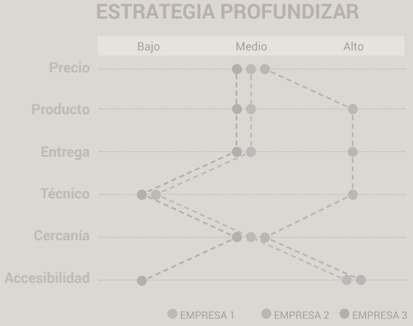
Quién?

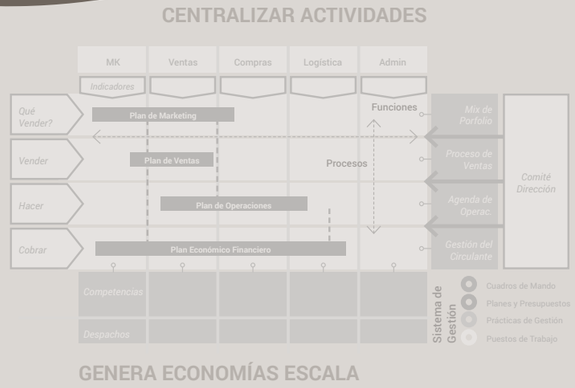
PERSONAS





PERFIL ASOCIADO **1**





PERFIL ASOCIADO **4**

PERFIL ASOCIADO **2**

PERFIL ASOCIADO **3**

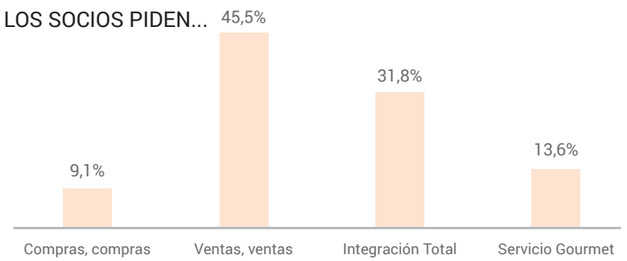
Quién? | Pedir vs necesitar

¿CUÁNTOS GRUPOS COMPETITIVOS TIENE TU CENTRAL?

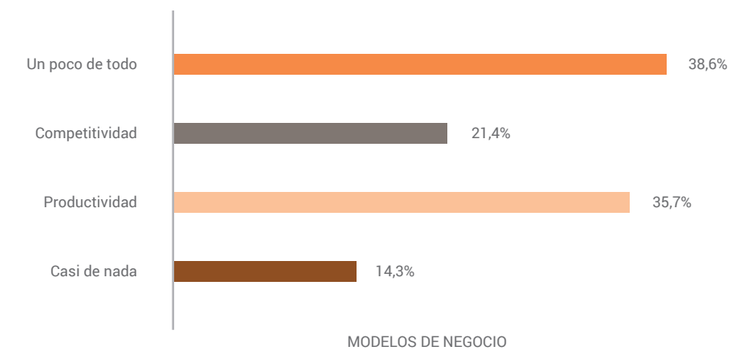
A través de 117 encuestas a empresas asociadas a tres Centrales se analizó sus preferencias acerca de los servicios que esperaban de su CCS. Por otro lado, analizando sus estados financieros, se identificaron sus necesidades competitivas.

La comparación de los dos análisis sugiere que generalmente en una misma CCS coexisten diferentes perfiles competitivos que agrupan en varios conjuntos a sus asociados. Identificar en cada CCS cuáles son esos perfiles es un requisito necesario para aspirar a alinear las expectativas en torno a las actividades desarrolladas por la CCS.

LOS SOCIOS PIDEN...



LOS SOCIOS NECESITAN...



Haz el taller de esta sección aquí

Un estudio sobre factores de éxito en las alianzas estratégicas entre pyme determinó como factor clave aquel que define el éxito o fracaso de una alianza. Por ejemplo, la definición de derechos y obligaciones; la construcción de la confianza o; las contribuciones equitativas para todos los participantes, concluyendo que las buenas relaciones interpersonales y la confianza entre los participantes son prerrequisitos para la cooperación.

Recientemente se han identificado diferentes aspectos no económicos como antecedentes de performance de redes de compras de pyme. Específicamente, la confianza, el compromiso y la compatibilidad entre los miembros o el intercambio de información, coordinación y mecanismos de control. Estos estudios indican la importancia de factores cualitativos relacionados con la calidad de las relaciones empresariales más allá de los aspectos meramente económicos. En consecuencia, desde una óptica aplicada, resulta de especial interés en una CCS que cada pyme adherida se pregunte: *¿Por qué estoy en un grupo de compra?*.

Uno de los aspectos más difíciles de gestionar en cualquier colectivo humano son las expectativas. Y son difíciles de gestionar porque no son visibles. De hecho, en muchas ocasiones están intencionadamente ocultas. El ajuste de expectativas entre los miembros de una CCS es un factor higiénico (necesario pero no suficiente) si se pretende resolver problemas y tomar decisiones de manera colegiada. Este factor es clave si, como suele afirmarse en los fines fundacionales de muchas CCS, se pretende cooperar más allá de conseguir unas condiciones de compra más ventajosas. Existen numerosos aspectos sobre los que se debería confrontar las expectativas de los socios de una CCS, pero el principal es responder la pregunta anterior, e implícitamente: *¿qué espero de esta asociación?; ¿que deberán esperar mis socios?; ¿qué estoy dispuesto a aportar? y ¿qué deberán aportar los demás?…*

La relación entre lo que uno cree que aporta y lo que cree que recibe es una ratio subjetiva, un apunte en el debe o el haber de la contabilidad mental de cada socio. Aquellos grupos empresariales (y humanos) que son capaces de pasar de un estado de independencia a otro de interdependencia son los que verdaderamente alcanzan los beneficios potenciales que ofrece la sinergia empresarial. En conclusión, podemos señalar la existencia de dos factores que permiten definir la identidad de una CCS: a) el número de funciones empresariales o porcentaje de negocio que comparten sus miembros y, b) además del vínculo transaccional que se presupone, el vínculo relacional que existe entre los miembros.

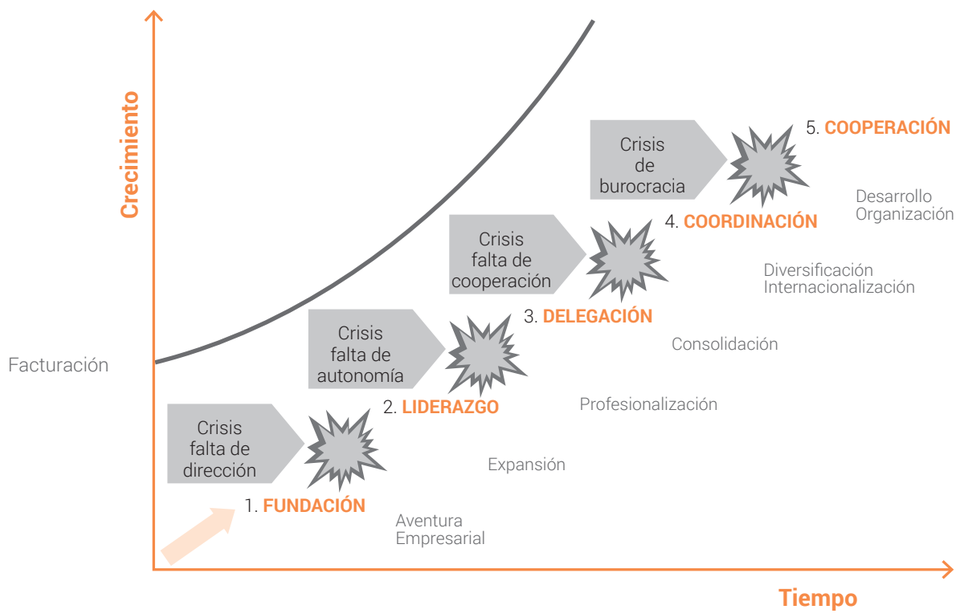
Matriz alineación / integración en una CCS.

MATRIZ DE ALINEACIÓN / INTEGRACIÓN

Quién? | La empresa es como un ser vivo, evoluciona

El ciclo de vida de una empresa, es el proceso de etapas por el que puede pasar una compañía. Todas estas etapas conocidas como ciclo de vida de una empresa, desde que la empresa inicia su actividad hasta que cesa en la misma, son de gran importancia. Cada etapa tiene una serie de características que la define a ella y el grado de desarrollo de la compañía. Para avanzar y lograr el desarrollo de la empresa es necesario superar las crisis que cada etapa plantea. Para ello es necesario que el empresario identifique la etapa en la que se encuentra y prepare su organización para superar los retos que aparecen en cada fase.

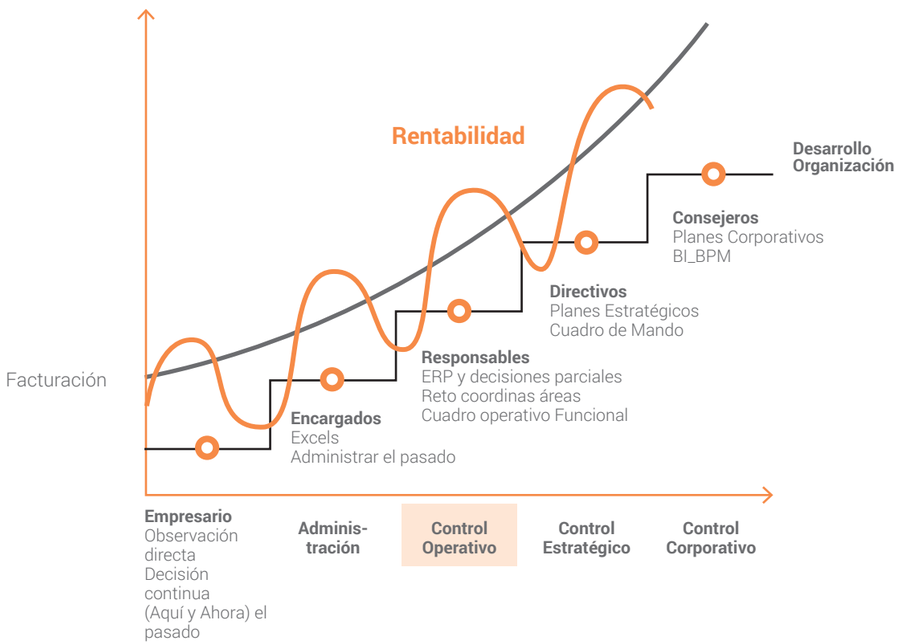
¿En qué momento se encuentra cada una de las empresas asociadas a tu central?



Cada vez gestionamos desde más lejos...

La evolución de una empresa requiere de una atención constante a su diseño organizativo. Es tan absurdo pretender burocratizar una empresa en su etapa primitiva como querer continuar controlándolo todo cuando se es una gran empresa. No existe un "mejor diseño organizativo". Bajo un enfoque contingente, el empresario debe estar atento a las necesidades de su empresa en cada momento y facilitar el cambio, eliminado las resistencias (que seguro aparecerán) y hacer fluir la organización a su forma más adecuada a las necesidades de cada fase. Be water my friend ;)

¿En qué grado son compatibles sus necesidades?

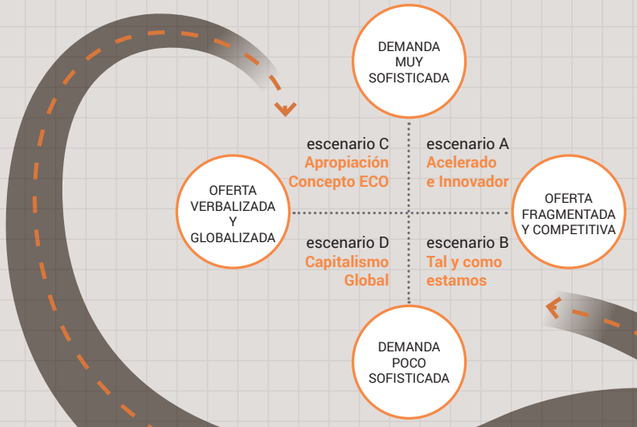


Quién?

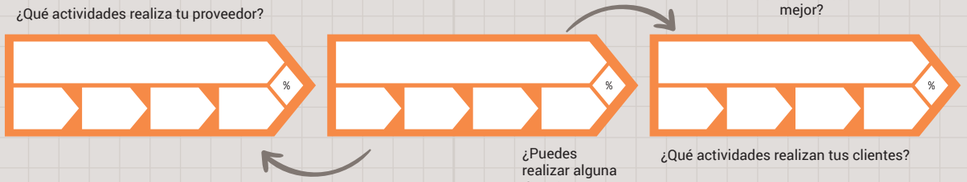
| ROAD MAP para las CCS

DISEÑA TU PROPIA HOJA DE RUTA
ELIGIENDO ENTRE LAS ALTERNATIVAS
DISPONIBLES

ESCENARIOS DE FUTURO

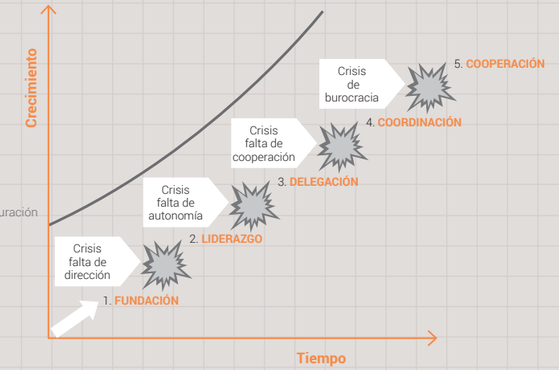


ESTRATEGIA VERTICALIZAR

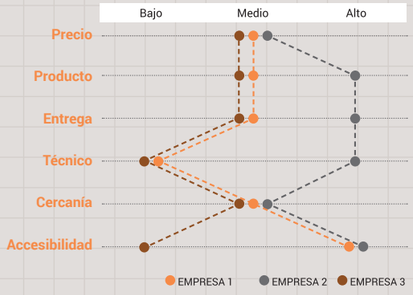


PERFIL ASOCIADO **1**

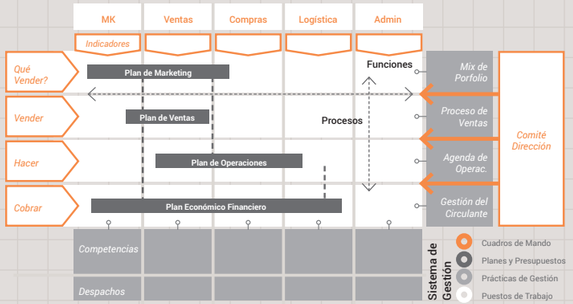
CICLO DE VIDA SEGMENTACIÓN DE ASOCIADOS



ESTRATEGIA PROFUNDIZAR



CENTRALIZAR ACTIVIDADES



GENERA ECONOMÍAS ESCALA

PERFIL ASOCIADO **2**

PERFIL ASOCIADO **3**

PERFIL ASOCIADO **4**

Quién? | En conclusión

A modo de síntesis a partir de los resultados analizados en el estudio se ha realizado la siguiente matriz DAFO de las CCS

Haz el taller de esta sección aquí

DEBILIDADES

Insuficiente diseño y gestión de la experiencia del cliente (on y offline)

Escasa explotación con herramientas BI de toda la información disponible

Alta heterogeneidad de los modelos de negocio de los asociados

Problemática en la Empresa Familiar y sucesión

AMENAZAS

Aumento del control del canal de distribución por parte de los fabricantes

No regulación de los modelos empresariales digitales globales

Incremento de la presión competitiva online

Lenta recuperación económica y elevadas tasas de desempleo

FORTALEZAS

Capacidad para realizar previsiones de la demanda de cada asociado y/o de la CCS

Desarrollo de acciones que facilitan el conocimiento y las ventajas del producto

Capacidad para el diseño y lanzamiento de Campañas promocionales

Efectiva gestión de Redes sociales y presencia con web corporativa

OPORTUNIDADES

Aprovechar la tecnología digital como ventaja diferencial

Gestionar la omnicanalidad de la organización

Potenciar la marca de distribuidor (servicio)

Explotar la preferencia por productos locales, de larga cola y conciencia social