

Centrales de compra: más posibilidades

Una fórmula con dos caras

Asociarse a una central de compra y servicios permite afrontar la cada vez más dura competencia con las grandes cadenas, pero al mismo tiempo le supone al comerciante aceptar algunas limitaciones en su independencia.

VENTAJAS

Mejores precios. La compra a través de una central puede mejorar entre un 2% y un 5% de media la rebaja que obtendríamos negociando individualmente. Y si las compras de la empresa llegan a cierto volumen, hay descuentos adicionales. En caso de que la central tenga beneficios, éstos se reparten a final del año,

de forma proporcional a las compras realizadas a través de ella.

Marketing y publicidad conjunta. El coste de folletos, catálogos de producto, etc., se reparte entre todos los miembros. Y si hemos adoptado la marca de la central, ésta asumirá, por ejemplo, la inversión en una campaña en televisión o en un periódico nacional.

Intranet de la central.

Permite al socio acceder a servicios como el catálogo electrónico, y conocer toda la actualidad de su sector (noticias, normativa...).

Acceso a las últimas tecnologías. La central puede ofrecer a los socios programas de *software* para su negocio. Y es habitual un servicio de asesoría laboral, contable o de formación.

“El flujo de información es por sí solo un valor añadido. Gracias al intercambio de experiencias y consejos, tu tienda puede adelantarse a las tendencias”, opina Miguel Ángel Galán, de Deportes Congara.

Gestión de la logística. La existencia de un centro logístico de la central permite liberar un activo como el almacén, y supone un ahorro en dinero y plazos.

INCONVENIENTES

Pérdida de soberanía. Como recuerda Benito García, presidente de Anceco, “todas las CCS tienen reglamento de carácter interno.

Lo primero es estudiarlo y ver si podemos cumplirlo”.

Marca perdida. Si la central adopta una marca de canal, el empresario puede tener que renunciar a su propio nombre comercial.

Proveedores. Hay centrales que imponen la compra a ciertos proveedores, aunque siempre existe un margen.

Territorialidad. La exclusividad territorial es habitual. Se trata de repartirse el terreno, que nadie pise el de nadie. Esto puede verse como una limitación o como protección ante la futura entrada de socios con local próximo al nuestro.

de supervivencia para el pequeño comercio

Manos más que unidas

Mayores descuentos, más publicidad y más notoriedad en el sector son algunas de las ventajas para los comerciantes que se asocian a una central de compra y servicios. Su creciente desarrollo en nuestro país es una vía para plantar cara a las grandes superficies.

Cómo adherirse

Si tienes claro que te interesa una CCS, busca la que más te favorezca, o crea la tuya propia.

Qué central. La asociación Anceco dispone de una base de datos con las centrales existentes en España y su *web* ofrece información por sectores. Interésate sobre funcionamiento, precios y obligaciones. Otro sistema de información es echar un vistazo a las revistas del sector en busca de posibles anuncios.

Los proveedores son fuente habitual de información. A partir de su experiencia, pueden orientarte sobre cuál se ajusta más a tu perfil.

Las cámaras. Anceco mantiene acuerdos con muchas cámaras de comercio para dar a conocer esta fórmula a nivel

local. Pregunta sobre los posibles apoyos. Algunas instituciones autonómicas facilitan ayudas para la creación de centrales o para su puesta al día. En otras ocasiones se financia la contratación de un gerente o se subvenciona la informatización.

Crear una. Para ello, hará falta un líder o líderes que actúen como grupo promotor. Otra posibilidad es crear una delegación o establecer una alianza con una central extranjera y aprovechar su notoriedad.

Trámites

Solicitar información. Al pedir el ingreso en una central, nos requerirán una serie de datos: facturación anual, volumen de compras, forma de pago habitual y una relación de los proveedores de más de 3.000 euros, así como la ubicación y el tama-

El todo es mayor que la suma de las partes”. Con esta máxima, hace 25 siglos Aristóteles resumía sin pretenderlo lo que hoy son las centrales de compra y servicios (CCS) en el mundo de la distribución.

Hace tiempo que pequeños y medianos comerciantes vieron la necesidad de unirse frente a las grandes superficies. Asociaciones comerciales, cooperativas, franquicias... son algunos de los *paraguas* que han ayudado a aguantar el tipo.

En España, las iniciativas para realizar compras conjuntas se remontan a los años 50-60. Alimentación y electrodomésticos fueron las pioneras. Pero en los años 70 y, sobre todo, en los 80, la proliferación de hipermercados y supermercados trajo consigo una verdadera revolución en el sector. Sus volúmenes de compra resultaban lo bastante jugosos

como para arrancar del proveedor unos descuentos que ni de lejos estaban al alcance del tendero de la esquina.

Del grupo a la central

Los pequeños comerciantes vieron que la cercanía y el trato personal no bastaban para contrarrestar los precios y la publicidad de la competencia. La unión en grupos de compra entre las empresas de un mismo sector aparecía como la alternativa para tratar con los proveedores.

Lo que inicialmente fueron acuerdos puntuales ha evolucionado hacia una cooperación estratégica en muchos más ámbitos y servicios. Más ventajas a cambio de un mayor compromiso. Esto se ha plasmado en la creación de las centrales de compra y servicios, operadores que manejan sus propios recursos y toman diversas formas jurídicas: coo- ➤

ño del establecimiento. Puede que nos soliciten documentos que acrediten esos datos: declaración de IVA, impuesto de sociedades del último periodo y algún informe externo que los respalde. Se trata de ver que el futuro socio cumple el perfil

del documento interno. **Reglamento.** Una vez aceptado como socio, la firma del acuerdo de adhesión implica asumir el cumplimiento de este documento.

Cuotas. Habitualmente se exige una cuota de entrada o

alta y unas cuotas periódicas para socios y asociados. El mínimo mensual ronda los 100 euros, aunque hay cuotas de 60 euros y otras que llegan a 600. Dependerá del volumen de ventas, del número de asociados o, a veces, la ubicación del local.

La central permite a los pequeños 'encararse' con el grandullón del barrio

► perativas, SL, SA... Y, cada vez más, los documentos internos de las centrales establecen con claridad los derechos y obligaciones de las empresas asociadas.

Supervivencia

Según señala **Benito García**, presidente de la Asociación Nacional de Centrales de Compra y Servicios (Anceco), asociarse a una central "es como disponer de un *outsourcing*, pero sabiendo que la empresa que contratas es también tuya, que participas en sus políticas y sus beneficios". **Buscar ventajas competitivas.** Para **Inés Ramos**, consejera delegada de la firma de ferretería Radoca, integrada en la central Nireo, la primera ventaja que observa el socio de una central es poder comprar en mejores condiciones, gracias al volumen. "Pero, cuando empiezas a centralizar actividades, ves que muchas de las

Cómo opera una central

Existe una serie de factores que marcan el funcionamiento de una CCS:

Forma jurídica. Hay centrales que funcionan como agrupaciones de interés económico, como cooperativas, como SL o como SA, según los intereses y el compromiso que quieran los socios. Las más maduras adoptan la forma de SL. Según el presidente de Anceco, "en la SL está muy bien definido todo: el

mando, los socios, el reglamento de la junta, las obligaciones del director general... Y si el proyecto sale mal, uno no se ve perjudicado en su negocio".

Socios o asociados. Socios son los accionistas de la sociedad, los que invierten su capital en el proyecto. Los asociados se adhieren para hacer uso de sus ventajas a cambio de una cuota. A veces, los socios actúan como intermediarios-

mayoristas para los asociados de su ámbito de actuación.

Formas de pago. Muchas organizaciones centralizan los pagos al proveedor: la factura del pedido se remite a la central, que se encarga de cobrar al cliente. Si se centraliza la facturación, la central garantiza el pago al abastecedor, asumiendo posibles impagos por parte de un miembro. Este servicio se cobra como extra.

Fase de arranque. Sobre todo en los primeros años, las cuotas resultan más costosas porque los miembros entre los que repartirlas son aún escasos. El objetivo es captar poco a poco cuota de mercado. Contar con empresas de dimensión parecida reduce el conflicto de intereses entre grandes y pequeñas.

Diferencias según sectores. Los servicios al asociado varían en función del negocio. En sec-

tores como construcción o electrodomésticos es importante que la central disponga de un buen almacén. En el negocio de farmacia, con repartos diarios, podrán agilizar toda la logística si los establecimientos están conectados electrónicamente. Un grupo juguetero puede tener un comprador en países donde más se fabrica, como China. Cada uno debe buscar su economía de escala.

inversiones que necesitas pueden dividirse entre todos, con el consiguiente ahorro de costes". Los gastos de publicidad, logística o informática se reparten, liberando así recursos.

Servicios extra. Además de los descuentos, los socios poseen información sobre las últimas tendencias del sector y las novedades legales que les afectan; disponen de asesoría profesional en temas laborales, contables o de marketing...

Por detrás de Europa

Según Anceco, actualmente hay en España unas 500 CCS censadas, cuya factura-

ción total supone 47.000 millones de euros. A pesar de ello, el comercio a través de CCS representa sólo un 16% del total. En esto nos diferenciamos del resto de Europa. En Alemania, por ejemplo, practican esta fórmula hace más de cien años.

En España, las mayores dudas de las pymes para entrar en una central surgen por tener que colaborar con unos socios que hasta ayer eran competidores directos. El miedo a la pérdida de libertad y el recelo pueden a veces más que la amenaza común del hipermercado.

"En estas relaciones entre empresas se valora mucho el compromiso y la ►

Deportes Congara

"Compartir el marketing supone un ahorro y más popularidad"



El espíritu emprendedor de Miguel Ángel Galán García fue lo que empujó a su empresa, Deportes Congara, a una incorporación gradual al mundo de las centrales de compra. Corría 1982 (Mundial de fútbol, *boom* del deporte en España) cuando

decide asociarse con unos amigos del sector para hacer compras conjuntas y mejorar precios. Siempre con el ojo puesto en la competencia, anima a su grupo a dar otro paso y entrar como socios en Detall Sport, una de las dos grandes centra-

les del sector. En opinión de Galán García, es importante que las empresas cuenten con una experiencia de colaboración en compras antes de implicarse de lleno en una central. En su caso, fue esa visión la que le ayudó a tener conciencia de grupo.

Resultados

Después de ingresar en Detall Sport, los locales de Deportes Congara adoptan la denominación e imagen de la marca de la central: Base. En su caso supuso renunciar a un nombre comercial bastante conocido en el ámbito madrileño. A cambio, pasó a formar parte de un grupo con un volumen de compras muy competitivo. El 80% de los pedidos los realiza hoy a través de Detall. Entre las ventajas, Galán García destaca una decisiva mejora en el margen de ganancias. Además de los descuentos, la

empresa participa de los beneficios anuales de la central. Éstos se devuelven al socio en concepto de *rappel* proporcional a las compras. Como todas las tiendas Base, las de la antigua Congara deben guardar una serie de condiciones (imagen, servicio) marcadas por la central. Para Galán García, compartir el marketing supone un ahorro y más popularidad. La información sobre tendencias que comparten los socios le ha permitido aprovechar algún pico puntual en la demanda de una marca.

Miguel Ángel Galán García, propietario de Deportes Congara.

Radiotrónica Cruz

"Me uní a una central para asumir más líneas de negocio"



Juan Cruz, propietario de Radiotrónica Cruz.



Resultados

En 1998, Consorcio se integra dentro del grupo internacional Euronics, coincidiendo con el ingreso de Radiotrónica Cruz. Ésta (que incorpora al tiempo la gama blanca) se convierte en sociedad regional de la cadena, responsable para Almería, y en centro logístico para los 17 asociados de la provincia. Además del almacén, Cruz es propietario de cinco establecimientos. Su facturación en 2003 subió un 30%, y este año confía en llegar al 100%. Cruz vincula su progresión a la presencia en la central. Además del ahorro en las compras, destaca el flujo de información y la tecnología a que tiene acceso vía intranet. Aparte, la notoriedad de marca al pertenecer a un grupo presente en toda Europa y que se publicita en grandes medios.

Intentar subsistir con un par de establecimientos en un sector en transformación o apostar por el crecimiento: ésa fue la tesitura en la que se encontró el empresario Juan Cruz. Radiotrónica Cruz nace hace 27 años en Almería como un establecimiento familiar de repuestos para radio y televisión. Tras ampliar campo a la gama marrón, ve necesario unirse a una central para asumir más líneas de negocio. Aconsejado por un conocido del sector, entra en la central de compra Consorcio de Distribución de Electrodomésticos.

Los miembros de una central son clientes y socios a la vez, algo difícil de gestionar

► confianza en la otra persona. El empresario español requiere confianza y eso suele ser una barrera importante”, recuerda Ángel Díaz, profesor del área de operaciones del Instituto de Empresa. Para Díaz, “el comerciante está acostumbrado a comprar personalmente.

Sustituir esto por un catálogo electrónico es un gran cambio de cultura”.

Juez y parte. Los miembros de una central son clientes y socios a la vez, una dualidad que no es fácil de gestionar. Pero un comerciante asociado tiene cinco veces más probabilidades de sobrevivir.

Radoca

“Hemos ganado protagonismo en el sector”

La creación de la central para mayoristas Nireo fue una cuestión de evolución natural para Inés Ramos, consejera delegada de Radoca. Con 60 años de experiencia como distribuidor en ferretería, la relación de Radoca con

los grupos de compra abarca tres generaciones. Ya su padre y antes su abuelo se unieron con otros almacenes para negociar condiciones conjuntas. En los noventa, Inés Ramos, junto con otros socios, crea la central Nireo.

Resultados

Nace Nireo en 1996 y enseguida se desarrolla internamente. Los seis socios se convierten también en fabricantes por vía de la central (que encarga sus productos a China). Lanzan marcas propias para jardinería (Superpro), ropa de trabajo (X-trem)... A sus clientes detallistas les ofrecen adherirse a Ferrobbox, cadena creada y gestionada por Nireo. En 2005 la central pondrá en funcionamiento un centro logístico que evitará a los socios el coste de mantener sus propios almacenes. Radoca podrá desprenderse de los 6.500 m² que hoy ocupan sus locales. Más allá del ahorro, Ramos destaca el protagonismo en el sector que ha ganado su empresa con Nireo.

Inés Ramos, consejera delegada de la ferretera Radoca.



Gran concentración. Casi la mitad de las organizaciones se concentra en el negocio de la alimentación (24,77%) y los electrodomésticos (19,82%), que, junto con ferretería y farmacia (con un 5,14% cada uno), representan el 54,21% del total. En puericultura, *vending* o estaciones de servicio sólo hay una central.

Potencial de futuro. Un reciente informe de Accenture sobre externalización de compras constata su aún escasa implantación en la Península. Por esa misma razón, la consultora le augura un gran potencial de desarrollo: hasta un 24% de los encuestados esperaba hacer uso de esta herramienta próximamente.

Marca de canal. Muchas centrales han promovido una marca de canal para sus socios. Su conveniencia depende del sector. Según Benito García, la pregunta clave es: “¿Tienen mis competidores una imagen poderosa? ¿Se anuncian en televisión u otros medios? En ese caso, nosotros también lo necesitamos”.

Todo refuerzo es poco. Y la central de compra y servicios te permite encararte con el grandullón del barrio, sea Carrefour, Alcampo o El Corte Inglés.

Manuel Pernas



Más a fondo

“Conozca las centrales de compra y servicios”. Anceco.

Ed. Edika Med, 2002. Tel. 93 733 98 41. www.anceco.com.

Algunas de las principales centrales

ALIMENTACIÓN			FERRETERÍA		
ACEGA	981 17 41 66	www.acega.com	ANCOFE	91 728 03 77	www.ancofe.com
IFA ESPAÑOLA	91 661 04 60	www.grupoifa.com	CADENA 88	93 682 00 06	www.ehlls.es
EUROMADI IBÉRICA	935 09 09 01	www.euromadi.es	CECOFERSA	91 662 24 15	www.cecofersa.com
CONSTRUCCIÓN			NIREO CORPORACIÓN GENERAL	925 12 74 00	www.nireo.com
BIGMAT PROMAESPAÑA	91 426 39 95	www.bigmat.es	DROGUERÍA/PERFUMERÍA		
CEALCO	93 849 68 33	www.cealco.es	GESTORA DE PERFUMERÍA		
ELECTRODOMÉSTICOS			Y DROGUERÍA	91 571 54 24	
EURONICS	976 22 63 13 / 22 28 21	www.euronics.es	PERFUMERIES PASSION BEAUTÉ	93 320 87 15	www.passionbeaute.es
EXPERT	91 758 99 00	www.expert.es	HOSTELERÍA		
MASTER CADENA	91 721 19 69	www.mastercadena.es	CENTRAL DE DISTRIBUCIÓN		
MILAR	91 748 99 10	www.milar.es	HOTELERA SERHS	93 765 75 70	www.serhs.es
DEPORTE			QUÍMICO		
BASE. DETALL SPORT	93 448 33 80	www.base.net	COMPAÑÍA GENERAL		
INTERSPORT	93 588 76 43	www.intersport.es	DE COMPRAS QUÍMICAS	93 589 37 26	www.ccq.net
MUEBLE			FOTOGRAFÍA		
CAT KIBUC	93 844 45 80	www.kibuc.com	IMAGECENTER	91 522 93 51	www.imagecenter.es

Fotos: Stock Photos; Daniel Sánchez; Tomás Cifuentes y Juan Canicio.