



GRADO EN COMERCIO

TRABAJO FIN DE GRADO

Retos, cambios y oportunidades del comercio tradicional con las Centrales de Compras.

Alicia Pardo Vázquez

VALLADOLID, septiembre 2020



UNIVERSIDAD DE VALLADOLID

GRADO EN COMERCIO

CURSO ACADÉMICO 2019/2020

TRABAJO FIN DE GRADO

Retos, cambios y oportunidades del comercio tradicional con las Centrales de Compras.

Trabajo presentado por:

Alicia Pardo Vázquez



Firma:

Tutor:

OSCAR M. GONZÁLEZ RODRÍGUEZ



Firma:

Valladolid, Septiembre 2020



ÍNDICE

RESUMEN Y PALABRAS CLAVE	6
1 INTRODUCCIÓN	7
2 EL COMERCIO MINORISTA EN ESPAÑA	9
2.1 CONCEPTO DE COMERCIO TRADICIONAL	9
2.2 EL COMERCIO, UN CAMBIO CONSTANTE.	10
2.3 EL CONSUMIDOR, EL MOTOR DEL CAMBIO	21
2.4 ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL	25
2.4.1 Análisis PEST	25
2.5 ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO	32
2.5.1 Las Cinco Fuerzas Competitivas De Porter	32
2.6 ANÁLISIS DAFO	40
3 ASOCIACIONISMO - LAS CENTRALES DE COMPRAS	42
3.1 NACIMIENTO Y DEFINICIÓN	42
3.2 CICLO DE VIDA DE UNA CCS	48
3.3 TIPOS DE CENTRALES DE COMPRAS	49
3.3.1 Por tipo de asociado	49
3.3.2 Por ámbito de actuación	50
3.3.3 Por servicios prestados	51
3.3.4 Por transmisión de Know How	51
3.3.5 Por propiedad de la CCS	52
3.4 FACTORES DE ÉXITO EN UNA CCS	53
3.4.1 Factores clave de una central de compras cooperativa.	54
3.4.2 Las CCS europeas: factores para el éxito.	56
3.4.3 Análisis global de los factores de éxito	57
3.5 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE UNA CCS	63

3.5.1 Ventajas	63
3.5.2 Desventajas.....	67
3.6 SITUACIÓN ACTUAL DE LAS CENTRALES DE COMPRAS	69
4 CASO DE ESTUDIO: JUSTO MUÑOZ	77
4.1 INICIOS Y EVOLUCIÓN - La historia de Justo Muñoz	77
4.2 CASOS	78
4.2.1 Base Detall Sport S.A.....	78
4.2.2 T. Planet Shops S.L.....	83
4.3 CONSECUENCIAS DE TRABAJAR CON DOS CCS.....	89
5 CONCLUSIONES.....	92
6 BIBLIOGRAFÍA	94
ANEXO I: Análisis en profundidad de la situación actual de las CCS	98
Año de constitución.....	98
Distribución sectorial.....	99
Distribución geográfica	101
Forma jurídica.....	103
Número de socios y asociados	104
Número de empleados de la CCS y de las empresas asociadas	107
Número de establecimientos	110
Facturación	112
Servicios prestados.....	113

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 01: Distribución comercial en la actualidad	14
Figura 02: Transformación del comercio	20
Figura 03: El proceso de compra en 5 etapas	21
Figura 04: Clasificación del comportamiento del consumidor.....	22
Figura 05: Evolución del SMI.....	26
Figura 06: Evolución del Euribor	29
Figura 07: Migración exterior anual	31
Figura 08: Empresas activas en el sector comercio	35
Figura 09: Análisis DAFO	41
Figura 10: Servicios básicos de una CCS	46
Figura 11: Ciclo de vida de una CCS	48
Figura 12: 6 claves para el éxito de una CCS	53
Figura 13: Clasificación de los factores de éxito	58
Figura 14: Distribución geográfica de las CCS.....	71
Figura 15: Gráfico sobre las dimensiones geográficas de las CCS.....	71
Figura 16: Logo de Toy Planet.	87
Figura 17: Líneas de negocio de Toy Planet.....	87

RESUMEN

Desde hace unos años el debilitamiento del comercio tradicional es evidente. La crisis económica atravesada hace una década inició cambios en el comportamiento de los consumidores y en sus hábitos de compra a los que el comercio tradicional no ha terminado de adaptarse. Unido a los avances tecnológicos que han revolucionado los formatos de venta y están siendo muy difíciles de implantar por las pequeñas empresas. Por ello, el consumidor ha buscado otras alternativas de compra más eficientes y ventajosas como las grandes superficies o centros comerciales.

El objetivo de este trabajo es determinar las alternativas y estrategias que pueden beneficiar al comercio tradicional. Tras estudiar la evolución del comercio en España y realizar un análisis del entorno general y específico del comercio minorista, se valora el asociacionismo como posible estrategia. Las centrales de compras pueden ser una opción muy ventajosa, ya que permite a las pequeñas empresas competir con las grandes marcas del mercado.

PALABRAS CLAVE

Comercio tradicional, asociacionismo, oportunidades, centrales de compra.

1 INTRODUCCIÓN

En la realidad que vivimos, las empresas se encuentran en un contexto altamente competitivo y en constante evolución, caracterizado por precios medios y sin diferenciación. Se trata de un “Gran Medio”, que obliga a las empresas a destacar sobre el resto para poder sobrevivir, y según la dicotomía expuesta por Michael E. Porter, solo existen dos estrategias: bajos precios o diferenciación (Porter, 1980).

Para el pequeño comercio no es un camino fácil, la entrada al sector de nuevos competidores, tanto nacionales como extranjeros, ha traído consigo nuevas fórmulas para la comercialización de los productos, y la evolución de los formatos comerciales conocidos hasta el momento. Esto se traduce en un aumento tremendo de la competencia, obligando al pequeño comercio a luchar con grandes marcas mucho más especializadas, con mejores recursos y mayor ventaja competitiva.

Además, la progresiva concentración del mercado en grandes empresas, animada por procesos de fusiones empresariales, ha provocado mayor poder para los grandes distribuidores, que en muchas ocasiones deciden prescindir del pequeño intermediario para aumentar su volumen de venta con las grandes cadenas (FECOM, 2019).

El desarrollo de las nuevas tecnologías está siendo otro factor determinante, porque las grandes empresas tienen muy interiorizado el uso de las nuevas tecnologías en todos sus procesos, incluyendo por supuesto el comercio electrónico. Esto provoca una mayor demanda del consumidor para la incorporación de las nuevas tecnologías al pequeño comercio, que agiliza y facilita su proceso de compra. Todo ello, unido a las consecuencias en el consumo derivadas de la crisis económica del 2008, que supuso una dura prueba para muchos negocios e importantes cambios sociales, han dado lugar a un cambio en el concepto de consumidor. En este sentido, es determinante para las pequeñas empresas conocer la evolución del comercio tradicional y estar al día de todos los cambios que se produzcan, para poder afrontarlos garantizando el buen funcionamiento del negocio. Así, reconocer y aprovechar las nuevas oportunidades que van surgiendo como consecuencia de esta evolución.

El objetivo de este proyecto es identificar los principales problemas a los que se tiene que enfrentar el comercio tradicional actualmente y posteriormente, ver posibles oportunidades de negocio y mejoras que le permitan competir con las grandes marcas.

Para ello, en este trabajo se estudia el desarrollo del comercio y cómo han ido surgiendo los nuevos formatos comerciales. Se detallan las variables que afectan directamente al comercio tradicional, como la competencia, las nuevas tecnologías y los cambios del consumidor.

A continuación, se realiza un examen del entorno viendo la evolución de las grandes superficies comerciales y las nuevas tendencias asociacionistas que han ido surgiendo. Seguido de un estudio del consumidor, muy importante para cualquier comercio que busque ser competitivo y pretenda adaptarse a la nueva demanda.

Posteriormente, se analizan las centrales de compras, una alternativa cada vez más utilizada por las pequeñas empresas, que les permite estar a un nivel competitivo mucho más alto. Veremos en qué consisten, la tipología que existe, los factores de éxito y las ventajas y desventajas que ofrecen. Después se expone el ejemplo de una empresa asociada a dos centrales de compras diferentes y lo que ha supuesto para su crecimiento. Finalmente, se presentan las conclusiones sobre lo que supone para una pequeña empresa asociarse a una central de compras.

La metodología utilizada en este trabajo se basa en principios cualitativos que persiguen un enfoque descriptivo, con el objetivo detallar las cualidades de del mercado. Para ello se realiza una revisión bibliográfica y un análisis de bases de datos. Esto nos permite observar los hechos y profundizar en los aspectos que afectan directa o indirectamente a la causa de estudio, para dar respuesta al objetivo de la investigación.

2 EL COMERCIO MINORISTA EN ESPAÑA

2.1 CONCEPTO DE COMERCIO TRADICIONAL

El comercio es una actividad económica del sector terciario basada en el intercambio y transporte de bienes y servicios entre diversas personas o naciones. El término también se refiere al conjunto de comerciantes de una zona y al establecimiento o al lugar donde se realiza la transacción comercial. Etimológicamente, la palabra comercio proviene del latín “*commercium*”, que significa “compra y venta de mercancía”, a la vez deriva de la palabra “*merx*” y “*mercis*” que significan “mercancía” (R.A.E., 2019). Este término también se utiliza para denominar todo establecimiento o tienda en los que se realicen actos de comercio, es decir, intercambio de bienes.

Las primeras manifestaciones de comercio, se desarrollaron en el Neolítico con el trueque. La agricultura y la ganadería eran la base de subsistencia, y fue surgiendo la necesidad de intercambio para aquellos que tenían sobrante de sus cosechas, pero carecían de otros productos básicos. Sin embargo, este intercambio de bienes no se perfeccionó hasta el desarrollo del transporte, cuando el trueque resultó poco práctico y dio lugar al intercambio de bienes por objetos de valor. Más tarde, se creó el dinero haciendo el proceso más sencillo y pudiendo proporcionar un valor más justo al producto intercambiado, además de ampliar el surtido de productos que se pueden intercambiar.

Se entiende comercio tradicional cuando la venta del producto la realiza por una persona o un dependiente frente a un mostrador, haciendo de separador entre vendedor y cliente. Su actividad consiste en lo que se conoce como la clásica compra-venta, donde existe una relación cara a cara entre cliente y vendedor y se produce en establecimientos de reducida dimensión, regentados normalmente por el propietario y ubicados en localidades pequeñas o barrios de ciudades. De esta manera, es el vendedor quien debe crear la necesidad de compra en el cliente a través de sus habilidades de venta, asesoramiento profesional y buen trato.

Es usual, vincular el comercio independiente al comercio tradicional, o utilizar el término de tienda tradicional, supermercado, tienda especializada, autoservicio, comercio minorista o detallista cuando existe un sistema de venta con dependientes o despacho directo en las tiendas especializadas. Pero podemos diferenciar un comercio tradicional de cualquier otro tipo de comercio teniendo en cuenta características como: el reducido tamaño del establecimiento, el bajo número de empleados, la escasez de tecnologías utilizadas, un único punto de venta, la baja formación del personal, la limitada variedad de productos, la ubicación del establecimiento en zonas cercanas al centro de las ciudades, normalmente son negocios familiares y su forma jurídica es una persona física.

Con la llegada de la Revolución Industrial se inicia la producción masiva y en serie, impulsando el comercio y dando lugar a la globalización. Desde entonces, los cambios que ha sufrido el comercio han sido cada vez más veloces, avanzando a nuevos niveles con zonas de libre comercio, abaratando los costes de producción y con empresas que comercializan sus productos a nivel mundial.

2.2 EL COMERCIO, UN CAMBIO CONSTANTE.

El comercio es una actividad que nos permite ver y analizar los cambios y las necesidades de la sociedad, siendo un sector en constante transformación que debe adaptarse a la demanda. De hecho, gran parte de los procesos de transformación y modernización a los que se someten las actividades comerciales, están motivados por las variaciones en el comportamiento y necesidades de la población. Para conocer mejor la situación actual del comercio y poder profundizar en el comercio minorista, debemos resaltar los principales cambios en el sector, que caracterizan esta fase de reestructuración en la que nos encontramos (FECOM, 2019).

Hasta el último tercio del siglo XX, la actividad comercial se realizó con carácter general, bajo condiciones de proximidad a los lugares de residencia de la población. Los establecimientos comerciales se integraban en los bajos de los edificios residenciales destinados para locales o en las zonas específicas para la agrupación de tiendas de continuidad, por lo que se localizaban en lugares

con alto control geográfico, muy céntricos y accesibles para la mayoría de la población. Sin embargo, siguiendo la tendencia estadounidense también adquirida en Europa, las ciudades españolas comenzaron a expandirse hacia la periferia, produciéndose un abandono de los centros urbanos para construir zonas residenciales a las afueras de las ciudades. Se pretendía huir de las aglomeraciones urbanas, a las que solo se acudía para trabajar, y vivir en zonas monofuncionales y de baja densidad.

Además, comenzaron a desarrollarse las primeras fórmulas de grandes superficies comerciales, unido a las políticas de ordenación urbana y de rehabilitación de los cascos históricos, que favorecen la tercerización de los centros urbanos frente a su uso residencial. De esta manera, la actividad comercial se desarrolla en dos polos bien diferenciados; por un lado, las grandes superficies en la periferia, y por otro los centros históricos reconstruidos como un gran espacio comercial abierto. Entre ambos polos se encuentran los barrios, zonas residenciales que van perdiendo gran parte de sus actividades económicas y de sus equipamientos comerciales (Villarejo, 2008).

Una característica distintiva del comercio tradicional era el trato cercano entre comerciante y cliente, al que se ofrecía una experiencia cercana y personal. Incluso con la llegada de los primeros centros comerciales, la atención que se ofrecía al cliente era signo de calidad y distinción. En la actualidad, los supermercados y centros comerciales motivados por la globalización han provocado un cambio en la actitud de los consumidores, que están dispuestos a prescindir del trato humano, cercano y del valor añadido que eso supone, a cambio de mayor velocidad, agilidad en la gestión de la compra y mejores precios.

Los centros comerciales son un claro ejemplo de esa deshumanización, pero también del concepto de consumo como forma de ocio, ya que concentran en una gran superficie una enorme oferta de comercios junto con zonas de ocio como recreativos, cines o restaurantes. La importancia del factor tiempo en la toma de decisiones de las familias se ha convertido en otro punto clave. Las familias recurren cada vez con mayor frecuencia a los centros comerciales, que debido a su gran oferta permiten realizar en un mismo recinto distintos tipos de compras o tareas, mientras a la vez se disfruta de ocio (Villarejo, H., 2008).

Los nuevos hábitos que se han desarrollado en los consumidores como: una mayor necesidad de información previa a la compra, búsqueda de mayor diversidad de ofertas sobre un mismo producto, interacción omnicanal que permite conocer opiniones de otros usuarios y permite al consumidor establecer una idea previa del producto, búsqueda de productos más personalizados, mayor rapidez y facilidades en el servicio o nuevas opciones de financiación. Todo ello crea una diferencia muy grande entre los recursos que tienen el pequeño comercio y las grandes cadenas de distribución.

Debido a la necesidad de satisfacer los distintos tipos de demanda, se han desarrollado tipologías comerciales muy variadas que se adaptan a las nuevas formas de vida de la población y de la organización empresarial. Podemos distinguir tres tipos de políticas de distribución en función del número de detallistas que ofrecen determinado producto:

- **Intensiva:** se lleva a cabo a través del mayor número de puntos de venta posibles y normalmente se vende a través de mayoristas y detallistas. El producto está presente en muchos puntos de distribución por lo que es muy difícil el control y la coordinación de todos los intermediarios para el fabricante. Este tipo de distribución se utiliza para productos de primera necesidad, uso frecuente, poco diferenciados y con alta competencia en precios.
- **Selectiva:** el fabricante restringe el número de puntos de venta, pero en una misma zona puede haber más de un intermediario.
- **Exclusiva:** la venta de estos productos se restringe a un número mínimo de establecimientos comerciales y suele acompañarse de un acuerdo de exclusividad por el cual el fabricante garantiza al comerciante que será el único intermediario de la zona geográfica en la que trabaje, mientras normalmente este se compromete también a no distribuir productos de otras marcas. Así se logra un aumento del prestigio del producto y mayores márgenes ya que no hay tanta competencia en precios. Esta política se utiliza para productos de diseño o para productos industriales de mercado limitado.

Como resultado de estos cambios, se han ido desarrollando diferentes formas de distribución comercial, cuya evolución explicaremos más adelante. Podemos distinguir aquellas que se realizan sin establecimiento o con él y dentro de cada una de ellas puede haber o no contacto directo con el cliente. En nuestro

caso, nos vamos a centrar en las formas de distribución con establecimiento y con contacto.

TIPO DE ESTABLECIMIENTO	DIMENSIÓN	UBICACIÓN	TIPO DE COMPRA	TIPO DE VENTA	TIPO DE PRODUCTO
AUTOSERVICIOS Y ESTABLECIMIENTOS PEQUEÑOS	Pequeña: 40 – 120 m ²	Zonas urbanas	Habitual	Impersonal, en la que solo hay contacto con el cajero y un único terminal en el punto de venta	Normalmente solo cuentan con secciones de alimentación y droguería
TIENDAS DE CONVENIENCIA	Pequeños: Menos de 500 m ²	Centro de las ciudades con alta densidad de población	Habitual	Ofrecen precios elevados y destacan por la amplitud de horarios	Gran surtido de productos pero con poca profundidad
TIENDAS ESPECIALIZADAS	Pequeño tamaño	Centro de las ciudades	Muy poco habitual, bajo necesidad concreta	Venta más personalizada, acorde a las necesidades del cliente	Pocas líneas de producto, con un surtido poco amplio y líneas muy profundas
SUPERMERCADOS	Mediana: 120 – 400 m ²	Zonas urbanas	Habitual	Buena relación calidad-precio, promociones y precios competitivos	Productos de alimentación y droguería, con surtido más amplio pero poco profundo
HIPERMERCADOS	Los pequeños: 2500-5999m ² Los grandes: más de 6000m ²	Zonas bien comunicadas en la periferia de las ciudades	Poco habitual, compran para periodos largos de tiempo	Precios muy competitivos y con grandes promociones	Surtido muy amplio (con muchas líneas de producto) y muy profundo
TIENDAS DE DESCUENTO	Medianos: 120 – 400 m ²	Zonas urbanas	Habitual	Instalaciones austeras para reducir costes y competir al máximo en precios	Servicios mínimos con una oferta muy reducida de artículos
MERCADOS	Varios locales	Centro de las ciudades	Muy habitual	Concentran su oferta en un solo edificio	Alimentos frescos y perecederos
OUTLETS	Pequeños o medianos: Aprox. 500 m ²	Zonas céntricas o dentro de centros comerciales	Poco habitual	Ofrecen productos con una buena relación calidad-precio	Especializados en productos de marca que sean defectuosos y descatalogados
GRANDES ALMACENES	Gran tamaño: Más de 2500 m ²	Centro de las ciudades, ocupan	Poco habitual	Ofrecen gran número de servicios como	Amplio surtido de productos y con una relación

TIPO DE ESTABLECIMIENTO	DIMENSIÓN	UBICACIÓN	TIPO DE COMPRA	TIPO DE VENTA	TIPO DE PRODUCTO
		varias plantas y se dividen en secciones		venta a domicilio o tarjetas de fidelización	calidad-precio medio-alta
GRANDES SUPERFICIES ESPECIALIZADAS O CATEGORY KILLERS	Gran superficie: Más de 2500 m ²	Importantes vías de circulación, próximas a grandes superficies	Poco habitual	Pueden atender cualquier tipo de demanda	Especializados en una categoría de productos. Amplitud y profundidad enorme
CENTROS COMERCIALES	Gran superficie: Mas de 2500 m ²	Calles principales y en las proximidades de las ciudades	Habitual, asociados al ocio. Focos de atención	Formados por conjuntos de pequeños establecimientos especializados. Incluyen grandes almacenes o supermercados	Enorme oferta y variedad de productos. Combinan la oferta de productos con el ocio

Figura 01: Distribución comercial en la actualidad. Fuente: elaboración propia.

El resultado es la convergencia de establecimientos muy variados y en desigualdad de condiciones. En ocasiones el pequeño comercio ha conseguido sobrevivir y adaptarse a los cambios de la demanda, transformándose en tiendas más especializadas o dotando a sus productos de mayor calidad, pero en otras ocasiones, han sido sustituidas por franquicias o cadenas comerciales con mayor oferta y precios más competitivos.

El pequeño comercio lucha ante su competidor más fuerte, los centros comerciales, por su enorme oferta y variedad de productos en un mismo lugar, evitando así desplazamientos y optimizando el tiempo.

El primer centro comercial en nuestro país se inauguró en Barcelona en 1980 con 46.000 metros cuadrados, 90 comercios y un hipermercado. El formato de venta de estos locales de gran tamaño, pasa de hipermercados (destinados únicamente a la venta de productos alimenticios), a centros comerciales (con un hipermercado como centro del mismo complementado con otros establecimientos). De ahí pasa a los parques comerciales (compuestos por una amplia diversidad de establecimientos de venta como tiendas tradicionales, franquicias, tiendas de saldo, outlets y superficies especializadas) y a los parques de ocio (en los que se combinan todos los puntos de venta mencionados anteriormente, con actividades de ocio como cines y hostelería) (Villarejo, 2008).

La tendencia mundial era competir por ser el país con más centros comerciales, o por llevar a cabo la construcción del centro comercial más grande. Según Forbes, países como México pasó de tener 584 centros comerciales en 2015 a 650 en 2017, y lo mismo sucedió con Brasil que pasó de 511 a 600. En España desde 1990 el número de centros comerciales también ha tenido un crecimiento exponencial, alcanzando la cifra de 549 en 2015, según datos del INE.

La legislación española sobre el comercio estaba regulada desde 1996 por la Ordenación del Comercio Minorista¹. Con la que se pretendía proteger al comercio tradicional mediante reglas en el sector de la distribución, que permitieran regular las nuevas fórmulas contractuales y la modernización de las estructuras comerciales en España. En este sentido, corregir los desequilibrios entre las grandes y las pequeñas empresas comerciales.

En diciembre de 2009, entra en vigor la Directiva de Servicios² con la pretensión de crear un marco jurídico que suprima los obstáculos que se oponen a la libertad de circulación de establecimiento de los prestadores de servicios, con medidas basadas en la simplificación administrativa (simplificación de procedimientos, ventanilla única, trámites vía electrónica o el derecho a la información) (Villarejo, 2019). El principio general de la Directiva es la libertad de establecimiento, con la única autorización excepcional de no ser discriminatoria, de ser proporcionada y necesaria. En este sentido, los locales por debajo de 750 metros cuadrados en el ámbito comercial ya no necesitan licencia de actividad comercial, únicamente una declaración responsable³. Este principio estaba en contraposición directa con la legislación española que, como hemos apuntado anteriormente, buscó desde 1996 la protección del pequeño comercio⁴.

¹ Ley 7/1996, de Ordenación del Comercio Minorista.

² También conocida como Directiva Bolkestein. Directiva del Parlamento Europeo y del Consejo de la Unión Europea relativa a los servicios en el Mercado interno, presentada por la Comisión Europea en febrero de 2004 y aprobada finalmente en noviembre de 2006, entrando en vigor el 28 de diciembre de 2009 (Directiva 123/2006/CE).

³ Trámite realizado por el empresario dirigiéndose a la Administración Pública y declarando que cumple toda la normativa para poder operar legítimamente.

⁴ Hasta la transposición de la Directiva de Servicios en 2010, la legislación estatal española impuso en todo el territorio nacional la necesidad de obtener una licencia comercial específica por parte de la

La transposición de la Directiva supuso una reforma de la Ley de Ordenación del Comercio Minorista⁵, en adelante LOCM, que establece “que la instalación de establecimientos comerciales no estará sujeta a régimen de autorización” (art. 6.1 LOCM), pero deja libertad a las Comunidades Autónomas para que instauren o no la exigencia de autorización cuando concurren razones imperiosas de interés comercial (art. 6.2 LOCM) relacionadas con la distribución, pero en ningún caso cuando se trate de requisitos de naturaleza económica (art. 6.3 LOCM)⁶. Requisitos como la protección del medioambiente y del entorno urbano, la ordenación del territorio, la conservación del patrimonio histórico y artístico, la defensa de la competencia, la protección de los intereses de los consumidores, etc. pero no la defensa del comercio minorista.

Sin embargo, el crecimiento de los centros comerciales se ha ralentizado en los últimos años, con superficies cada vez más grandes y centradas en la oferta de ocio. Las primeras consecuencias de la excesiva construcción de centros comerciales es el abandono de muchos de ellos, fenómeno iniciado en Estados Unidos y conocido como “*dead malls*” o “centros comerciales muertos”. Algunos de los factores que dieron lugar a esta situación son la sobreoferta comercial, el auge del *e-commerce* o la obsolescencia comercial de estos locales de gran tamaño, que deriva en una competencia intratipo con la apertura de nuevos centros comerciales más enfocados al ocio. Pero el factor determinante que engloba todos los demás, es el cambio en el comportamiento de los consumidores que han dejado de percibir los centros comerciales exclusivamente como lugares de compra (El Confidencial, 2017).

Administración Autonómica para los grandes establecimientos comerciales según los artículos 2-7 de la Ley 7/1996, de Ordenación del Comercio Minorista.

⁵ Ley 1/2010, de 1 de marzo, de reforma de la Ley 7/1996, de 15 enero, de Ordenación del Comercio Minorista.

⁶ De acuerdo con lo establecido en la Directiva 2006/123/CE del Parlamento Europeo y del Consejo, relativa a los servicios en el mercado interior, la autoridades competentes podrán establecer un régimen de autorización administrativa para la instalación de establecimientos comerciales únicamente cuando esté justificado por razones imperiosas de interés general amparadas por la normativa de la Unión Europea y de acuerdo con requisitos y procedimientos que deberán justificarse de acuerdo con el principio de proporcionalidad.

Siguiendo este proceso y la tendencia norteamericana que posteriormente llegó a Europa, los pequeños comerciantes buscan aunar fuerzas para competir con las grandes marcas y combatir el fenómeno de descentralización urbana, evitando que empresas y consumidores abandonen sus actividades en los centros de las ciudades en favor de la periferia urbana. Se trata de una estrategia conjunta para atraer clientes e inversores, con el objetivo de revitalizar y dinamizar los centros urbanos. Este fenómeno se inicia con asociaciones, que con el apoyo de las Administraciones Públicas⁷, realizan actividades promocionales para la revitalización de las zonas comerciales de los centros de las ciudades.

Dichas asociaciones crecen y, con más de 40 años de diferencia con el fenómeno norteamericano, empiezan a desarrollarse los Centros Comerciales Abiertos. Se trata de organizaciones de empresas que actúan en el centro urbano con locales independientes dentro de una zona homogénea, como un centro comercial cerrado; y llevan a cabo acciones comerciales conjuntas para fomentar el comercio en la zona dirigidas por el mismo gerente. Las grandes marcas, por su parte, están dejando de apostar por los complejos comerciales de la periferia de las ciudades, para apostar por la diversificación y la proximidad del centro de las ciudades, más resistentes a las caídas del consumo (Villarejo, 2019). Se produce por tanto una revitalización urbana con colaboración público-privada buscando satisfacer la necesidad de mezcla de usos, de un comercio vital, integrando en las ciudades todo lo necesario para el consumidor, y creando ciudades más compactas, cohesionadas y sostenibles. Esta situación supone una gran oportunidad para el comercio tradicional ya que puede recuperar su fuerza e importancia.

La experiencia de compra es otro factor cada vez más importante para el consumidor. Ya no solo es importante la experiencia que vive el cliente tras adquirir el producto (postventa), sino que también es esencial la compra en sí.

⁷ Con la Ley 12/2012, de 26 de diciembre, de medidas urgentes de liberalización del comercio y determinados servicios, se llevan a cabo un conjunto de medidas urgentes de impulso al comercio, entre ellas: elimina todos los supuestos de autorización o licencia previa ligados a establecimientos comerciales con una superficie inferior a 750 metros cuadrados; elimina la exigencia de licencia de actividad y de licencia de obras ligadas al acondicionamiento de los locales que no requieran redacción de un proyecto de obra.

La estrategia basada en la experiencia de cliente, implica diferenciar a la marca sobre la base de la experiencia, frente a las herramientas clásicas de diferenciación como son el precio o el producto. Consiste en gestionar la compañía poniendo al cliente en el centro del modelo de gestión y abrir un tercer eje en el valor diferencial: precio + producto + experiencia de compra.

Con ello, no podemos obviar que la transformación digital supone un acelerador imparable de todos estos cambios. Estamos creando un mundo en el que la información es la base y el centro de todo. Hemos pasado de ser una sociedad industrial a formar parte de la sociedad de la información, basada en la digitalización de todos los aspectos de nuestra vida, y creando un mundo cada vez más globalizado e intercultural.

Las tecnologías no solo han cambiado los canales de ventas sino también los propios modelos comerciales. La competencia en el sector obliga a los autónomos y pymes a estar al día en las nuevas tendencias, y a aplicar las nuevas estrategias o adaptarlas a sus propios canales de venta. Puede ser una gran oportunidad para el comercio tradicional, ya que permiten conocer con mayor profundidad las necesidades y gustos de su público objetivo, y así, poder satisfacer mejor los deseos de la demanda, atraer a nuevos clientes y fidelizarlos. Existen numerosas herramientas para llevar a cabo esta transformación digital, como son sistemas de seguridad, equipamientos y sistemas para el comercio (TPV⁸), desarrollo web a través de páginas web o tiendas online, software de gestión y análisis⁹, redes sociales, marketing móvil con infinidad de aplicaciones móviles, etc. Es un proceso formado por un amplio conjunto de acciones que deben ser integradas en la empresa de manera gradual y con una estrategia de negocio a largo plazo.

Con el fin de ser cada vez más competitivos se están incorporando nuevos conceptos comerciales, así como desarrollos tecnológicos e innovadores y nuevas tendencias de venta. La *gamification*, por ejemplo, consiste en aplicar el *gaming* o “juego de azar” a la experiencia de compra y en otros contextos

⁸ “Terminal Punto de Venta”. Es un sistema informático que permite gestionar con mayor agilidad todo el proceso de venta como son los tickets, las facturas, las ventas, los pagos con tarjeta bancaria, etc.

⁹ Software orientado al procesamiento de información comercial, haciendo uso de grandes bases de datos y facilitando la gestión de nóminas, contabilidades, inventarios, etc.

diferentes de ocio, es decir, en establecer una interacción positiva con el consumidor a través de retos, rankings y recompensas convirtiendo lo rutinario en divertido (SEPE, 2017). Es una forma sencilla de cambiar hábitos, actitudes y comportamientos tanto de los clientes como de los empleados. Otro ejemplo de *gaming* se da cuando las marcas comparten contenidos con los clientes y les enseñan, transformando el saber en una moneda social como, por ejemplo, los restaurantes que permiten a los clientes realizar su propia comida mientras reciben una clase del chef.

Otra tendencia importada del *e-commerce* a las tiendas físicas y basada en una nueva y revolucionaria política de fijación de precios es el *Dynamic-price* (SEPE, 2017). Los precios varían a lo largo del día o de la semana y lo hacen en función del valor o la utilidad que el consumidor de al producto en ese momento, teniendo en cuenta factores como la demanda del producto, la experiencia de compra, la forma de consumo individual o la proximidad, en lugar del coste que supone para la empresa.

Otra herramienta cada vez más utilizada es el *Código QR*. Se trata de un tipo de código de barras bidimensionales, donde la información está codificada dentro de un cuadrado, que permite almacenar gran cantidad de información alfanumérica (SEPE, 2017).

El *Digital Signage* o “señalización digital” es un tipo de marketing digital y dinámico utilizado como un medio de comunicación de contenidos digitales e interactivos en el punto de venta y en lugares públicos, a través de pantallas, proyectores o paneles táctiles. Cada soporte de emisión se puede gestionar de forma individualizada, y la gestión y actualización de contenidos se realiza de forma remota permitiendo segmentar la información que se envía a cada lugar o establecimiento.

La evolución del comercio hacia la digitalización es imparable, en el siguiente gráfico podemos ver más aspectos notorios del cambio:



Figura 02: Transformación del comercio. Fuente: elaboración propia.

Las redes sociales, por su parte, son un medio de comunicación mundial que permiten interactuar con los consumidores, captar nuevos clientes y ampliar enormemente el público objetivo de una marca. Pero no solo eso, las redes sociales pueden ser una herramienta de análisis muy valiosa para las empresas, ya que facilitan instrumentos para analizar de forma comparada las opiniones de los distintos puntos de interés, o analizar las tendencias de consumo más actuales, ayudando a conocer mejor el mercado en el que se trabaja.

Sin embargo, la implantación de todos estos recursos puede suponer una gran dificultad para los pequeños comercios, sobre todo por el desconocimiento en la materia y por la inversión que supone, pudiendo favorecer a las grandes empresas multinacionales y desproteger al colectivo tradicional. Pero es precisamente la capacidad de superación y de adaptación por parte de las empresas ante dichos cambios, lo que ha significado su crecimiento y éxito.

2.3 EL CONSUMIDOR, EL MOTOR DEL CAMBIO

Conocer el comportamiento de los consumidores es esencial para poder actuar sobre el proceso de compra, pero también es necesario conocer las etapas de dicho proceso y los roles que ejercen los participantes. La compra es un proceso secuencial de cinco etapas y que se ve influenciado por distintas variables como veremos en la siguiente imagen:

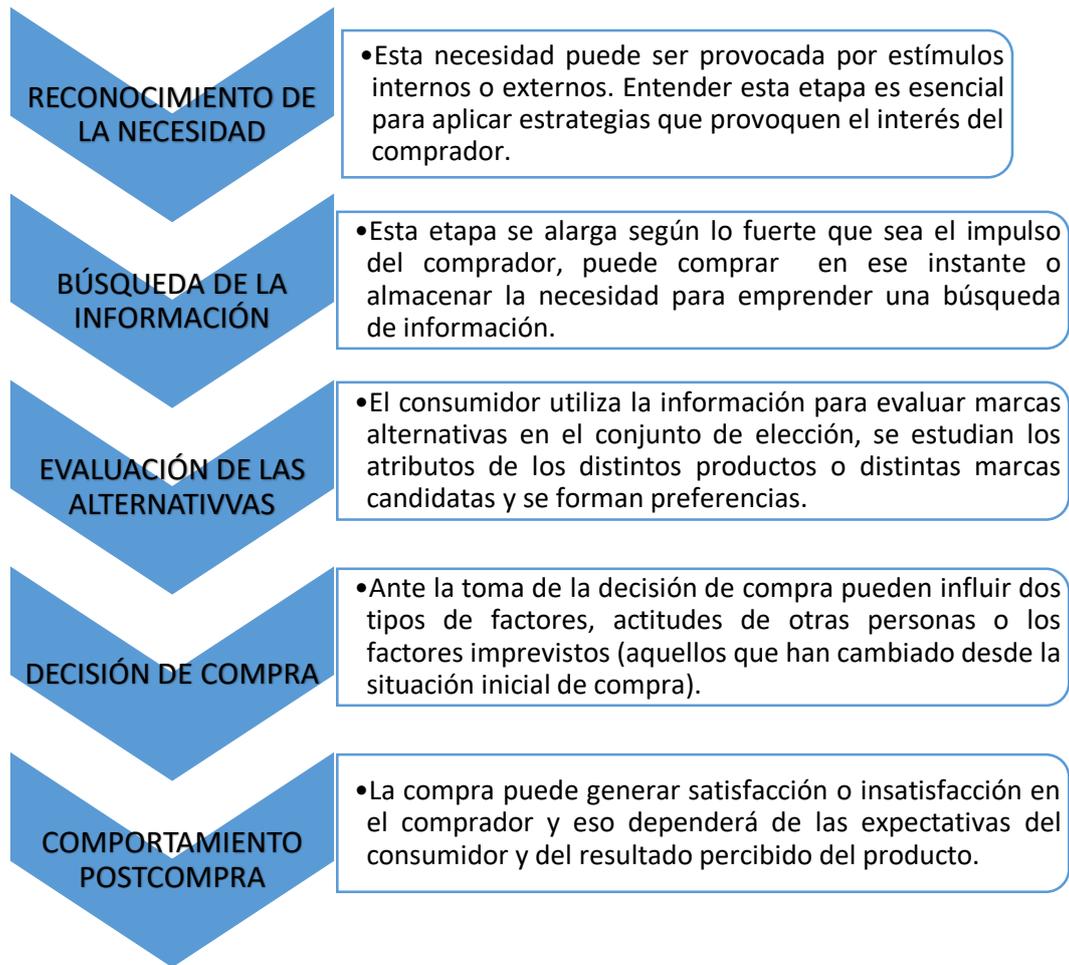


Figura 03: El proceso de compra en 5 etapas. Fuente: Elaboración propia.

En el proceso de compra intervienen participantes con distintos roles, entre los que destacan el iniciador, el influenciador, el decisor, el comprador y el usuario. El **iniciador** es la persona que sugiere la necesidad de adquirir un bien o servicio; el **influenciador** es el participante cuya opinión influye en la decisión de compra por lo que actúa en la segunda y tercera fase; el **decisor** es la persona que toma las decisiones acerca de algún elemento de la decisión de compra; el **comprador** es la persona que realiza efectivamente la compra participando en

la cuarta etapa; y el **usuario** es el consumidor del bien que participa en la última etapa. Cada consumidor puede pasar por todos los roles según las distintas situaciones en las que se encuentre, pero además puede tener distintos comportamientos de compra.

En la siguiente tabla, podemos ver los tipos de comportamiento del consumidor en función de su nivel de implicación y de las diferencias entre las marcas que consume.

	ALTA IMPLICACIÓN	BAJA IMPLICACIÓN
DIFERENCIAS SIGNIFICATIVAS ENTRE MARCAS	<p>Comportamiento complejo de compra</p> <p>Cuando la compra es cara, poco frecuente y con riesgo percibido.</p>	<p>Comportamiento de búsqueda variada</p> <p>Los consumidores son fieles a la marca más por variedad que por insatisfacción.</p>
POCAS DIFERENCIAS ENTRE MARCAS	<p>Comportamiento de compra reductor de disonancias</p> <p>Aparentemente no hay diferencias entre una marca y otra, por lo que el consumidor compra rápidamente. Pero la comunicación postventa es esencial, ya que la disonancia se crea cuando el consumidor no aprecia las características deseadas en el producto y escucha opiniones más positivas sobre otras marcas.</p>	<p>Comportamiento habitual de compra</p> <p>Los compradores no suelen formarse actitudes fuertes acerca de la marca, compran por la repetición de anuncios que crean familiaridad de marca y no convicción.</p> <p>Es útil utilizar el precio y las promociones como incentivos, para darles a estos productos mayor implicación.</p>

Figura 04: Clasificación del comportamiento del consumidor. Fuente: elaboración propia.

Tal como dijo en una ponencia María Castellanos, directora corporativa de Investigación en Ymedia y responsable del estudio elaborado por CIMOP en 2012, “No estamos ante una época de cambios, sino ante un cambio de época”. Como resultado de la convergencia entre la crisis y la revolución tecnológica, han surgido nuevas tendencias y con ellas nuevos tipos de consumidores muy diferentes a los que había durante la primera década de siglo. Los resultados y datos del informe, aunque correspondan al año 2012, exponen tendencias de compra que se han mantenido hasta la actualidad:

- **Posesión vs disfrute y experiencia:** el 74% antes de comprar se informan previamente y el 60,4% utilizan foros para recabar opiniones y datos. La desaceleración económica durante la crisis produjo una desaceleración en el ritmo de vida, por lo que el consumidor ya no ve la posesión prioritaria, sino que busca disfrutar más de la experiencia de compra, y de ahí que dicho proceso sea más reflexivo.
- **Polarización, desaparición de la clase media:** un 65% de los consumidores dice ser más prudente a la hora de comprar, un 71% ha perdido parte de su poder adquisitivo y un 70% ya no puede continuar con su nivel de vida. La polarización del consumo se produjo cuando empezó a coexistir la relación con el low cost y con la experiencia de lujo, viviendo momentos económicamente difíciles, pero permitiéndose algún “gusto” de vez en cuando. Esta tendencia se ha ido variando, pero manteniendo esa experiencia de lujo, pero con mayor frecuencia, y afianzando el disfrute personal.
- **Retomar el control y la privacidad del tiempo:** con las redes sociales entramos en una era de globalización en la que la comunicación entre usuarios se multiplicó exponencialmente, llegando a un descontrol de la información que se facilitaba en las redes y la que recibía el usuario. Las nuevas formas de mensajería instantánea mucho más privadas, le ganan el terreno a las redes sociales, ya que permiten la misma comunicación pero con mayor control por parte del usuario.
- **Tecnología para facilitar, no para esclavizar:** el avance de las tecnologías ha sido tan grande, que pasamos en muy poco tiempo a ser líderes de uso, aumentando muy rápidamente el número de dispositivos por usuario y la necesidad de actualizarlos constantemente con la salida al mercado de los últimos modelos. Esto genera una frustración muy grande en los consumidores que no pueden adquirir tanta tecnología, llegando a transformarse en rechazo.
- **Reivindicación de la centralidad de la televisión de consumo de medios:** con la creación de nuevos dispositivos como los móviles, *tablets* y portátiles, la televisión ha pasado a un segundo plano para muchos consumidores, sumado a que estos dispositivos permiten el

desplazamiento y su uso desde cualquier lugar. Sin embargo, la modernización de la televisión, que permite conectarla a otros dispositivos y la creación de plataformas de vídeo con una oferta mucho mayor, han conseguido que comparta el protagonismo del ocio en el hogar.

Con todos los cambios, han surgido nuevos tipos de consumidores con nuevos hábitos de consumo y prioridades, en función de su relación con la tradición, la modernización, la experiencia y la posesión. Se han desarrollado los siguientes nuevos tipos de consumidores (CIMOP, 2012):

- **Optimizadores:** consumidores muy concienciados con el consumo, tienen un ahorro limitado por principios y son muy racionales.
- **Prosumer** (PROducer + conSUMER): es un consumidor que ha dejado de ser pasivo para convertirse en creador de contenidos y generador de ideas que a su vez influirán en otros consumidores directa o indirectamente.
- **Grupales:** sus hábitos están muy influenciados por la pertenencia a grupos, bastante marcados con la tecnología.
- **Low Cost:** tienen un gusto más moderno y unos hábitos de compra mediados por el autocontrol y el gasto superfluo.
- **Lastrados:** suelen ser padres que aún tienen hijos en casa y han sido más afectados por la crisis, se centran en la subsistencia y en el equipamiento necesario.
- **Neotradicionales:** menos afectados por la crisis, con hábitos de consumo clásicos, presencia de marcas exclusivas y con tiempo para disfrutarlas. Suelen ser trabajadores jubilados o próximos a ello.
- **Consumo reducido:** formado en su mayoría por pensionistas con un consumo listado y controlado, sus compras se limitan a marcas blancas.

Conocer los tipos de consumidores que existen y que van surgiendo es vital, para establecer con claridad un plan estratégico en el que se determine a quién nos vamos a dirigir, con qué estrategias y con qué formas de venta. De esta manera se conseguirán mejores resultados evitando problemas derivados del desconocimiento y de la mala planificación.

2.4 ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL

Para que los servicios de una empresa sean competitivos en el mercado, es necesario elaborar un análisis estratégico previo, tanto a nivel general como a nivel específico. La finalidad de este análisis es saber cómo afecta al comercio tradicional los factores externos, a través de la recogida y posteriormente gestión de la información.

Entendemos como entorno, al conjunto de variables que afectan al comercio minorista pero que no puede controlar. Afectan de manera diferente a cada organización, en función de sus características y de su situación en el mercado.

2.4.1 Análisis PEST

Para realizar este análisis, existen diferentes instrumentos, en nuestro caso utilizaremos el análisis PEST, realizado a nivel nacional que engloba los siguientes factores de estudio:

FACTORES POLÍTICO – LEGALES:

- **Situación política:** la pasada crisis económica y la falta de gobierno posterior, ha generado entre los ciudadanos cierta preocupación por la gobernabilidad del país, lo que supone una desconfianza como Estado para el resto de países del mundo. Seguido por la grave situación actual provocada por el Covid-19 y las múltiples restricciones que el gobierno ha impuesto a los negocios, lo que significa un considerable aumento en el gasto de sus recursos.
- **Legislación económico- administrativa:** conjunto de normas que las empresas deben cumplir, y en función de la dirección que estas tengan, puede influir de manera positiva o negativa al negocio.
 - **Laboral:** en 2019 se produce un significativo aumento de la base mínima de cotización del régimen general en un 18% y se aplica un 7,8% para las bases máximas de cotización a la Seguridad Social. En 2020 se ha producido otro aumento del 5,2% en la base mínima de cotización del régimen general, permaneciendo igual la base máxima de cotización. Por consiguiente, el Salario Mínimo Interprofesional

también ha aumentado, concretamente en un 18.3% de 2018 a 2019 y un 5.2% de 2019 a 2020.



Figura 05: Evolución del SMI. Fuente: Ministerio de Empleo.

- **Salud y Seguridad:** en las últimas décadas han entrado en vigor numerosas leyes referentes a la salud y seguridad de los trabajadores, que ya suponían un gran coste para las empresas. Coste que ha aumentado considerablemente debido a las medidas sanitarias establecidas por el Covid-19.
- **Fiscalidad:** Las empresas de reducida dimensión cuentan con ventajas fiscales como la libertad de amortización, la amortización acelerada, las pérdidas por deterioro de los créditos por posibles insolvencias de deudores o la amortización de elementos patrimoniales objeto de reinversión. Gracias a ello, los beneficios de estas empresas se incrementan de manera positiva.

FACTORES ECONÓMICOS

La pandemia de Covid-19 y las medidas introducidas para contenerla han tenido efectos muy profundos sobre la evolución económica de España. El cierre de diversos ámbitos de la actividad económica, desencadenó una brusca contracción de la actividad, la demanda y el empleo.

- ***Demanda de productos:*** según datos del Boletín Económico publicado por el Banco de España, en 2019 el comercio mundial sufrió un escaso dinamismo de las exportaciones, y la ralentización de la demanda final se tradujo en un empuje muy reducido de las importaciones. En la actualidad, como consecuencia de la pandemia, la demanda nacional se ha visto diezmada por el cese de los flujos de personas y con el cierre de diversos ámbitos de la actividad económica. Ha supuesto un duro trance para el comercio tradicional que aún no puede ver las consecuencias reales de esta situación.
- ***Oferta de factores:***
 - ***Capital:*** el Banco Central Europeo (BCE), ha desplegado desde el mes de marzo diferentes actuaciones para mitigar los efectos de la crisis sobre la economía de la zona euro. Están encaminadas a favorecer el acceso de los bancos, en términos tanto de volumen como de coste, a las facilidades de concesión de liquidez a largo plazo por parte del BCE. El objetivo es que las entidades puedan disponer de recursos suficientes para la concesión de crédito a los hogares y a las empresas, en particular a pymes y a autónomos, lo que supone una importante ayuda al comercio tradicional.
 - ***Materias primas:*** el retroceso de los intercambios comerciales ha sido muy pronunciado, el comercio de bienes ha sufrido alteraciones muy severas como consecuencia de la interrupción parcial del transporte de mercancías y la ruptura de las cadenas de suministro a nivel mundial. Esto ha supuesto para el pequeño comercio la imposibilidad de satisfacer las necesidades de sus clientes, y la pérdida de muchos de ellos.

- *Mano de obra*: el mercado de trabajo ha sufrido las consecuencias de la pandemia con severidad, en muchos países, la reducción de la ocupación se ha visto mitigada por la utilización de mecanismos que, con la ayuda de la financiación pública, suspenden transitoriamente la relación laboral. En el caso de España, muchas empresas se han acogido al Expediente de Regulación de Empleo Temporal, en adelante ERTE. Medida tomada cuando por motivos justificados, de fuerza mayor como en este caso lo es la pandemia, se decide suspender o reducir temporalmente los contratos de los trabajadores, haciéndose cargo el estado del 70% de los salarios y aliviando la situación de las empresas por cese de actividad.
- ***Política económica***: el descenso de la actividad durante el confinamiento ha sido mayor en España en comparación con el conjunto de área del euro. Esto se debe a la mayor severidad de las medidas aplicadas y al mayor peso de las actividades más expuestas a la interacción social en la estructura sectorial de nuestro país, como lo es el comercio tradicional y el turismo o la restauración.
- ***Estructura económica***:
 - *Inflación*: las tasas de inflación han ido reduciéndose como consecuencia de los efectos negativos de la pandemia sobre la demanda mundial, y del descenso asociado de los precios de las materias primas, en particular del petróleo. Esta caída puede tener un efecto positivo sobre el comercio tradicional pudiendo comprar la materia prima más económica.
 - *Tasa de desempleo*: la tasa de desempleo actual en España es de un 15,8%. En lo que llevamos de año el número de afiliados a la Seguridad Social se ha reducido en 629950 personas. Los ERTE, ascendían a mediados de agosto a 880000 personas, equivalente al 4% de la población activa (SEPE, 2019). Una de las condiciones para la aplicación de ERTE en las empresas, es la imposibilidad de despidos hasta después de seis meses desde la reincorporación al trabajo tras el ERTE. Lo que supone que la tasa de desempleo puede aumentar a lo largo del 2020. Esta situación se traduce en una generalizada inestabilidad laboral, y por tanto una obtención menor de

renta para el consumo por parte de las familias. Lo que afecta negativamente a todos los sectores, incluyendo al comercio tradicional.

- Renta disponible: otra consecuencia de esta crisis sanitaria es la drástica reducción de la renta disponible de los hogares, debido al desempleo, los ERTE, el cese de actividad de multitud de negocios, etc. con consecuencias muy negativas sobre el consumo.
- Tipo de interés: en los primeros trimestres del 2019 los tipos de interés fueron aumentando para bajar drásticamente a finales de año. En 2020, se han mantenido a la baja como consecuencia de la crisis sanitaria, lo que supone el abaratamiento del coste financiero en el caso de obtener o mantener financiación ajena. Dato es positivo para el comercio tradicional.

EVOLUCIÓN DEL EURÍBOR

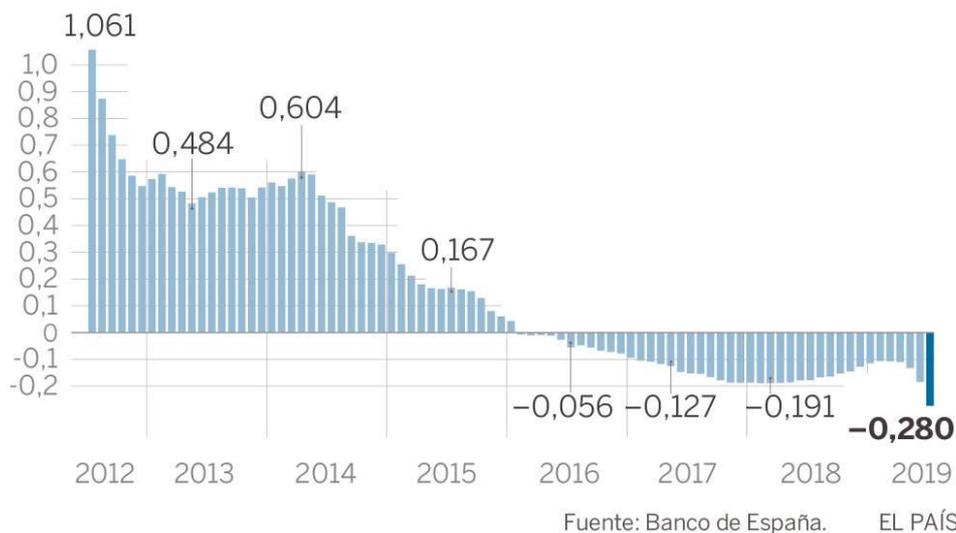


Figura 06: Evolución del Euribor. Fuente: datos del Banco de España

FACTORES SOCIALES

- **Índice de conflictividad social**: la crisis sanitaria del Covid-19 ha provocado entre la población mundial mucha inseguridad y miedo. A medida que iba pasando el confinamiento se sumó un profundo descontento por la gestión de la crisis, y posteriormente por las medidas adoptadas por el gobierno.

- **Poder de los sindicatos:** la proporción de trabajadores que forman parte de organizaciones sindicales no ha dejado de caer desde principios de la década, acentuándose tras la pasada crisis económica que provocó el deterioro de las condiciones laborales de muchísimos de ellos. El poder de los sindicatos es mucho mayor en las grandes empresas, por lo que no afecta significativamente al comercio tradicional.
- **Mercado de trabajo:** a pesar de que la tasa de desempleo haya disminuido en comparación con los datos de los últimos años, sigue siendo muy elevada. La mayoría de los parados españoles son menores de 25 años, lo que puede suponer una oportunidad para el comercio tradicional de actualizarse y formar a trabajadores con amplia disponibilidad.
- **Defensa del consumidor:** las leyes que amparan a los consumidores, las normas higiénico-sanitarias, de prevención de riesgos laborales, de etiquetado y manipulación de productos, etc. se han ido incrementando con el paso de los años. Todas las empresas deben cumplir estas normas suponiendo un elevado coste, sobre todo para las pequeñas empresas que se ha acentuado con las normas específicas de prevención de contagios por Covid-19.
- **Protección del medio ambiente:** desde la Unión Europea se insta a los países miembros a garantizar un desarrollo social, ecológico y medioambiental. Para ello las leyes son cada vez más restrictivas sobre la gestión de residuos, la utilización de materiales, productos y proveedores con certificación ambiental, el consumo excesivo de agua o energía etc. Inicialmente puede suponer un incremento en los costes de la empresa, pero siguiendo las pautas correctas puede suponer una ventaja competitiva importante, mejorando la imagen de la empresa y ahorrando costes tanto en materiales como en energía.
- **Tasa de Natalidad y Pirámide de Población:** nos encontramos en una profunda crisis de natalidad que afecta a toda Europa, la tasa de natalidad en constante descenso desde 2008, ha sido en 2019 de un 7,6%. Las razones laborales o de conciliación de la vida familiar y laboral, son responsables de que las mujeres españolas tengan menos hijos de los deseados, y que retrasen su maternidad a medida que tienen un mayor

nivel de estudios. Son muy pocas las jóvenes madres entre 25 y 29 años, que no superan el 12% (INE, 2019). Por otro lado, la esperanza de vida en 2019 ha llegado a los 83,6 años, lo que lleva a un envejecimiento de la población preocupante. Para el comercio tradicional es positivo que la población de avanzada edad sea numerosa, ya que son los que más frecuentan este tipo de establecimientos. Sin embargo, a largo plazo es un dato muy negativo a no ser que se adapten a las nuevas generaciones.

- **Grupos demográficos, étnicos y sociales:** hace algo más de una década la entrada de inmigrantes en España fue muy elevada; sin embargo, esta tendencia fue estabilizándose a partir de 2010. Gracias a la población extranjera el comercio tradicional experimentó un crecimiento, sobre todo por el aumento de puntos de venta y el uso de este tipo de tiendas. En 2019 un total de 748.759 personas procedentes del extranjero establecieron su residencia en nuestro país, un 16,3% más que en 2018. Las principales nacionalidades de los inmigrantes extranjeros fueron la colombiana con 76.524 llegadas a España, la marroquí con 72.778 y la venezolana con 57.700. Por su parte, las principales nacionalidades entre la población extranjera residente fueron la rumana, marroquí y británica (INE, 2019).

Migración exterior anual

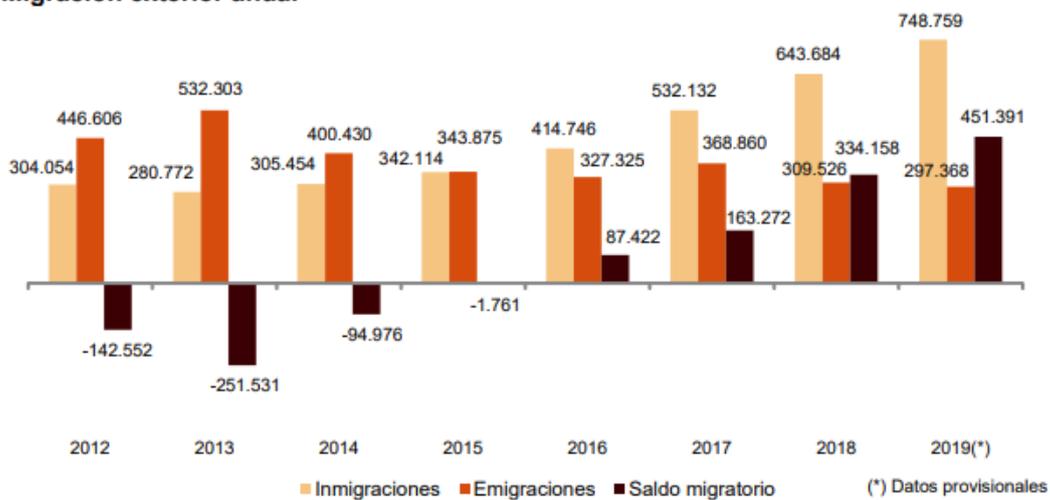


Figura 07: Migración exterior anual. Fuente: (INE, 2019)

- **Valores, actitudes, normas de vida y creencias:** los cambios en los hábitos de compra, unido a los nuevos estilos de vida y a los avances de la tecnología expuestos anteriormente, ejercen un impacto negativo sobre el comercio tradicional que debe adaptarse a la nueva demanda.

FACTORES TECNOLÓGICOS

- **Inversión en I+D+I:** la inversión que el comercio tradicional realiza en este ámbito es mínima, por lo que es imposible que pueda competir al nivel de las grandes compañías. Estar presente en la red y utilizarla como escaparate sin barreras geográficas, ofrece al comercio tradicional una oportunidad que no debe desaprovechar por su enorme beneficio.
- **Conocimientos científicos y tecnológicos:** en internet existe gran cantidad de información en materia comercial, que el comercio tradicional puede aprovechar y sacar rendimiento sin coste alguno. El uso de estos recursos dará sus frutos a corto plazo por la gran demanda del consumidor actual.

2.5 ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO

Tras haber analizado el entorno general es importante analizar el entorno específico del comercio tradicional, para saber de qué manera influyen las variables del sector al que pertenece la empresa.

La principal herramienta para realizar este análisis son *Las cinco fuerzas competitivas de Porter*. Gracias a este modelo, podemos ver si un determinado sector es atractivo y rentable. Así estudiaremos la rentabilidad del comercio tradicional y los principales problemas que manifiesta actualmente.

2.5.1 Las Cinco Fuerzas Competitivas De Porter

1. Amenaza de entrada de competidores potenciales: refiriéndose a la entrada potencial de nuevas empresas al mercado que vendan el mismo producto u ofrezcan el mismo servicio.

2. Poder de negociación de proveedores: haciendo referencia a la capacidad de negociación de los mismos. La cantidad de proveedores de un sector es inversamente proporcional al poder de negociación que poseen, es decir, cuanto menor sea el número de proveedores, mayor será su poder de negociación.
3. Amenaza de productos y servicios sustitutivos: se refiere a aquellas empresas que compitan en el mismo mercado satisfaciendo la misma necesidad.
4. Poder de negociación de los clientes: atiende a la capacidad de negociador que posee el consumidor. Ocurre lo mismo que con los proveedores, cuanto menor sea el número de clientes, mayor fuerza y poder de negociación tendrán.
5. Rivalidad existente entre los competidores actuales: se estudian las empresas que ya compiten directamente en un mismo sector.

AMENAZA DE ENTRADA DE COMPETIDORES POTENCIALES:

La entrada de nuevos comercios tradicionales al sector depende de las barreras de entrada que existan y la tasa de crecimiento del sector.

- **Barreras de entrada**: son determinantes para la entrada de nuevos competidores y para su capacidad competitiva frente a los ya existentes. En su análisis influyen los siguientes factores:
 - Economías de escala: consisten en disminuir el coste fijo medio del producto a medida que aumente la producción. Sin embargo, las tiendas de distribución no tienen la misma estructura que las empresas de producción de bienes. Normalmente, las tiendas de distribución no disminuyen sus costes fijos al aumentar su actividad, sino que al incrementar la distribución de productos es necesario aumentar los costes fijos (personal, instalaciones, etc.). Por ello, las economías de escala no suponen un obstáculo para la entrada de nuevas empresas al mercado.
 - Tecnologías patentadas: el comercio tradicional no tiene tecnología patentada, los comercios adquieren nuevas tecnologías para ahorrar costes sin suponer una barrera de entrada.

- *Diferenciación del producto*: es una estrategia cada vez más utilizada por la saturación de los mercados y la necesidad de que el consumidor perciba nuestro producto y nuestra marca diferenciada de la competencia. El comercio tradicional lucha por conseguirlo, pero con poco éxito, son los nuevos emprendedores los que inician líneas de negocio novedosas y con un importante valor añadido. Este factor no supone un impedimento para que otros competidores puedan acceder al mercado.
- *Requisitos de capital*: los gastos iniciales para comenzar cualquier negocio suelen ser elevados entre el local, la inversión en stock de productos, la contratación del personal, el mantenimiento de la actividad, etc. Todo ello supone un aumento de las barreras de entrada que variarán dependiendo del sector en el que se inicie la actividad.
- *Curva de aprendizaje y experiencia*: las tiendas de comercio tradicional normalmente están especializadas en una gama de productos, por lo que es necesaria experiencia. De manera que los costes por unidad decrecen conforme los empleados adquieren conocimientos sobre su actividad, suponiendo una barrera de entrada frente a nuevos competidores.
- *Política Gubernamental*: no existen barreras de entrada por parte del gobierno para la implantación de nuevas tiendas o comercios, facilitando la entrada de nuevos competidores.
- *Existencia de activos especializados*: la mayoría de los negocios del comercio tradicional no utilizan maquinaria específica por lo que la reacción de los inversores no tiene porqué ser negativa.
- ***Tasa de crecimiento***: la entrada de las grandes cadenas y franquicias al mercado ha provocado que el comercio tradicional se vea obligado a reducir sus beneficios dificultando la continuidad de sus negocios. Según datos del Directorio Central de Empresas, el comercio al por menor es el sector con mayor número neto de empresas que han cesado su actividad en 2019 con 54466 bajas. En la siguiente gráfica podemos observar que la tasa de crecimiento del comercio minorista es negativa por lo que puede ser considerado un sector poco atractivo.

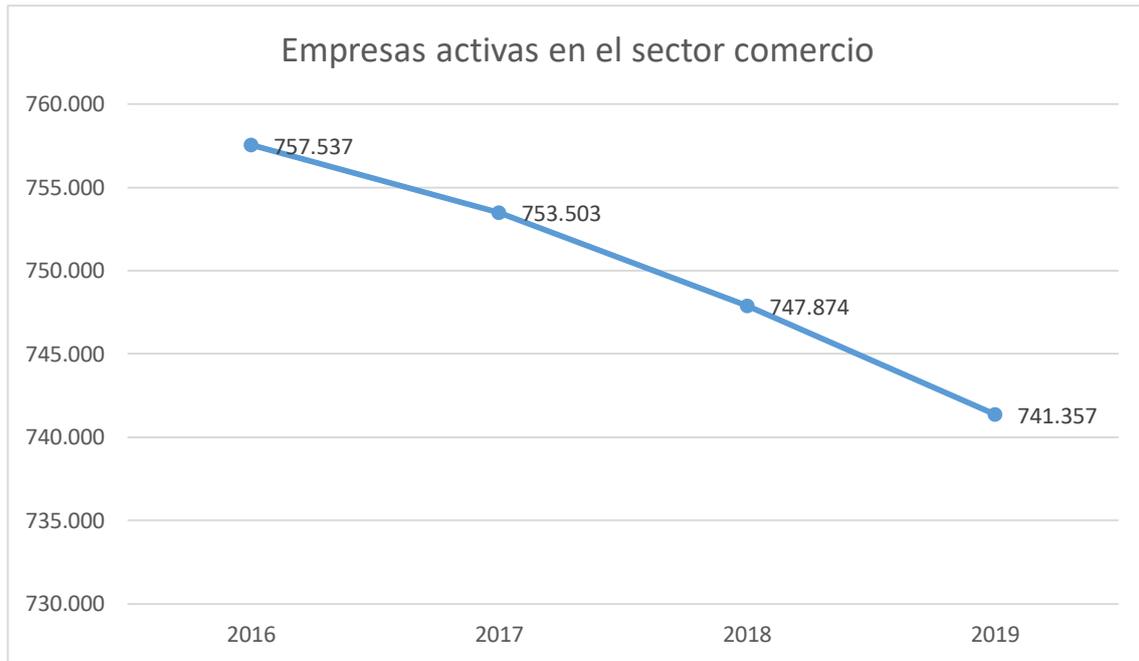


Figura 08: Empresas activas en el sector comercio. Fuente: Elaboración propia

Podemos concluir que las principales barreras de entrada para acceder al comercio tradicional son la necesidad de una gran inversión para adquirir el local, el stock y todo lo necesario para la puesta en marcha del negocio, además de experiencia y formación para llevarlo a cabo correctamente.

RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES ACTUALES:

Esta fuerza hace referencia a las técnicas que utilizarán los competidores existentes para ser los más fuertes del sector y que los consumidores los elijan por delante de los nuevos competidores. Tácticas que pueden ser más o menos agresivas dependiendo del nivel de rivalidad que haya entre ellos. Analizaremos los siguientes factores:

- **Número de competidores y equilibrio entre ellos:** el número de empresas de comercio minorista actualmente en España asciende a 741357, siendo Andalucía la comunidad autónoma con mayor número de empresas activas seguido de Cataluña y Madrid. El tipo de comercio minorista es bastante homogéneo ya que está relacionado principalmente con el sector turístico por su gran afluencia. Esto provoca una mayor rivalidad entre los competidores (INE, 2019).
- **Crecimiento del sector:** como hemos visto anteriormente con la tasa de crecimiento, el comercio minorista se encuentra en un momento de

decrecimiento importante que, tras la crisis provocada por el Covid-19, ha empeorado considerablemente.

- **Barreras de movilidad:** existen elevadas barreras de movilidad a la hora de trasladar un negocio, resaltando el coste de mover la maquinaria ya instalada, la pérdida de la clientela ya fidelizada y el coste de buscar una nueva ubicación con mejores condiciones.
- **Costes fijos y de almacenamiento:** estos gastos son independientes al nivel de ventas por lo que las empresas deben optimizar al máximo sus recursos para hacerlos frente. En el comercio minorista estos costes son muy elevados debido a los alquileres, gastos de suministro, de personal, de gestión, de financiación, etc. lo que aumenta el nivel de rivalidad entre los competidores.
- **Nivel de diferenciación:** la baja diferenciación de los comercios tradicionales hace que sea muy difícil lograr una ventaja competitiva entre sí. La diferenciación se encuentra más que en el producto, en la calidad del servicio. Al depender tanto del esfuerzo personal de cada empresa, el grado de rivalidad también aumenta.
- **Capacidad productiva:** el sector de comercio tiene un peso en la economía española del 13%, siendo una de las actividades más relevantes de la estructura organizativa del país. Es una actividad que ha tenido una contribución notable a la generación de riqueza a lo largo de las últimas décadas (CEOE, 2019).
- **Diversidad de competidores:** aunque el sector comercio es bastante homogéneo, existen multitud de estrategias de calidad, de prestación de servicio, de precios, etc. para competir en el mercado. La necesidad de destacar sobre el resto de competidores es muy grande, por lo que la rivalidad entre los mismos es elevada.
- **Barreras de salida:** se trata de aquellos obstáculos que tiene la empresa para abandonar el sector. Una de las principales barreras de salida del comercio minorista es el coste de recuperación de la inversión realizada.

Tras la realización de este análisis podemos observar el elevado grado de rivalidad existente en el comercio tradicional.

AMENAZA DE PRODUCTOS O SERVICIOS SUSTITUTIVOS:

La aparición de empresas que ofrecen productos o servicios sustitutivos supone una amenaza directa. Los sustitutivos del comercio tradicional son las grandes cadenas, las franquicias y los centros comerciales. El grado de amenaza aumenta o disminuye atendiendo a las siguientes variables:

- **Necesidades de satisfacción similares:** las necesidades que cubren los comercios tradicionales son prácticamente idénticas a las que cubren los centros comerciales, las franquicias o las grandes superficies. Esto supone una gran amenaza de productos o servicios sustitutivos.
- **Precio de los sustitutivos:** los gastos que afronta el comercio tradicional suelen ser más elevados que los de las grandes cadenas o franquicias, por lo que los precios también son más elevados aumentando la probabilidad de que el consumidor recurra a productos sustitutivos.
- **Costes de cambio:** normalmente el consumidor puede encontrar los mismos productos incluso más variedad y a precios más competitivos en las grandes superficies o franquicias, por lo que no existen costes de cambio. Sin embargo, uno de los factores que puede suponer costes de cambio, es la pérdida en calidad de los productos ofertados en los centros comerciales o franquicias con respecto a los productos vendidos en los comercios minoristas, que suelen ser de proveedores nacionales y de mayor calidad.

Podemos observar que existen muchas amenazas de productos sustitutivos en el comercio tradicional, habiendo incrementado exponencialmente con la entrada al mercado de los nuevos formatos comerciales.

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES:

El poder que poseen los clientes es un factor importante en sectores con productos muy diferenciados o específicos, dirigidos a clientes muy concretos. En el caso del comercio tradicional, el poder de negociación que poseen los clientes estará determinado por la situación del sector y podemos conocerlo analizando los siguientes factores:

- **Incremento del volumen de clientes o volumen de compra:** el comercio tradicional no vende a mayoristas que puedan comprar grandes cantidades para poder llegar a acuerdos de precios por volumen de compras, se trata de consumidores finales.
- **Productos no diferenciados:** dado que es un sector muy homogéneo, existe un mayor poder de negociación por parte del cliente que deberá elegir si ir a un establecimiento u otro en función de la experiencia de compra que la empresa aporte al producto.
- **Coste de la materia prima y amenaza de integración hacia atrás:** en ocasiones, el cliente puede estar dispuesto a fabricarse su propio producto en el caso de obtener ventajas al comprar la materia prima. Se produce integración hacia atrás cuando el consumidor decide convertirse en su propio proveedor. En estos casos, los clientes tienen mayor poder de negociación; sin embargo, el coste de la materia prima y del trabajo necesario para la realización del producto suele ser mucho mayor que el precio de compra.
- **Costes de cambio:** los clientes tienen muchas opciones para comprar un mismo producto, por lo que los costes de cambio son muy bajos y su poder de negociación mayor.
- **Rentabilidad del sector:** la reducción de la rentabilidad del comercio tradicional se debe principalmente a la competencia de las grandes cadenas y franquicias con menores costes y precios más competitivos, que ha reducido los márgenes de venta del pequeño comercio y aumentado el poder negociador del cliente.
- **Conocimiento de la situación de la empresa por parte del cliente:** este factor tiene en cuenta a los clientes que conocen la situación financiera o económica del comercio. No obstante, normalmente el consumidor final no conoce este tipo de datos y su poder de negociación no puede ser tan elevado.

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES:

Como ocurre con los clientes, el poder de negociación de los proveedores es esencial para una empresa, ya que de ello depende en gran parte su política de precios. Los factores que influyen en un mayor poder de negociación con los proveedores son:

- **Proveedores concentrados:** en cualquier negocio son necesarios una serie de suministros como telefonía, internet, mantenimiento, suministros, etc. Para cubrir estas necesidades hay muchos proveedores en el mercado por lo que no existe diferenciación de producto y su poder de negociación es menor.
- **Productos sustitutos:** el comercio tradicional hay multitud de productos sustitutos, dejando menor poder de negociación al proveedor. No obstante, hay una serie de productos muy diferenciados cuyo proveedor posee en exclusiva, lo que le aporta un poder de negociación muy alto.
- **Costes de cambio:** los proveedores de suministros ofrecen productos muy poco diferenciado, de manera que los costes de cambio son mínimos y su poder de negociación igual.
- **Amenaza de integración hacia delante:** el proveedor del comercio tradicional tiene recursos y posibilidades suficientes para abrir su propio punto de venta y atender las necesidades del consumidor final directamente. En estos casos su poder de negociación es total.
- **Conocimiento de la situación de la empresa por parte de los proveedores:** para los proveedores de este sector es muy fácil conocer la situación económica de los comercios a los que abastecen. Información como el número de proveedores que tiene el comercio, los plazos de pago y el retraso en los mismos, le otorga mayor poder de negociación.

Tras este análisis observamos que los proveedores cuentan con muchas ventajas frente a los comercios tradicionales y mayor poder de negociación.

2.6 ANÁLISIS DAFO

Para conocer con de manera más global la situación actual del comercio minorista, realizaremos un análisis DAFO que nos permitirá resumir todo lo explicado hasta ahora, aportando una visión conjunta. Consiste en determinar las características internas a través de las debilidades y fortalezas, y los factores externos mediante las amenazas y oportunidades.

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ○ Escaso uso de las formas de venta distinta de la tradicional. ○ Alta edad media del empresario. ○ Alto índice de envejecimiento de los ocupados en el sector. ○ Profesionalización deficiente de la gestión empresarial y persistencia del modelo de economía familiar. ○ Ineficacia o inexistencia de una estrategia empresarial (plan de gestión anual que defina acciones y objetivos). ○ Nivel bajo de formación del empresario, y poco interés por la formación de los recursos humanos. ○ Alta rotación de los empleados. ○ Falta de servicios complementarios como el reparto a domicilio, admisión de pedidos por teléfono, servicio de postventa, pagos aplazados, etc. ○ Búsqueda insuficiente de nuevos proveedores. ○ Reticencia de los empresarios a asumir riesgos empresariales para financiar mejoras estructurales. ○ Bajo nivel de implantación y uso de nuevas tecnologías y de aplicaciones informáticas para la gestión de los clientes. ○ Escasa utilización de software de gestión para obtener información como los índices de rotación, los márgenes comerciales o el comportamiento del cliente. ○ Número de locales con una superficie total reducida. ○ Escasa inversión en marketing, publicidad y comunicación. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Falta de competitividad por la no adaptación a los avances en las técnicas de gestión empresarial. ○ Cambios en los hábitos de compras. ○ Aparición de nuevos formatos de tiendas de proximidad vinculadas a las grandes cadenas de distribución. ○ Falta de relevo generacional en la gestión de negocios. ○ Poco margen de negociación. ○ Entrada de empresas multinacionales con horarios 24 horas y precios más bajos. ○ Dificultad para detectar y analizar las nuevas oportunidades que ofrece el mercado. ○ Descenso del poder adquisitivo de la sociedad y decremento del gasto de los hogares. ○ Cambios sociodemográficos y tendencia decreciente en número de miembros del hogar. ○ Evolución constante de la sociedad hacia nuevas necesidades y canales de venta derivados de la explosión digital. ○ Pérdida de la función social del comercio tradicional en la provisión de bienes y servicios. ○ Mayor dificultad en la disposición de recursos financieros y menor capacidad innovadora que afecta especialmente a las micropymes. ○ Elevado precio del suelo comercial. ○ Preferencia de los consumidores por las grandes superficies y grandes almacenes.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ○ Cambio en la ubicación de los focos comerciales que han regresado a los centros urbanos, donde se localizan la mayoría de los pequeños comercios. ○ Calidad en la atención al cliente. ○ Mejor formación de los jóvenes comerciantes. ○ Larga trayectoria de la mayoría de los empresarios en el sector. ○ Existencia de numerosas asociaciones de comerciantes y entidades de apoyo como las cámaras de comercio y federaciones del sector. ○ Modernización y eficiencia de los centros comerciales abiertos. ○ Aparición de nuevas empresas innovadoras que amplían la oferta comercial. ○ Contribución a la cohesión territorial y social en el entorno urbano y rural. ○ Desarrollo de los planes estratégicos de apoyo al comercio minorista desde los poderes públicos. ○ Fomento de las relaciones intersectoriales, eslabonamiento con otros sectores. ○ Alta capacidad de arrastre de la economía. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Potenciar el comercio de proximidad mediante la especialización y la diferenciación a través de actuaciones individuales y colectivas. ○ Adaptarse a las nuevas redes sociales y sus hábitos de consumo. ○ Incrementar la formación del sector concienciando al empresario de su importancia. ○ Apostar por la calidad de los productos y por la estética de los establecimientos para ofrecer un valor diferencial. ○ Incentivar el comercio especializado como nexo de unión entre el centro comercial, los servicios de la ciudad y el centro turístico. ○ Flexibilización de los horarios comerciales para adaptarse a las necesidades del nuevo consumidor. ○ Ligar el comercio a las actividades de ocio, incrementando los servicios en el centro de la ciudad. ○ Unificar criterios entre los comercios asociados para fidelizar clientes. ○ Establecer formas más eficientes de aprovisionamiento como CCS o cooperativas de consumo. ○ Proponer alternativas de gestión y urbanísticas en zonas de alta densidad comercial.

Figura 09: Análisis DAFO. Fuente: elaboración propia.

3 ASOCIACIONISMO - LAS CENTRALES DE COMPRAS

3.1 NACIMIENTO Y DEFINICIÓN

En los últimos años el asociacionismo ha cobrado gran importancia en el ámbito empresarial. Los distribuidores unifican fuerzas para conseguir objetivos comunes, obtener mejores resultados, hacerse más fuertes dentro de un sector y soportar mejor los ataques de la competencia. En un mercado en constante evolución, las empresas necesitan encontrar sinergias para ser más competitivas, y acercarse lo máximo posible al cliente final.

De ahí, que las fronteras tradicionales entre los diferentes tipos de empresas y de distribución desaparezcan entre las nuevas estructuras de redes como son: franquicias¹⁰, oficinas de compras, Joint Venture¹¹, Centrales de compras, centros comerciales¹², cooperativas¹³ y empresas en participación, cooperativas para proyectos, asociaciones de beneficios (ECR, CPFR), círculos de fabricantes, asociaciones de co-marketing¹⁴, plataformas o portales interempresariales, etc. Todas estas alianzas conllevan un valor añadido, generar elementos para ser mejores, ofreciendo un servicio aventajado a sus asociados, para que estos gestionen sus empresas de un modo más eficiente y obtengan mejores resultados (Panzano, 2011).

¹⁰ La Ley de Ordenación del Comercio Minorista las define como “Actividad comercial que se realiza en virtud del contrato por el cual una empresa, el franquiciador, concede a otra, el franquiciado, a cambio de una contraprestación financiera directa o indirecta, el derecho a la explotación de una franquicia para comerciar determinados tipos de productos o servicios”.

¹¹ La *joint venture* es una asociación estratégica temporal (de corto, medio o largo plazo) de organización, una agrupación o alianza de personas o grupos de empresas que mantienen su individualidad e independencia jurídica pero que actúan unidas bajo una misma dirección y normas, para llevar adelante una operación comercial determinada, donde se distribuyen las inversiones, el control, responsabilidades, personal, riesgos, gastos y beneficios. Se traduce como un negocio conjunto, una inversión conjunta o una “colaboración empresarial”.

¹² Según la Asociación Española de Centros Comerciales (AECC), un centro comercial es un “conjunto de establecimientos comerciales independientes, planificados y desarrollados por una o varias entidades, con criterio de unidad, cuyo tamaño, mezcla comercial, servicios comunes y actividades complementarias están relacionadas con su entorno, y que disponen permanentemente de una imagen y gestión unitaria”.

¹³ Asociación de minoristas formada por un conjunto de detallistas que, adoptando la misma forma jurídica de cooperativa, tienen como misión llevar a cabo las compras de forma conjunta y también realizar algunos servicios de forma mancomunada.

¹⁴ Colaboración de varias empresas para aunar esfuerzos de promoción en una parte del contenido de la campaña o del producto y comparten resultados.

Muchas de las estructuras de redes mencionadas no son novedosas en absoluto, como es el caso la cooperación en relación al comercio que existe desde hace cientos de años, aunque no se le había dado suficiente importancia. Sin embargo, en la actualidad, se ha desarrollado una extensa investigación sobre la cooperación, que introduce nuevos conceptos y métodos para la práctica, basados en la gestión orientada hacia el valor. Estos nuevos métodos y técnicas no se desarrollaban expresamente para las redes de cooperación, pero se han ido trasladando de las ciencias económicas a la gestión de redes, creando una teoría orientada en la práctica, que otorga un impulso muy importante.

Para nuestro estudio, vamos a centrarnos en las centrales de compras, en adelante CCS, un ejemplo bastante complejo del asociacionismo, por su variedad y magnitud.

A pesar del considerable significado que tienen para el mercado, en el aprendizaje de las ciencias económicas, y especialmente en el funcionamiento de las empresas comerciales, las CCS y la cooperación tenían una importancia relativamente baja, sin corresponderse en absoluto con la realidad ya que su significado era cada vez más elevado (Schenk 1998, pag. 180).

Las primeras CCS surgieron en la década de los 60, aunque su verdadero crecimiento coincide con la llegada de las primeras grandes superficies especializadas durante la década de los 80. A partir de ese momento, se activa la creación CCS, llegando al punto álgido en la década de los 90 y el inicio de siglo. Dicho crecimiento se mantiene hasta la crisis financiera que tuvo lugar a desde 2008, a partir de la cual la creación de CCS se frena, y las ya creadas, luchan por mantenerse activas. De hecho, se produce una reducción en el número de CCS entre 2014 y 2019, como veremos más adelante con el estudio realizado por la Asociación Nacional de Centrales de Compras y Servicios, en adelante ANCECO.

Entendemos por CCS, una organización de estructura horizontal, en la que las decisiones se basan en los criterios de los socios y su finalidad principal es mejorar su posición competitiva. Para lograrlo, debe existir una reglamentación interna que permita la buena relación entre la CCS y sus miembros. Dicha reglamentación debe estar constituida por documentos en los que se establezcan los derechos y obligaciones de cada socio con la CCS y defina unos mecanismos de control de cumplimiento asegurando así la relación de la central con sus asociados. La agrupación de las CCS es voluntaria, por ello la clave es el espíritu de cooperación, que implica un compromiso entre la CCS y el conjunto de empresas asociadas totalmente independientes entre sí.

ANCECO define una central de compras como un operador que, disponiendo de recursos económicos y personalidad jurídica propia, tiene como objetivo la prestación de servicios a empresas independientes, que se han asociado a su organización mediante una reglamentación interna mejorando así, su posición competitiva en el mercado.

Ser un operador con recursos económicos propios y personalidad jurídica propia, implica que deben disponer de una estructura mínima y un organigrama mínimo de personal, con un espacio físico donde llevar a cabo su actividad y poder prestar los servicios a sus asociados con garantía de eficiencia, además de poder asumir derechos y obligaciones. Las CCS prestan sus servicios a grupos de empresas, siempre que estén legalmente constituidas con independencia de su personalidad jurídica (Sociedad Anónima, Sociedad Limitada, Sociedad Cooperativa, etc.).

Varios autores relacionan las CCS con la teoría del sistema, ya que están unidas entre sí mediante numerosas relaciones existentes entre sus miembros y de esta manera forman un todo, un sistema (Kosiol 1977, pág. 3). Según Fresmund M. (Malik, 1993, pág. 110), uno de los representantes más importantes de la teoría de sistemas, establece que se pueden observar seis características en las CCS que explicamos a continuación:

- **Son sistemas económicos** y por lo tanto estás sujetas a las mismas obligaciones económicas que el resto de empresas.

- **Son sistemas cerrados, pero también abiertos.** Cerrados en cuanto a que los servicios que prestan solo se dirigen a sus miembros y dentro de este círculo, los miembros tienen relaciones en diferentes grados con la central y entre ellos mismos también se producen interacciones. Y abiertos, ya que se encuentran en un entorno en constante cambio, en el que los competidores tienen un papel esencial, por lo que la CCS debe adaptarse y la actitud que se tenga ante estos factores, será determinante.
- **Son sistemas dinámicos,** ya que están en constante cambio para adaptarse tanto a las condiciones internas de la propia CCS, como a la situación externa con la competencia. En este sentido, nunca llegan a ser completamente estables, sino que se encuentran en un movimiento constante entre la estabilidad y la inestabilidad.
- **Son sistemas complejos,** ya que existen CCS que han estructurado a empresas en subgrupos y han creado alianzas con otras CCS, con otras formas de distribución y se han diversificado e internacionalizado. Prueba de esta complejidad son todas las estructuras de redes mencionadas anteriormente y que pueden confluir entre sí.
- **Son sistemas sociales,** no solo representa a un conjunto de empresas asociadas, sino que realmente representa a los empresarios que lideran dichas empresas y por ello, el éxito de la central depende en gran medida de su compromiso y de su participación en las actividades del grupo. Por tanto, la gestión de las CCS es un proceso de influencia interpersonal.
- **Son sistemas vivos,** en relación con lo anterior, las CCS viven de las interacciones entre sus socios y con otras CCS y otras redes del mercado. Las influencias que estas relaciones suponen, no se pueden controlar y varían constantemente, siendo un proceso de aprendizaje.

Con el siguiente gráfico, englobamos los servicios básicos que debe suministrar una central de compras según ANCECO.



Figura 10: Servicios básicos de una CCS. Fuente: Elaboración propia.

En España, ANCECO es la representante del sector de las centrales de compras y servicios. Se trata de una asociación sin ánimo de lucro fundada el 30 de marzo de 1998 y que cuenta actualmente con 55 socios que representan 127 centrales de compra de 21 sectores de actividad distintos. Su misión consiste en velar por los intereses de las CCS a través de servicios dirigidos a ellas, actuando como interlocutor y representante del conjunto de las CCS asociadas. Estas centrales agrupan a su vez a casi 20000 empresas, 31200 puntos de venta, 135 plataformas logísticas y 608 *Cash y Carry*, según datos proporcionados por la propia asociación (ANCECO, 2019).

Las centrales de compras son una fórmula comercial, que permite a las empresas mantenerse en el mercado de manera competitiva y mejorar la negociación con los proveedores gracias a la gestión de volúmenes agrupados, y obtener información clave sobre el mercado en el que trabaja; en definitiva, logros que dichas empresas nunca podrían lograr de manera individual y aprovechan los servicios de las CCS manteniendo la titularidad e independencia de su negocio. No obstante, debe existir una capacidad de compra mínima suficiente como para negociar con los proveedores y obtener mejores descuentos que los que se obtienen individualmente (ANCECO, 2000).

Para lograr los objetivos de la central, dentro del proceso estratégico, es necesaria la coordinación de todas las áreas de comunicación, así como la uniformidad de los mensajes ofrecidos por la central. Siempre respondiendo a un plan coordinado recogido en los servicios que ofrece la central a su cadena de asociados. J. Panzano denomina al conjunto de servicios que puede ofrecer una CCS como “Servicios 360º”, que pueden ser ofrecidos por los diferentes departamentos de la central o por empresas subcontratadas, pero siempre han de seguir las directrices dictadas por la Central (Panzano, 2011: p128). Los servicios 360º se dividen en las siguientes áreas: formación, asesoramiento, estrategia, compras, logística, administración, sistemas de informática y marketing.

La Administración General del Estado también se beneficia de las compras centralizadas. Todas las entidades del sector público pueden centralizar la contratación de obras, servicios y suministros a través de servicios especializados, a los que llamamos centrales de contratación o centrales de compras. El art. 2.1.16. de la Directiva 2014/24/UE¹⁵, de 26 de febrero de 2014, sobre contratación pública, define central de compras como “un poder adjudicador que realiza actividades de compra centralizadas y eventualmente, actividades de compra auxiliares”. Existe una Central de Compras del Estado para toda la Administración, que se encarga de la adquisición de productos y de la prestación de servicios declarados de la contratación centralizada. Dicha central celebra acuerdos marco¹⁶ con el objeto de racionalizar los sistemas de compras de productos y servicios de uso común de la Administración.

¹⁵ DIRECTIVA 2014/24/UE DEL PARLAMENTO EUROPEO Y DEL CONSEJO de 26 de febrero de 2014 sobre contratación pública y por la que se deroga la Directiva 2004/18/CE. La Directiva 2004/18/CE, definía en el artículo 1.10, una central de compras como “un poder adjudicador que adquiere suministros y/o servicios destinados a (otros) poderes adjudicadores, o adjudica contratos públicos o celebra acuerdos marco de obras, suministro o servicios destinados a poderes adjudicadores”

¹⁶ Según el portal de la transparencia de la Administración General del Estado, un acuerdo marco es la forma de racionalización técnica de la contratación consistente en preestablecer una serie de condiciones o términos que serán comunes a todos los contratos basados en ese acuerdo marco, es decir, establece unas condiciones generales para simplificar la gestión de todos los contratos celebrados con la Administración y facilitar la adhesión de organismos o entidades, así como de las Comunidades Autónomas y Entidades Locales.

Una vez celebrado el acuerdo marco, los órganos y organismos que requieran servicios o suministros seleccionarán la empresa participante, dentro del catálogo o mediante una nueva licitación, cuyos servicios o productos puedan satisfacer sus necesidades. A estos efectos, propondrá a la Dirección General de Racionalización y Centralización de la Contratación (DGRCC) la adjudicación del contrato basado que corresponda. Cada acuerdo lleva asociada una codificación formada por un número identificativo y el año en el que se inició. Los acuerdos marco vigentes se pueden consultar en el Portal de Contratación Centralizada de la Administración Pública.

3.2 CICLO DE VIDA DE UNA CCS

Con el fin de comprender el proyecto que desarrolla una central de compras como un proceso madurativo, se establecen cuatro fases del ciclo de vida de las CCS. Estas etapas se distinguen en función de quién realiza la gestión, el área geográfica en la que actúa y sus objetivos (Pousa, 2006).

ETAPA	GESTIÓN	ÁREA DE ACTUACIÓN	FOCO	PRINCIPAL CARACTERÍSTICA
PRECURSORA	Realizada por los propios asociados	Micro regiones	Conseguir descuentos y plazos de compra	Intercambio de información entre los asociados.
DESARROLLO	Realizada por los propios asociados, con más tiempo de dedicación	Regional	- Compra conjunta - Mayor apoyo y beneficio de proveedores	Razonable grado de integración de información entre los asociados. Incorporación de servicios de marketing y finanzas.
MADURACIÓN	Dedicación exclusiva del empresario o personal contratado	Varias regiones	Ampliación de los recursos ofrecidos de marketing, finanzas y recursos humanos	Formalización de procesos. Mejora de la logística, posible abastecimiento centralizado.
MADUREZ PLENA	Gestión altamente profesional, con sólidos conocimientos en planeamiento estratégico	Nacional o varias regiones	- Integración tecnológica con proveedores - Sistemas de información - Logística integrada - Pagos centralizados	Se puede llegar a la creación de empresas, donde los socios tienen participación accionaria.

Figura 11: Ciclo de vida de una CCS. Fuente: elaboración propia

Asimismo, ANCECO también determina que las centrales de compras pasan por distintas fases y que cada una de ellas tienen distintas opciones estratégicas. La primera fase es la de **creación**, caracterizada por el entusiasmo y el espíritu creativo; seguida por una etapa de **madurez** en la que la central ya

ha alcanzado determinada estabilidad y volumen de operaciones. En la tercera fase se basa en la **diferenciación** de los servicios que ofrece la central y se observa una estructura de miembros cada vez más fuerte y homogénea. La cuarta etapa es la de **integración**, entre los miembros y los proveedores, seguida por un período de **optimización**, donde tiene lugar la mejora de los procesos. En caso de ser necesaria, se puede llegar a dar una fase de **reestructuración** de la organización (ANCECO, 2004).

3.3 TIPOS DE CENTRALES DE COMPRAS

Según Javier Panzano (Gestión horizontal, 2010) existen cuatro criterios para clasificar las CCS ya que marcan una línea empresarial y una operativa concreta: tipo de asociados, ámbito de actuación, forma de prestación de servicios y transmisión de know how.

Normalmente, una misma CCS puede encajar en varias clasificaciones entre los distintos criterios, como veremos en los siguientes ejemplos.

3.3.1 Por tipo de asociado

Según el tipo de asociado podemos diferenciar, las CCS de minoristas, de mayoristas, de fabricantes o mixtas.

Las CCS de minoristas son aquellas creadas para dar servicios a un perfil de empresa minorista o las CCS que tienen una marca de distribuidor y trabajan a través de una cadena propia de establecimientos, estas últimas solo pueden ser creadas con el conocimiento de los socios. Como es el caso de BdB Tiendas de Materiales, es un grupo de tiendas especializadas en materiales para la construcción como cadena propia, o de InterOrtho que agrupa a pequeñas y medianas empresas del sector de Ortopedia y Ayudas Técnicas.

Las CCS de mayoristas prestan sus servicios a empresas mayoristas, organizaciones de estructura vertical cuya finalidad principal es la distribución de sus productos o servicios aportando especialización logística y precios. Las CCS pueden confundirse con empresas mayoristas, pero su principal diferencia es la estructura de su organización, las primeras tienen una estructura horizontal basada en el consenso en la toma de decisiones según los criterios de los

asociados, mientras que las segundas tienen una estructura vertical y toman decisiones sin necesidad de consensuarlas con sus clientes. Cealco es una CCS creada con la unión de distribuidores mayoristas del sector de la fontanería para la concentración de mercancías en una plataforma logística.

Las CCS de fabricantes están compuestas por empresas cuya actividad es la fabricación de productos finales o de productos intermedios para ser utilizados como inputs en procesos productivos posteriores, la CCS ofrece sus productos teniendo en cuenta las necesidades y los procesos específicos de este tipo de empresas. CCQ, Compañía General de Compras Químicas ofrece un marco de colaboración para que empresas en competencia por los mismos mercados (fabricantes químicos) establezcan alianzas.

Por su parte, **las CCS mixtas** son aquellas en las que se pueden asociar tanto empresas minoristas, como mayoristas, fabricantes o cualquier combinación de ellas, dada la complejidad de este tipo de CCS buscan un compromiso en la oferta de servicios para poder satisfacer a todos los asociados.

3.3.2 Por ámbito de actuación

Según el ámbito de actuación distinguimos las CCS locales, regionales, nacionales, internacionales y globales.

Las CCS locales son aquellas que desarrollan su actividad en el territorio correspondiente a un municipio o comarca. **Las CCS regionales** desarrollan su actividad en una región o Comunidad Autónoma, **las CCS nacionales** desarrollan su actividad en todo el país, **las CCS internacionales** son centrales implantadas en varios países, pero siempre bajo la legislación vigente en cada uno de los territorios donde opera como Atica Redex, S.L. primera CCS Europea multisectorial especializada en maquinaria; y Euromadi es una CCS multisectorial líder en el ámbito europeo. Grupo aValco es un claro ejemplo de la evolución de una CCS, comenzó en 2001 como agrupación local de almacenistas del sector de fontanería, calefacción, aire acondicionado, baños y piscinas, pero pronto pasó a trabajar en otras regiones, después a nivel nacional, y en la actualidad, ya es una CCS internacional.

Las **CCS globales** el territorio en el que operan no es relevante, ya que su actividad se realiza exclusivamente a través de internet.

3.3.3 Por servicios prestados

Según los servicios prestados podemos diferenciar, las CCS de operaciones o de negociación.

Las **CCS de operaciones** son aquellas que asumen el riesgo de las operaciones, es decir, asumen directamente el suministro de los productos o de la prestación del servicio en actividades primarias como la logística, la comercialización o los servicios postventa, o del apoyo en aprovisionamiento, tecnologías, gestión de recursos e infraestructuras, encargándose de su desarrollo o adquisición, financiación, distribución y cobro a los diferentes asociados o clientes. Grupo IFA en el sector de la distribución de alimentación, o Almagrup son dos ejemplos de CCS de operaciones.

Las **CCS de negociación** por su parte, son aquellas que tienen como función principal la autorización y homologación de proveedores o prestadores de servicios, y la negociación de condiciones para sus asociados sobre el volumen de ventas acumulado. Son los propios proveedores los que realizan las actividades, el cobro o pago por las operaciones le corresponden directamente al asociado, por lo que generalmente exime a la CCS de asumir gastos y puede beneficiarse de una prima por la operación. Baco Central de Compras S.L. es un ejemplo ya que su actividad se basa en el intercambio de información con sus clientes acerca de novedades, productos, mercados, márgenes, proveedores o sectores.

3.3.4 Por transmisión de *Know How*

Según la transmisión de *Know How* tenemos tres tipos de CCS: de marca, de información y de modelo de negocio.

Las **CCS de marca** ceden a sus asociados el derecho de utilización de una imagen corporativa bajo unos requisitos de utilización, con la finalidad de beneficiarse de acciones publicitarias coordinadas y del prestigio de la misma.

Muchas CCS crean una imagen de marca para transmitir unión e imagen de grupo, algunos ejemplos son Cecofersa o Toy Planet.

La CCS de información se basan en transmitir información a los asociados para facilitarles la gestión de sus empresas, con independencia de que se ceda el derecho de una marca. Dicha información puede consistir en informes sobre las tendencias del mercado, bases de datos de producto, transmisión de condiciones de compra negociadas con fabricantes, ofertas especiales, orientación acerca de precios medios de mercado, etc. Clasificación en la que se encuentra también Baco Central de Compras S.L.

En el caso de **las CCS de modelo de negocio**, el asociado recibe un sistema completo para gestionar eficientemente su negocio, en el que se incluye: las necesidades que puedan reunir las instalaciones o locales comerciales, los procesos internos de actuación, las familias de producto a comercializar, los sistemas de información necesarios, las marcas preferentes y los acuerdos con dichas marcas conseguidos por la cadena, las estrategias y materiales de marketing incluyendo el plan de formación para los empleados. Todo ello se incluye en Manuales de Gestión específicos para cada área de la actividad de la empresa.

3.3.5 Por propiedad de la CCS

Podríamos establecer otro criterio de clasificación basado en la propiedad de la central, existen las surgidas desde la base y las que nacen como una idea de negocio individual.

Las CCS creadas desde la base son aquellas que nacen por la unión de un sector como generador y propietario de la central. Esto significa que los socios juegan un doble rol como propietarios y como receptores de la prestación de servicios. Un ejemplo de este tipo de CCS podría ser Asofrío 2002 S.L. especializada en el sector de la refrigeración, calefacción y climatización; un sector relativamente pequeño que aunó fuerzas con el objetivo de enfrentarse con más solidez a los problemas que padecen los mercados, como la globalización donde las multinacionales hacen difícil el día a día de las pequeñas y medianas empresas de ámbito familiar, o del gran tamaño tanto de clientes

como de proveedores, que estrangulan la capacidad de financiación de estas empresas, tal y como explican en la web de ANCECO.

Las CCS con negocio individual por su parte, se convierten en prestadores de servicios independiente de las empresas asociadas. Realizan actividades por cuenta de los asociados con el fin de optimizar y obtener mejor eficiencia mediante la agregación de volúmenes de compra y mayor especialización.

3.4 FACTORES DE ÉXITO EN UNA CCS

Para que una CCS pueda ser positiva en la evolución y el crecimiento del comercio minorista, es necesario que su funcionamiento sea correcto y exitoso. Los factores de éxito permiten establecer los criterios de identificación necesarios para que la práctica de una CCS sea excelente. A grandes rasgos, ANCECO plantea en su web 6 claves para el éxito de una CCS, que esquematizamos con la siguiente imagen:

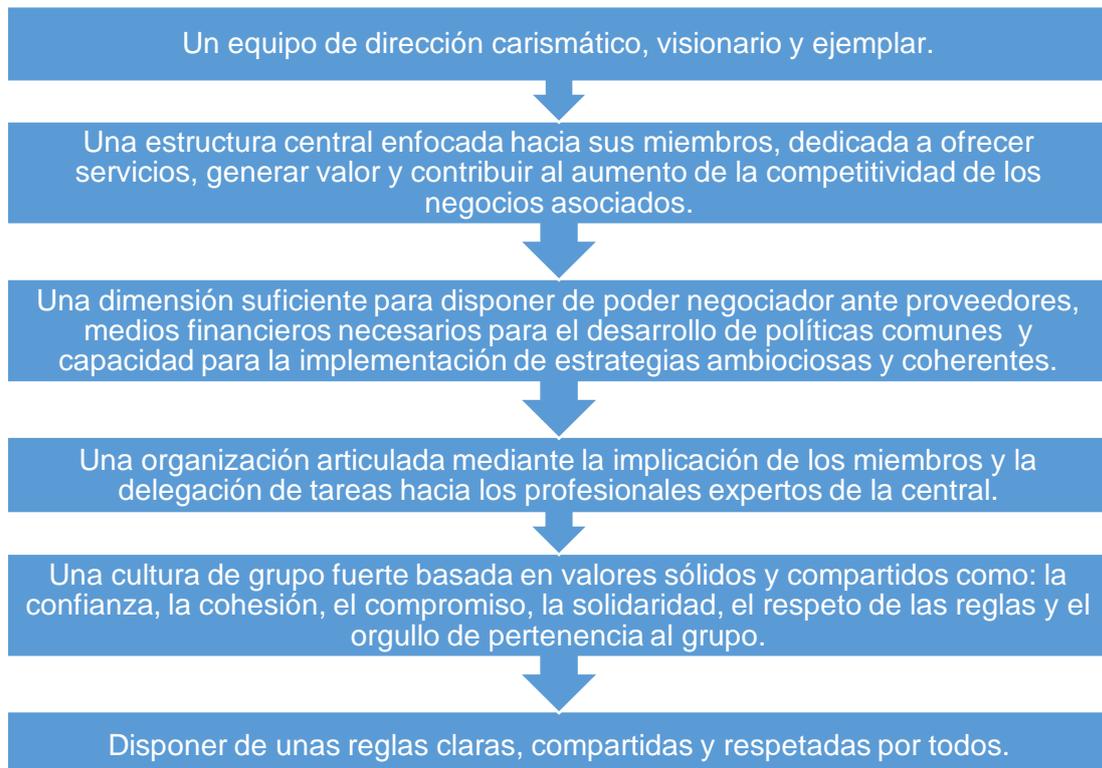


Figura 12: 6 claves para el éxito de una CCS. Fuente: elaboración propia.

Sin embargo, dichas claves se centran en la propia estructura de la central, factores que muchas veces son limitados. Por ello, y con el fin de

establecer en mayor profundidad los factores clave que contribuyen al desarrollo de las CCS, resumiremos varios estudios con distintos puntos de vista. Por un lado, tres estudios que investigan los factores de mayor incidencia para el funcionamiento exitoso de una CCS resumido por (Boccatonda et al., 2019), por otro lado, el estudio 3 realizado por UGAL para ANCECO (2004).

3.4.1 Factores clave de una central de compras cooperativa.

Con el objetivo de encontrar los factores clave que contribuyan al desarrollo de las centrales de compras, analizaremos el estudio "*Factores clave de una central de compras cooperativa. Análisis comparativo de dos experiencias*" realizado por Boccatonda, C., Banchieri, L.C. y Campa-Planas, F. (Boccatonda et al., 2019). En este estudio se analizan a su vez tres estudios, que investigan los factores de mayor incidencia en un exitoso funcionamiento de una CCS y que iremos viendo a continuación. Es posible que en muchos casos los factores clave tengan relación con los problemas detectados, hecho que veremos más adelante cuando profundicemos en los posibles problemas que se presentan en una CCS.

En primer lugar, el estudio realizado por Hoffmann y Schlosser habla sobre los factores de éxito en las alianzas estratégicas entre pequeñas y medianas empresas (Hoffman, W.H., Schlosser, R., 2001). Concretamente analizan 164 empresas austriacas, y determinan que un factor clave es aquel que define el éxito o el fracaso de una alianza. En su caso, establecen ocho factores críticos:

- Definición precisa de derechos y obligaciones.
- Contribución con determinadas fortalezas que puedan aportar unión.
- Conciencia de requerimiento de tiempo.
- Contribuciones equitativas para todos los participantes.
- Puesta a disposición de la red de servicios y/o recursos requeridos.
- Derivación de los objetivos de la red de la estrategia comercial.
- Construcción de la confianza a través de la unificación para evitar el oportunismo.
- Implementación ágil y rápidos resultados.

Los autores concluyen que las buenas relaciones interpersonales y la confianza entre los participantes son requisitos previos e indispensables para la cooperación. Además establecen que, tanto las variables referidas al contenido como a los procesos, son importantes para el desempeño de la alianza.

En 2004 Lagemann también se propone buscar los factores determinantes en la actuación de las redes de compras de pequeñas y medianas empresas, a través de un trabajo de campo con 20 redes brasileñas de Río Grande do Sul. Concluye que los factores clave son:

- Confianza.
- Compromiso.
- Aprendizaje (intercambio de información).
- Experiencia.
- Compatibilidad.
- Equilibrio de derechos y deberes.
- Capacitación de recursos humanos.
- Procesos de formación y estructura.
- Coordinación y mecanismos de control.
- Ambiente externo.

Por último, Torres, Murgado, Senise, Mozas y Parras detallan los factores decisivos para el éxito de centrales de compras en el cooperativismo agrario español, con el objetivo de mejorar las condiciones en la obtención de inputs y desarrollar determinados servicios compartiendo costos o alcanzando una escala suficiente para un mejor resultado (Torres R. et. al.,2006). Las principales recomendaciones que establecen son:

- Independencia y justificación de la central de compras desde el punto de vista económico.
- Establecimiento de un modelo secuencial de crecimiento.
- Equilibrio entre la flexibilidad y compromiso.
- Gestión profesional que genere confianza.
- Búsqueda continua de mayor dimensión.

- Búsqueda de la fidelización del socio mediante la diversificación, el desarrollo de programas I+D y la especialización de servicios.
- Gestión participada para conseguir mayor implicación y confianza de los socios.

3.4.2 Las CCS europeas: factores para el éxito.

Seguimos con las investigaciones llevadas a cabo hasta ahora y las comenta en relación a la práctica de la CCS. Los resultados de los estudios del Instituto para la gestión de las redes y del comercio (IfHM) y del Centro Internacional de franquicias y colaboración (F&C), pertenecientes a la cátedra de la Universidad de Münster sobre la economía de empresa, forman parte de las “presuposiciones” científicas de cara a los factores de éxito.

Así entran en juego los *Benchmarks*, procesos continuos por los cuales se toman como referencia los productos, servicios o procesos de trabajo de las empresas líderes, para compararlos con los de tu propia empresa y posteriormente realizar mejoras e implementarlas. De esta manera se puede alcanzar el rendimiento máximo, y ofrecer a las empresas la oportunidad de aprender de aquellos que sí han tenido éxito. El *benchmarking* también ha ganado relevancia para las CCS. Los científicos lo recomiendan expresamente como base para crear una gestión dinámica en las CCS (ANCECO, 2004).

Concretamente, en el proyecto de investigación de gran envergadura, que se llevó a cabo en cuatro años, sobre el “Benchmarks internacional de las redes del sector terciario”, que se concluyó durante la primavera de 2002, en IfHM (Instituto para la gestión de las redes y del comercio) llegó a la conclusión de que hay seis factores de éxito decisivos sobre los que trabajar:

- Capital humano
- Calidad de los rendimientos
- Gestión de las innovaciones
- Gestión de marcas
- Gestión de las redes

Muchos resultados se pueden trasladar directamente hacia las “redes de las CCS”. Independientemente de cómo se focalicen los factores y de cuáles

sean los que finalmente se consideren determinantes, su análisis no conduce necesariamente a una mejora sostenible de la situación de la empresa. El verdadero éxito se encuentra en una combinación de todos los factores, y solo la integración de todos ellos formando un concepto de conjunto, pueden garantizar una política de empresa consistente. Esto significa que todos los factores deben combinarse correctamente en cada una de las estrategias llevadas a cabo. En definitiva, hablamos de un modelo de control de la CCS orientado hacia el valor, donde se encuentra el verdadero modelo para el éxito.

3.4.3 Análisis global de los factores de éxito.

Tras realizar un análisis y síntesis de los tres estudios, junto con las claves establecidas por ANCECO para el éxito de una CCS, los sintetizaremos para obtener una visión lo más global posible de los factores determinantes del éxito de una CCS. En primer lugar, clasificaremos los factores clave de éxito en cuatro grupos atendiendo a su tipología y posteriormente, realizaremos un análisis individual de cada factor englobando toda la documentación previa que permite, desde distintos puntos de vista y con mayor profundidad, un mismo factor de éxito.

CLASIFICACIÓN	DESCRIPCIÓN	FACTOR CLAVE
Generadores de conductas actitudinales	Factores que determinan la posición de las cooperativas asociadas ante el proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> • Confianza • Compromiso • Gestión participada
Organizacionales	Factores propios de gestión, que pueden ir variando dependiendo del progreso del proyecto y de sus dimensiones.	<ul style="list-style-type: none"> • Compatibilidad y complementariedad • Capacitación y aprendizaje • Comunicación • Experiencia • Claridad de derechos y obligaciones • Coordinación y mecanismos de control
Comerciales	Factores relacionados a la actividad comercial tendientes a lograr la eficiencia.	<ul style="list-style-type: none"> • Modelo secuencial de crecimiento • Búsqueda de mayor dimensión • Independencia

CLASIFICACIÓN	DESCRIPCIÓN	FACTOR CLAVE
Externos	Variables exógenas relacionadas con el contexto que influyen en el proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> • Ambiente extremo

Figura 13: Clasificación de los factores de éxito. Fuente: (Boccatonda, C. et al., 2019)

Confianza

La confianza es la clave para cualquier tipo de relación tanto personal como profesional, por lo que ANCECO y las tres investigaciones, coinciden en que la confianza es fundamental tanto en el sentido de confianza entre los participantes para evitar hechos de oportunismo, como la necesidad de construir confiabilidad en el modelo. En este sentido, también es sumamente importante que los asociados tengan conciencia del valor de la cooperación y confíen en el modelo.

Para generar confianza, conseguir resultados visibles y fidelizar a los socios, es necesaria una gestión profesional de la central (Torres R. et al., 2006). ANCECO señala la importancia de un presidente, un consejo de administración y un directivo con grandes capacidades de liderazgo, carismáticos y visionarios que dirijan a un equipo de profesionales altamente cualificados debiendo centrar su trabajo y objetivos en los asociados.

Compromiso

El compromiso se relaciona directamente con la lealtad, por lo que se transforma en un factor determinante de cualquier proyecto. Es posible identificar dos tipos de compromisos, por un lado, referido a lo actitudinal, la voluntad y el esfuerzo que conlleva una participación activa; por otro lado, un compromiso que apoye los beneficios esperados por la central (Boccatonda et. al., 2019).

Es necesaria también, la concienciación por parte de los socios de que la participación en un proyecto como es una CCS, requiere tiempo y predisposición, así como la disponibilidad de recursos para otros participantes y la central misma (Boccatonda et. al., 2019).

El compromiso es una necesidad recíproca entre la central y los socios, creando una cultura de grupo fuerte basada en valores sólidos y compartidos, que permita poder lograr los objetivos conjuntos de la central (ANCECO, 2004).

Comunicación y transparencia

La comunicación es primordial en este tipo de proyectos, el intercambio de información debe ser fluido y recíproco. La central tiene que proporcionar todo tipo de información a los asociados para asegurar su transparencia en un 100%. Teniendo en cuenta el agravante de que los socios de una CCS están dispersos geográficamente, es necesario, un sistema de comunicación ágil y dinámico (ANCECO, 2004). A la vez que los asociados deben aportar información a la central y entre ellos, para aprender de las experiencias pasadas y mejorar el desempeño de cada uno (Boccatonda et. al., 2019).

Por ello, para un buen funcionamiento de una central, tiene que primar siempre la transparencia en las acciones y datos aportados por parte de la central (Panzano, 2011).

Compatibilidad y complementariedad

Nos encontramos en un mundo sumamente diverso en el que las empresas deben adaptarse a las necesidades de cada cliente, por lo que es imposible que sean homogéneas y las sinergias, perfectas. En este sentido, se busca el mayor grado de compatibilidad posible, para lo cual es necesario que cada una de las organizaciones posea habilidades para trabajar en conjunto.

Es un requisito básico para el buen funcionamiento de la CCS, que todos los miembros tengan unos intereses comunes, con un espíritu cooperativista que supone perder cierto poder de decisión para lograr objetivos más grandes (ANCECO, 2004).

Para fomentar estos factores, existen opciones como la exclusividad de plaza territorial, que consiste en garantizar un espacio territorial de negocio a un asociado basándose en un índice de competitividad determinado por la CCS. Es una figura de protección del asociado en un territorio, y una barrera de entrada a otro asociado que podría constituir competencia para el primero. Otorgar esta opción a los asociados depende de los criterios y las prioridades internas de la

CCS, además del sector y mercado en el que trabaje, pero realizando una división territorial y respetando la actividad de todos los asociados, se consigue compatibilidad, complementariedad, un mayor compromiso y mentalidad de grupo factores de éxito claves (ANCECO, 2000).

Es necesario que cada socio presente alguna fortaleza que pueda contribuir de manera positiva a la sinergia del grupo y, por otra parte, que los objetivos del proyecto junto con los individuales de cada organización, estén alineados (Boccatonda et. al., 2019).

Gestión participada

Es necesario que una representación del colectivo participe en la toma de decisiones de la central y que sus opiniones sean tenidas en cuenta. De esta forma, se logrará mayor involucración y sentimiento de identidad con el proyecto y con la marca (Torres R. et al., 2006).

Además, todos los miembros deben ser partícipes de las decisiones tomadas fomentando así, el principio de cooperación entre los asociados. Las imposiciones deben evitarse dentro de lo posible y actuar desde el consenso (ANCECO, 2000).

Estructura independiente

Otro requisito básico para el buen funcionamiento de una central es disponer de una estructura mínima de oficina y personal, separada e independiente de los socios, para diferenciar entre la actividad desarrollada por la central y la que llevan a cabo sus miembros día a día. De esta manera, evitamos confusiones en el desarrollo de la actividad propia o del grupo (ANCECO, 2000).

Aunque inicialmente se trate de una estructura sencilla, con un pequeño local e incluso una persona externa contratada para llevar a cabo la negociación con los proveedores, las relaciones con los socios y las tareas administrativas correspondientes; la estructura irá aumentando según vaya creciendo la CCS y el número de socios, asociados y las dimensiones de sus compras o servicios.

Independencia económica de la central

El sector debe percibir la necesidad y la conveniencia del proyecto, a la vez que el sector público puede y debe apoyarlo, pero no implicarse en exceso (Torres R. et al., 2006). Es posible relacionar este concepto con el cuarto principio cooperativo “Autonomía e Independencia” haciendo alusión, principalmente, a la independencia a la hora de la toma de decisiones.

Capacitación y aprendizaje

El factor humano es el capital más valioso, y un aspecto fundamental para cualquier organización en su camino a la excelencia. La capacitación se vuelve, por tanto, esencial para sostener las alianzas estratégicas, por eso es necesario contratar profesionales especializados para contar con el conocimiento adecuado del área.

Es necesario que la red cuente con personal dedicado exclusivamente a la gestión de la central y que se capaciten constantemente. Al concepto de capacitación también se le puede asociar el de “procesos” como la capacidad de la central de brindar herramientas de apoyo para asegurar la comunicación y la buena gestión de cada una de las organizaciones. En tal sentido, la contribución de internet es fundamental, ya que se pueden diseñar sistemas para ayudar en los procesos a los que tengan acceso todos los participantes (Boccatonda et. al., 2019).

Además, cuanto mayor sea la capacidad de aprender y la transparencia del conocimiento complementario de los asociados, mayor será el éxito de la capacitación (Boccatonda et. al., 2019).

Por otro lado, un aspecto no menos importante es la formación cooperativa. Promover las ideas del movimiento cooperativista a los jóvenes, teniendo en cuenta que los cambios generacionales son inminentes, pueden contribuir a prevenir errores futuros (Barberini, 2009).

Claridad de derechos y obligaciones

Es necesaria una clara definición de derechos y obligaciones de cada parte para no tener conflictos, es decir, establecer reglas claras desde el principio. El equilibrio ente los asociados es la prioridad, y todos deben tener

derecho e igualdad de voto y posibilidad de ser elegidos (Boccatonda et. al., 2019).

Para poder garantizar los mismo derechos y obligaciones de todos los miembros y conseguir así un control, es necesaria la redacción de unos estatutos que deben ser aprobados por todos los socios de la empresa. Además de definir estatutariamente los criterios que definen la CCS a medio y largo plazo, junto con otros documentos internos como contratos de adhesión, reglamento interno, etc. (ANCECO, 2000).

Coordinación y mecanismos de control

El incumplimiento de algunas normas fijadas en los documentos internos, puede afectar al buen funcionamiento de la central y la actividad y esfuerzo que están realizando sus asociados. Es por eso que resulta necesario que la red fiscalice las acciones de los asociados, para asegurarse el cumplimiento de los objetivos comunes. Las sanciones se tienen que establecer desde el inicio, estar consensuadas por los socios y ser comunicadas a los interesados en incorporarse a la central, evitando así posteriores problemas (ANCECO, 2000).

Experiencia

Es una utilidad para el proyecto que, tanto el personal que gestiona la central como los asociados, tengan experiencia en redes colaborativas y puedan realizar aportaciones para lograr mejoras.

Modelo secuencial de crecimiento

Contar con un modelo secuencial de crecimiento, más allá de si los resultados son a corto o a largo plazo, ayuda a que todos se encuentren alineados hacia la búsqueda de resultados. El modelo secuencial de crecimiento será de utilidad para el marketing interno de la organización (Torres Ruiz et al. 2006). La implementación ágil y los resultados rápidos serán posibles si se trata de un modelo diseñado de acuerdo con las necesidades de la central y según sus objetivos (Boccatonda et. al., 2019).

Búsqueda continua de mayor dimensión

Resulta necesario también, el crecimiento continuo del volumen de compra para conseguir mejores condiciones de negociación y precios más competitivos para los socios (Torres R. et al. 2006).

Ambiente externo

Existen factores externos que afectan directamente a la *performance* de un proyecto, como las políticas públicas y la aceptación de los distintos actores del proceso (proveedores, competidores, clientes), que también definen el desempeño del modelo¹⁷ (Boccatonda et al., 2019).

3.5 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE UNA CCS

3.5.1 Ventajas

Las CCS garantizan la diversidad de formatos, ya que permiten que las pequeñas y medianas empresas puedan competir al mismo nivel que las grandes empresas (ANCECO, 2016). Es uno de los motivos más importantes por los que empresas del comercio minorista deciden unirse a una CCS. Sin embargo, veremos a continuación y con más detenimiento las ventajas, tanto para empresarios como para proveedores, y las desventajas que suponen para las empresas formar parte de una central de compras.

VENTAJAS PARA LOS EMPRESARIOS

Ahorro de costes generales

El principal aliciente por el que una empresa se plantea la asociación a una CCS o incluso su creación, es el considerable **aumento de su fuerza negociadora y de su capacidad de compra**. De cara al proveedor se gestionan todos los pedidos de los asociados como uno solo, permitiendo conseguir **condiciones de compra más favorables** con mejores ofertas y precios mucho

¹⁷ En este sentido, existen diferentes experiencias a nivel mundial sobre cómo ha influido el contexto, tanto positiva como negativamente, en el desarrollo del cooperativismo. Por ejemplo, Rusia, China o Cuba se han nutrido del modelo cooperativo para llevar adelante su proyecto de gobierno, siendo Venezuela el caso más actual (Bastidas-Delgado, O. 2015).

más económicos, **reduciendo notablemente los costes** de la empresa. En consecuencia, los asociados obtienen **mayor rentabilidad para sus negocios**.

Otro proceso esencial es la selección, elección y homologación de los proveedores, que debe realizarse de manera minuciosa. Este proceso es costoso y en ocasiones difícil si no se cuenta con las condiciones necesarias. Al ser asociado a una CCS, es la propia central la que realizará un **estudio de proveedores** en aspectos tan importantes como la calidad de las materias primas, la accesibilidad al proveedor, su capacidad de respuesta y servicio, la atención al cliente, el servicio de reparaciones, etc. La calidad en las negociaciones con proveedores solo se logra contando con un equipo de profesionales formados y cualificados específicamente en el segmento de compras de materiales. Esto supone un beneficio añadido para el asociado sin invertir ni tiempo ni recursos, además, de tener la seguridad y garantías del proceso.

Algunas CCS ofrecen la **facturación centralizada**, que permite al asociado asumir mayores cantidades de pedido con unas comodidades de pago que no serían posibles si lo realizara individualmente. Pertenecer a una CCS también permite el acceso a **promociones y descuentos especiales**.

Otro coste que normalmente corren a cargo de los fabricantes, gracias a las condiciones de compra negociadas por la CCS, o incluso a cargo de la propia central, es el **servicio postventa**. Se trata de servicios costosos como el transporte de la mercancía o la resolución de incidencias (roturas, pérdida en el transporte, error en envíos, devoluciones del cliente final por producto defectuoso, etc.) que el consumidor demanda cada vez más y muchas empresas no son capaces de satisfacer con recursos propios.

Muchos operadores también abogan por la **centralización de los servicios de marketing**, así como la unificación de las estrategias comerciales que el grupo realiza con los menores costes de intermediación posibles. De esta manera, el asociado puede desocuparse de labores importantes como los luminosos del punto de venta, el mobiliario, el vestuario del personal, la cartelería con la publicidad, etc. y centrarse en otras labores de su negocio (Panzano, 2011).

Mayor oferta de marcas y proveedores

Otra ventaja es el **acceso a mayor número de marcas y proveedores especiales**, permitiendo la capacidad de ofrecer a los clientes un surtido de productos mucho más amplio. En la actualidad, la posibilidad de ofrecer una amplia variedad de productos es una ventaja competitiva muy importante, por lo que algunos operadores ofrecen a sus asociados **recomendaciones de surtido** y gamas básicas. De esta manera los asociados pueden adecuar la oferta de sus tiendas a la realidad del mercado, basándose en los datos aportados por la central, consultora o fabricantes.

Además, hay proveedores que solo trabajan con CCS y por lo que la única manera de acceder a sus productos es ser asociado. En este sentido, también encontramos muchas CCS productoras que tienen **marcas propias** para los socios y asociados a la central, que cuentan con surtidos nuevos y exclusivos.

Reducción del tiempo de gestión y asesoramiento

El **servicio personalizado** para el sector concreto en el que trabaje la CCS, es también determinante. Gracias al enorme conocimiento que la central tiene de su sector, puede facilitar a los socios servicios especiales para su desarrollo, como el apoyo en el desarrollo de eventos, servicios de promoción y convenciones, entre otros.

Unido al **asesoramiento permanente** que la central pone a disposición de los asociados en diferentes áreas de gestión de sus negocios, como la realización de estudios de mercado, tendencias sectoriales, formación de personal, gestión de surtidos de productos, incorporación de nuevas tecnologías, administración, campañas de publicidad, etc.

Profesionalidad y un equipo resolutivo

Una central cuenta con un equipo de profesionales con altos conocimientos en la gestión de compras y de marketing. En este sentido, no solo abarca aspectos de la negociación, sino que apoya al asociado antes y después de la compra. Durante el proceso pueden surgir todo tipo de problemas, incidencias o consultas que la CCS debe resolver de forma efectiva y rápida para garantizar un servicio de atención al cliente cercano y de calidad.

Mayor conocimiento del sector

Dada la dureza de la competencia actual, las empresas buscan soluciones para ampliar sus miras hacia otros segmentos y productos, pero la toma de decisiones es difícil incluso para aquellos que tengan experiencia en el sector. Formar parte de una CCS, da la oportunidad de tener información sobre el sector en el que se encuentre o al que quiera acceder, a través **de informes y estudios** que la central pone a la disposición del asociado.

Dentro de la CCS los asociados tienen la oportunidad de **establecer relaciones con empresas de su mismo sector**, de tratarse más de cerca, plantear inquietudes, y compartir problemas y soluciones. Incluso, llegar a cerrar acuerdos y emprender proyectos y actuaciones conjuntas en otras áreas y ámbitos, que individualmente no serían posibles. La clave es trabajar como grupo y de esa manera, potenciar el intercambio de experiencias y mejores prácticas. Esto permite aprovechar el *know how* de unas organizaciones a otras, y obtener una experiencia colectiva en beneficio de cada uno de los asociados.

Igualdad

Para la central todos los socios son iguales y rentables, por lo que no se pueden hacer distinciones, importa desde el primero hasta el último. Todas las estrategias que desarrolla son para que los socios sean rentables aportándoles mayor valor ante el proveedor, sus empleados y ante el propio cliente. Está en mano de los socios seguir correctamente las directrices de la central, aunque no siempre es así.

Sistema logístico potente

Estar dotado de un sistema logístico potente es un requisito indispensable para competir al nivel de las grandes marcas, y debido a su elevado coste es muy difícil que las pequeñas empresas lo logren si no están asociadas. Las CCS, al ser operadores de distribución horizontal, tienen unos sistemas logísticos muy potentes, por lo que **la capacidad de almacenamiento y disponibilidad del producto es muy superior.**

Unidad con independencia

Una de las mayores ventajas de pertenecer a una CCS, es que permite a los asociados disfrutar de todos los beneficios de la central sin perder por ello su personalidad ni el control de sus negocios, sin imposiciones en su modelo de tienda ni en su gestión.

VENTAJAS PARA LOS FABRICANTES

Los fabricantes, también con formatos horizontales, proporcionan estabilidad al fabricante ya que las relaciones de las CCS con sus proveedores se basan en la confianza y se caracterizan por ser de largo recorrido. Se aseguran una continuidad de pedidos y unos ingresos, unido a un crecimiento de su cuota de negocio muy importante, que les permite concentrar menos riesgo financiero y comercial.

La asociación de muchas PYMES en torno a una CCS proporciona una capilaridad geográfica “útil” y “táctica”. Por lo que para el fabricante significa una visibilidad, difusión y publicidad de sus productos muchísimo mayor que en condiciones de individualidad, con el consiguiente ahorro en gastos que te supone.

3.5.2 Desventajas

Falta de compromiso

La principal amenaza revelada para las centrales de compras son sus propios socios. Uno de los factores esenciales para el éxito de una central de compras es el compromiso y la cooperación. Sin embargo, que esto se lleve a cabo entre todos los socios es muy difícil. Normalmente una CCS está formada por socios que no tienen ninguna relación previa, por lo que sobre todo al inicio de la relación puede existir **desconfianza e individualismo**.

Los problemas graves surgen cuando esta desconfianza no se subsana y se mantiene a lo largo de la relación, llevando a un mayor individualismo y por tanto a un **comportamiento oportunista** con el resto de asociados, con la consiguiente pérdida de capacidad de negociación, facilitando la negociación directa con el proveedor evitando la relación con la central.

Conflicto de intereses

La competencia a la hora de gestionar todo el sistema de una CCS es una dificultad añadida a la gestión del grupo. Pueden darse **conflictos entre los intereses de los miembros** y los del propio grupo, dificultando la toma de decisiones y la cooperación por parte de todos. En general, dentro del total de asociados, existe un grupo con intereses comunes, mientras que otro grupo no los comparte y se comporta de manera individualista utilizando a la central en su propio beneficio exclusivamente. Además, entre los propios socios pueden darse situaciones de rivalidad que provoque **actuaciones individuales** como la negociación individual con los proveedores, o la obtención de información de manera desleal por parte de algunos socios.

Rigidez organizacional

La organización de la central es muy importante para lograr un funcionamiento dinámico y el compromiso de los socios. Sin embargo, no siempre es posible, y muchas CCS tienen serias dificultades en la gestión lo que provoca **lentitud en el proceso decisorio**.

La **rigidez organizacional** unida a la **falta de liderazgo** supone una seria dificultad para establecer mecanismos de control e incentivos que son fundamentales ante actos individualistas y desleales. Se debe establecer con claridad los procedimientos de control sobre cómo se realizan los proyectos del grupo, y la buena actuación con el debido compromiso por parte de los asociados. Ante su incumplimiento, una CCS debe tener un **régimen sancionador** completo que recoja todas las situaciones. El problema es que la mayoría no lo tienen, o en caso de tenerlo, es insuficiente o no se aplica.

Heterogeneidad de los socios

Las CCS con gran número de socios tienen mayores dificultades en la cohesión de las actuaciones y compras por parte de la central. La **diferencia en el tamaño** de los socios, provoca que algunos tengan dificultades para asumir el **amplio surtido** debido a la **falta de espacio** y que exista una **concentración de proveedores**.

Contratos a largo plazo

La principal garantía que nos ofrecen las CCS es la reducción de costes en cuanto a la adquisición de mercancías, pero para lograrlo necesitan asegurar a los proveedores unas cantidades determinadas durante un tiempo determinado. Esto hace necesario el compromiso a través de un **contrato** por parte de los socios y asociados. Como cualquier otro contrato, se puede romper, pero está asegurado con cláusulas que supondrán duras **penalizaciones**. El objetivo de esto es asegurar el compromiso y la capacidad de cumplir las condiciones que la central ofrece tanto a proveedores como a los socios.

Cuotas de acceso

La anexión a una CCS y la posibilidad de aprovechar las ventajas que ofrece, no es gratis. Por ello al asociarse es necesario pagar algún tipo de cuota para acceder a una central. En el caso de que no nos cobren por los servicios, la CCS puede cobrar sus honorarios de la rebaja conseguida a los proveedores. En muchos casos se dan las dos condiciones, por un lado, la cuota de acceso y por otro, una parte de la rebaja.

No obstante, si comparamos la cuantía de las cuotas de acceso o los honorarios, con el coste que supondría pagar los servicios que utiliza la empresa asociada, ésta sale beneficiada.

En definitiva, podemos decir que las ventajas superan a las desventajas, y es que, para el asociado y propietario de una tienda que de verdad comparta el sentimiento de grupo y de cooperación, las desventajas de pertenecer a una CCS son escasas, si no inexistentes. Sin olvidar que, de todo inconveniente, podemos sacar una ventaja.

3.6 SITUACIÓN ACTUAL DE LAS CENTRALES DE COMPRAS

Podemos conocer la situación actual de las centrales de compras en España y su repercusión en la economía, a través del censo de las CCS, ventas y servicios de 2020. Se trata de un estudio elaborado por CERES para ANCECO, en el que actualiza el censo elaborado en 2003 y cuya última edición había sido en 2014. Se han depurado los datos existentes y ampliado los registros, administrando a las 350 centrales de compras identificadas, un breve

cuestionario con el objetivo de actualizar los datos más relevantes de cada central de compras: los datos de contactos de la central, años de constitución, número de socios y de asociados, número de establecimientos, número de empleados directos e indirectos, facturación, servicios prestados a los asociados, etc.

Gracias a este análisis podemos mejorar el conocimiento de las CCS tanto a nivel global como nivel sectorial y territorial. Es un elemento informativo sobre las CCS españolas que permite conocer, comunicar y afirmar conceptos a partir de los datos, reivindicando las magnitudes y el papel de las CCS en la economía.

Las centrales de compras son generadoras de empleo directa e indirectamente, y por tanto, inyectoras de la economía. A grandes rasgos podemos resumir que aportan 8370 empleos directos y más de 510000 puestos de trabajo en 133000 establecimientos sus ventas agregadas representan el 8,8% del PIB español. A continuación, profundizaremos y analizaremos los datos del estudio.

Entre las 316 CCS activas, el 72% se han constituido entre 1991 y 2010, momento de gran crecimiento y expansión económica; sin embargo, a partir de la crisis iniciada en 2008, la creación de nuevas CCS disminuyó más de un 40% dando lugar a procesos de fusión, concentración o incluso disolución.

La antigüedad media de una CCS es de 23 años, siendo el sector de equipamientos del hogar el que tiene más antigüedad con una media de 26 años, y las CCS del sector de bienes de inversión son las de más reciente creación con 21 años unido a la relativa novedad de este sector con respecto a los demás.

Las CCS activas se agrupan en 47 sectores que incluyen todos los ámbitos de la distribución, tanto mayoristas como minoristas y algunos industriales. Analizando la distribución sectorial agrupada, el sector del gran consumo y equipamiento de la persona es el más numeroso con un 42% del total de las CCS. Lo que explica la fuerte concentración en nueve sectores, alimentación, materiales de construcción, ferretería, electrodomésticos, recambios de automoción, juguetes, deporte, farmacia y óptica, todos ellos representan más del 50% de todas las CCS censadas.

Para analizar la distribución geográfica de las centrales de compras en España, dividiremos el territorio en tres ejes principales, el eje mediterráneo en verde, el eje central en rosa y el eje cantábrico-pirenaico en azul.



Figura 14: Distribución geográfica de las CCS. Fuente: Elaboración propia.

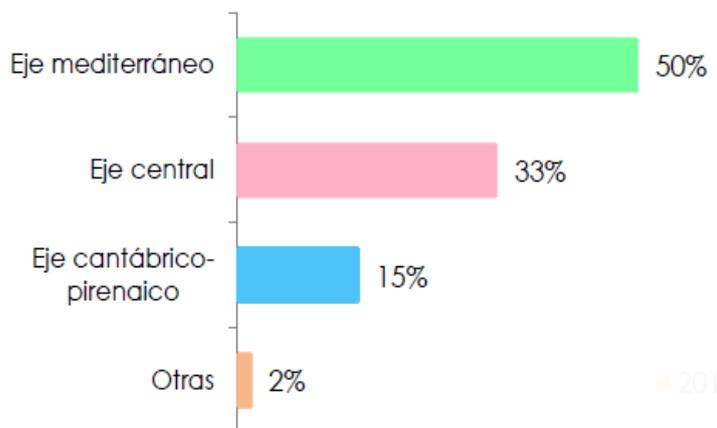


Figura 15: Gráfico sobre las dimensiones geográficas de las CCS. Fuente: Elaboración propia.

El eje mediterráneo es el más importante, ya que supone el 50% de las CCS. Se trata de una localización geográfica privilegiada para el comercio por situarse cerca de la costa y facilitando el transporte de mercancías y la conexión con otros países de la cuenca del Mediterráneo. Históricamente siempre ha sido una zona clave para el comercio y actualmente sigue siendo una de las zonas más turísticas de nuestro territorio, lo que fomenta la economía y por tanto el comercio. Cataluña es la Comunidad con mayor número de centrales, un 30% del total.

El segundo eje central suma un 33% de las CCS, de las cuales el 25% de se sitúan en Madrid, la comunidad autónoma más importante de nuestro país por ser la capital, aunque no supera a Cataluña en número de centrales. El 8% restante, se divide en zonas mucho más rurales y por tanto menos desarrolladas económicamente. El tercer eje cantábrico – pirenaico suman un 15% de las CCS censadas. Se trata de una zona comercial y turística en auge, con bastante influencia rural pero también cooperativista. Aunque tenga menor número de centrales de compras que el resto de España, cuenta con cooperativas muy importantes a nivel nacional como Grupo Coren, Cooperativa Galega.

Una buena elección de la forma jurídica es imprescindible para el desarrollo de una central de compras. Vendrá determinada por los requisitos e intereses de los socios fundadores y el crecimiento que quiere tener la central en el futuro. Actualmente podemos encontrar diferentes fórmulas jurídicas en el ámbito de las CCS y cada una tienen unas ventajas y unos inconvenientes.

El 60% de las centrales censadas son Sociedades Limitadas por las ventajas que aporta. Entre ellas destacamos, la facilidad y sencillez en los trámites de constitución, la menor complejidad en su funcionamiento, la responsabilidad recae solo sobre los administradores y no frente a los socios, y la responsabilidad de los socios se limita al capital aportado, sin tener implicaciones sobre el patrimonio personal. El capital social debe desembolsarse en su totalidad desde el principio, lo que permite contar de mayores recursos al inicio de la actividad, mientras que en la Sociedad Anónima solo hay que realizar un desembolso inicial del 25%. Además, las aportaciones son solo susceptibles de valoración económica, pudiendo ser tanto dinero como bienes; y las acciones que forman el capital no se pueden transmitir lo que permite mayor control.

Por su parte, la Sociedad Anónima permite la libre transmisión de las acciones que forman el capital social, lo que conlleva una mayor motivación para la entrada de nuevo socios y más ingresos económicos. También posibilita la incorporación de socios aportando únicamente capital y no es necesario tener conocimientos sobre ellos, esto para una CCS es negativo ya que se pierden factores clave como el cooperativismo, la confianza y el valor como grupo. El 19% de las CCS censadas han escogido esta forma jurídica.

La Cooperativa, forma jurídica del 13% de las CCS censadas, aunque representa la base de una CCS respecto al cooperativismo, supone mayores dificultades a la hora de tomar decisiones y de gestionar las actividades que debe desempeñar una CCS. Son entidades que no se proponen esencialmente la obtención de beneficios económicos y se sujetan a normas equitativas e igualitarias que a largo plazo pueden verse mal por algunos socios al percibir las mismas ventajas que otros que se hayan unido a la central recientemente y por tanto aportado menos.

Con respecto a los miembros pertenecientes a una central de compras, debemos distinguir entre socios y asociados. Los primeros son aquellos titulares de la sociedad y, por tanto, tienen la iniciativa, asumen el riesgo de crear la central y de la inversión que ello supone, elaboran los estatutos y el documento interno, constituyen la Junta de Directiva y marcan la línea a seguir en la central. Mientras que los asociados son personas jurídicas que únicamente participan de los servicios y actividades de la CCS, no del accionariado y suelen incorporarse una vez creada la CCS aceptando las condiciones y el documento por los que se rige la central. En cuanto a la actividad comercial de la central, todos deben ser iguales (ANCECO, 2000).

No existen fórmulas para determinar el número de socios necesario para crear una CCS, pero lo esencial es tener capital suficiente para crear la empresa y el número de socios y asociados suficiente para poder negociar con los proveedores y prestar servicios de calidad. Del mismo modo, el número ideal de asociados no existe, para cada central será diferente en función de sus intereses, ambiciones, presupuestos, etc. (ANCECO, 2000).

La media global del número de asociados es muy superior a la media global de socios, con 65 asociados de media frente a los 28 socios de media. Tras el estudio sabemos que las 316 centrales de compras suman 13731 socios y 44886 asociados.

El empleo es un factor determinante en el crecimiento de las centrales que ha aumentado en los últimos años, el 35% de las centrales censadas en 2019 tienen más de 10 empleados directos frente al 21% que había en 2014. Con ello,

el número medio de empleados por central aumenta un 30%, pasando de 10 empleados de media en 2014, a 13 empleados de media por CCS en el 2019.

A partir de los valores medios obtenidos en el estudio de ANCECO, y dada la elevada falta de información al respecto de las CCS encuestadas, han tenido que estimar un comportamiento similar entre las centrales de compras de las que no se ha obtenido información. Se aproxima que, en global, el *Sell In*¹⁸ de las CCS de España supera los 32 millones de euros, mientras que el *Sell Out*¹⁹ excede los 107 millones de euros.

Los servicios prestados por las diferentes centrales de compras pueden variar según el sector en el que trabajen y sus dimensiones, sin embargo, hay una serie de servicios prestados por todas las CCS en general. Los más comunes son la negociación de condiciones, las operaciones de compra conjunta, los servicios de marketing y los productos de marca propia. Las herramientas informáticas de gestión integradas están en auge y son cada vez más utilizadas por las pequeñas empresas, ya que facilitan notablemente la gestión de la empresa y ayudan a obtener informes y datos ayudando en la toma de decisiones. Normalmente, las empresas asociadas integran el mismo programa que utiliza la CCS simplificando así los procesos.

Para poder prestar servicios logísticos es necesario tener una infraestructura grande y una red de tiendas o almacenes bien distribuidos que lo faciliten, por eso es un servicio que va directamente relacionado con las dimensiones de la CSS. Algo similar ocurre con la centralización de pagos y la facturación, o la marca de canal (rotulación comercial conjunta), por lo que solo la mitad de CCS aproximadamente prestan estos servicios. Prueba de ello es que las CCS del sector de gran consumo y equipamiento de la persona son las que mayor número de servicios prestan. Con respecto al *e-commerce*, solo 4 de cada 10 lo desarrollan y un 17% lo están estudiando.

¹⁸ Referido a la facturación de la central hacia sus socios. Funciona como un indicador de rendimiento, y mide las ventas o la cantidad de producto que ingresa a las tiendas o puntos de venta.

¹⁹ Referido a la facturación de los establecimientos. Como indicador, mide las ventas de los productos desde los establecimientos, es decir, los productos que salen de las tiendas, comprados por los clientes.

En términos generales, las CCS asociadas a ANCECO prestan un mayor número de servicios a sus asociadas que el resto de CCS analizadas, destacando las operaciones de compra conjunta, los servicios de marketing y comunicación, las herramientas informáticas, los productos de marca propia y la marca de canal. El tipo de servicios desarrollados por estas CCS, evidencian una clara evolución hacia herramientas y actividades de apoyo a la venta.

A continuación, profundizaremos en variables analizadas anteriormente según cada sector. De esta manera, podremos obtener una imagen más completa de las centrales de compras pertenecientes a cada una de las tres agrupaciones de sectores utilizadas hasta ahora.

Sector de gran consumo y equipamiento de la persona

En una sociedad consumista y cada vez más preocupada por la imagen personal, el sector de gran consumo y equipamiento de la persona está cada vez más desarrollado y supone un incentivo muy importante para la economía. El 42% del total de CCS censadas pertenecen a este sector, y el 41% se trata de centrales de grandes dimensiones con más de 10 trabajadores, lo que les sitúa con una media de 15 trabajadores y 30 socios.

Como vemos es el sector cuyas centrales de compras tienen mayores dimensiones y generan mayor empleo. Es el sector cuyas CCS aglutinan mayor número de establecimientos, con una media por central de 288 puntos de venta. Con respecto a sus empleados tienen aproximadamente más de 210 mil empleados indirectos en total, con una media de 2350 empleados indirectos por CCS, además del empleo directo en las propias centrales que suman aproximadamente 3515 empleados en total.

Sector del equipamiento del hogar

El sector de equipamiento del hogar es el que menor número de CCS tiene, solo un 24% del total, y sin embargo en cuanto a dimensión, las centrales de este sector son bastante grandes. Aunque el 41% de las centrales tienen 5 o menos empleados, el 38% se componen de más de 10 trabajadores lo que les posiciona con más empleados de media según el sector, con 16 empleados. Además, tienen la media más alta de socios con 41 socios por central.

En cuanto al número de establecimientos, tienen una media por central de 189 puntos de venta situándose por encima de la media global. Con respecto a sus empleados tienen aproximadamente más de 120 mil empleados indirectos en total, con una media de 512 empleados indirectos por CCS, además del empleo directo de las propias centrales que suman aproximadamente más de 2000 empleados en total.

Sector de bienes duraderos y de inversión

Por su parte, las centrales del sector de bienes duraderos y de inversión, teniendo una cuota del 34% de las CCS totales, son las de dimensión más reducida en cuanto a socios y empleados. Tienen 23 socios de media, pero mayor número de asociados con 72 de media. Se trata de centrales con un reducido número de socios, pero un elevado número de asociados; esto se debe a la importante inversión que hay que realizar para ser socio de este tipo de centrales, siendo bastante inferior la aportación necesaria como asociado.

En cuanto al empleo que generan, el 46% de las centrales de este sector tienen 5 o menos trabajadores, por lo que forman las medias más bajas en comparación con los demás sectores, con 8 empleados directos de media. Con respecto al empleo indirecto que suponen, llegan a 834 trabajadores indirectos de media. También es el sector con menos establecimientos de media por central, con 129 puntos de venta.

4 CASO DE ESTUDIO: JUSTO MUÑOZ

4.1 INICIOS Y EVOLUCIÓN - La historia de Justo Muñoz

Hijos de Justo Muñoz, S.A. conocido comercialmente como Justo Muñoz, es un comercio tradicional de Valladolid con más de 100 años de vida y unido a la historia y al crecimiento de la ciudad de forma inseparable.

Desde la ubicación inicial en la Calle Fuente Dorada de Valladolid, han ido superando muchos obstáculos hasta haber construido hoy en día un comercio de referencia en Castilla y León con 11 tiendas activas. Está vinculado a los sectores del juguete, el deporte, la decoración de hogar y a la moda con su marca 50 Yards. Su tienda principal está situada en el edificio Justo Muñoz en la Calle Teresa Gil, además de las tiendas de Mantería 24 y 28, Paseo Zorrilla 90, Santa María 13, Duque de la Victoria y Montero Calvo. También están presentes en los dos centros comerciales más importantes de Valladolid, con un espacio de más de 800m² en Río Shopping y con dos tiendas en Vallsur, y en Aranda de Duero siendo la primera tienda fuera de la provincia de Valladolid.

Justo Muñoz mantiene una presencia activa en la vida de la ciudad a través de múltiples campañas publicitarias y de imagen que se realizan, así como con los numerosos patrocinios culturales y deportivos que la empresa mantiene. Además, como nos cuentan en su página web mantienen una estrecha vinculación con los clubes deportivos de la ciudad desde las Tiendas Oficiales del Real Valladolid y del patrocinio de pequeños equipos, la venta de entradas de eventos deportivos, etc.

Sin embargo, Justo Muñoz comenzó siendo una pequeña tienda detallista en el centro de la ciudad hasta que se dio cuenta de la necesidad de buscar nuevas formas de competir en el mercado. Para lograrlo optaron por las oportunidades que ofrecen las CCS y se asociaron a dos centrales de compras líderes en los dos sectores que más trabajan, primero a *Toy Planet* en el sector de juguete y después *Base Detall* en el sector del deporte. A continuación, veremos con mayor profundidad la evolución de ambas centrales y el valor añadido que aportan a sus socios entre los que se encuentra Justo Muñoz.

4.2 CASOS

4.2.1 *Base Detail Sport S.A.*

Empresa dedicada al sector del deporte, con sede central en Barcelona y creada en 1985 como resultado de la unión de varios propietarios de establecimientos deportivos. En 1999 decidieron desarrollar una marca de canal que unificara la imagen y la estrategia de todos los establecimientos asociados bajo el nombre de Base (ANCECO, 2019 – C).

En la actualidad, gestiona 110 asociados y 320 puntos de venta por toda la Península, Baleares e Islas Canarias. Sus locales están ubicados en centros comerciales o en el centro de las ciudades, con una superficie media por establecimiento de entre 200 y 500 m². Los productos que comercializan están relacionados principalmente con fútbol, running, natación, calzado y textil tanto deportivo como de vestir. En algunos puntos de venta se comercializa adicionalmente prendas y material de tenis, esquís, montaña y golf (ANCECO, 2019 – C).

Su objetivo como empresa, es superar las expectativas de sus consumidores en cada experiencia de compra, ya sea en las tiendas físicas o a través de su tienda online. Defienden su trabajo con mentalidad de líder innovador y diferenciador para que sus clientes encuentren el producto que buscan a un precio competitivo y con el mejor servicio (BASE DETALL, 2019).

Dentro del sector, es de las CCS que más detallistas agrupa y que mayor número de tiendas asociadas tiene. Su facturación supera los 260 millones de euros, de los cuales 70 se facturan centralizadamente. Están comprometidos con la excelencia, la satisfacción del cliente, la inversión continua en innovación y sostenibilidad y trabajando en equipo con la mayor profesionalidad y ética (BASE DETALL, 2019).

CARACTERÍSTICAS DEL SECTOR

El sector del deporte se caracteriza por la gran influencia que tiene la imagen de la marca sobre la decisión de compra. Podríamos definir este sector como aspiracional y marquista, en el que la salud y el éxito son dos de las

principales motivaciones de compra que tiene el consumidor (ANCECO, 2019 – C).

En la composición de la cadena de suministro destacan los fabricantes de las primeras marcas, entre los que hay que distinguir las marcas internacionales y las marcas nacionales, y los distribuidores, que suelen crear sus propias marcas. Todos los operadores de este sector despliegan estrategias muy agresivas de comercialización de sus productos, incluso algunos de ellos controlan todo el proceso, desde la fabricación hasta la venta.

Dentro de la cadena de suministro nos encontramos que tanto distribuidores como fabricantes se convierten en competencia directa. Los distribuidores configuran sus surtidos combinando marcas internacionales, con marcas locales y marcas propias, y ampliando su mix de precio para abarcar el mayor número posible de *target*. Otros distribuidores se convierten también en fabricantes al crear sus propios diseños y producir sus propias colecciones. Por su parte, fabricantes como *Nike*, *Puma*, *Adidas* o *Quiksilver* que abren sus propias tiendas para asegurarse una conexión directa con el consumidor (ANCECO, 2019 – C).

En los últimos años, se ha producido un fenómeno de mezcla entre el mundo del deporte y de la moda, lo que ha constituido una oportunidad de diversificación para muchas de las empresas que operan en el sector, proporcionándoles ingresos adicionales y la posibilidad de llegar a nuevos públicos.

Las principales CCS que operan en este sector del deporte son *Base e Intersport*, pero hay otros operadores como *Decathlon*, *el Corte Inglés*, *Foot Locker*, *Décimas*, *Quiksilver*, *Roxy*, *Sport Zone* o *Forum Sport*, además de las tiendas conceptuales de fabricantes como *Adidas*, *Puma* o *Nike*.

En definitiva, se trata de un sector muy maduro, que se encuentra en un proceso de profunda transformación, y que le conduce hacia la concentración, tanto en marcas como en distribuidores.

ASPECTOS CLAVE DE BASE COMO CCS

Las tiendas de Base se caracterizan por basar su desarrollo estratégico en satisfacer los diferentes tipos de demanda de sus consumidores. Por un lado, disponer de artículos para hacer deporte, y por otro, disponer de artículos de estilo de vida deportivo, pero que no son técnicos, es decir, ropa más casual o moda deportiva. De esta forma se consigue dar cobertura a todos los ambientes habituales de una persona: hacer deporte, ir a estudiar, trabajar o disfrutar de momentos de ocio.

El surtido de las tiendas de Base depende del target de la zona en la que está ubicada, pero en todas ellas se busca el equilibrio entre las primeras marcas y las marcas propias, y así las posiciona al nivel de las mejores marcas, tanto en calidad como en imagen de marca.

Una de las ventajas de asociarse a Base es que cuando el empresario se une a la Central se beneficia del volumen global y de su cuota de mercado, es decir, la fuerza del colectivo le permite beneficiarse localmente y aprovechar las economías de escala y todas las ventajas que ofrece la CCS (ANCECO, 2019 - C).

PILARES ESTRATÉGICOS DE BASE

A través de ANCECO sabemos que la consolidación de *Base Detail* se ha alcanzado gracias a los siguientes aspectos (ANCECO, 2019 - C):

La gestión de compras:

Los asociados pueden acceder a unas condiciones excepcionales de compra y de formas de pago con las que mejoran notablemente la rentabilidad de sus negocios.

Gracias a la estrategia de marcas propias, complementa el surtido de las principales marcas, donde estas no llegan. Base pone a disposición de sus asociados tres marcas propias:

- Okihi: que se dirige al consumidor con perfil outdoor (naturaleza, aire libre, ski, etc.).

- Dss: enfocada al consumidor con perfil puramente deportivo (deporte de equipo, running, futbol, tenis, etc.).
- Bludem-on: enfocada a comercializar moda deportiva.

Estas marcas no se utilizan como referentes de precios bajos, sino que actúan como una opción más del surtido, al mismo nivel que el resto de marcas, pero con la diferencia de que el diseño es propio y que han sido elaboradas con materiales de calidad.

La finalidad de esta estrategia de marcas propias es complementar el surtido con referencias bien posicionadas en precio, pero que aportan un margen bastante más elevado para el asociado. De esta forma se fomenta que los asociados ofrezcan siempre en primer lugar los productos de las marcas propias, ya que el cliente apreciará la diferencia de precio respecto a un producto de similares características de una primera marca, y además, la venta de este producto le reportará un margen muy superior al ofrecido por el producto de la primera marca. Base realiza todo el proceso, diseña, fabrica y distribuye. La fabricación se realiza en diferentes zonas del mundo, como España, Europa del Este, China o Marruecos.

La marca de canal:

Base nació para vender productos de deporte, pero con el tiempo se ha convertido en mucho más. Se está convirtiendo en una actitud: el movimiento base. Desde la Central, el posicionamiento que se quiere dar a la marca es que el movimiento base sea una forma de vivir. Es una marca fresca y dinámica que refleja conceptos que nunca se habían utilizado en tiendas de deporte. El nombre es una palabra sencilla de cuatro letras y fonética limpia que se asocia a conceptos de “lugar” y “deporte”.

El logotipo está realizado con colores que transmiten emociones positivas vinculadas a la naturaleza y a la libertad como el verde, a la calidad y sofisticación como el azul, y a la tecnología como el negro. La palabra “base” se construye sobre una línea recta que corta la palabra para realzar la firmeza de la compañía. Los dos puntos se anteponen al nombre del asociado, lo que obliga a seguir leyendo y resalta la importancia de cada uno de sus componentes.

El concepto de punto de venta:

Las tiendas de Base se caracterizan por ser lugares en los que se transmite el espíritu deportivo de la marca. Se cuidan los surtidos, los escaparates y la renovación permanente de las acciones promocionales. El surtido se adecúa al perfil de compra de los consumidores de la zona donde está ubicado el establecimiento, y esa flexibilidad también es un factor que contribuye al éxito de la central.

El personal de las tiendas está compuesto por profesionales que aman el deporte, y que se convierten en perfectos asesores para los clientes, ya que comprenden las necesidades y emociones de los consumidores y que les ayudan a encontrar lo que necesitan entre las distintas especialidades, que van de lo más técnico a la moda deportiva, pasando por el multideporte.

Marketing moderno y dinámico:

La marca cuenta con gran notoriedad y está posicionada como una cadena de tiendas de deporte muy cercana a todos sus consumidores, gracias a la fuerza de la marca, la presencia permanente en eventos deportivos, su estrategia web 2.0 y la enorme calidad de sus campañas de publicidad que desarrolla la central. Varias campañas publicitarias de Base han sido galardonadas con Premios Laus, una distribución internacional que reconoce la creatividad y la calidad de la comunicación audiovisual y gráfica.

El marketing es una de sus mejores prácticas, tanto por la estrategia de *branding*, que consiste en llevar a cabo una gestión global de todos los elementos tangibles e intangibles que rodean a la marca, para conseguir y transmitir una promesa a través de las campañas publicitarias y acciones promocionales que desarrollan.

La innovación:

Base ha abogado por la innovación desde sus inicios. En 1993 ya disponían de una página web y todos sus establecimientos estaban conectados a través de internet. Hoy en día, las nuevas tecnologías y las TIC tienen una gran importancia en la gestión de la organización y se ofrecen a sus asociados servicios de intranet corporativa, EDI, software de gestión, firma digital, etc.

4.2.2 T. Planet Shops S.L.

Empresa dedicada al sector del juguete, cuya sede central se encuentra en Ribarroja de Turia (Valencia). El origen de la central se encuentra en Joguets, una cooperativa creada en 1988 por seis empresas independientes valencianas con la finalidad de obtener volúmenes de negocio, concentrar poder de compra y crear economías de escala para mejorar las condiciones de compra de los productos y competir con las secciones de juguetes de los primeros hipermercados que se establecieron en nuestro país. El desembarco de *Toys 'R'Us* en nuestro mercado animó a muchos empresarios agruparse y constituir Centrales de Compra y Servicios. En 1996, la sociedad se transforma en Sociedad Limitada, creando *Toy Planet* (ANCECO, 2019 – B).

Se encuentra en plena fase de expansión, asocia más de 180 tiendas en España, con más de 44000 m² de la superficie de venta, en las que se combina la proximidad de la juguetería tradicional con las ventajas de una gran cadena. Su facturación anual supera los 80 millones de euros, lo que le otorga una cuota de mercado de 5.5% (ANCECO, 2019 – B).

CARACTERÍSTICAS DEL SECTOR DEL JUGUETE

La cadena de suministro del sector del juguete está compuesta por fabricantes, empresas auxiliares que intervienen en los procesos de fabricación (moldes de inyección, soplados de plástico, decoración aerográfica, confección de vestidos, etc.) mayoristas, agentes comerciales, licenciarios, agentes exclusivos de empresas internacionales y distribuidores como las grandes superficies (*Carrefour*), los grandes almacenes (*El Corte Inglés*), cadenas verticales (*Toys 'R'Us*), franquicias (*Imaginarium*, *Eurekakids*) y Centrales de Compras y Sevicios (*Juguettos*, *JAC*, *Toy Planet*).

A pesar de la amenaza del sector de los juguetes electrónicos, el sector español del juguete tradicional sigue creciendo y se ha convertido en el más dinámico entre los grandes mercados europeos, como Alemania, Francia o Reino Unido. España es el 2º productor europeo, por detrás de Alemania. A nivel mundial, el primer productor es China.

El mercado español es el más estacional de Europa ya que concentra 2/3 de sus ventas en el periodo navideño. En total se venden más de 42 millones de juguetes al año en nuestro país, con un precio medio de 23,5 euros y un gasto medio por niño de 166,30 euros que también superan a otros países europeos, según datos de la Asociación Española de Fabricantes de Juguetes. Las familias de producto más demandadas son Deportes/Aire libre, Infantil/Preescolar, Muñecas, Figuras de acción y Accesorios y Vehículos (ANCECO, 2019 – B).

El sector juguetero español sigue apostando por la innovación y originalidad, renovando cada año 60% del catálogo de los fabricantes, por término medio. Además, cada vez está más relacionado con el sector de las licencias, las películas estrenadas en el cine relacionadas con el sector juguetero, los *influencers* o el protagonismo de los *kidults* están siendo claves para este sector. Según datos proporcionados por ANCECO, uno de cada tres juguetes que se venden en nuestro país son licenciados, es decir, que se venden bajo el apoyo de una marca que obtiene unos royalties por su comercialización, ejemplos de dichas marcas son Disney, Warner, etc. (ANCECO, 2019 – B).

Según señala Jesús Esteban, director de *hardlines* de *Disney Consumer Products*, “las nuevas formas de contacto con el consumidor, así como los nuevos hábitos de consumo de contenidos por parte de los más pequeños son temas recurrentes entre los profesionales del sector *licensing*. Así, el consumo de contenidos es, en tiempo dedicado, la segunda actividad más importante después de las actividades al aire libre”.

Los actores y las acciones principales que han impulsado el sector licencias se resumen en los siguientes puntos:

- **Influencers:** Gracias a las redes sociales, los *influencers* se han ganado su espacio en este sector, crean contenido y realizan colaboraciones con multitud de marcas siendo cada vez más importantes.
- **Películas:** Gracias al contenido procedente del cine y la publicidad que supone. Durante el 2019 se ha producido un crecimiento considerable siendo un año muy relevante para el sector juguete y el *licensing*. Películas como *La película Playmobil*, *Mascotas 2*, *La película LEGO*,

Dora la Explotadora, etc. han supuesto un desarrollo de producto importante.

- **Contenido propio:** Se trata de crear o anunciar contenido propio para promocionar marcas a través de plataformas *streaming* o buscar distribución para canales en abierto.
- **Sector videojuegos:** El videojuego también vive un momento interesante para la industria juguetera y de las licencias. El creciente consumo de estos productos supone una oportunidad para el sector que muchas marcas no están dejando escapar.
- **Kidults:** Muchas marcas están ampliando su cartera de clientes creando nuevos juguetes enfocados al adulto joven que está ganando cada vez más peso en el sector. Los *retails* y fabricantes han ampliado el surtido y el espacio dedicado a productos y están creciendo en este segmento.

La industria juguetera española es una de las más potentes y dinámicas, gracias en parte a estar compuesta por Pymes, que ha llevado en los últimos años a experimentar un fuerte proceso de concentración a través de adquisiciones, fusiones y acuerdos de colaboración para incrementar su competitividad en un mercado cada vez más globalizado. Destaca dentro de nuestra oferta nacional, la industria juguetera valenciana por ser la cuna del juguete español. La mayoría de los juegos y juguetes se fabrican en el llamado Valle del juguete, una zona formada por los municipios de Onil, Ibi, Tibi y Castalla, que cuenta con una superficie aproximada de 392 km². (ANCECO, 2019 - B).

Otro factor muy determinante en este sector es la seguridad del producto, debe seguir unos protocolos de seguridad y calidad muy estrictos y cumplir la normativa que persigue todos aquellos materiales que pueden ser perjudiciales o peligrosos para la salud.

ASPECTOS CLAVE DE T. PLANET COMO CCS

La misión de *Toy Planet* es hacer que los niños sean felices fomentando su formación y desarrollo. Por encima de todo, se sitúa la felicidad de los más pequeños, algo imprescindible para la sociedad y para una familia.

Toy Planet comercializa juguetes de las marcas más conocidas, todos ellos seleccionados siguiendo criterios pedagógicos y bajo la premisa de que fomenten valores indispensables en cualquier comunidad como la igualdad, la responsabilidad, el cuidado del medioambiente, la amistad o la creatividad. Esta forma que tiene la empresa de entender su tarea empresarial, influye positivamente en el presente y el futuro de los niños y la sociedad.

La imagen social que de esta CCS es muy positiva, por lo que trabaja en que todos sus socios sigan esa línea y se esfuercen en mostrar unidad como grupo siguiendo las mismas pautas y premisas.

Los establecimientos de la cadena son tiendas de juguetes que ofrecen un surtido muy amplio de juguetes durante todo el año, enfocado a todos los públicos. Además, la atención personalizada aporta un valor añadido profesional que incrementa la sensación de seguridad en el acto de compra. Además, pone a disposición de los socios una gama de productos exclusivos con marca propia. Esta gama de productos pretende obtener una diferenciación que no esté basada en el precio como argumento de compra, sino en la calidad, la usabilidad y el diseño de los juguetes. En este último aspecto han invertido durante los dos últimos años, cambiando la estética del *packaging* dándole un aspecto más moderno y actual (ANCECO, 2019 – B).

PILARES ESTRATÉGICOS DE T. PLANET

La consolidación de *Toy Planet* en el sector del juguete se ha alcanzado gracias a los siguientes aspectos (ANCECO, 2019 - B):

Compromiso social:

Toy Planet es socio colaborador de Aldeas Infantiles SOS, una organización de ayuda a la infancia de carácter privado y ámbito mundial gracias a la cual ayudan a que los niños de Portoviejo (Ecuador) tengan acceso a cosas tan necesarias como los alimentos, la educación y los juguetes. Un 0,7% de las ventas de productos *Toy Planet* van destinados a ellos. En los últimos 5 años, *Toy Planet* ha destinado a la aldea de Portoviejo más de 80.000 euros.

Además, desde las tiendas realizan numerosas iniciativas para contribuir a la mejora de las comunidades en las que sus asociados desempeñan su actividad.

La marca de canal y la comunicación:

- La marca Toy Planet y el diseño gráfico de la misma resulta muy acertado, ya que conecta con el público al que va dirigida.



Figura 16: Logo de Toy Planet. Fuente: Toy Planet (2019)

- Dentro de su marca Toy Planet, ha creado otras marcas para diferenciar sus productos entre las que podemos distinguir:



Figura 17: Líneas de negocio de Toy Planet. Fuente: (Toy Planet, 2019)

- Realiza importaciones de calidad, buscando productos para todos los públicos.
- Lanza campañas de publicidad muy potentes, siguiendo una estrategia de comunicación que el grupo desarrolla a nivel nacional y que se refuerza con acciones locales, permitiendo realzar la personalidad de los negocios asociados.
- Publica varios catálogos durante el año, 8 catálogos en total con diferentes objetivos: en las temporadas de menor ventas sacan catálogos de impulso o chollo-precios con los que intentan potenciar las ventas con promociones muy atractivas en productos de diversas marcas, en las estaciones de primavera, verano y navidad sacan otros catálogos con productos específicos de esa temporada, siendo el catálogo de la campaña de navidad el más importante de todos por el volumen de ventas que se generan durante esas fechas.
- Entre las acciones promocionales que lleva a cabo, destacan los “Planetos”, unos bonos especiales de descuento que le lanzan un toque mucho más corporativo a las promociones y a las campañas de fidelización.

Incentivar la identificación corporativa:

Toy Planet dispone de un Libro de estilo único para todas las tiendas asociadas que hace compatibles la marca *Toy Planet* con la imagen individual de cada asociado. Para incentivar la utilización de una imagen común, la Central articula un sistema de bonificaciones mediante el que subvenciona a sus asociados con el 50% de las inversiones que éstos realizan en acciones de comunicación utilizando la marca *Toy Planet*. Para acceder a los incentivos correspondientes, el asociado tiene que cumplir los mínimos exigidos respecto a la aplicación de la identidad corporativa en el rótulo del establecimiento y en los vehículos de la empresa.

Máxima transparencia:

La información que maneja la Central es totalmente transparente para sus asociados, algo que reafirma el sentimiento de pertenencia de los mismos y refuerza la confianza en la gestión. Este aspecto ha favorecido, incluso, que *Toy Planet* se haya convertido en la Central que más socios ha incorporado en los últimos años, la mayoría de los cuales proceden de otras agrupaciones.

Podemos concluir que *Toy Planet* es un ejemplo de empresa capaz de competir con los grandes gigantes de la distribución del juguete. Uno de los aspectos que llama poderosamente la atención es su compromiso con la infancia y con la sociedad.

Todas las acciones encaminadas a acelerar el proceso de identificación corporativa de los establecimientos asociados es otro aspecto en el que esta CCS puede aportar una experiencia muy instructiva, dado que dichas acciones se fundamentan en una política de incentivación, que premia anualmente a los asociados que utilizan su marca. Además, la transparencia de su gestión representa una parte importante del éxito de esta compañía, tal y como lo constatan las comparaciones realizadas por los nuevos asociados procedentes de otras agrupaciones.

4.3 CONSECUENCIAS DE TRABAJAR CON DOS CCS.

Gracias a pertenecer a dos de las CCS más importantes de España, Justo Muñoz forma parte de un tejido asociativo con formas de venta novedosas distribuidas a lo largo de todo el territorio nacional, además de una red de aprovisionamiento moderna y eficaz. Puede competir al nivel de otras grandes cadenas como Juguetos, El Corte Inglés o Décimas.

Tras conocer la evolución de Justo Muñoz y los servicios que utiliza de la central, podemos afirmar que adoptar unas de las fórmulas de asociacionismo ha hecho posible su crecimiento. Puede convertir las debilidades y amenazas del comercio tradicional en fortalezas y oportunidades. A continuación, veremos los beneficios más relevantes que ha obtenido esta empresa gracias a *Toy Planet* y *Base Detall* en dos de los sectores que más ingresos le genera.

Ambas centrales poseen marca propia y buscan unificar criterios entre los comercios asociados apostando por la calidad de sus productos, y por una estética de los establecimientos común con el fin de fidelizar clientes y ofrecer un valor diferencial. Actualmente transmitir confianza al cliente es tan importante como tener un buen producto, que de nada sirve si no es percibido por el cliente.

Los proveedores son determinantes para Justo Muñoz, que busca variedad con la máxima calidad. Las centrales se encargan de realizar una búsqueda constante de nuevos proveedores, que les permite acceder a los más exclusivos e innovadores ampliando su oferta comercial. La capacidad de negociación que poseen ambas centrales por su volumen de compra, le otorga mayor competitividad en precios y mayor nivel de implantación. En el sector del juguete, gracias a la marca de *Toy Planet*, tiene un enorme surtido de productos de buena calidad y a precios muy competitivos.

Ante situaciones difíciles como puede ser una crisis económica o la crisis sanitaria que estamos viviendo actualmente, es muy importante tener facilidades financieras que faciliten la continuidad del negocio. Los proveedores facilitan unas condiciones de pago y descuentos a los asociados de las centrales que no lograrían trabajando en solitario ni tratando con el proveedor directamente. Tener facilidades financieras permite, además de tener mayor capacidad innovadora.

Uno de los principales problemas del comercio tradicional es su dificultad para adaptarse a las nuevas tendencias y cambios del mercado. Sin embargo, tanto *Toy Planet* como *Base Detall* cuentan con un equipo de profesionales dedicados al estudio de sus respectivos sectores y a la gestión de todos los procesos diarios de las centrales. Ofrecen servicios complementarios como la gestión de incidencias con los proveedores, el servicio postventa para reparaciones en muchos de ellos o la gestión y envío de los pedidos. Facilitan servicios de marketing, publicidad y comunicación, elaboran informes sobre la situación del mercado, los cambios en las necesidades de los consumidores, los nuevos hábitos de compra o canales de venta. De esta manera los socios tienen mayor facilidad para detectar y analizar nuevas oportunidades en el mercado, y acceder a las nuevas tecnologías y técnicas comerciales.

Todo ello, sumado a las estrategias que Justo Muñoz lleva a cabo para potenciar el comercio de proximidad, como la vinculación con los clubes deportivos de la ciudad desde las Tiendas Oficiales del Real Valladolid y del patrocinio de pequeños equipos, la venta de entradas de eventos deportivos, etc. ha dado lugar a una empresa en crecimiento. De un pequeño comercio, ha pasado a ser, una cadena de tiendas reconocida e importante en Valladolid y con aspiraciones de expansión en Castilla y León.

Esta trayectoria muestra que, gracias a las centrales de compras, Justo Muñoz ha podido competir en calidad-precio con las grandes cadenas, y mostrar una imagen al consumidor de experiencia y confianza, que refuerza con la atención personalizada al cliente.

5 CONCLUSIONES

Tras haber realizado un análisis del comercio tradicional desde sus orígenes hasta su situación actual, podemos entender con más claridad los cambios que se han producido, y que continúan afectando a los diferentes formatos comerciales, hábitos de compra, nuevas tendencias de venta y nuevos competidores.

La existencia de formatos comerciales tan diferentes crea un mercado en desigualdad de condiciones donde el pequeño comercio debe esforzarse mucho más para sobrevivir. La variada oferta que los centros comerciales o franquicias ponen a disposición del consumidor es muy difícil de igualar con los recursos del comercio tradicional. Las marcas características que distinguen al comercio tradicional del resto de formatos comerciales, provoca una clara diferenciación a ojos del consumidor.

El consumidor es cada día más exigente y tiene prioridades más claras. La optimización del tiempo y una experiencia de compra positiva son claves para atraer a los nuevos clientes que buscan satisfacer el mayor número de necesidades a la vez. La búsqueda de información y evaluación de alternativas de compra se ha convertido en otro factor determinante para el consumidor, lo que obliga al comercio tradicional a adaptarse a los avances tecnológicos. Como hemos visto al estudiar el comportamiento del consumidor antes de realizar una compra, la implantación de las tecnologías de la información y la comunicación, como herramienta de venta, es una oportunidad de negocio que el comercio tradicional debe aprovechar.

Al analizar el entorno del comercio minorista, observamos la difícil situación en la que se encuentra. Se trata de un sector con una reducida amenaza de entrada de otros competidores potenciales, lo que da lugar a un alto nivel de competencia y rivalidad entre los comerciantes actuales. Además de una gran amenaza de productos o servicios sustitutivos, que supone una lucha constante por permanecer en el sector.

El poder de negociación de los proveedores es más elevado que el de los clientes, por lo que las empresas de comercio tradicional tienen más margen de actuación. Aunque la continua guerra de precios, dificulta mucho la solvencia de las pequeñas empresas, que se ven obligadas a reducir su margen de beneficios al máximo sin que aun así puedan llegar a ofrecer precios competitivos.

El asociacionismo se está convirtiendo en una alternativa muy ventajosa para estas empresas, ya que las CCS son organizaciones muy preparadas para competir en el mercado al nivel de las grandes cadenas.

Estar asociado a una CCS permite a las empresas del comercio tradicional, competir a su nivel y lograr mantenerse en el mercado, ofreciendo precios competitivos, ofertas y descuentos, imagen y publicidad, etc. Además de beneficiarse de otros muchos servicios que la empresa no podría financiar por sí misma. Permite a las empresas pertenecer a una marca competitiva en el mercado sin perder su independencia de gestión y distinción, junto a esos valores diferenciadores del comercio tradicional que pueden aprovechar para atraer al consumidor.

Para que la experiencia de compra sea satisfactoria deberán añadir a la dualidad “calidad-precio” valores distintivos que no ofrecen sus competidores en centros comerciales y grandes superficies como: asesoramiento, confianza, exclusividad, cercanía, servicio, etc.

Todos estos factores, junto con la adaptación tecnológica de las empresas, la revitalización del comercio de proximidad por parte de las administraciones públicas en las grandes ciudades y la capacidad de asociacionismo, podrán conseguir un futuro rentable para el comercio tradicional superando el ciclo de pérdidas y el cierre de negocios.

6 BIBLIOGRAFÍA

- ANCECO (2004): “*Las CCS europeas: factores para el éxito, estrategias clave, consolidación de posiciones*” “Estudio realizado por UGAL. ANCECO “Estudios, 3”. Recuperado a partir de: <https://www.anceco.com/wp-content/uploads/estudios/1114847686.pdf>
- ANCECO (2016): “*Presente y futuro de las CCS españolas*”, Revista Central, 4. Noviembre. Recuperado a partir de: <http://www.anceco.com/wp-content/uploads/2016/11/Revista-Central-N4-Anceco.pdf>
- ANCECO (2019 - A): “*Esta vez sí, todos a una*”, Revista Central, 7. Diciembre.
- ANCECO (2019 - B): “*Casos de éxito: Toy Planet*”
- ANCECO (2019 - C): “*Casos de éxito: Base*”
- BARBERINI, I. (2009): “El vuelo del Abejorro: Cooperativismo, Ética y Desarrollo.” Argentina, Intercoop Editora Cooperativa Limitada.
- BASE DETALL (2019): Web de Base Detail. Recuperado a partir de: <https://www.base.net/>
- BASTIDAS-DELGADO, O. (2015): “*La Identidad Cooperativa*”, Editora Galixia C.A., Venezuela.
- BOCCATONDA, C., et al. (2019): Boccatonda,C., Banchieri,L.C. y Campa-Planas, F., “*Factores clave de una central de compras cooperativa. Análisis comparativo de dos experiencias*”, CIRIEC-España, *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 96, 91-119. DOI: 10.7203/CIRIECE.96.10298.
- CALVO BABÍO, N., & R. Dávila Aparicio (2011): “*La cooperación de empresas gallegas como mecanismo de supervivencia. El caso Cenor*”. *Revista Galega de Economía*, 20 (2).
- CARBONEL, L. (2017): “*Análisis de nuevas oportunidades de negocio para el turismo temático del juguete*”. Recuperado de <https://riunet.upv.es/handle/10251/94823> en Agosto de 2020
- CEOE (2019): Confederación Española de Organizaciones Empresariales. Estudio: “*El sector comercio en la economía española*”.

- Publicado en noviembre de 2019. Recuperado a partir de:
<https://www.confaes.eu/docs/documentacion/documento-1574758391.pdf>
- CEPYME – RANDSTAD (2018): “Informe anual de empleo”.
 - CIMOP, (2012): “*El estudio “Tipologías Trends In Media Consumer – Ymedia”* elaborado por CIMOP en 2012.
 - EL CONFIDENCIAL (2017): “*Tres factores que están provocando el cierre masivo de centros comerciales en EEUU*”. Publicado el 25.12.2017. Recuperado a partir de: https://www.elconfidencial.com/vivienda/2017-12-25/centros-comerciales-estados-unidos-cierre-abandonados_1497455/ [consulta: 7 de abril 2020]
 - FECOM (Federación de Comercio De Albacete, 2019), Estudio de mercado – “*Situación y necesidades del comercio tradicional para competir en el entorno digital*”, 2019. Recuperado a partir de: <http://www.cec-comercio.com/wp-content/uploads/2014/04/Estudio-de-Mercado-Comercios.pdf>
 - FERNANDEZ, A., MARTÍNEZ, E., REBOLLO, A. (2008): “*Tendencias de evolución de la distribución comercial en España*”. Recuperado a partir de: https://www.mercasa.es/media/publicaciones/60/1286404974_Tendencias_de_evolucion_de_la_distribucion_comercial_en_espana_DYC101.pdf
 - GERMAN ZUBERO, L. (2016) “*El papel de las Centrales de Compras en la moderna distribución alimentaria en España*”, Universidad de Zaragoza.
 - GIMÉNEZ MORERA, A., FERRER ARRANZ, J. M., BONET JUAN, A. (2020) 2ª ed. “*Organización y gestión del comercio internacional*”. Valencia: Editorial Universidad Politécnica de Valencia
 - HOFFMANN, W.H., SCHLOSSER, R. (2001): “Success Factors of Strategic Alliances in Small and Medium - sized Enterprise. An Empirical Survey”. Long Range Planning, 34, 357-381.
 - INE (2019): Instituto Nacional de Estadística.
 - LEY 7/1996, de 15 de enero, de Ordenación del Comercio Minorista.
 - DIRECTIVA 2006/123/CE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 12 de diciembre de 2006, relativa a los Servicios en el Mercado Interior.

- LEY 1/2010, de 1 de marzo, de reforma de la Ley 7/1996, de 15 enero, de Ordenación del Comercio Minorista.
- LEY 12/2012, de 26 de diciembre, de Medidas Urgentes de Liberalización del Comercio y determinados servicios.
- LEY 9/2017, de 8 de noviembre, de Contratos del Sector Público.
- MOYANO NAVARRO, M.J. (2017): “*Las centrales de compras y servicios y sus cadenas de tiendas asociadas. Ventaja del modelo de negocio para el desarrollo económico empresarial en Latinoamérica.*” Universidad Europea de Madrid. Recuperado a partir de: <https://www.eumed.net/libros-gratis/actas/2017/latinoamerica/5-las-centrales-de-compras.pdf>
- PANZANO, J. (2011): “*Gestión Horizontal*”. Barcelona: Netbiblo.
- PÉREZ, R., (2010): Pérez, Roberto; “*Censo de locales comerciales en España (Variación anual)*”, Periódico ABC, 2019.
- REAL DECRETO-LEY 8/2014, de 4 de julio, de Aprobación de Medidas Urgentes para el crecimiento, la competitividad y la eficiencia.
- TORRES R. et al (2006). Torres, R., Murgado, E.M., Senise, O., Mozas, A. y Parras, M.: Proyecto Elaboración de un estudio dirigido a la creación de una central de compras y de servicios en el sector oleícola provincial, suscrito entre la Excma. Diputación provincial de Jaén y la Universidad de Jaén.
- SEPE (2017): “*Estudio Prospectivo del Sector Minorista en España*” realizado por el Servicio Público de Empleo Estatal a través del Observatorio de las Ocupaciones. NIPO PDF: 274-18-022-7. Recuperado a partir de: <https://www.sepe.es/HomeSepe/que-es-el-sepe/comunicacion-institucional/publicaciones/publicaciones-oficiales/listado-pub-mercado-trabajo/sector-comercio-minorista.html>
- UNCTAD (2019): “*Informe sobre las inversiones del mundo 2019*”. Recuperado en agosto de 2020 a partir de: https://unctad.org/es/PublicationsLibrary/wir2019_overview_es.pdf
- VILLAREJO GALENDE, H. (2008): “*Sostenibilidad y revitalización urbana: nuevas propuestas para la regularización de la implantación de los grandes establecimientos comerciales*”, Ciudad y territorio. Estudios

Territoriales, XL (156), pp. 273-296. Recuperado a partir de:
<https://recyt.fecyt.es/index.php/CyTET/article/view/75856>

- VILLAREJO GALENDE, H. (2012): “*Licencias comerciales: Su persistencia tras la Directiva de Servicios*”, *Información Comercial Española, ICE: Revista de economía*, núm. 868, pp. 91-112. Recuperado a partir de: <http://www.revistasice.info/index.php/ICE/article/view/1540>
- VILLAREJO GALENDE, H. (2019): “*Urbanismo comercial como estrategia de revitalización de los centros urbanos*”. Diapositivas Tema 4. Urbanismo comercial. Universidad de Comercio. Disponible en el Campus Virtual de la UVA.

ANEXO I: Análisis en profundidad de la situación actual de las CCS

A lo largo de este anexo, desarrollaremos con más profundidad el punto 3.6. sobre la situación actual de las CCS. Dicho apartado está basado en el análisis del censo de las CCS elaborado por CERES para ANCECO. Nos proponemos conocer con mayor exactitud la situación actual de las centrales de compra en España.

Año de constitución

A continuación, podemos ver dos gráficas, en la primera se representa el porcentaje de CCS constituidas en cada década desde 1970 o anterior, hasta la actualidad, según los datos recogidos por los estudios realizados en 2014 y en 2019. La segunda gráfica arroja mayor información, ya que muestra el porcentaje de CCS constituidas en cada década, dividiéndolo según el sector de actividad y la antigüedad media de la CCS.



Gráfica 01: CCS según el año de constitución. Fuente: ANCECO (2019)

El 26% de las CCS se han creado con anterioridad a 1990, y el 72% se han constituido con posterioridad, concretamente entre 1991 y 2010, aunque a partir de ese momento hay muy poca creación de nuevas CCS (menos de 3 nuevas CCS cada año). Gracias al estudio observamos que desde 2007 se viene

produciendo un descenso en el número de centrales de compra, pasando de 559 en 2007, a 338 en 2013 y las 316 actuales. Esta disminución ha sido provocada por diversos factores, entre los que destacan la situación económica y los procesos de fusión y concentración.

También observamos una diferencia de datos entre la actualización realizada en 2014 y la actual. El porcentaje de CCS que continúan activas en la actualidad y que han sido constituidas con anterioridad a 1970 es mayor al reportado en el estudio de 2014, lo mismo pasa en los periodos entre el año 1971 y el 1980. El aumento que observamos en el último periodo con respecto al estudio de 2014, se debe a las CCS creadas hasta la actualidad que supone un 3% del total. En los periodos comprendidos de 1981 a 1990 y de 2001 a 2010, también observamos diferencias de datos con respecto al estudio de 2014. Vemos que el porcentaje de CCS constituidas en esos períodos y que continúan activas actualmente, es menor a las que había en 2014. La diferencia en el primer período se debe a la antigüedad media de las CCS que es de 23 años, y que el segundo período coincide con un momento de grandes dificultades económicas a nivel mundial, lo que dio lugar a la fusión e incluso al cierre de muchas empresas.

Si pasamos a analizar la segunda gráfica, observamos que las CCS de equipamientos del hogar son las que presentan mayor antigüedad, 26 años de media y un 33% de CCS previas a 1990; mientras que en las CCS de bienes de inversión son las de más reciente creación, 21 años. Además, vemos que, durante la última década del siglo XX, predominó la creación de CCS del sector gran consumo y equipamiento de la persona con un 36% frente al 28% del sector equipamiento del hogar y al 32% del sector de bienes duraderos y de inversión.

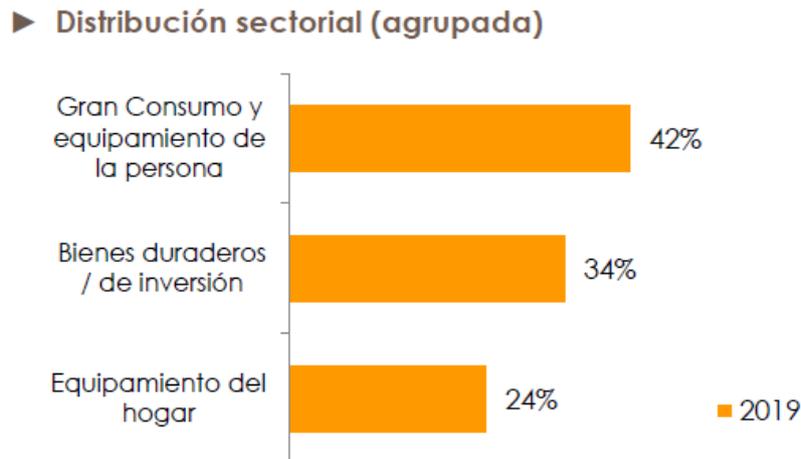
Distribución sectorial

Como acabamos de señalar se observa que la distribución sectorial es muy diversa, pues las 316 centrales se agrupan en 47 sectores. Esta amplia gama sectorial incluye a todos los ámbitos de la distribución, tanto mayoristas como minoristas y algunos industriales. En la siguiente tabla podremos ver de manera más detallada los 47 sectores con el número de CCS de cada uno y el porcentaje:

SECTORES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Alimentación	33	10,4
Materiales de construcción	31	9,8
Ferretería	27	8,5
Electrodomésticos	18	5,7
Recambios automoción	16	5,1
Juguetes	14	4,4
Deporte	13	4,1
Farmacia	13	4,1
Óptica	13	4,1
Fontanería, saneamiento, calefacción climatización	12	3,8
Hostelería	11	3,5
Muebles	11	3,5
Agencia de viajes	10	3,2
Papelería	8	2,5
Pinturas	7	2,2
Transporte	7	2,2
Higiene y limpieza	6	1,9
Material eléctrico	6	1,9
Suministros industriales	6	1,9
Ganadería y agricultura	5	1,6
Informática	4	1,3
Jardinería y floristería	4	1,3
Canal impulso	3	9
Limpieza	3	9
Perfumería y droguería	3	9
Química	3	9
Animales de compañía	2	6
Equipos de protección individual	2	6
Ortopedia	2	6
Peluquería y estética	2	6
Piscinas	2	6
Puericultura	2	6
Suministros multisector	2	6
Veterinaria	2	6
Bisutería	1	3
Campos de golf	1	3
Combustible	1	3
Complementos	1	3
Cotos de caza	1	3
Fabricantes de maquinaria hostelería	1	3
Hierros y carpintería metálica	1	3
Incendio, vigilancia e intrusión	1	3
Joyería	1	3
Restauración y colectividades	1	3
Sanitario	1	3
Sector del hábitat, madera..	1	3
Vehículos industriales	1	3
TOTAL	316	100,0

Gráfica 02: Gama sectorial de las CCS en España. Fuente: ANCECO (2019)

Tienen una distribución sectorial muy diversa ya que están agrupadas en 48 sectores diferentes, aunque existe una fuerte concentración del número de centrales en 9 sectores, que representan más del 50% de todas las censadas: alimentación (10%), materiales de construcción (10%), ferretería (9%), electrodomésticos (6%), recambios automoción (6%), juguetes (4%), deporte (4%), farmacia (4%) y óptica (4%).



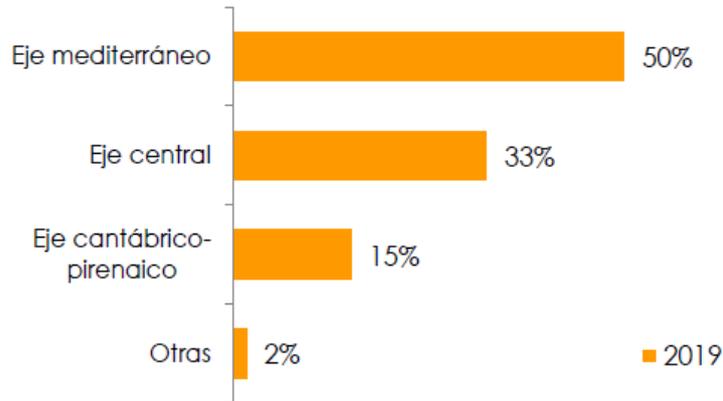
Gráfica 03: Distribución sectorial de las CCS. Fuente: ANCECO (2019)

Si realizamos un análisis por agrupaciones, las CCS de gran consumo y equipamiento de la persona representan el 42% del total, las de bienes duraderos y de inversión el 34% y las de equipamiento del hogar el 24%.

Distribución geográfica

Las Comunidades Autónomas más importantes son: Cataluña es la comunidad con mayor número de centrales suponiendo el 30% del total con 96 centrales, seguida por la Comunidad de Madrid que tiene 80 y suponen el 25%, la Comunidad Valenciana es la tercera con mayor número de CCS sumando 38 y suponiendo un 12% y Andalucía suponiendo un 7,3% del total con 23 CCS.

► Distribución geográfica (agrupada)



Gráfica 04: Distribución geográfica de las CCS en España. Fuente: ANCECO (2019)

Comunidades Autónomas	Frecuencia	Porcentaje
Cataluña	96	30,4
Comunidad de Madrid	80	25,3
Comunidad Valenciana	38	12
Andalucía	23	7,3
Galicia	14	4,4
Aragón	11	3,5
País Vasco	10	3,2
Región de Murcia	9	2,8
Castilla y León	7	2,2
Principado de Asturias	6	1,9
Extremadura	5	1,6
Navarra	5	1,6
Castilla La Mancha	4	1,3
Islas Canarias	4	1,3
Cantabria	2	0,6
Islas Baleares	2	0,6
TOTAL	316	100

Gráfica 05: Distribución geográfica por CCAA. Fuente: Elaboración propia.

Existe una gran concentración en el eje mediterráneo, compuesto por Cataluña, la Comunidad Valenciana, Murcia y Andalucía oriental, llegando a copar el 50% de las centrales españolas. Por otro lado, el eje central, compuesto por la comunidad de Madrid, Castilla y León, Castilla la Mancha, Andalucía occidental y Extremadura sumando el 33%. Y por último, el eje cantábrico – pirenaico repartido entre Galicia, Asturias, Cantabria, País Vasco, Navarra y Aragón con un 15%.

En definitiva, se mantiene la concentración más importante en el eje Mediterráneo, en el que se cubren multitud de actividades y sectores muy diversos. Como en los censos anteriores, una parte muy importante se dedica al gran consumo y equipamiento personal.

Forma jurídica

Como hemos desarrollado, cada forma jurídica tiene unas ventajas y unos inconvenientes.



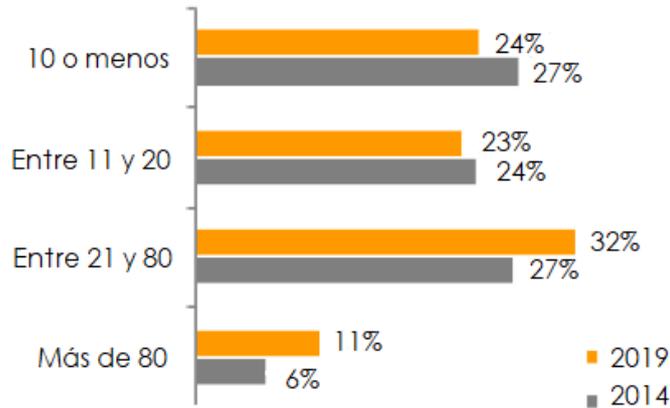
Las Sociedades Anónimas y las Sociedades Limitadas tienen mayor agilidad en la toma de decisiones, las Cooperativas con sus diferentes variantes que representan mayor espíritu cooperativista, pero ralentizan determinadas acciones, así como las Asociaciones de Interés Económico.

Gráfica 06: Forma jurídica de las CCS. Fuente: ANCECO, 2019.

El 60% de las CCS censadas son Sociedades Limitadas (S.L.), un 19% son Sociedades Anónimas (S.A.), un 13% Cooperativas y solo un 6% son Agrupaciones de Interés Económico (A.I.E.).

Número de socios y asociados

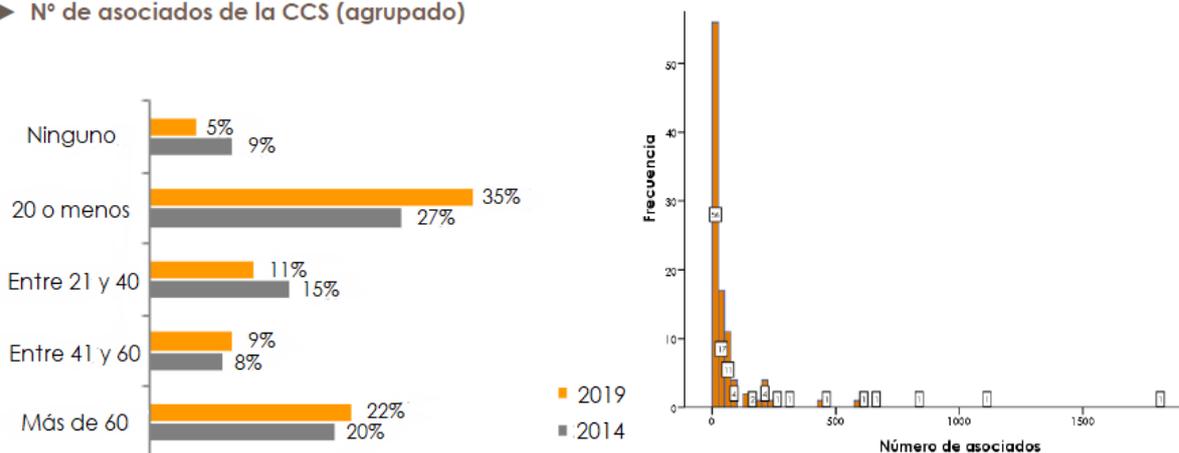
► N° de socios de la CCS (agrupado)



Gráfica 07: Número de socios agrupado de la CCS. Fuente: ANCECO, 2019.

Aproximadamente, la mitad de las CCS presentan un número inferior a 20 socios, siendo un 24% las que tienen 10 o menos y un 23% las que tienen entre 11 y 20 accionistas. Un 11% tiene más de 80 socios. En comparación con el 2014, el porcentaje de las CCS con un mayor número de socios es superior. La media de socios ha aumentado un 6% con respecto a los datos del 2014 que tenía una media de 21,1 socios, frente a una media de 27,8 socios.

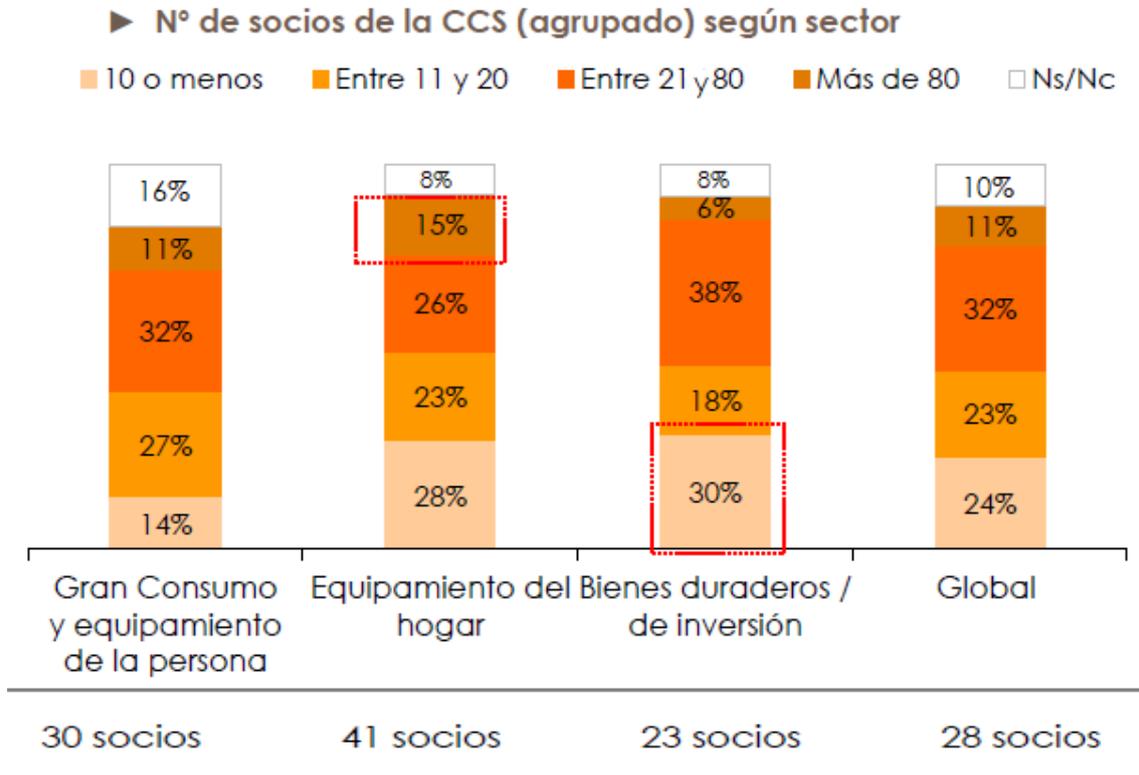
► N° de asociados de la CCS (agrupado)



Gráfica 08: Número de asociados de la CCS. Fuente: ANCECO, 2019.

Un 40% de las CCS presentan un número inferior a 20 asociados, el 22% tienen más de 60 asociados y un 5% no tiene ningún asociado.

Como ya sucedía en 2014, el elevado valor de la desviación típica en relación a la media y a la forma de distribución de frecuencias, impide utilizar la media como estimador que resuma de forma adecuada este indicador: existen muchas CCS con un número muy pequeño de asociados y unas pocas con un número enormemente grande.



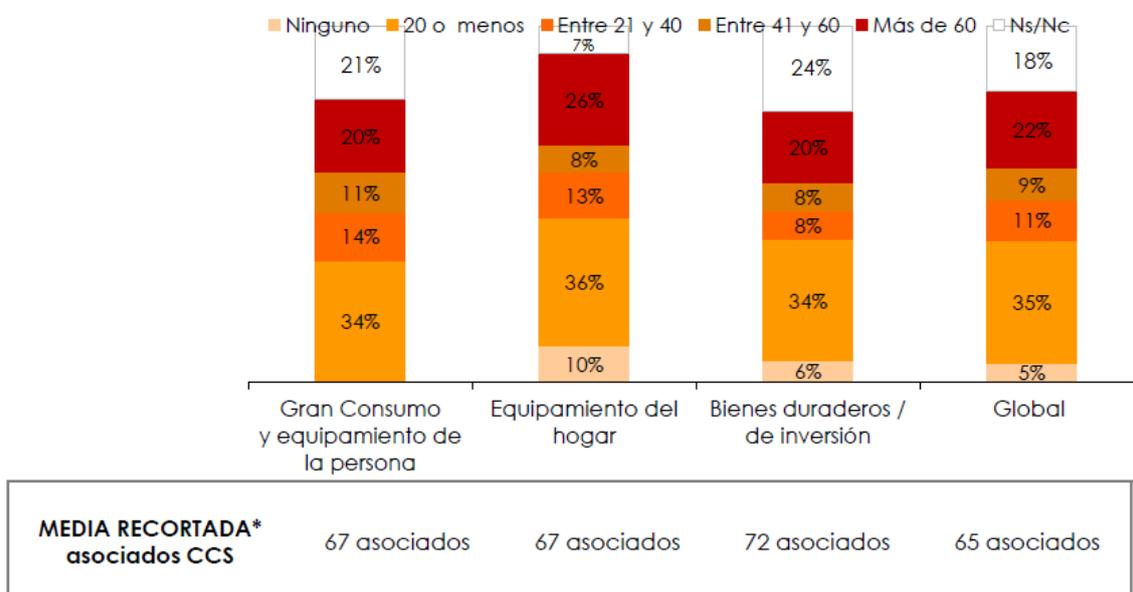
Gráfica 09: Número de socios de la CCS por sector. Fuente: ANCECO (2019)

Analizando el número de socios por sectores, vemos que las CCS de bienes duraderos y de inversión son las que, con 23 socios de media, presentan un menor número de socios y con un 30% el mayor porcentaje de CCS en el tramo de 10 socios o menos. Sin embargo, el 38% de las CCS pertenecientes a este sector se encuentran en el tramo de entre 21 y 80 socios.

Por el contrario, el 15% de las CCS del sector de equipamiento del hogar pertenecen al tramo de más de 80 socios siendo el mayor porcentaje de ese tramo. Lo que explica que tengan el mayor número de socios accionistas con una media de 41 socios.

El sector de gran consumo y equipamiento de la persona tiene una media de 30 socios, formando parte de este sector el 32% de las CCS dentro del tramo de 21 a 80 socios.

► N° de asociados de la CCS (agrupado) según sector



* Media recortada al 5%

Gráfica 10: Número de asociados de la CCS por sector. Fuente: ANCECO (2019)

Por sectores, las CCS de bienes duraderos y de inversión son las que mayor número de asociados tienen de media con 72 asociados, aunque existe mucha dispersión intragrupo, y siendo el sector con mayor porcentaje de CCS en el tramo no sabe, no contesta.

Destaca el sector de equipamiento del hogar por tener el mayor porcentaje de CCS por sector en el tramo de 20 o menos asociados, con un 36% y un 35% del global; y el menor porcentaje correspondiente al tramo de entre 41 y 60 socios, con un 8% y un 9% del global. Además, es el sector que más porcentaje de CCS tienen tanto en el tramo de más de 60, con un 26% como en el de ningún asociado. Tiene una media de 67 asociados por CCS.

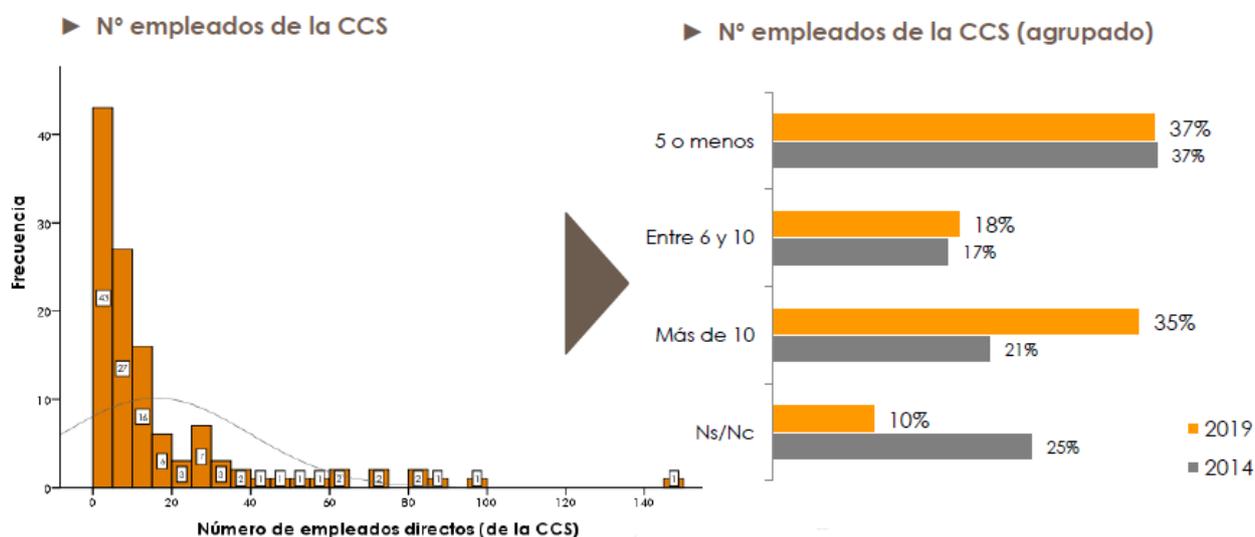
Dentro del sector de gran consumo y equipamiento de la persona, la mayoría de CCS se encuentran en el tramo de 20 o menos asociados con un 34%, y un 20% de CCS en el tramo de más de 60 asociados; lo que supone una media de 67 asociados por CCS, siendo igual que la media del sector de equipamiento del hogar.

Dentro de las 316 CCS activas un 5% no tienen ningún asociado, perteneciendo a los sectores de equipamiento del hogar con un 10% y al sector de bienes duraderos y de inversión con un 6%.

En los resultados obtenidos en el estudio llevado a cabo en 2014 vemos que participaron 338 CCS entre las que suman 13040 socios y 45544 asociados en total. Si comparamos esos datos con los obtenidos en 2019, vemos una reducción del número de CCS pasando a 316 CCS activas. También vemos un aumento en el número de socios llegando a 13731 socios y 44886 asociados. Podemos decir que se ha producido un aumento del número de socios en un 11,6% y del número de asociados de un 5,5% en función del número del CCS, teniendo en cuenta la disminución con respecto al 2014.

A partir de los valores anteriores y estimando un comportamiento similar entre las CCS de las que no se tiene información, se puede aproximar que el global las CCS en España aglutinan alrededor de 14000 socios y 45000 asociados.

Número de empleados de la CCS y de las empresas asociadas



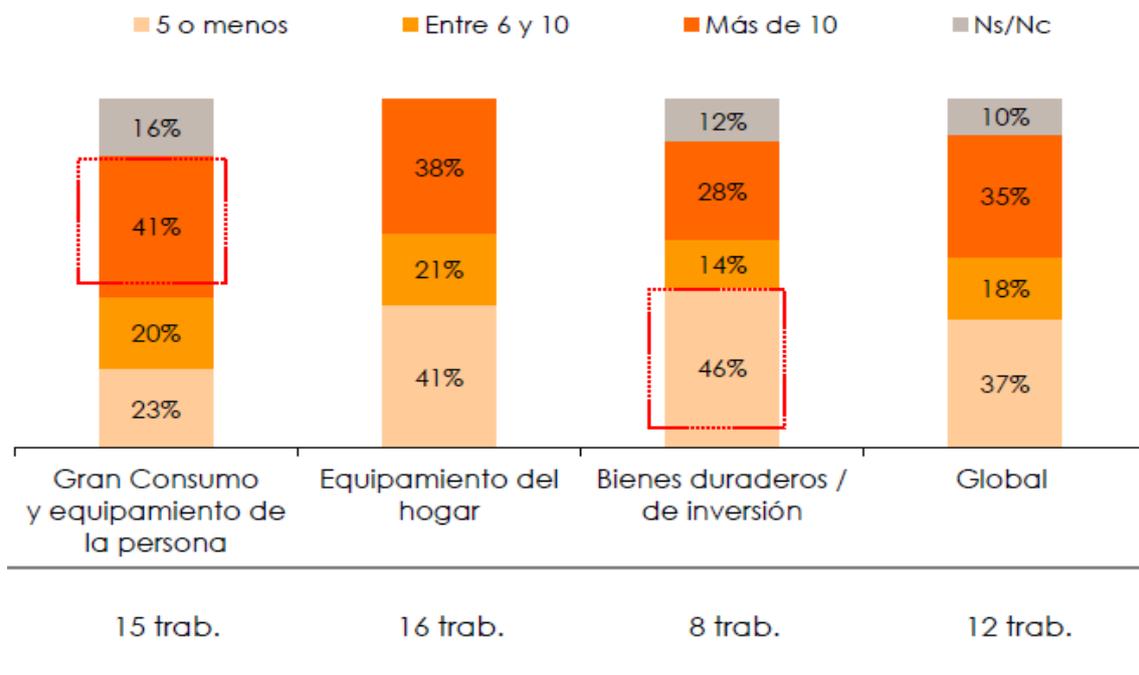
Gráfica 11: Número de empleados de las CCS. Fuente: ANCECO (2019)

En la segunda gráfica, que arroja datos sobre el número de empleados de la CCS con datos agrupados, vemos que el 37% de las centrales están gestionadas por menos de 5 empleados y un 18% posee entre 6 y 10 trabajadores. Las que tienen una mayor dimensión forman el 35% del total de CCS.

En comparación con el 2014, vemos que hay una mayor respuesta con respecto a este dato, ya que el porcentaje de CCS que contestan es un 15% más en 2019. El número de empleados de las CCS de 5 o menos empleados se mantiene igual con respecto al 2014 y las que tienen entre 6 y 10 trabajadores hay aumentado muy levemente con un 1% más. El porcentaje que sí aumenta muy notablemente es el de las CCS con más de 10 empleados directos, pasando del 21% al 35%.

El número medio de empleados aumenta un 30% ya que pasa de 10 empleados de media en 2014, a 13 empleados de media por CCS en el 2019.

► N° empleados de la CCS (agrupado) según sector



Gráfica 12: Número de empleados de la CCS según sector. Fuente: ANCECO (2019)

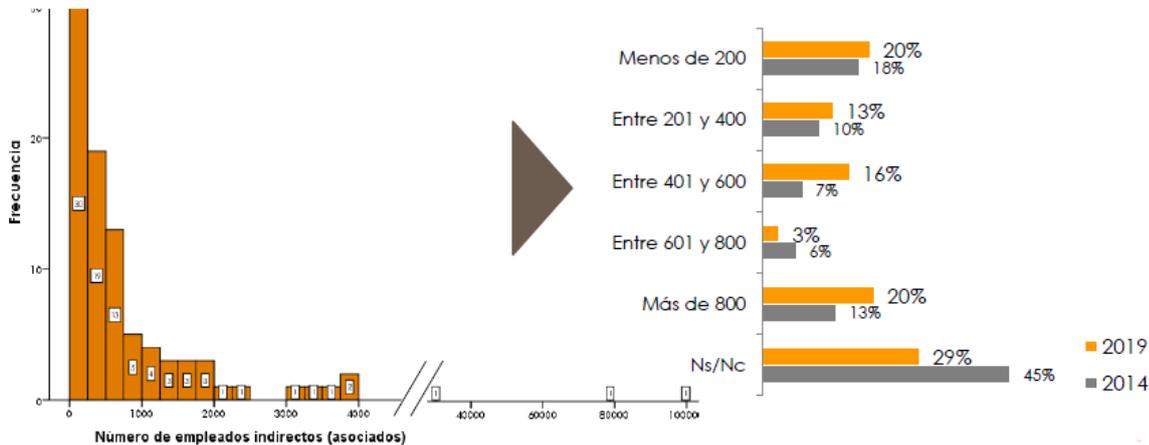
Si estudiamos el número de empleados según el sector de actividad vemos que el sector con más empleados de media es el de equipamiento del hogar con 16 trabajadores, seguido del sector de gran consumo y equipamiento de la persona con 15 trabajadores, y el que menos trabajadores de media tiene es el sector de bienes duraderos y de inversión.

Las CCS que tienen una mayor dimensión pertenecen, principalmente, al sector de gran consumo y el equipamiento de la persona y al sector equipamiento del hogar con un 41% de CCS del sector. En cambio, las de menor dimensión

son del sector de bienes duraderos o de inversión con un 46% de las CCS. Este último dato se debe a la necesidad de mayor formación para trabajar en este tipo de empresas.

► N° empleados de las empresas asociadas

► N° empleados de las empresas asociadas (agrupado)



Gráfica 13: Número de empleados indirectos de las CCS. Fuente: ANCECO (2019)

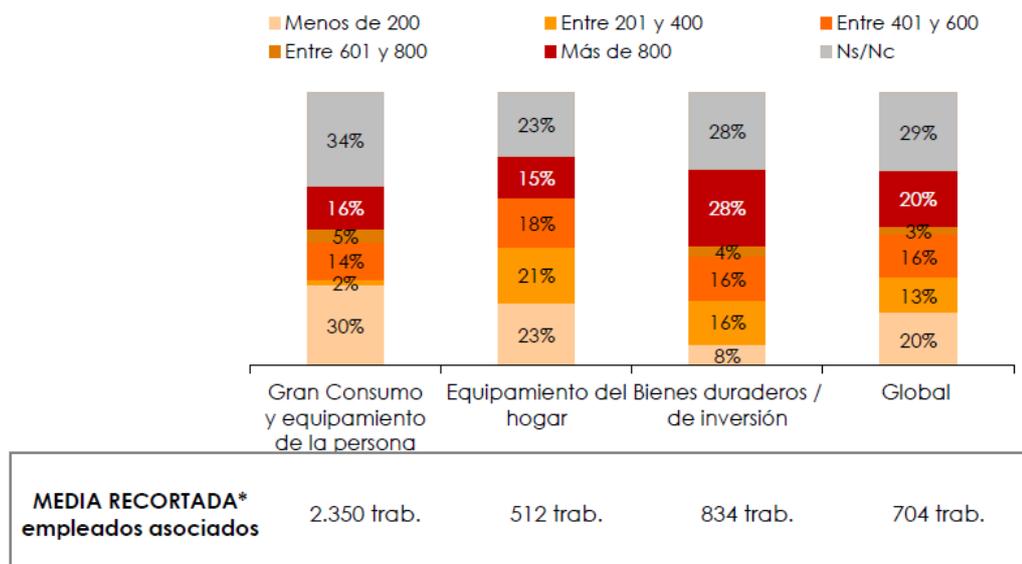
Nuevamente, en la primera gráfica encontramos una concentración de pequeñas CCS que generan muy pocos empleados mientras que un pequeño grupo de CCS presentan un tamaño muy importante, generando treinta mil, cuarenta mil o más trabajadores.

En la segunda gráfica destaca el elevado desconocimiento de las CCS en cuanto al número de empleados de sus empresas asociadas, aunque este desconocimiento es menor que en 2014. También vemos que el 20% de las CCS suman menos de 200 empleados de sus empresas asociadas y el mismo porcentaje de las CCS suman más de 800 empleados.

El tramo en el que menos porcentaje de CCS hay, está comprendido entre 601 y 800 trabajadores con un 3%, la mitad que en el 2014. Otra diferencia con respecto al estudio realizado en 2014, es el porcentaje de CCS tienen entre 401 y 600 trabajadores indirectos, pasando de ser el 7% al 16% del total de las CCS.

La media de empleados con respecto al 2014 ha aumentado un 19%, pasando de 591 empleados a 704 trabajadores en 2019.

► N° empleados de las empresas asociadas (agrupado) según sector



Gráfica 14: Número de empleados indirectos de las CCS según sector. Fuente: ANCECO (2019).

Las CCS pertenecientes al sector de gran consumo y equipamiento de la persona, son las que mayor número de empleos indirectos generan, con una media de 2350 trabajadores, aunque también son donde encontramos un mayor porcentaje de CCS con pocos empleados indirectos, es decir, un 30% de CCS de este sector tienen menos de 200 empleados indirectos. Además, es el sector en el que hay más CCS que desconocen el número de empleos indirectos que genera.

El segundo sector que genera más empleo indirecto a través de las CCS es el de bienes duraderos y de inversión, con una media de 834 trabajadores. El 28% de las centrales de este sector tienen más de 800 empleados indirectos.

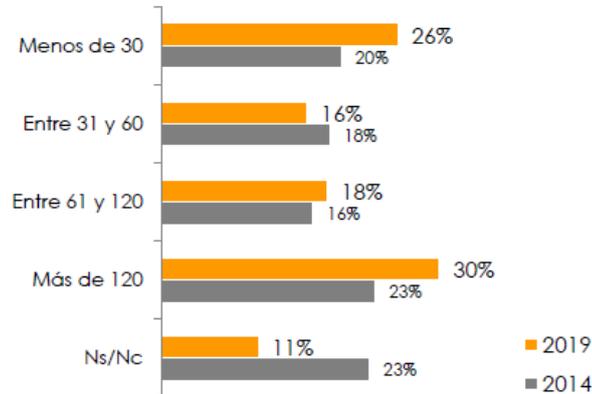
Mientras que las CCS cuya actividad está relacionada con el equipamiento del hogar son los que menos empleos indirectos generan con 512 trabajadores de media. La mayoría de las CCS de este sector, con un 23% de las mismas tienen menos de 200 trabajadores indirectos.

Número de establecimientos

En comparación con el 2014, ha aumentado el tamaño de las CCS pasando de tener 160 establecimientos de media a poseer 171 en 2019.

► N° de establecimientos (agrupado)

n=133

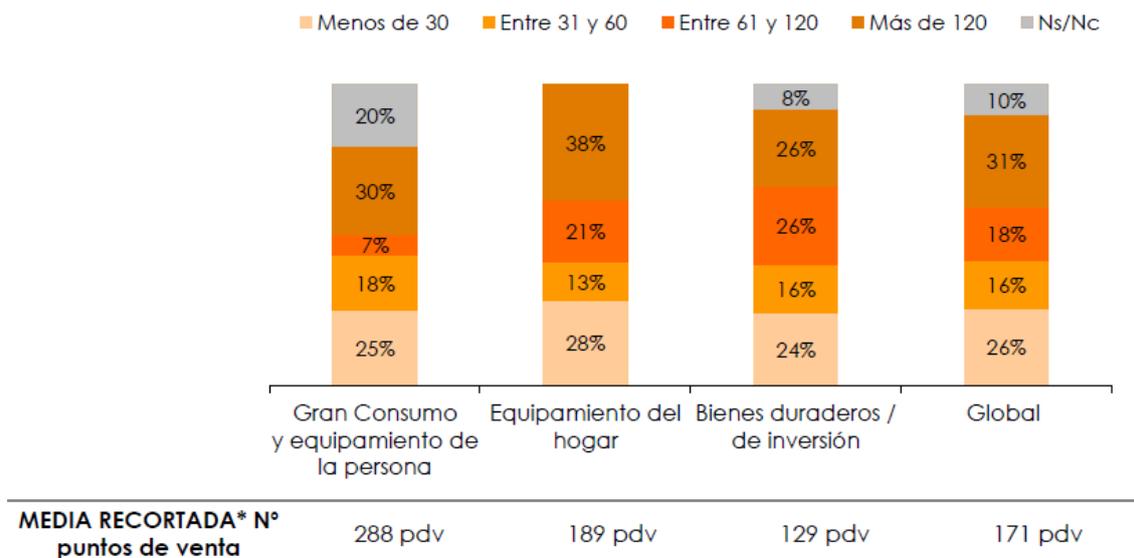


Gráfica 15: Número de establecimientos de las CCS. Fuente: ANCECO (2019)

Se observan dos tipologías de CCS diferenciadas: las de dimensión reducida en número de establecimientos siendo un 26%, ya sea por crecimiento o por estrategia, y las que presentan un elevado número de puntos de venta formando un 30%.

Vemos también la reducción del desconocimiento por parte de las CCS en cuanto al número de establecimientos con respecto al 2014, pasando de un 23% a un 11%.

► N° de establecimientos(agrupado) según sector



Gráfica 16: Número de establecimientos por sector. Fuente: ANCECO (2019)

Las CCS pertenecientes a los sectores de gran consumo y equipamiento de la persona presentan una dimensión media mucho mayor, con 288 puntos de venta, a pesar de que un 20% de las CCS sean desconocedoras de este dato.

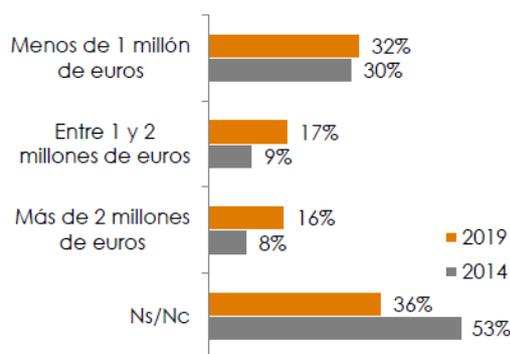
En el caso de las CCS del sector de equipamientos del hogar el conocimiento es total. Destaca el elevado porcentaje de CCS con más de 120 puntos de venta, formando un 38% del total del sector, seguido por un 28% de CCS con menos de 30 establecimientos, tienen una media de 189 de puntos de venta.

Las CCS cuya actividad está relacionada con los bienes duraderos o de inversión poseen una media de 129 puntos de venta y son bastante más variadas en cuanto a los tramos con un 24% de CCS con menos de 30 establecimientos, un 16% con entre 31 y 60 puntos de venta, un 26% que tienen entre 61 y 120 y otro 26% con más de 120 establecimientos.

Haciendo una comparativa entre la aproximación al total del 2019 y del 2014, observamos que a pesar de la reducción del número de CCS activas, el número de empleados directos de las CCS casi se ha duplicado pasando de 4736 en 2014 a 8370 en 2019. El número de empleados asociados generados por las CCS también ha aumentado os puntos de venta la media pasa de 3,5 trabajadores por establecimiento, en 2014, a 3,8 en 2019.

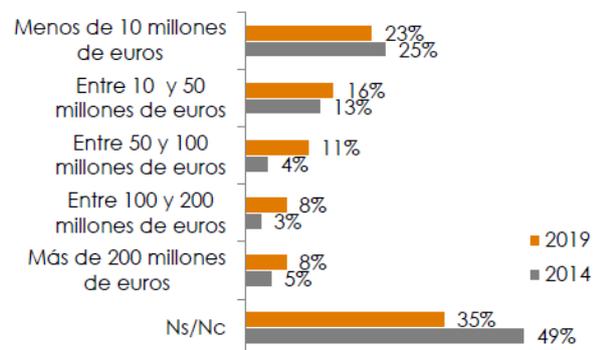
Facturación

► Facturación Sell out* 2018 / establecimiento



SELL OUT: Facturación de los establecimientos

► Facturación Sell in2018*



SELL IN: Facturación de la central hacia sus miembros

Gráfica 17: Facturación sell out y sell in del 2018. Fuente: ANCECO (2019)

De forma agregada, el *Sell In* supera los 32000 millones de euros, mientras que el *Sell Out* excede los 100000 millones de euros.

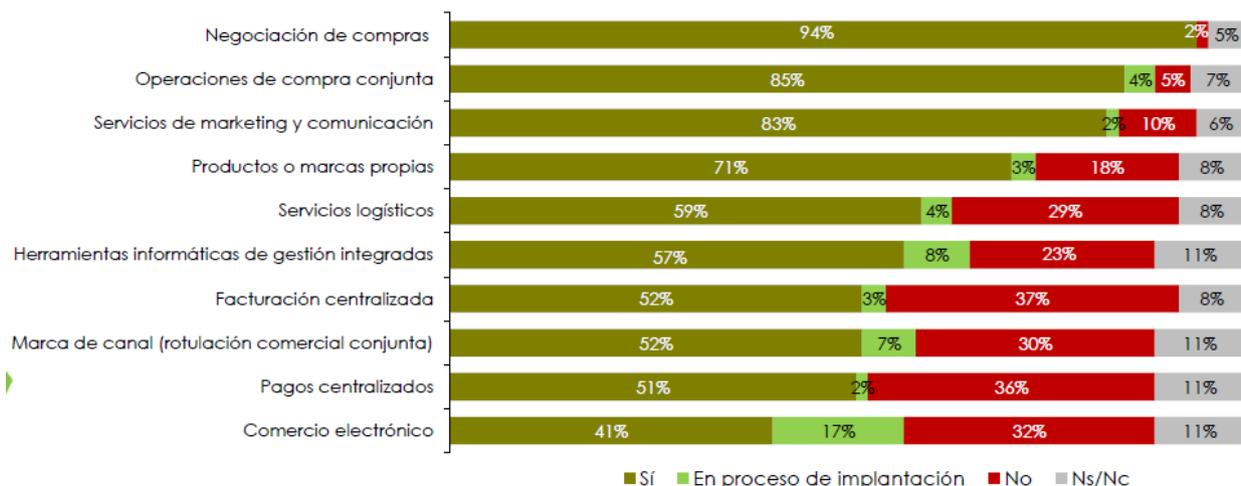
Comparando los datos con la última versión del censo (2014), se observa que las 316 CCS que operan en España han aumentado sus ventas agregadas de manera muy significativa, concretamente un 28,6% más.

Este crecimiento puede explicarse por el incremento de servicios ofrecidos por las CCS hacia sus miembros que veremos más detalladamente a continuación.

Servicios prestados

Los servicios que más prestan las centrales de compras a sus miembros son la negociación de condiciones con los proveedores, las operaciones de compra conjunta, los servicios de marketing y los productos de marca propia. Aproximadamente la mitad de CCS centralizan los pagos y la facturación y han creado una marca de canal estableciendo un rótulo comercial común para sus establecimientos. Respecto al comercio electrónico, 4 de cada 10 CCS lo desarrollan, y un 17% lo están estudiando frente a un 32% que no prestan este servicio.

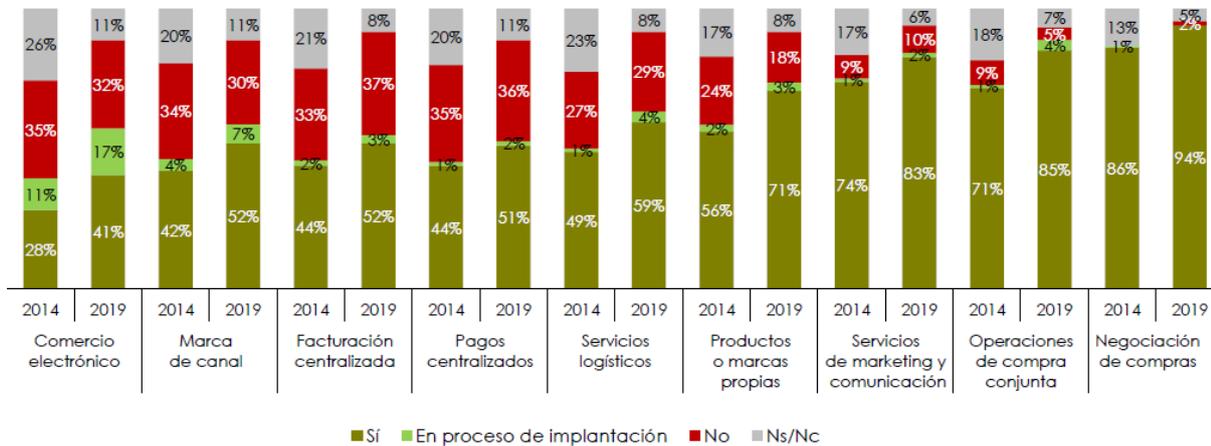
► Tipos de servicios prestados a los asociados



Gráfica 18: Tipos de servicios prestados a los asociados. Fuente: ANCECO (2019)

Como veremos en la siguiente gráfica con mayor profundidad, las CCS ofrecen más servicios a sus asociados que en 2014. Los servicios que han

experimentado un mayor crecimiento son las operaciones de compra conjunta (+14%), los productos de marca propia (+15%) y el comercio electrónico (+14%). La subida media de los demás servicios es de un 8.6%.



Gráfica 19: Tipos de servicios prestados a los asociados. Fuente: ANCECO (2019)

		Número de servicios prestados			
		5 o menos	Entre 6 y 8	Más de 8	Ns/Nc
Zona	Eje cantábrico- pirenaico	21%	50%	25%	4%
	Eje central	31%	33%	33%	2%
	Eje mediterráneo	34%	33%	30%	3%
	Otras	0%	33%	33%	33%
Sector	Gran consumo y equipamiento de la persona	20%	32%	43%	5%
	Equipamiento del hogar	26%	38%	33%	3%
	Bienes duraderos / de inversión	42%	38%	16%	4%
Año constitución	1970 o anterior	0%	14%	86%	0%
	1971-1980	50%	17%	0%	33%
	1981-1990	38%	24%	38%	0%
	1991-2000	30%	42%	28%	0%
	2001-2010	25%	43%	30%	3%
	2011-Actualidad	43%	43%	14%	0%
Total		30%	36%	30%	4%

NOTA: En azul valores destacados por encima del global de la muestra

Gráfica 20: Número de servicios prestados a los asociados. Fuente: ANCECO (2019)

Como podemos observar en la gráfica anterior, las CCS del sector de gran consumo y equipamiento de la persona, son las que mayor número de servicios prestan a sus asociados, frente a las CCS del sector de bienes duraderos y de inversión que son las que menos servicios ofrecen.

Por otro lado, destaca que las CCS creadas en la década de los 70 se hayan quedado más estancadas y sean las que menos servicios presten, junto con las de más reciente creación.

En la siguiente gráfica podemos ver que las CCS que prestan mayor número de servicios a sus asociados, son aquellas que tienen una mayor dimensión en cuanto al número de socios, de asociados, de puntos de venta y de empleos directos generados.

		Número de servicios prestados			
		5 o menos	Entre 6 y 8	Más de 8	Ns/Nc
Número de socios	10 o menos	44%	38%	16%	3%
	Entre 11 y 20	23%	37%	37%	3%
	Entre 21 i 80	35%	37%	26%	2%
	Más de 80	0%	36%	64%	0%
Número de asociados	Ninguno	57%	14%	29%	0%
	20 o menos	37%	37%	26%	0%
	Entre 21 y 40	27%	33%	40%	0%
	Entre 41 y 60	33%	42%	25%	0%
	Más de 60	17%	45%	38%	0%
Número de puntos de venta	Menos de 30	41%	29%	26%	3%
	Entre 31 y 60	24%	48%	24%	5%
	Entre 61 y 120	46%	38%	17%	0%
	Más de 120	20%	38%	43%	0%
Número de empleados directos (de la CCS)	5 o menos	53%	35%	10%	2%
	Entre 6 y 10	17%	46%	38%	0%
	Más de 10	15%	34%	49%	2%
Número de empleados indirectos (asociados)	Menos de 200	20%	44%	36%	0%
	Entre 201 y 400	29%	35%	29%	6%
	Entre 401 y 600	42%	26%	32%	0%
	Entre 601 y 800	0%	75%	25%	0%
	Más de 800	32%	36%	32%	0%
Total		30%	36%	30%	4%

NOTA: En azul valores destacados por encima del global de la muestra

Gráfica 21: Número de servicios prestados a los asociados. Fuente: ANCECO (2019)