



¿Mejora la competitividad de la pyme adherirse a una central de compras? El tamaño importa, pero no todo suma

Fernando J. Pons Verdú

*Socio-director smartmaps consultoría
Profesor adjunto en Universidad Internacional de Valencia (Área empresa)*

fernando@smartmaps.es

Pablo Fambuena Castelló

Socio-director smartmaps consultoría

Este trabajo ha sido seleccionado para su publicación por: don Santiago Durán Domínguez, don Pablo de Andrés Alonso, doña Silvia Gómez Ansón, don Francisco Javier Martínez García, doña Araceli Mora Enguidanos, doña Esther Ortiz Martínez y don José Pla Barber.

Extracto

Existen numerosos estudios que relacionan la productividad española con el tamaño crítico de las empresas. La productividad se ha considerado como uno de los factores previos a la competitividad de los países y empresas. Cuando se compite en una industria en la que existen grandes operadores, es muy probable que la presión para reducir los costes operativos se incremente. En este contexto, la fórmula de reunir distintas pymes en una central de compras parece una buena estrategia para mejorar la productividad y la competitividad en los mercados en los que se opera. En este trabajo se presentan los resultados de diferentes estudios en los que se analiza el contexto de las centrales de compras en España y los mecanismos de generación de productividad para sí mismas y para las empresas adheridas. Los resultados obtenidos sugieren que las centrales de compras y servicios ofrecen mayores niveles de productividad que las centrales exclusivamente de compras. Sin embargo, el análisis de cómo se traslada esa productividad a las empresas asociadas sugiere que no existe una transferencia directa, sino que depende de la complementariedad entre las actividades desarrolladas por la central y el modelo de negocio de sus asociados.

Palabras clave: central de compras; productividad; competitividad; economías de escala.

Fecha de entrada: 01-06-2020 / Fecha de aceptación: 18-09-2020

Cómo citar: Pons Verdú, F. J. y Fambuena Castelló, P. (2021). ¿Mejora la competitividad de la pyme adherirse a una central de compras? El tamaño importa, pero no todo suma. *Revista de Contabilidad y Tributación. CEF*, 455, 165-194.





Does it make an SME more competitive to join a Central Purchasing Body? Size matters, but not everything adds up

Fernando J. Pons Verdú

Pablo Fambuena Castelló

Abstract

There are numerous studies that relate Spanish productivity to the critical size of companies. Productivity has been considered as one of the previous factors to the competitiveness of countries and companies. When competing in an industry where there are large operators, it is very likely that the pressure to reduce operating costs will increase. In this context, the formula of bringing together different SMEs in a Central Purchasing Body seems a good strategy to improve productivity and competitiveness in the markets where they operate. This paper presents the results of different studies analyzing the context of purchasing centers in Spain and the mechanisms for generating productivity for themselves and for member companies. The results obtained suggest that purchasing and service centers offer higher levels of productivity than purchasing only centers. However, the analysis of how this productivity is transferred to member companies suggests that there is no direct transfer, rather, it depends on the complementarity between the activities developed by the central office and the business model of its members.

Keywords: central purchasing body; productivity; competitiveness; scale economies.

Citation: Pons Verdú, F. J. y Fambuena Castelló, P. (2021). ¿Mejora la competitividad de la pyme adherirse a una central de compras? El tamaño importa, pero no todo suma. *Revista de Contabilidad y Tributación. CEF*, 455, 165-194.





Sumario

1. Introducción

- 1.1. ¿Por qué conviene hablar de distribución cuando hablamos de CCS?
- 1.2. Competitividad, economías de acceso y economías de escala
- 1.3. Naturaleza de la decisión de adhesión a una CCS
- 1.4. Centrales de compras vs. centrales de compras y servicios
- 1.5. Justificación y objetivos del estudio

2. Método

- 2.1. Muestras
- 2.2. Instrumentos y procedimiento

3. Resultados

4. Conclusiones

Referencias bibliográficas

Bibliografía

1. Introducción

La reciente declaración de pandemia por COVID-19 de la Organización Mundial de la Salud ha obligado a numerosas pequeñas y medianas empresas (pymes) comerciales a paralizar su actividad. Sin embargo, este mismo contexto ha permitido multiplicar sus ventas a los grandes operadores mundiales de *ecommerce* que han hecho valer su capacidad comercial y logística frente a la propuesta de proximidad de las pymes. A diario se producen noticias sobre procesos de fusión, adquisición o alianzas de empresas. Fenómenos como la globalización o la digitalización de la economía incrementan la presión competitiva sobre las empresas que, muy a menudo, les obligan a reducir márgenes para seguir siendo competitivas. Por este motivo, los ejemplos de concentración empresarial son cada vez más frecuentes y se extienden por todo el mundo y por todos los sectores de actividad. Generalmente estos procesos de fusión contribuyen positivamente a la mejora de la productividad (Arocena, Saal, Urakami y Zschille, 2020). Sin embargo, en otros muchos casos no se trata de una decisión orientada a incrementar los resultados, sino que plantea una estrategia de mera supervivencia.

No es el objetivo de este artículo entrar a analizar en profundidad el concepto de competitividad. No obstante, según Krugman (1997) la productividad no lo es todo, pero, en el largo plazo es casi todo. La habilidad de un país de mejorar su nivel de vida en el tiempo depende, casi exclusivamente, de su habilidad de aumentar su producto por trabajador. En consecuencia, en este trabajo entenderemos que la productividad de una empresa, entre otras cosas, es uno de los principales componentes de su competitividad (Bonilla, 2012).

Por otro lado, en cualquier industria coexisten actores de diferentes tamaños. Aquellos de mayor envergadura suelen definir los estándares de actuación forzando al resto a desarrollar un mínimo de estas actividades. Según la naturaleza de estas operaciones, su incorporación puede requerir disponer de un tamaño mínimo que permita competir en dicho sector. Además, la evidencia empírica sugiere que los países con empresas de mayor tamaño medio son más productivos, en promedio, que los países con empresas de tamaño medio inferior. Esta misma evidencia apunta que la menor productividad de la economía española respecto a otros países de su entorno se corresponde también con un menor tamaño de las empresas españolas respecto a las empresas de los países con los que se compara. Este hecho ha generado, en los últimos años, un controvertido debate en torno al margen de mejora en la productividad a través del aumento del tamaño de la pyme (Andrés y Doménech, 2015; Fariñas y Huergo, 2015; Huerta y Salas, 2017).

Este tamaño crítico o tamaño mínimo eficiente está íntimamente ligado al tradicional concepto de punto de equilibrio y de las economías de escala (Pérez y Rodríguez, 1998). Es decir, si se compite en una industria en la que existen grandes operadores, es muy probable que la presión para reducir los costes operativos sea cada vez mayor. Por ejemplo, en un mercado globalizado, la capacidad de operar con terceros países permite importar productos o servicios. Sin embargo, una pyme no suele tener acceso por sí sola, ya que no dispone de un volumen mínimo que genere la capacidad de compra necesaria para realizar este tipo de operaciones, cuando los grandes operadores sí lo hacen. En este entorno, la presión competitiva a la que están sometidas las pymes hace que cada vez sea más difícil mantener una posición solitaria en el mercado. En este sentido, una central de compras y servicios (CCS) proporciona la posibilidad de acceder a ese tamaño mínimo eficiente determinado por el sector de actividad.

La integración de compras como estrategia de cooperación entre empresas es un recurso estratégico necesario para responder eficazmente a un entorno competitivo (Regalado, González y Echevarría, 2017). El concepto de «central de compras» se concibe como un mecanismo de colaboración empresarial que permite a los miembros del grupo unificar y realizar compras en común, principalmente, con el objetivo de conseguir mejorar la posición competitiva individual de sus pymes asociadas. Las organizaciones en red surgen como estructuras de gobierno alternativas a las jerarquías y los mercados (Wathne y Heide, 2000 y 2004) en un intento de reducir los costes logísticos y los costes de transacción.

Pero, ¿qué es exactamente una CCS? Según la Asociación Nacional de Centrales de Compra y Servicios (ANCECO), una CCS se define como un operador que, disponiendo de recursos económicos y personalidad jurídica propia, tiene por objetivo desarrollar actividades y prestar servicios a las empresas independientes que, con espíritu de cooperación, se han asociado a su organización mediante una reglamentación interna, para mejorar su posición competitiva en el mercado. En España, las 220.000 empresas adheridas a 350 CCS suponen 620.000 empleos y un volumen de negocio de 52.000 millones de euros en 53 sectores de actividad (ANCECO, 2020).

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

En síntesis, los mercados en los que compiten las empresas presionan para que estas se dimensionen en torno a las distintas capacidades y tecnologías utilizadas en su indus-



tria, principalmente aquellas que generan economías de escala y de experiencia, cuando estas existen. Desviarse de estas escalas eficientes en un sector puede suponer producir por encima del coste mínimo y perder competitividad.

Así, a mayor competencia, más difícil será sobrevivir con una dimensión que no sea la mínima eficiente. Sin embargo, los modelos organizativos de las CCS, con potenciales estructuras directivas duplicadas en CCS y pymes adheridas, pueden consumir muchos recursos directivos en el análisis, planificación, implementación y supervisión de las decisiones estratégicas. Por tanto, pueden darse mayores deseconomías de escala (Bonilla, 2012).

1.1. ¿Por qué conviene hablar de distribución cuando hablamos de CCS?

Por su naturaleza, la actividad de las CCS se orienta a la agrupación de organizaciones independientes con el objetivo de acceder a productos y servicios en unas condiciones más ventajosas que las que tendría accediendo individualmente al fabricante. Esto sitúa a las CCS como un intermediario entre el fabricante y el consumidor final.

El ecosistema en el que opera la CCS, como canal de distribución, es el circuito a través del cual los fabricantes ponen a disposición de los consumidores los productos que producen. El conjunto de organizaciones entre el productor y el consumidor son los intermediarios. Como intermediario, las CCS realizan las funciones de distribución, son organizaciones situadas entre el productor y el usuario final; en la mayoría de los casos son organizaciones independientes del fabricante.

Según los tipos de canal de distribución podemos identificar canales directos (productor-consumidor) e indirectos (productor-intermediario-consumidor). El primero utiliza canales cortos, beneficiando a los fabricantes reduciendo los costos de producción, y a los consumidores reduciendo el coste final de adquisición. Sin embargo, los canales indirectos permiten ampliar tanto la gama de servicios al cliente final como el acceso a más mercados del fabricante, sin tener que incurrir en mayores costes de implantación. Esta posición obliga a la CCS a realizar una planificación temporal de la demanda y a una gestión logística y comercial orientada a satisfacer una necesidad del cliente final. La posición de cada uno de los actores de la cadena comporta una serie de actividades y riesgos.

1.2. Competitividad, economías de acceso y economías de escala

Las empresas se asocian tanto para eliminar competidores y mejorar cuota de mercado, como para obtener economías de escala, incrementar el poder de negociación frente a proveedores de servicio y conseguir una mayor promoción de la imagen de marca (Esteban, Millán y Collado, 2000).

Adherirse a una CCS permite mejorar la competitividad de la empresa, esto es: comprar mejor por la gestión de un mayor volumen de compra; estar más informado sobre el mercado por la aportación de las experiencias individuales (así como por la incorporación de un sistema de información de mercado); tener más seguridad en la gestión por el intercambio de experiencia entre empresarios con intereses similares, y finalmente, tener la posibilidad de contar con profesionales en gestión y servicios cuyos costes no son asumibles individualmente (Panzano, 2011).

Esto sugiere que la capacidad de compra es un gran incentivo de adhesión a una CCS, de hecho, en muchos sectores no se puede acceder a determinados proveedores a no ser que se haga mediante un grupo que proporcione el tamaño mínimo de compras necesario. Sin embargo, un mayor volumen de compras no correlaciona de manera significativa con un mayor margen (Fambuena y Pons, 2015), ya que no genera muchas más economías de escala a no ser que se continúe centralizando actividades, o bien, se siga verticalizando actividades realizadas por el proveedor o el cliente.

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

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

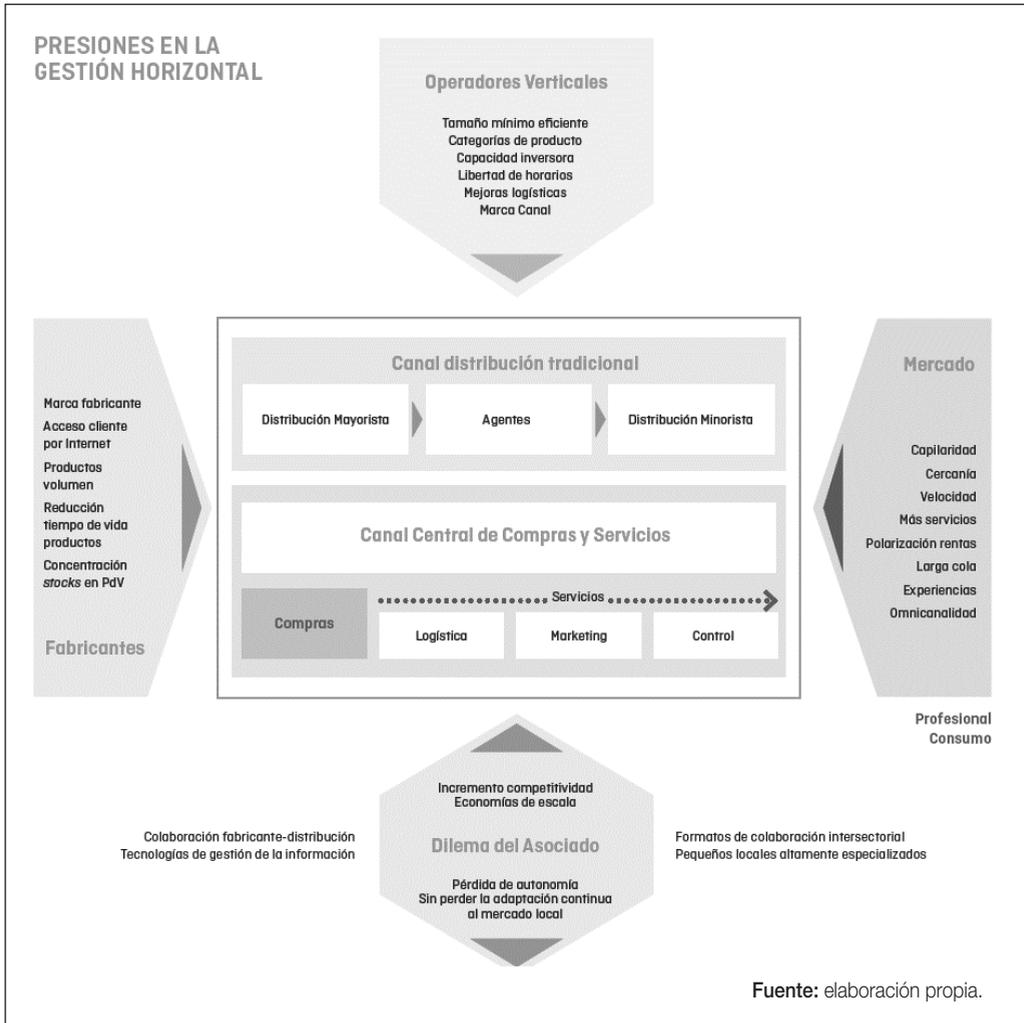
1.3. Naturaleza de la decisión de adhesión a una CCS

Aunque la principal razón por la que una empresa suele adherirse a una CCS es acceder a unos fabricantes y/o condiciones de compra a las que no puede acceder individualmente (Fambuena y Pons, 2015). A tenor de la concentración de las CCS según su sector de actividad, puede que la decisión de adhesión no se deba tanto a una motivación interna del empresario como a la presión externa en su industria (competidores, clientes y proveedores). Esto

podría explicar que los sectores de alimentación, materiales de construcción, ferretería, farmacia y electrodomésticos supongan 133 (40 %) de las 350 CCS en España (ANCECO, 2020).

En una adaptación del modelo de las cinco fuerzas Porter (1985), la CCS está presionada por: a) los grandes operadores verticales que han ganado cuota de mercado en un buen número de sectores mediante la penetración con marcas propias y mejoras logísticas; b) el mercado cada vez más incierto, y c) proveedores más exigentes con los intermediarios y, en ocasiones, tentados por saltarse a la CCS y acceder directamente al cliente.

Figura 1. Presiones competitivas en la gestión horizontal



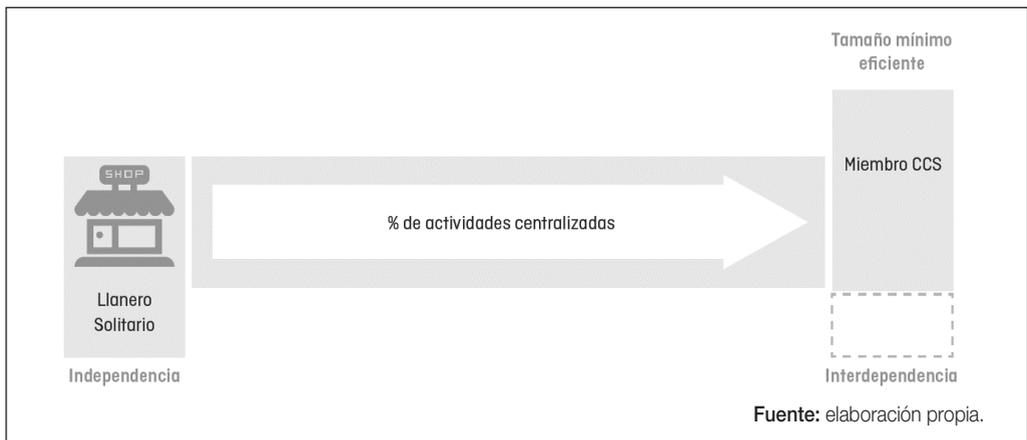
La literatura de Dirección de empresas, desde Coase (1937), Chandler (1962), a Porter (1996) y Grant (2008) coinciden en señalar la importancia de la calidad del recurso empresarial a la hora de explicar la posición competitiva y los resultados de las empresas, incluida su dimensión. La capacidad para competir dentro de una CCS es superior a la que se tiene fuera. Sin embargo, la complejidad en la dirección y gestión de una CCS también es mayor. El posicionamiento estratégico y la gestión de las operaciones deben añadir valor a sus asociados (en ocasiones con perfiles heterogéneos) y hacer frente a las fuerzas internas y externas a las que está sometida.

La dimensión de la CCS obtenida por la reunión de distintas pymes hace que se posea más o menos recursos para competir en el mercado. Estas nuevas capacidades afectan también a los costes de transacción en el momento de contratar en el mercado (Williamson, 1985, y Hart, 1995). Los costes de transacción podrían explicar las diferencias de tamaños resultantes de decisiones sobre el grado de integración vertical. Es decir, el número de actividades que la empresa internaliza o externaliza.

Por otro lado, los asociados presionan internamente a la CCS para mejorar su competitividad exigiendo más servicios, pero eludiendo, en ocasiones, mandatos de la CCS que perciben como ataques a su autonomía. Por otro lado, en una asociación horizontal los conflictos internos provocados por la desigualdad competitiva entre los socios son inevitables (Alcázar, 2002). Por ello, es necesario entender bien cuáles son las motivaciones detrás de las estrategias de las CCS y pymes para entender cómo influyen en su productividad y la competitividad.

El modelo esbozado en la siguiente figura describe la posición en el mercado de una empresa. En un continuo, desde la independencia absoluta de una organización no adherida a una CCS, hasta la externalización total de actividades centralizándolas en su CCS.

Figura 2. Continuo independencia-interdependencia empresarial



Uno de los problemas derivados de los distintos mercados a los que se enfrentan los asociados reside precisamente en que no todos los asociados priorizan y desarrollan exactamente las mismas funciones (las denominadas distintas velocidades en las CCS). En consecuencia, mientras unos asociados no las consideran precisas y las entienden como un coste innecesario, los que ya las están desarrollando las consideran prioritarias y, en ocasiones, creen que lo hacen mejor y no consideran las economías de escala latentes. La verticalización es una de las estrategias más nombrada cuando se pregunta por la forma de mejorar la competitividad de las CCS. Sin embargo, al profundizar sobre las actividades que hay detrás de este proceso, es frecuente confundirlo con la centralización de servicios. Centralizar consiste en trasladar a la CCS funciones que son desarrolladas por las empresas asociadas. De este modo, el asociado libera recursos al dejar de realizarla y la CCS puede prestar un servicio más eficiente al hacerlo para todos los asociados (Fambuena y Pons, 2016).

1.4. Centrales de compras vs. centrales de compras y servicios

Las actividades básicas desarrolladas por cualquier empresa de distribución pueden agruparse en cinco grandes funciones: a) gestión de las compras; b) gestión de las operaciones; c) gestión de las ventas; d) gestión de la marca, y e) gestión económico-financiera. De este modo, la mejora de la competitividad mediante la incorporación de economías de escala pasa por centralizar estas funciones. Es decir, trasladarlas desde el asociado hasta su CCS. Sin embargo, en la práctica no todas las CCS desarrollan las mismas actividades.

A modo de síntesis podemos clasificar las actividades de la empresa en torno a cuatro procesos de negocio principales: 1) identificar los productos y servicios que ofrecerá al mercado para satisfacer las necesidades de su cliente objetivo; 2) trasladar su oferta al mercado para conseguir ventas; 3) movilizar y coordinar los recursos internos necesarios para la entrega/realización de los productos/servicios vendidos, y 4) gestionar adecuadamente el flujo económico y financiero.

En consecuencia, cualquier CCS deberá analizar y diseñar las actividades que centralizará para incrementar la competitividad de sus asociados. Estas configuran la identidad de la CCS. De este modo, cada CCS se define en torno a un tipo de relación con sus asociados (desde únicamente centralizar compras a centralizar servicios). Así, las centrales de compras se enfocan principalmente hacia actividades de negociación de compras con proveedores, mientras que las centrales de compras y servicios aportan funciones que los asociados pueden dejar de hacer para concentrarse en su actividad principal.

Figura 3. Centrales de compras y centrales de compras y servicios



1.5. Justificación y objetivos del estudio

Numerosas pymes necesitan ganar tamaño para poder competir. Adherirse a una CCS es una estrategia válida para tratar de satisfacer esta necesidad. Sin embargo, cada CCS pone el foco en una estrategia competitiva y centraliza solo una parte de las actividades desarrolladas por sus asociados. Esto sugiere, como hipótesis general de este trabajo, que no hay un beneficio directo vinculado únicamente a la decisión de adhesión.

Es decir, la ventaja competitiva para la pyme vendrá derivada del grado en que su CCS complemente su modelo de negocio desarrollando actividades de manera más efectiva de lo que lo pueda hacer la propia pyme.

De este objetivo general se desprenden los siguientes objetivos específicos. Primero, se pretende analizar las diferentes configuraciones de CCS en España a partir del estudio de las actividades que desarrollan. Esta primera exploración permitirá, en segundo lugar, cuantificar la productividad asociada a cada modelo de CCS. En tercer lugar, se analizará el impacto en los resultados y la productividad que las diferentes configuraciones de CCS producen en sus asociados. Por último, en cuarto lugar, se pretende conocer la percepción de la pyme acerca de cómo una CCS puede complementar su negocio centralizando aquellas actividades que puede desarrollar de manera más efectiva.

Se persigue, en último término, que estos objetivos permitan identificar los factores de la relación CCS-pyme que faciliten la productividad para ambas y el aprovechamiento de las economías de escala generadas.

2. Método

En congruencia con los objetivos planteados se ha diseñado diferentes estudios que, complementados, permiten realizar el análisis global expuesto en el epígrafe anterior. La secuencia de estos estudios se estructura en torno a su alcance. En primer término, se estudiará el ecosistema de las CCS en España. A continuación, se analizará específicamente la actividad de las CCS y las pymes adheridas en el sector de distribución de material eléctrico en España. Y, por último, se revisará la percepción de las pymes asociadas a una CCS de distribución de material industrial sobre las actividades a centralizar en su CCS.

2.1. Muestras

Para el estudio de las actividades desarrolladas por las CCS se contó con la colaboración de ANCECO. A partir de la muestra de CCS adheridas se realizaron dos análisis.

De acuerdo con el modelo expuesto en la figura 3, en el primer estudio se contactó telefónicamente con las gerencias de las 178 CCS adheridas a fin de conocer si cada CCS prestaba o no servicios propios de: compras, logística, ventas, marketing y administración económico-financiera. En este estudio participaron finalmente 113 CCS.

Posteriormente, para conocer el grado de madurez en el desarrollo de estas actividades, se contactó por correo electrónico con la gerencia de 21 CCS solicitando la cumplimentación de un cuestionario *online* de autoevaluación.

Para estudiar el impacto de las actividades de la CCS en los resultados de sus asociados se decidió trabajar en una única industria con el objetivo de eliminar el efecto sectorial. Para ello se analizaron, en primer lugar, los resultados económicos de 325 empresas españolas de distribución de material eléctrico. A continuación se examinó el impacto de ocho CCS de este sector en los resultados de las 161 empresas adheridas, comparándolo con 164 empresas del sector no adheridas a ninguna CCS.

Finalmente, para conocer las expectativas acerca de qué actividades debería centralizar una CCS para complementar su modelo de negocio, se distribuyó un cuestionario *online* entre las 64 pymes adheridas a una CCS de ámbito nacional de distribución mayorista de material industrial.

2.2. Instrumentos y procedimiento

Para analizar los diferentes modelos de gestión con los que las CCS españolas desarrollan su actividad se realizaron cuatro paneles de expertos, *online*, con 18 directivos de

CCS de distintos sectores. Partiendo de los procesos empresariales descritos anteriormente (definición de la oferta, proceso de venta, agenda de operaciones y gestión del circulante), estas reuniones permitieron desarrollar un modelo general de las actividades realizadas por las CCS en España.

En la siguiente figura, desarrollada a partir de los paneles de expertos (validado posteriormente por el mismo panel de expertos), los cuatro procesos descritos ocupan las filas de la matriz de actividades mientras que las columnas representan el área funcional que suele encontrarse en las estructuras organizativas de las CCS. De este modo las celdas de intersección entre procesos y áreas permiten identificar la actividad, su naturaleza y quién suele desarrollarla en la CCS.

Figura 4. Matriz de procesos y funciones en las CCS

COMPRAS	LOGÍSTICA	COMERCIAL	PUNTO DE VENTA	MARKETING	ADMINISTRACIÓN		
Calidad aprovisionamiento Precios óptimos	Stock mínimo Tiempo de servicio óptimo	Mayores ventas	Imagen de marca Refuerzo clientela	Conocimiento del mercado	Minimizar costes y controlar	Objetivos	
Previsiones de la demanda de cada asociado y/o de la CCS basadas en consumos detallados de los asociados	Información al asociado sobre cantidades en stock en CCS y/o otros asociados	Recogida de las necesidades de los clientes finales a través de los asociados	Diseño del modelo de exposición en el punto de venta	Investigación de mercados sobre la oferta de la competencia, la valoración de nuestros productos/servicios, perfiles de clientes, etc.	Realización y control de presupuestos económico-financieros de asociados	Mix de Portfolio	COMITÉ DIRECCIÓN
Diseño del mix de oferta -jefe de producto (familias, productos, marcas, etc.)	Tienda web centralizada y entrega en PdV de asociados	CRM compartido con los asociados para hacer seguimiento a los clientes	Diseño y apoyo al lanzamiento de campañas promocionales (corners, descuentos, etc)	Gestión de Redes sociales y presencia web de la CCS Publicidad para el posicionamiento de la marca CCS	Formación de asociados y clientes	Proceso de Ventas	
Negociación de condiciones de compra por producto y categorías	Centro logístico de aprovisionamiento y almacenaje	Acciones que faciliten el conocimiento del producto por parte del asociado y/o el cliente final (ej. catálogos, fichas producto, etc.)	Sistemas de aseguramiento de estándares (ej. <i>Mystery shopper</i>) para garantizar una experiencia de compra única	Manual de imagen corporativa unificado (rotulación, documentos, etc.)	Formación de asociados y clientes	Agenda de Operaciones	
Disponer de información de los stocks de los asociados en tiempo real y por localización	Centralización de los pedidos a través de la CCS	Sistemas para conocer las condiciones de compra y poder elaborar presupuestos y ofertas a los clientes finales	Estandarización de procedimientos de atención y servicio postventa		ERP compartido para todos los asociados Centralización de facturas y pagos a proveedores	Gestión del Circulante	
Central de Compras	Central Logística	Central Ventas	Central de Servicios		Corporación	Equipos Asociados y Profesionales	

Fuente: elaboración propia.

Este esquema permite ilustrar detalladamente las diferencias operativas entre una central en la que únicamente se centralizan actividades de compras, compras y logística, ventas, etc.

En la primera fase se construyó un cuestionario *online* en el que cada gerente de las 21 CCS participantes indicaba su percepción sobre el grado en el que su CCS realizaba cada una de las actividades del modelo. En concreto las instrucciones solicitaban el grado de acuerdo con la afirmación: «En nuestra CCS realizamos con calidad y eficacia...», presen-

tando, a continuación, cada actividad. El cuestionario ofrece cuatro alternativas (0: actividad no realizada por mi CCS; 1: muy en desacuerdo; 2: en desacuerdo; 3: de acuerdo; 4: muy de acuerdo).

En una segunda fase el objetivo fue analizar el impacto de la realización de estas actividades en sus magnitudes económicas. Para ello se realizó una entrevista telefónica en la que se llamaba a la gerencia de cada CCS (previa notificación por parte de ANCECO para estimular la participación). En esta conversación se preguntaba si su CCS prestaba a sus asociados servicios de: compras, logística, ventas, marketing y administración económico-financiera. Esta información permite clasificar a las 113 CCS según su prestación (o no) de cada servicio y realizar comparaciones entre sus resultados económico-financieros. Para el estudio de las magnitudes económico-financieras se obtuvieron las cuentas anuales de las 113 CCS participantes. En este análisis, para cuantificar la productividad asociada a cada configuración operativa de CCS, se relacionará las respuestas obtenidas sobre la realización o no de las actividades con las magnitudes económicas de la CCS.

En relación con el tercer objetivo, se analizarán los perfiles competitivos más frecuentes en el sector de la distribución de material eléctrico en España. A continuación, se compararon los resultados económicos entre las empresas adheridas a las diferentes CCS del sector.

Por último, para analizar las percepciones sobre la centralización de actividades en una CCS de distribución de material industrial, se distribuyó un cuestionario *online* entre las pymes adheridas. En este cuestionario se solicitaba el grado de acuerdo acerca de la afirmación: «Mi Central debería realizar y centralizar para todas las empresas del grupo...», mostrando a continuación las distintas actividades recogidas en la figura 4. El cuestionario ofrece una escala de respuesta que oscila entre uno y diez (1: totalmente en desacuerdo; 10: totalmente de acuerdo).

3. Resultados

Objetivo 1: analizar las diferentes configuraciones de CCS en España

En este análisis descriptivo se preguntó a una muestra de 21 gerentes de CCS sobre la percepción de eficacia con la que desarrollan específicamente cada actividad (0: no desarrollan la actividad; 4 desarrollan la actividad con calidad y eficacia). En la siguiente figura se muestran los resultados obtenidos. Como puede observarse en las puntuaciones obtenidas, las actividades relacionadas con la gestión de compras han obtenido resultados más satisfactorios que los obtenidos por las actividades relacionadas con otro tipo de servicios de las CCS. Esto sugiere que el tránsito de central de compras a central de compras y servicios continúa siendo un reto para muchas organizaciones.

Figura 5. Resultados del estudio de percepción sobre actividades desarrolladas

Central de Compras	Central de Servicios					
	Central Logística	Central Ventas	Marca	Corporación		
COMPRAS	LOGÍSTICA	COMERCIAL	PUNTO DE VENTA	MARKETING	ADMINISTRACIÓN	
Previsiones de la demanda de cada asociado y/o de la CCS basadas en consumos detallados de los asociados \bar{x} 2,85 σ 1,23	Información al asociado sobre cantidades en stock en CCS y/o otros asociados \bar{x} 1,75 σ 1,74	Recogida de las necesidades de los clientes finales a través de los asociados \bar{x} 1,79 σ 1,56		Investigación de mercados sobre la oferta de la competencia, la valoración de nuestros productos/servicios, perfiles de clientes, etc. \bar{x} 1,95 σ 1,70	Realización y control de presupuestos económico-financieros de asociados \bar{x} 1,70 σ 1,53	
Diseño del mix de oferta -jefe de producto (familias, productos, marcas, etc.) \bar{x} 2,20 σ 1,70	Tienda web centralizada y entrega en Pdv de asociados \bar{x} 1,15 σ 1,69	CRM compartido con los asociados para hacer seguimiento a los clientes \bar{x} 1,55 σ 1,70	Diseño y apoyo al lanzamiento de campañas promocionales (corners, descuentos, etc) \bar{x} 2,20 σ 1,77	Gestión de Redes sociales y presencia web de la CCS \bar{x} 2,50 σ 1,47	Publicidad para el posicionamiento de la marca CCS \bar{x} 2,35 σ 1,35	
Negociación de condiciones de compra por producto y categorías \bar{x} 3,70 σ 0,47	Centro logístico de aprovisionamiento y almacenaje \bar{x} 2,20 σ 1,91	Acciones que faciliten el conocimiento del producto por parte del asociado y/o el cliente final (ej. catálogos, fichas producto, etc.) \bar{x} 1,63 σ 1,25	Sistemas de aseguramiento de estándares (ej. Mystery shopper) para garantizar una experiencia de compra única \bar{x} 1,15 σ 1,53	Manual de imagen corporativa unificado (rotulación, documentos, etc.) \bar{x} 2,05 σ 1,76	Formación de asociados y clientes \bar{x} 2,30 σ 1,38	
Dispone de información de los stocks de los asociados en tiempo real y por localización \bar{x} 1,60 σ 1,85	Centralización de los pedidos a través de la CCS \bar{x} 2,40 σ 1,64	Sistemas para conocer las condiciones de compra y poder elaborar presupuestos y ofertas a los clientes finales \bar{x} 2,16 σ 1,57	Estandarización de procedimientos de atención y servicio postventa \bar{x} 1,05 σ 1,34		ERP compartido para todos los asociados \bar{x} 1,90 σ 1,77	Centralización de facturas y pagos a proveedores \bar{x} 1,75 σ 1,77

Fuente: elaboración propia.

Objetivo 2: cuantificar la productividad asociada a cada modelo de CCS

A partir de los datos obtenidos sobre las actividades desarrolladas en 113 CCS, se ha realizado un análisis estadístico (prueba t de Student para muestras independientes) tratando de encontrar diferencias en sus magnitudes económicas. Concretamente, entre las CCS que realizan determinadas actividades frente a las que no las realizan.

Estas actividades o servicios, más allá de la gestión de compras, son: servicios logísticos; servicios de marketing y comunicación; facturación centralizada y pagos centralizados.

De acuerdo con Bonilla (2012), la comparación de la productividad, entre las CCS que prestan estos servicios y las que no, se ha realizado en torno a la cifra de negocio por empleados. Se ha seleccionado esta medida de productividad del trabajo por entender que representa una medida homogénea al tratarse de CCS de sectores y tamaños diversos. Además, muchas de estas CCS no venden a un precio de mercado a un cliente final sino a un precio de transferencia a sus propios socios. En la siguiente tabla se muestran los resultados obtenidos.

Tabla 1. Comparación de productividad entre CCS

Servicios ofrecidos por CCS		N	Media	DT
Logística*	Sí	60	1.078.636 €	2.107.151 €
	No	35	463.919 €	640.087 €
Marketing y comunicación*	Sí	90	912.947 €	1.775.596 €
	No	13	286.040 €	290.977 €
Facturación centralizada**	Sí	56	1.096.512 €	2.109.654 €
	No	39	368.050 €	400.863 €

* sig. $p < ,05$. ** sig. $p < ,01$.

Según se aprecia en la tabla 1 se han encontrado diferencias significativas entre la productividad alcanzada por aquellas CCS que desarrollan servicios logísticos, marketing y comunicación y facturación centralizada, más allá de la conseguida por aquellas CCS que no las realizan. Estos resultados sugieren que la productividad asociada a los modelos de central de servicios va más allá de la vinculada a los modelos de central exclusivamente de compras. Además, esta mejora de la productividad en la CCS puede ser trasladada a sus asociados en la medida en que complemente sus modelos de negocio. Esta mejora de su competitividad estará vinculada a las economías de escala generadas. Esto es, por la realización de las actividades centralizadas reduciendo los costes medios unitarios para los asociados.

Objetivo 3: analizar el impacto en los resultados y la productividad que las diferentes configuraciones de CCS producen en sus asociados

Más allá del impacto de las decisiones de centralización en los resultados de la CCS, cuando una empresa decide adherirse a una CCS, su principal objetivo es mejorar sus propios resultados. Por este motivo, en el siguiente análisis se han considerado los resultados de las empresas adheridas a diferentes CCS del sector de la distribución de material eléctrico. Inicialmente se han tratado de identificar los perfiles competitivos específicamente en este sector para identificar las actividades con las que la CCS satisfará mejor las necesidades de sus asociados. Para tratar de responder esta cuestión se ha realizado un análisis de conglomerados jerárquicos sobre una muestra de 325 empresas activas en el sector. Mediante este análisis se han identificado tres *clusters* cuya configuración se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 2. Centros de los conglomerados finales

Magnitudes	Conglomerado		
	1	2	3
Margen bruto**	12,80 %	28,50 %	22,90 %
Rotación de existencias (veces/año)*	7,90	3,20	5,10
Productividad (ventas/plantilla)**	925.769 €	168.383 €	310.776 €
Coste medio de personal*	32.000 €	28.988 €	38.342 €
Necesidades operativas de fondos sobre ventas**	22,10 %	38,50 %	32,70 %
Total empresas	5	196	110

14 Casos no clasificados.

 * sig. $p < ,05$. ** sig. $p < ,01$.

A continuación se analiza cada uno de los conglomerados en torno al valor de las magnitudes consideradas en cada uno.

Cluster 1: Bajo margen - Alta rotación y productividad

Este grupo, muy minoritario, representa al 1,6 % de las empresas del sector. Estas empresas se caracterizan por competir con un margen bruto muy inferior al margen medio del sector (12,80 % vs. 26,34 %), una rotación que dobla la media sectorial (7,9 vs. 3,95 veces) y una productividad que cuadruplica la media (925.769 vs. 231.038 €/persona).

Cluster 2: Más margen - Menos rotación

Este es el perfil más numeroso en el sector, en el que se integran el 63 % de las empresas. La fórmula competitiva de este conglomerado se basa en un margen bruto algo superior a la media (28,50 % vs. 26,34 %) y una rotación inferior (3,2 vs. 3,95 veces). Este grupo muestra el coste medio de personal más bajo de los tres grupos (28.988 € vs. 32.362 € –media sector–).

Cluster 3: Menos margen - Más rotación

Compuesto por el 35 % de las empresas del sector, este grupo ofrece unos márgenes algo inferiores a la media (22,90 % vs. 26,34 %) y una rotación superior (5,1 vs. 3,95 veces). Estas empresas destacan por tener unos costes medios por empleado sensiblemente más altos que la media (38.342 € vs. 32.362 €).

Conociendo estos perfiles, a continuación se han considerado los resultados económico-financieros de estas empresas, clasificadas según su pertenencia o no a las principales CCS del sector. En primer lugar, se ha analizado cada una de las ocho CCS del sector identificando si prestan o no servicios vinculados a la matriz de procesos y funciones de las CCS. Además se ha calculado el promedio del margen bruto y ventas por empleado en las empresas de cada CCS, así como volumen de negocio agregado (*sell out*).

Tabla 3. Clasificación de las empresas distribuidoras de material eléctrico según adhesión a CCS

CCS	N.º empresas	Compras centralizadas	Logística	Marketing	Facturación centralizada	Margen bruto	Ventas por empleado	Sell out
ABC	5	Sí	No	No	No	26,59%	218.715 €	8.287.209 €
Electroclub	41	Sí	Sí	No	No	24,24%	282.093 €	322.632.543 €
FEGIME	33	Sí	No	No	Sí	25,17%	264.259 €	301.986.936 €
GRUDILEC	5	No	No	Sí	No	25,50%	207.469 €	84.553.584 €
GRUMELEC	14	Sí	No	No	No	28,82%	173.731 €	16.191.037 €
Grupo 24	13	Sí	No	Sí	No	25,82%	187.267 €	28.963.036 €
Nou Grup	37	Sí	No	No	No	25,39%	218.232 €	105.349.750 €
UNASE	13	Sí	No	No	No	24,02%	208.896 €	30.972.569 €
Sin Central	164					27,67%	227.723 €	1.325.821.416 €
Total	325					26,50%	232.086 €	2.224.758.080 €

A continuación, se han analizado las diferencias entre distintas magnitudes económico-financieras, vinculadas a la competitividad de las empresas, según su pertenencia a cada CCS. Por un lado, si las empresas mejoran su competitividad al asociarse a una CCS puede esperarse que las empresas adheridas a las diferentes CCS ofrezcan unos resultados más satisfactorios que las empresas no adheridas. Además, se puede esperar que las variables en las que existan diferencias entre ambos grupos estarán relacionadas con la capacidad de la CCS para generar economías de escala derivadas de la centralización de actividades.

En primer lugar, se ha realizado una prueba de homogeneidad de varianzas para establecer el método más adecuado de comparación de resultados. Estos análisis se han realizado considerando los ocho grupos correspondientes a las ocho CCS y el grupo de empresas no adheridas.

Tabla 4. Prueba de homogeneidad de varianzas

	Estadístico de Levene	gl1	gl2	Sig.
Margen bruto	3,386	8	315	,001
Rotación existencias	2,090	8	314	,036
Productividad	1,246	8	303	,272
Coste personal medio	1,047	8	303	,401
Necesidades operativas de fondos sobre ventas	1,592	8	315	,126

Como se aprecia en la tabla anterior, las variables margen bruto y rotación de existencias ofrecen varianzas no homogéneas por lo que, para saber si hay diferencias significativas, se realizarán pruebas *post-hoc*.

Por otro lado, las variables productividad, costes de personal medio y las necesidades operativas de fondos sobre ventas (NOF ventas) muestran varianzas homogéneas por lo que serán analizadas mediante análisis de su varianza.

Los resultados del ANOVA se reproducen en la siguiente tabla y no indican diferencias significativas entre las empresas según su pertenencia, o no, a alguno de los distintos grupos.

Tabla 5. ANOVA

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Productividad	2,22757E+11	8	27844618090	1,685	,101
Coste personal medio	1108962434	8	138620304,2	1,015	,424
NOF ventas	5209,381	8	651,173	0,800	,603

Por otro lado, se han realizado las pruebas robustas de igualdad de las medias considerando la no homogeneidad de sus varianzas. Los resultados se muestran en la siguiente tabla.

Tabla 6. Pruebas robustas de igualdad de medias

	Prueba	Estadístico ^a	gl1	gl2	Sig.
Margen bruto	Welch	1,301	8	35,88	,274
	Brown-Forsythe	2,175	8	112,88	,035



	Prueba	Estadístico ^a	gl1	gl2	Sig.
▶					
Rotación existencias	Welch	1,858	8	37,194	,097
	Brown-Forsythe	0,97	8	87,824	,464

^a Distribuidos en F asintóticamente.

Como se aprecia en la tabla anterior tampoco se han encontrado diferencias estadísticamente significativas entre los grupos para estas variables.

Finalmente, se ha realizado un análisis descriptivo en el que se ha clasificado a cada una de las empresas adheridas a las CCS según su *cluster* de pertenencia. Los resultados se detallan en la siguiente tabla y sugieren la existencia de perfiles heterogéneos dentro de la mayoría de las CCS.

Tabla 7. Análisis comparado de empresas en cada CCS según su estrategia

CCS	N.º empresas	Conglomerado 1	Conglomerado 2	Conglomerado 3	Sin clasificar
ABC	5	0	4	1	0
Electroclub	41	1	21	17	2
FEGIME	33	1	16	16	0
GRUDILEC	5	0	4	1	0
GRUMELEC	14	0	12	1	1
Grupo 24	13	0	11	2	0
Nou Grup	37	0	24	11	2
UNASE	13	0	8	5	0

Objetivo 4: conocer las expectativas acerca de qué actividades debería centralizar una CCS para complementar su modelo de negocio

En este último análisis se preguntó a 64 pymes adheridas a una CCS de distribución mayorista de material industrial. El objetivo de este análisis es conocer si existe consenso en torno a las actividades que los asociados de una misma CCS consideran adecuado centralizar.

Para elaborar el estudio se confeccionó un cuestionario compuesto por las actividades de la figura 4. Los resultados obtenidos se muestran en la siguiente tabla.

Tabla 8. Descriptivos sobre la percepción de necesidad de centralización de actividades

Proceso	Actividad	Media	DT	N
CP	Estudios de consumo detallados y/o previsiones de demanda por asociado	6,7	2,4	34
CP	Selección de proveedores y negociación de condiciones de compra por producto, categorías y zonas	8,6	1,4	39
CP	Disponer de información de los <i>stocks</i> de los asociados en tiempo real y por localización	5,1	2,7	39
CP	Diseño del <i>mix</i> de oferta (familias, productos, marcas, precios, etc.)	6,6	2,6	36
LG	Centralización de los pedidos a través de la CC	5,6	2,8	36
LG	Información al asociado sobre cantidades en <i>stock</i> en CC y/o otros asociados	5,2	3,0	38
LG	Plataforma logística de aprovisionamiento y almacenaje	4,0	3,4	36
LG	Tienda web centralizada	5,7	3,0	38
CL	Recogida de las necesidades de los clientes finales a través de los asociados	5,0	2,8	36
CL	Sistemas para conocer las condiciones de compra del producto y/o poder elaborar presupuestos y ofertas a los clientes finales	6,8	2,8	36
CL	Acciones que faciliten el conocimiento del producto por parte del asociado y/o el cliente final (ej. catálogos, revistas, fichas producto, etc.)	7,9	2,2	38
CL	Sistemas de información compartidos sobre clientes finales (ej. tarjeta fidelización, CRM, etc.)	5,8	2,9	38
PV	Diseño del modelo de exposición en el PdV	6,5	2,5	31
PV	Diseña y apoya el lanzamiento de campañas promocionales (<i>corners</i> , catálogos, etc.)	7,1	2,2	37
PV	Sistemas de aseguramiento del cumplimiento de campañas y estándares (ej. <i>mystery shopper</i>) para garantizar una experiencia de compra única en cualquier asociado	6,2	2,6	35
PV	Estandarización de procedimientos de atención y servicio posventa	5,5	2,6	34



Proceso	Actividad	Media	DT	N
▶				
MK	Investigación de mercados sobre la oferta de la competencia, la valoración de nuestros productos/servicios, perfiles de clientes, etc.	7,7	2,3	38
MK	Gestión de redes sociales y presencia web de la CC	7,6	2,0	36
MK	Campañas de publicidad (para todos los asociados o individualizadas) para el posicionamiento de la marca CC	7,1	2,7	37
MK	Manual y desarrollo de la imagen corporativa CC unificado (rotulación, documentos, etc.)	6,4	2,4	37
AD	Formación a los asociados a través de un plan de formación de la CC	6,7	3,1	38
AD	Gestión de un ERP compartido por todos los asociados	5,6	3,2	35
AD	Presupuestos económico-financieros de asociados	5,4	2,8	36
AD	Centralización de pagos a proveedores y prestación de garantías	3,7	3,0	37

Para analizar el grado de consenso en torno a las actividades o la existencia de grupos de opinión, a continuación se realizó un análisis de conglomerados.

Los resultados se muestran en la siguiente tabla y sugieren la existencia de cuatro grupos con opiniones diferentes.

Tabla 9. Centros de los conglomerados finales

Actividad	Conglomerado			
	1	2	3	4
Estudios de consumo detallados y/o previsiones de demanda por asociado**	1,5	6,8	7,8	8,5
Selección de proveedores y negociación de condiciones de compra por producto, categorías y zonas	8,5	8,0	8,7	8,5
Disponer de información de los <i>stocks</i> de los asociados en tiempo real y por localización*	1,0	4,8	4,9	7,0
Diseño del <i>mix</i> de oferta (familias, productos, marcas, precios, etc.)**	1,0	7,8	6,2	8,8
Centralización de los pedidos a través de la CC*	1,0	5,0	6,0	6,8



Actividad	Conglomerado			
	1	2	3	4
►				
Información al asociado sobre cantidades en <i>stock</i> en CC y/o otros asociados**	1,0	4,5	4,6	8,5
Plataforma logística de aprovisionamiento y almacenaje**	1,0	3,0	2,8	7,7
Tienda web centralizada	4,0	3,3	5,7	6,5
Recogida de las necesidades de los clientes finales a través de los asociados**	1,0	1,8	6,5	7,7
Sistemas para conocer las condiciones de compra del producto y/o poder elaborar presupuestos y ofertas a los clientes finales*	2,5	7,0	7,9	7,7
Acciones que faciliten el conocimiento del producto por parte del asociado y/o el cliente final (ej. catálogos, revistas, fichas producto, etc.)**	1,0	8,8	8,0	8,8
Sistemas de información compartidos sobre clientes finales (ej. tarjeta fidelización, CRM, etc.)**	1,0	2,8	7,3	8,5
Diseño del modelo de exposición en el PdV**	1,0	6,0	6,6	8,7
Diseña y apoya el lanzamiento de campañas promocionales (<i>corners</i> , catálogos, etc.)**	1,0	8,3	6,6	8,5
Sistemas de aseguramiento del cumplimiento de campañas y estándares (ej. <i>mystery shopper</i>) para garantizar una experiencia de compra única en cualquier asociado**	1,0	6,3	6,8	8,5
Estandarización de procedimientos de atención y servicio posventa**	1,0	4,5	5,7	8,7
Investigación de mercados sobre la oferta de la competencia, la valoración de nuestros productos/servicios, perfiles de clientes, etc.**	1,0	8,0	8,4	9,2
Manual y desarrollo de la imagen corporativa CC unificado (rotulación, documentos, etc.)	1,0	7,3	7,4	8,8
Gestión de redes sociales y presencia web de la CC*	4,0	5,8	7,9	9,0
Campañas de publicidad (para todos los asociados o individualizadas) para el posicionamiento de la marca CC**	1,0	8,5	7,9	8,8
Presupuestos económico-financieros de asociados**	1,0	4,8	5,1	8,7
Formación a los asociados a través de un plan de formación de la CC*	1,0	6,0	8,0	8,5
Centralización de pagos a proveedores y prestación de garantías*	1,0	1,5	4,4	6,3
►				

Actividad	Conglomerado			
	1	2	3	4
▶ Gestión de un ERP compartido por todos los asociados	3,0	9,0	4,9	6,8
N empresas	3	7	17	9

* sig. $p < ,05$. ** sig. $p < ,01$.

A continuación se analiza cada uno de los conglomerados en torno a las actividades seleccionadas para centralizar.

Cluster 1: Central exclusivamente de compras

Se ha posicionado muy en desacuerdo con la centralización de la mayoría de las actividades, salvo en la selección de proveedores y negociación de condiciones de compra por producto, categorías y zonas.

Cluster 2: Central de compras y ventas

Especialmente interesado en disponer de un ERP compartido; centralizar acciones que faciliten el conocimiento del producto, campañas promocionales, de publicidad e investigaciones de mercado. Por el contrario, se muestran reacios a centralizar pagos a proveedores, recoger necesidades de clientes finales a través de asociados, utilizar sistemas de información compartidos sobre clientes finales y disponer de una plataforma logística.

Cluster 3: Central como compras, ventas y marketing

Este grupo se interesa por centralizar actividades vinculadas con la investigación de mercados, formación de asociados, acciones que faciliten el conocimiento del producto por parte del asociado y sistemas para conocer las condiciones de compra y elaboración de presupuestos, gestión de redes sociales, campañas de publicidad y estudios de consumo. Por el contrario, son reacios al desarrollo de una plataforma logística.

Cluster 4: Central como CCS y *partner* estratégico para el desarrollo de negocio

Este grupo está ampliamente a favor de centralizar numerosas de las actividades planteadas. Destaca el interés por gestionar las redes sociales, centralizar el diseño de *mix* de oferta y la información sobre cantidades en *stock*, el diseño del modelo de exposición en punto de venta, procedimientos de atención, gestión de la imagen corporativa y la realización de presupuestos económico-financieros a los asociados.

4. Conclusiones

La crisis económica sucedida desde 2008 en España sirvió de abono para el desarrollo de numerosas recetas de mejora de la competitividad. Parece claro que el inmovilismo no es una alternativa viable en entornos empresariales cada vez más volátiles, inciertos, complejos y ambiguos (VUCA). Sin embargo, esto no convierte en acertado cualquier cambio. Al contrario, es necesario analizar y meditar bien el modo en el que a cada empresa le conviene orientar su estrategia para mejorar su competitividad. Específicamente en el caso de las pymes españolas, ganar tamaño es una asignatura pendiente para incrementar su productividad y competitividad en el concierto internacional.

Si bien productividad y competitividad no son conceptos sinónimos, en este trabajo se ha conceptualizado la productividad como un antecedente de la competitividad de las empresas. Competitividad y productividad son aspectos centrales en su desarrollo. La globalización y sus implicaciones en el mercado competitivo hacen que las estrategias utilizadas formen parte de su crecimiento y de su productividad. Además, en los últimos años la tecnología y la innovación han modificado los parámetros de generación de ambos factores. Por ejemplo, el continuo cambio en las reglas de mercado ha favorecido la alteración de los canales de distribución convencionales. Esto ha provocado la aparición de nuevas estrategias, como la integración vertical, que se han mostrado como correlatos de la competitividad en diferentes estudios (Zorrilla, García y García, 2018).

Según Peñaloza (2005), la competitividad hace referencia a la aptitud o capacidad para imponerse sobre otros. Sin embargo, según Porter (1997), las nuevas teorías sobre la competitividad se desarrollan a partir de las economías de escala, la disparidad tecnológica y la aparición de las multinacionales, así como el comportamiento de las empresas, la estructura del sector al que pertenece y su posicionamiento en el mismo. Es decir, el incremento de la competitividad de las pymes españolas pasa, no solo, por incrementar su tamaño para generar economías de escala. También será necesario desarrollar el acceso a la tecnología dominante en su industria para hacer frente a los grandes operadores sectoriales o *category killers*.

En este artículo se ha tratado de analizar la efectividad de la adhesión a una CCS como palanca de competitividad a través de la generación de economías de escala, acceso a nuevos productos y mercados, así como tecnologías de gestión que incrementen la productividad de los factores.

A partir de cuatro objetivos de trabajo, se han realizado diferentes análisis mediante los que se han revisado las configuraciones más frecuentes de las CCS en España, las actividades que centralizan en función de los factores determinantes de competitividad en su sector, sus respectivas ganancias en productividad, el grado de transferencia de productividad a las pymes asociadas y, por último, el consenso en torno la percepción de sus socios sobre qué actividades debe desarrollar una CCS.

En primer lugar, el análisis de las actividades desarrolladas por 21 CCS españolas sugiere una mayor presencia de estrategias centradas en la gestión de compras. Así, parece

menos frecuente una estrategia más amplia en la que se centralizan actividades para facilitar el acceso logístico, marketing y financiero a las empresas asociadas.

Derivado de este primer análisis se ha desarrollado una matriz en la que se sintetizan las principales actividades realizadas por las CCS para complementar los modelos de negocio de sus asociados. Este instrumento puede ser de utilidad para estimular, de manera sistemática, una reflexión en las CCS acerca de su posicionamiento operativo y estratégico. Por otro lado, puede facilitar el proceso de elección de una CCS por parte de la pyme en función del grado en que cada una complementa su modelo de empresa.

En segundo lugar, se ha tratado de calcular el impacto de la configuración operativa de cada CCS en el incremento de su productividad. Para ello se ha comparado la cifra de negocio por empleado de cada CCS en función del desarrollo de actividades logísticas, marketing y facturación centralizada. Este análisis ha mostrado mayores niveles de productividad en las CCS que desarrollan estos servicios frente a las que no los realizan. Esto sugiere que una mayor centralización de actividades, más allá de la gestión de compras, produce economías de escala reduciendo el coste medio unitario y facilitando la adquisición de ventajas competitivas.

En tercer lugar, interesaba conocer el grado en que estas configuraciones en las CCS, además de facilitar su productividad, también la trasladan a las pymes adheridas. En este análisis se ha tratado de reducir el efecto sectorial trabajando con información de empresas de una única industria. Un primer estudio de los modelos de negocio en el sector de distribución mayorista de material eléctrico ha revelado tres configuraciones competitivas en torno a cinco magnitudes económicas (margen bruto, rotación de existencias, productividad, coste medio de personal y NOF sobre ventas). A continuación se han comparado los resultados en estas magnitudes de 325 empresas del sector según su pertenencia, o no, a alguna de las ocho principales CCS. Los resultados obtenidos sugieren que la productividad generada en la CCS no se traslada de manera directa a sus asociados. Ni siquiera en función de los servicios prestados por la CCS más allá de la gestión de compras. Una revisión de los modelos de negocio de las empresas adheridas a cada CCS indica la existencia de una alta heterogeneidad de perfiles. Es decir, es posible que la transferencia de productividad desde la CCS hasta los asociados no se produzca por la falta de alineación y complementariedad entre las estrategias de la CCS y sus asociados.

Los resultados obtenidos sugieren que la centralización de actividades en la CCS mejora la productividad de esta. Sin embargo, las hipótesis planteadas en torno a la mejora de la competitividad de una empresa al adherirse a una CCS no se han validado satisfactoriamente. Parece que los principales resultados económicos son los mismos estando en una CCS u otra, o no estando en ninguna.

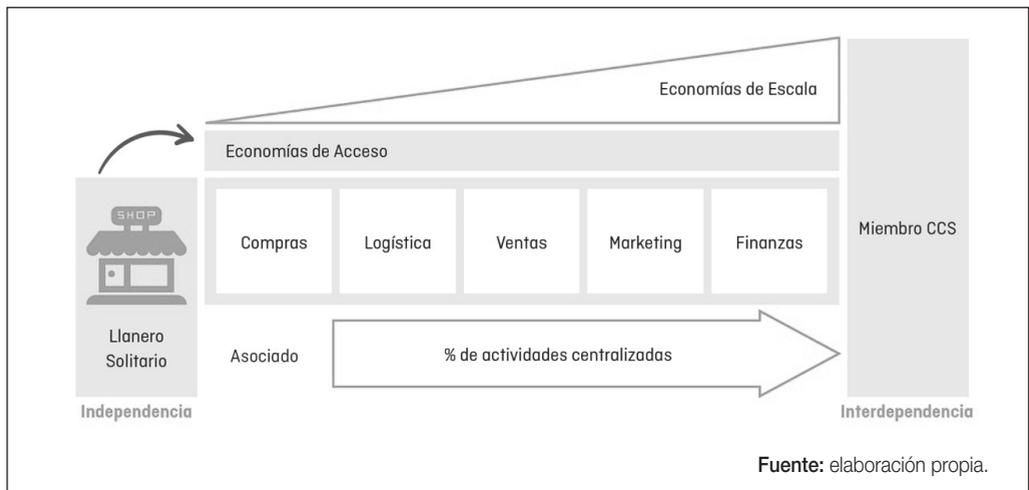
En el último de los objetivos considerados se ha analizado la opinión de las pymes adheridas a una CCS sobre las actividades que debería centralizar su central. En consonancia con las conclusiones obtenidas en el análisis anterior, los resultados sugieren la existencia de diferentes grupos de opinión en la misma CCS. Esta heterogeneidad pone de manifiesto la dificultad de tomar decisiones colegiadas sobre las actividades a externalizar desde la pyme a su CCS. Por otro lado, este aspecto remarca la importancia de la organización como ente político. Tal

como alguno de los gerentes de una CCS participante en el primer estudio señalaba: «Uno de los principales retos para el gerente de una CCS es alinear a sus asociados en torno a una estrategia común, incluso cuando esta ha sido aprobada en asamblea por unanimidad...».

Las formas más comunes de influir sobre las personas en una organización son el poder y la autoridad. El problema en muchas CCS es que ambos mecanismos no son reconocidos por sus asociados y el gerente acaba viendo cómo se reduce notablemente su margen de maniobra. Uno de los retos principales de las CCS gira en torno a la gestión de las relaciones con sus asociados. Preguntados los gerentes de las CCS sobre este aspecto, los mayores riesgos se sitúan en la esfera de la «gestión humana» del colectivo, destacando por encima del resto la resistencia al cambio, la cesión de soberanía y la heterogeneidad de perfiles (Fambuena y Pons, 2016).

Estos objetivos del estudio se enmarcan en un análisis más amplio orientado a identificar los factores de la relación CCS-pyme que facilitan su productividad. Como ya se ha comentado, no se ha encontrado una relación directa entre la productividad generada en la CCS y su transferencia a la pyme. Es posible que la productividad esté influida por otros aspectos como la complementariedad de los modelos de negocio entre CCS y las empresas asociadas, o por la propia complementariedad de los modelos de negocio de las empresas asociadas. La siguiente figura ilustra gráficamente la hipótesis de relación entre los distintos elementos analizados

Figura 6. Economías de acceso y economías de escala en la relación pyme-CCS



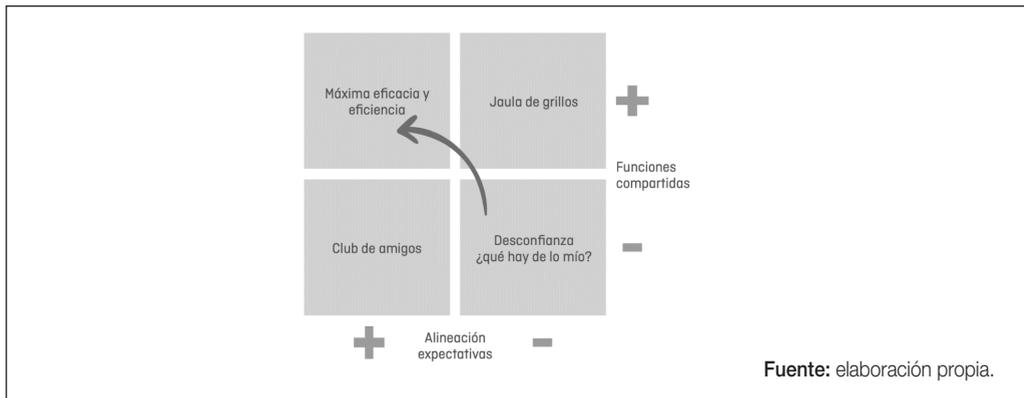
En un estudio sobre factores de éxito en las alianzas estratégicas entre pyme, Hoffmann y Schlosser (2001) determinaron como factor clave aquel que define el éxito o fracaso de una alianza. Por ejemplo, la definición de derechos y obligaciones; la construcción de la confianza, o las contribuciones equitativas para todos los participantes, concluyendo que las

buenas relaciones interpersonales y la confianza entre los participantes son prerequisites para la cooperación. En una revisión reciente, Boccatonda, Banchieri y Campa-Planas (2019) han identificado diferentes aspectos no económicos como antecedentes de *performance* de redes de compras de pymes. Específicamente, la confianza, el compromiso y la compatibilidad entre los miembros o el intercambio de información, coordinación y mecanismos de control. Estos estudios indican la importancia de factores cualitativos relacionados con la calidad de las relaciones empresariales más allá de los aspectos meramente económicos.

En consecuencia, desde una óptica aplicada, resulta de especial interés en una CCS que cada pyme adherida se pregunte: ¿por qué estoy en un grupo de compra? Uno de los aspectos más difíciles de gestionar en cualquier colectivo humano son las expectativas. Y son difíciles de gestionar porque no son visibles. De hecho, en muchas ocasiones están intencionadamente ocultas. El ajuste de expectativas entre los miembros de una CCS es un factor higiénico (necesario pero no suficiente) si se pretende resolver problemas y tomar decisiones de manera colegiada. Este factor es clave si, como suele afirmarse en los fines fundacionales de muchas CCS, se pretende cooperar más allá de conseguir unas condiciones de compra más ventajosas. Existen numerosos aspectos sobre los que se deberían confrontar las expectativas de los socios de una CCS, pero el principal es responder la pregunta anterior, e implícitamente: ¿qué espero de esta asociación?, ¿que deberán esperar mis socios?, ¿qué estoy dispuesto a aportar? y ¿qué deberán aportar los demás?... La relación entre lo que uno cree que aporta y lo que cree que recibe es una ratio subjetiva, un apunte en el debe o el haber de la contabilidad mental de cada socio. Aquellos grupos empresariales (y humanos) que son capaces de pasar de un estado de independencia a otro de interdependencia son los que verdaderamente alcanzan los beneficios potenciales que ofrece la sinergia empresarial.

En conclusión, podemos señalar la existencia de dos factores que permiten definir la identidad de una CCS: a) el número de funciones empresariales o porcentaje de negocio que comparten sus miembros, y b) además del vínculo transaccional que se presupone, el vínculo relacional que existe entre los miembros.

Figura 7. Matriz alineación/integración en una CCS



Limitaciones

La interpretación de las conclusiones de este trabajo debe realizarse considerando que el análisis preciso de la mejora de resultados derivada de la adhesión a una CCS implicaría un estudio longitudinal en el que se compararan los resultados *pre* y *post* adhesión. Por otro lado, el tamaño y procedencia de las muestras dificulta una generalización de las conclusiones. Además, los instrumentos empleados han sido desarrollados en el marco de este trabajo por lo que no se dispone de información externa que permita su validación.

Futuras líneas de investigación

Los resultados obtenidos en este trabajo sugieren que estar adherido a una CCS no mejora la competitividad de manera automática respecto a las empresas independientes. La mejora derivada de la adhesión a una CCS parece depender de la forma en la que las actividades de la CCS complementen las necesidades de la empresa. En este sentido, resultará de interés explorar los factores cualitativos que anteceden a la transferencia de productividad desde la CCS a la pyme, por ejemplo realizando análisis de casos. Por otro lado, sería interesante validar los modelos e instrumentos empleados en el estudio en muestras de otras industrias.

Referencias bibliográficas

- Alcázar Martínez, B. (2002). *Los canales de distribución en el sector turístico*. ESIC.
- ANCECO. (2020). *Asociación Nacional de Centrales de Compras*. <<https://www.anceco.com/actualidad-ccs/las-ccs-en-cifras/>>.
- Andrés, J. y Doménech, R. (2015). *En Busca de la Prosperidad: Los Retos de la Sociedad Española en la Economía Global del s. XXI*. Ediciones Deusto.
- Arocena, P.; Saal, D.; Urakami, T. y Zschille, M. (2020). Measuring and decomposing productivity change in the presence of mergers. *European Journal of Operational Research*, 282(1), 319-333.
- Boccatonda, C.; Banchieri, L. y Campa-Planas, F. (2019). Factores clave de una central de compras cooperativa. Análisis comparativo de dos experiencias. *Revista de economía pública, social y cooperativa*, (96), 91-119.
- Bonilla, E. (2012). La importancia de la productividad como componente de la competitividad. *Observatorio de La Economía Latinoamericana*, 173, 6.
- Chandler, A. J. (1962). *Strategy and Structure*. MIT Press.
- Coase, R. (1937). The Nature of the Firm. *Economica*, 4, 386-405.
- Esteban, A.; Millán, A. y Collado, A. (2000). La comercialización de productos en Internet. *Cuadernos de CC. EE. y EE.*, 39, 15-35.
- Fambuena, P. y Pons, F. (2016). *Observatorio ANCECO de las Centrales de compras en España*. Océanos Azules.
- Fambuena, P. y Pons, F. (2015). *Libro blanco de la distribución de material eléctrico en España*. Océanos Azules.
- Fariñas, J. C. y Huergo, E. (2015). Demografía Empresarial en España: Tendencias y

- Regularidades. *Studies on the Spanish Economy*. Fedea.
- Grant, R. (2008). *Contemporary Strategy Analysis*. (6th ed.). John Wiley & Sons Ltd.
- Hart, O. (1995). *Firms, Contracts, and Financial Structure*. Clarendon Press.
- Hoffmann, W. y Schlosser, R. (2001). *Success factors of strategic alliances in small and medium-sized enterprises. An empirical survey, Long range planning*, 34(3), 357-381.
- Huerta, E. y Salas, V. (2017). *Tamaño y Productividad de la Empresa Española. El recurso olvidado de la calidad de la dirección*. Policy Brief no 12, Europe G.
- Krugman, P. R. (1997). *El internacionalismo moderno: la economía internacional y las mentiras de la competitividad*. Ed. Crítica.
- Panzano, J. (2011). *Gestión Horizontal*. Netbiblo.
- Peñaloza, M. (2005). Competitividad: ¿Nuevo Paradigma Económico? *En Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal (Redalyc)*. Fórum empresarial, mayo, 10, 001.
- Pérez, A. y Rodríguez, A. (1998). Crecimiento y tamaño: un estudio empírico. *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, 541-573.
- Porter, M. (1985). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. The Free Press.
- Porter, M. (1996). What is a Strategy? *Harvard Business Review*, 14, 61-78.
- Porter, M. (1997). *Ventaja Competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Patria.
- Regalado, J.; González, A. y Echeverría, L. (2017). Formas de integración cooperativa y sus principales técnicas de realización. La intercooperación cooperativa. *Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 5(3), 85-99.
- Wathne, K. H. y Heide, J. B. (2000). Opportunism in Interfirm Relationships: Form, Outcomes and Solutions. *Journal of Marketing*, 64.
- Wathne, K. H. y Heide, J. B. (2004). Relationship Governance in a Supply Chain Network. *Journal of Marketing*, 68.
- Williamson, O. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism*. Free Press.
- Zorrilla, D.; García, T. y García, A. (2018). Determinantes de la competitividad y productividad de pymes y su relación con la Integración vertical. *Red Internacional de Investigadores en Competitividad*, 8(1).

Bibliografía

- Anderson, J. C. y Narus, J. A. (1999). Understanding, Creating and Delivering Value. *Business Marketing Management*. Prentice Hall.
- Casielles, R. y Trespalacios, J. (2006). *Estrategias de distribución comercial*. Thomson.
- Muradas, I. y Rodríguez, J. (2010). Benchmarking interno en una central de compras de agencias de viajes. *Cuadernos de Turismo*, (26), 177-199.
- Nogales, Á. F.; Castro, E. M. y Arévalo, A. R. (2006). La nueva configuración de los canales de distribución: el comercio de electrodomésticos. *Información comercial española*, 828, 187.