

LA GUIA DE LAS CENTRALES DE COMPRA Y DE SERVICIOS.

ANCECO

Asociación Nacional de Centrales de Compra y de Servicios.

Septiembre 2000

1. Introducción a la guía de las CCS

La Guía de CCS que presentamos es una publicación que responde a dos grandes objetivos: dar a conocer el ámbito de las Centrales de Compra y de Servicios y dar respuesta a las inquietudes que se generan entre los empresarios o empresas en el momento de escoger entre diferentes alternativas o fórmulas para mejorar su competitividad en el mercado.

Respecto al primer gran objetivo de dar a conocer las CCS, en la guía exponemos lo que desde ANCECO se entiende por CCS y su organización a través del texto íntegro del documento base, lo que conocemos como el Libro Verde de las CCS.

En cuanto al segundo objetivo de dar respuestas concretas, en el presente documento se han preparado las posibles preguntas derivadas en el momento de plantearse la creación o la adhesión a un CCS, y sus respuestas desde un criterio basado en la experiencia de ANCECO, la única organización española cuya misión es velar por los intereses de las CCS a través de servicios concretos dirigidos a las CCS y a través de su función de interlocutor y representante del conjunto de CCS asociadas ante otras instituciones.

2. El Libro Verde de las CCS

EL LIBRO VERDE DE LAS CENTRALES DE COMPRA

Y DE SERVICIOS (Junio 2000)

- Preámbulo
- Concepto de CCS
- Notas aclaratorias

(Documento disponible en formato PDF)

3. Crear una CCS

Fases en el proceso de creación de una CCS:

3.1 Análisis del entorno

3.2 Constitución de la CCS

3.3 Funcionamiento de la CCS

3.4 Futuro de la CCS



3.1. Análisis del entorno

1. ¿Cuándo se hace necesario plantear la creación de una central de compras?
 2. ¿Por qué es interesante crear una central de compras?
 3. ¿Qué publicaciones existen sobre centrales de compra?
 4. ¿Qué asociaciones españolas existen?
 5. ¿Qué asociaciones europeas?
 6. ¿Existe legislación sobre centrales de compra?
 7. ¿Existen otras centrales en España del mismo sector?
 8. ¿Existen otras centrales en Europa del mismo sector?
 9. ¿Cuándo es conveniente crear una central y cuando es conveniente hacerlo como delegación de otra central europea del mismo sector?
-

1. ¿Cuándo se hace necesario plantear la creación de una CCS?

Cuando nuestro negocio debe competir en un entorno con una progresiva aparición de grandes superficies, cadenas u otras formas de comercialización que permiten acceder a mejores condiciones de negociación con proveedores y mayores cuotas de presencia en el mercado.

La CCS es una fórmula comercial que permite mantenerse en el mercado de forma competitiva mejorando la negociación con el proveedor por la gestión de volúmenes agrupados, por la mayor información de mercado que cada asociado puede obtener del grupo y, en general, por todos los servicios que puede prestar una CCS que individualmente no se pueden realizar (servicios relacionados con la tecnología, servicios financieros, publicidad, etc.) y siempre manteniendo la titularidad e independencia relativa del propio negocio.

2. ¿Por qué es interesante crear una CCS?

Porque permite mejorar la competitividad de nuestro negocio, esto es: **comprar mejor** por la gestión de un mayor volumen de compra, **mayor información de mercado** por la aportación de las experiencias individuales así como por la incorporación de un sistema de información de mercado, **mayor seguridad en la gestión** por el intercambio de experiencia entre personas con intereses similares y por la incorporación de profesionales en gestión y **más servicios** cuyos costes no son asumibles individualmente.

3. ¿Puedo encontrar información publicada sobre CCS?

Sobre temas generales de CCS podemos encontrar:

" Estudio sobre la Situación Actual de las Centrales y Grupos de Compra en España" . ANCECO. Octubre de 1998

"Catálogo de las Centrales y Grupos de Compra de España, 1.998/1999".
ANCECO. Octubre 1998

4. ¿Qué asociaciones españolas existen?

La única asociación de centrales de compra que existe en España es ANCECO (Asociación Nacional de Centrales de Compra), creada en el año 1998, y localizada en Barcelona

ANCECO

Avda. Diagonal 452 4^a

08006 Barcelona

anceco@anceco.com

5. ¿Qué asociaciones europeas existen?

La referencia en Europa es UGAL (ubicada en Bruselas), en la que ANCECO está asociada. Esta asociación europea agrupa asociaciones de diferentes países europeos que trabajan bajo el paraguas de la cooperación empresarial para mejorar su competitividad en el mercado.

6. ¿Existe legislación sobre CCS?

No existe una regulación propia de CCS. Existe legislación para los asociados de una central en función del sector, es el caso de la Ley de Comercio.

Actualmente ANCECO ha elaborado el Libro Verde de las Centrales de Compra y de Servicios, precedente del futuro Libro Blanco de las CCS, lo que significa una apuesta por unificar criterios a la vez que propone formas de estructuración de una CCS con el objetivo de mejorar la competitividad de los asociados a la central.

Esta iniciativa permite, además de establecer una definición de CCS, dar seguridad a las organizaciones ya constituidas e incentiva la creación de nuevas CCS.

7. ¿Existen otras CCS en España del mismo sector?

En España hay poca tradición a la cooperación en forma de CCS, estamos en un estado embrionario donde todavía queda mucho por hacer y crecer, y muchas centrales por crear.

A través de ANCECO (Asociación nacional de Centrales de Compra) se puede obtener una relación de centrales de compras existentes en España para los distintos sectores. (anceco@anceco.com). Otras fuentes de información sobre la posible existencia de centrales de compra del mismo sector son: las revistas especializadas del sector, los proveedores, ferias del sector, otros puntos de venta de la misma actividad con los que tengamos relación o los gremios.

A nivel más concreto podemos decir que algunos sectores, como el de la alimentación o el de los electrodomésticos, llevan años trabajando con centrales de compra y servicios y están en una fase de madurez, es difícil estar en este sector sin pertenecer a una u otra de las centrales existentes. Lo interesante en estos sectores es realizar un estudio de las CCS existentes para su adhesión como asociado a una de ellas.

En otros sectores en los que la aparición de CCS ha sido más reciente, es recomendable estudiar e informarse de las centrales que existen actualmente, ver cómo trabajan y analizar si es conveniente asociarse a una de ellas o crear otra CCS diferente.

En algunos casos, las centrales definen su ámbito de actuación acotado a un territorio concreto, lo que restringe la adhesión a empresas ubicadas dentro del territorio establecido, en ese caso cabe la opción de crear una nueva CCS territorial.

8. ¿Existen otras CCS en Europa del mismo sector?

Europa es, todavía, un referente en cuanto a creación y desarrollo de CCS, principalmente Alemania, Holanda y Francia. Es interesante establecer para cada sector aquel referente más próximo en el ámbito Europeo y la estructura organizativa de las CCS en ese país, que nos permita analizar la evolución posible del sector.

Estudiar estas CCS europeas es un ejercicio de *benchmarking*, es decir, de captar aspectos de valor competitivo y aplicarlos al propio negocio, a la vez que permite una posible entrada al juego de las alianzas estratégicas.

Para informarse sobre otras centrales europeas podemos dirigirnos a las asociaciones de centrales de compras de los distintos países, esto es posible teniendo contacto con la asociación europea IVE que agrupa las asociaciones para la cooperación comercial que existen en Europa de los distintos sectores de la economía.

Para los países donde no hay una asociación nacional, podemos dirigirnos a las cámaras de comercio, de las administraciones y agencias de comercio exterior u obtener información a través de algún proveedor.

9. ¿Cuándo es conveniente crear una CCS y cuando es conveniente hacerlo como delegación de otra central europea del mismo sector?

Después de haber analizado el entorno nacional de las centrales de compra, tenemos que estudiar la situación de nuestro sector en otros países europeos, especialmente de aquellos con más tradición asociacionista como son Alemania, Holanda y Francia.

Cuando no encontramos una organización homóloga a nuestro proyecto de CCS en Europa ya sea por la especificidad del producto, ya sea por las diferencias en el comportamiento del mercado en estos países u otras razones propias y específicas del entorno español, será conveniente crear una CCS nueva y diferentes a las europeas.

En algunas ocasiones puede resultar interesante plantearse el crear una delegación de una central extranjera en nuestro país u otra forma de alianza. La ventaja es que aprovechamos su *expertise* en el funcionamiento, la cartera de proveedores, información y volumen, mientras que podemos aportar información del sector en España, información de mercado y permitir la expansión de la CCS en un entorno cada vez más globalizado.

Es conveniente analizar a fondo los requisitos y condiciones a los que obliga la CCS europea y valorar la adecuación a nuestras necesidades y expectativas.



3.2. Constitución de la CCS

1. ¿Qué requisitos mínimos debe tener nuestra organización para ser considerada CCS?
2. ¿Cuántos socios debe tener como mínimo?
3. ¿Qué forma jurídica? (ventajas e inconvenientes de cada una)
4. ¿Cómo podemos garantizar los mismos derechos y obligaciones para todos?
5. ¿Cómo se regulan las relaciones entre la CCS y sus asociados?
6. ¿Es necesario constituir por estatuto?
7. ¿Hay que establecer procedimientos sancionadores?
8. ¿Deben ser todos los socios iguales?
9. ¿Debo ofrecer exclusividad de plaza?
10. ¿Cómo puedo garantizar la exclusividad de plaza?
11. ¿Hay que restringir el tipo de asociado?
12. ¿Existen fórmulas para ofrecer condiciones diferentes?
13. ¿Todos son socios? ¿Pueden existir asociados o adheridos?
14. ¿Todos los miembros deciden?
15. ¿Qué órganos de gobierno debe tener la central?
16. ¿Cómo busco nuevos socios?

17. ¿Cómo selecciono posibles socios?
 18. ¿Debe tener la central una estructura independiente?
 19. ¿Cómo debería ser la estructura independiente?
-

1. ¿Qué requisitos mínimos debe tener nuestra organización para ser considerada CCS?

El requisito más básico de todos es que haya unos asociados con unos intereses comunes, con un espíritu cooperativista, dispuestos a perder ciertos personalismos y con una capacidad de compra mínima suficiente como para negociar con los proveedores y obtener mejores descuentos que los que se obtienen individualmente.

Para podernos denominar CENTRAL DE COMPRAS Y SERVICIOS, y diferenciarnos así del término GRUPO DE COMPRAS (grupo de personas con puntos de venta que se asocian puntualmente con el fin de comprar determinados productos a mejor precio) es imprescindible constituirse con una forma jurídica y tener licencia fiscal. Esto nos permitirá poder comprar y facturar como una sociedad.

Otro requisito importante es crear una central con una estructura mínima de oficina y personal, separado e independiente de los socios, para no crear confusión en el desarrollo de la actividad propia o del grupo.

2. ¿Cuantos socios debe tener como mínimo?

No hay fórmulas para determinar el número de socios necesario para crear una CCS, lo importante es tener capital suficiente para crear la empresa y el número de asociados necesario para poder negociar y prestar servicios de calidad. Y todo ello bajo el principio de cooperación entre las empresas

asociadas, lo que significa capacidad de ceder determinados personalismos en aras al beneficio de todos a través de la CCS.

3. ¿Qué forma jurídica?

Las opciones de forma jurídica que puede adoptar una central de compra son varias, y cada una tiene unas ventajas y unos inconvenientes.

La decisión de la forma jurídica adecuada para la central, vendrá determinada por los requisitos y análisis de las ventajas e inconvenientes de cada una de las opciones, los intereses de los socios fundadores y el futuro y crecimiento al que quiere tender la central.

Actualmente podemos encontrar diferentes fórmulas jurídicas en el ámbito de las CCS, desde Sociedades Anónimas y Sociedades Limitadas, con mayor agilidad en la toma de decisiones, hasta cooperativas en sus diferentes variantes, que representan mejor el espíritu cooperativista así como Asociaciones de Interés Económico y otras.

4. ¿Cómo se regulan las relaciones operativas entre la CCS y sus asociados?

A través de los documentos internos ya sea en forma de contrato o de reglamento interno. Estos documentos, elaborados y consensuados por los socios de la CCS, incluyen las normas por las cuales se tiene que regir la relación entre el grupo y sus asociados y concretamente:

- Debe definir la política y conducta del grupo.
- Debe reflejar el espíritu, la filosofía del grupo.
- Debe definir Derechos y Obligaciones de los socios.
- Debe definir los órganos de gobierno de la central y la criterios de elección de los cargos.
- Debe definir las zonas de distribución y la exclusividad de zona, si existe.
- Debe ser específico para cada central.

- Debe ser específico por tipo de central: consumo, servicios o industrial.
- Debe evolucionar y NO convertirse en una "Carta Magna": lo aconsejable es revisarlo anualmente y adaptarlo a las necesidades de cada momento.
- Debe ser de funcionamiento entre socio y central
- Debe contemplar el incumplimiento de sus normas
- Debe contemplar las causas de baja (voluntaria u obligada).
- Debe contemplar los procedimientos de Altas y Bajas de asociados.
- Debe contemplar los motivos y procedimientos de expulsión de los socios.
- Debe ser homologado por ANCECO en los puntos mínimos.
- Debe ser aprobado por los asociados.
- Debe marcar la norma del funcionamiento externo.
- Debe regular TODO lo que intervenga en la relación, en función de los objetivos y de los medios. Como más claras estén las obligaciones desde el inicio, mejor.

5. ¿Es necesario constituir por estatuto?

Cuando hablamos de que nuestra central de compras y servicios adopte una personalidad jurídica hay que prever la redacción de unos estatutos que deben ser aprobados por todos los socios de la empresa. Lo interesante es definir estatutariamente los criterios que definen la empresa a medio y largo plazo y dejar para otros documentos internos (contrato de adhesión, reglamento interno u otros) los temas de cariz más operativo que regirán el funcionamiento de la CCS.

ANCECO dispone de un servicio de asesoramiento jurídico especialista en el ámbito de las CCS.

6. ¿Cómo podemos garantizar los mismos derechos y obligaciones para todos?

Con unos documentos internos consensuados y un posterior control por parte de la central sobre los socios, ya sea sobre la actuación del día a día de los socios, como en lo que respecta a la relación directa con los proveedores.

7. ¿Hay que establecer procedimientos sancionadores?

El incumplimiento de algunas normas fijadas en los documentos internos puede afectar el buen funcionamiento de la central y la actividad y esfuerzo que están realizando sus asociados. Hechos como el de utilizar la información de la central para beneficiarse individualmente, recibir la visita de un proveedor que ofrece mayores descuentos en las compras, utilizarlo en su favor y no comunicarlo a la central para que se puedan beneficiar el resto de los socios, o no respetar la exclusividad del territorio, pueden ser objeto de sanción en algunas centrales.

Las sanciones se tiene que establecer desde un inicio, estar consensuadas por los socios y ser comunicadas a los interesados en incorporarse a la central.

8. ¿Deben ser todos los socios iguales?

Diferenciamos entre socios y asociados. Los primeros son aquellos que son titulares de la sociedad, mientras que los asociados son personas jurídicas que participan de los servicios y actividades de la CCS pero no del accionariado. En cuanto a la actividad comercial de la central todos deben ser iguales.

9. ¿Debo ofrecer exclusividad de plaza?

Depende del sector, del mercado y de los criterios y prioridades internas de la CCS. La exclusividad de plaza de hecho es una figura de protección del asociado en un territorio, es una barrera de entrada a otro asociado que podría constituir competencia para el primero. Sin embargo en algunas centrales se está produciendo un cambio en cuanto a la distribución del territorio, pasando de mantener la exclusividad de plaza territorial a garantizar un espacio

territorial de negocio basándose en un índice de competitividad que determina la CCS.

10. ¿Cómo puedo garantizar la exclusividad de plaza?

A través de figuras de control y sancionadoras que se establecen en el documento interno. La decisión de definir la exclusividad de plaza en la forma que sea debe reflejarse en el documento interno de la CCS a la vez que se deben crear los mecanismos de control para la resolución de conflictos internos.

11. ¿Hay que restringir el tipo de asociado?

Cada central de compras tiene que tener una filosofía por la cual se rige y unos asociados con un interés común, acorde con esta filosofía. No todas las personas físicas y/o jurídicas que quieran pertenecer a una central, cumplen las bases que marca esta filosofía o no todos disponen de unos puntos de venta con unas características similares a los ya miembros de la central, con lo que consideramos que es necesario restringir el tipo de asociado.

Al crear la central y redactar el documento interno por el cual se va a regir la central, se tiene que tener muy claro qué tipo asociados interesa tener a la central, definiendo en primer lugar de una manera muy concreta, la actividad que tiene que desarrollar cualquier sociedad que se incorpore a la central, y los requisitos mínimos de entrada, que pueden ser de facturación, volumen de compra, tamaño de los puntos de venta, territorio y ubicación en el territorio, etc...

12. ¿Existen fórmulas para ofrecer condiciones diferentes?

Sí. Cada CCS debe decidir qué condiciones ofrece a sus asociados. Para definir dichas condiciones es necesario un proceso de análisis de los asociados potenciales, las características de estos asociados potenciales junto con la misión de la empresa es la base para decidir la posibilidad de ofrecer condiciones diferentes a diferentes asociados.

13. ¿Todos son socios? ¿Pueden existir asociados o adheridos?

Tenemos que diferenciar entre socios y asociados. Los primeros son titulares de la sociedad, los que tienen la iniciativa, asumen el riesgo de crear la central

y la inversión que ello requiere, elaboran los estatutos y el documento interno, constituyen la Junta de Directiva y marcan la línea a seguir en la central.

Los asociados se incorporan normalmente una vez está creada la CCS aceptando las condiciones y el documento por los que se rige la central. Por lo general se paga una cuota inicial o de entrada (inferior al capital inicial depositado por los accionistas para la creación de la sociedad) y una cuota mensual (al igual que los socios fundadores). El tipo de asociado que interesa a la central y los requisitos de admisión, deben estar marcadas en el documento interno (facturación, territorio, actividad, tamaño de los puntos de venta, etc...).

El número "ideal" de asociados a una CCS no existe, para cada central será diferente en función de sus intereses, ambiciones, presupuestos, etc...

14. ¿Todos los miembros deciden?

No todos los miembros deciden, pero todos los miembros deben ser partícipes de las decisiones tomadas puesto que una CCS se basa en el principio de cooperación entre asociados. Las imposiciones deben evitarse en lo posible y actuar desde el consenso.

15. ¿Qué órganos de gobierno debe tener la central?

Los propios de cada tipo de fórmula jurídica adoptada más órganos de participación de los asociados ya sea como órgano consultivo ya sea como órgano decisor en aspectos concretos de compras, negociación u otros.

16. ¿Cómo busco nuevos socios?

Es necesario dar a conocer la central para obtener nuevos socios. Para ello, podemos:

- Insertar anuncios y artículos en revistas especializadas del sector

- Estar presentes en ferias relacionadas con nuestro sector o asistir como visitantes a las ferias y presentarnos a las empresas que nos interese
- Envíos de *mailings* informativos a empresas del sector que a priori sean de interés para la central
- Organizar reuniones informativas en zonas de interés y convocar a los asistentes a través de una invitación e información adjunta
- Contactar con los gremios del sector para que nos hagan de prescriptores o que colaboren en la organización de sesiones informativas (con su base de datos y cesión de local, etc...)

Todas estas son acciones que requieren una importante inversión y una dedicación activa por parte de los miembros de la central, pero es difícil que se dirijan posibles socios a nuestra central si no comunicamos a nuestro público objetivo que estamos en el mercado.

Dos fuentes de información que no requieren una inversión especial son:

- Ser miembros de una asociación de centrales de compra que nos hagan de recomendadores ante posibles personas que se quieran incorporar a una central.
- Que los proveedores hagan de prescriptores hacia otros clientes: en un principio puede parecer que va en contra de sus propios intereses, por el hecho de que a ese cliente le dará un mayor descuento en las compras al formar parte de la central, pero en determinados casos puede evitar que ese cliente se vaya a comprar a la competencia si obtiene mejores precios.

17. ¿Cómo selecciono posibles socios?

Anteriormente hemos señalado la importancia de restringir el tipo de asociado. La fase de selección es importante y no debe olvidarse nunca en este proceso, la filosofía de nuestra central y el tipo de asociado que queremos, aunque al

inicio de la vida de la central tengamos el temor de no conseguir los socios suficientes para mantener el presupuesto necesario.

Una vez damos a conocer la existencia de nuestra central de compras, lo más probable es que se acerquen personas que estén interesadas en asociarse a ella. Lo primero que tenemos que explicar al interesado es la filosofía que tenemos y como funcionamos, porque si no lo comparte, ya no es necesario continuar. Si continúa interesado, podemos solicitar datos tales como la facturación, volumen de compra (solicitar documentos que lo acrediten), ubicación y tamaño de los puntos de venta, proveedores con los que trabajan, productos que compran, forma de pago, etc... y otros factores que sean requisitos mínimos de entrada estipulados en el documento interno.

Una vez tengamos los datos y los documentos que lo acrediten, podemos pedir informes, tanto a los proveedores comunes como a alguna empresa de informes económicos y financieros, para saber cómo pagan y conocer la situación económica de la empresa.

Si todos los informes son favorables y los miembros de la central están de acuerdo con la nueva incorporación, se recomienda una visita a los puntos de venta.

Cuando ya han pasado todas las fases, se firma el acuerdo, por el cual el asociado acepta las normas, el funcionamiento y el documento interno de la central y se comunica la incorporación del nuevo socio a la central a todos los proveedores para que le apliquen los descuentos correspondientes y al resto de los socios para que tengan conocimiento de las nuevas incorporaciones.

La persona que desee incorporarse a la central hará muchas preguntas, como es lógico, pero sobretodo, NO DAR NUNCA LA RELACIÓN DE DESCUENTOS QUE OBTENEMOS DE LOS PROVEEDORES, podrían no asociarse y utilizarlo como información para obtener los mismos descuentos por su cuenta, como ya ha ocurrido en algunas ocasiones. Lo que sí podemos

facilitar es un % aproximado de ahorro general en nuestras compras por el hecho de trabajar con la central y algunos de los proveedores con los que trabajamos. Tampoco conviene dar el documento interno, hasta que no sea efectiva la incorporación a la central mediante la firma del acuerdo.

18. ¿Debe tener la central una estructura independiente?

Uno de los requisitos considerados como básicos para que nuestra organización se pueda denominar "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 en el día a día.

19. ¿Cómo debería ser esta estructura independiente?

Inicialmente puede ser una estructura sencilla, de un pequeño local y una persona externa contratada para llevar a cabo la negociación con los proveedores, las relaciones con los socios y las tareas administrativas correspondientes. En función del número de socios que haya inicialmente y del presupuesto que se disponga podrá haber dos personas para repartirse estas funciones. No es necesario que esta estructura disponga de un almacén, a no ser que la misma actividad de la central lo requiera.



3.3. Funcionamiento de la CCS

1. ¿Cómo se puede gestionar el riesgo de la central?
2. ¿Es recomendable la centralización de pagos?
3. ¿Cómo se debe hacer la negociación de grupo ante el proveedor en la primera fase de funcionamiento?
4. ¿Qué importancia hay que darle a la informatización y las nuevas tecnologías?
5. Sistemas y canales de comunicación entre la central y los socios y los socios.

1. ¿Cómo se puede gestionar el riesgo de la central?

Existen diferentes tipos de riesgo en una CCS: un riesgo económico - financiero sobretodo en aquellas CCS en las que se apuesta por una centralización de pagos desde la CCS, un riesgo de información, riesgo en la transferencia de tecnología propia o metodología de trabajo, sin embargo lo interesante es realizar un análisis exhaustivo de lo que suponen dichos riesgos respecto a los beneficios que puede aportar la CCS. Este es un argumento esencial en la captación de nuevos asociados.

Existen fórmulas para gestionar el riesgo económico- financiero que se están desarrollando desde ANCECO junto con entidades financieras y de seguros, la gestión de los riesgos intangibles debe gestionarse desde la CCS creando elementos de confianza tanto reglamentariamente como de comunicación.

2. ¿Es recomendable la centralización de pagos?

Centralizar los pagos de los proveedores y refacturar posteriormente a los socios requiere, en primer lugar un sistema informático y un sistema administrativo adecuados. Las ventajas de la centralización de pagos, es que podemos alcanzar mayores descuentos sobre los precios de coste, debido a la disminución de gestión administrativa que esto supone para el proveedor. Por el contrario, el riesgo de la central aumenta y tiene que estar preparada para un posible impagado.

Otra ventaja de la centralización de pagos es que una correcta gestión nos puede llevar a unos ingresos financieros extras, por el diferencial entre el cobro por parte de los socios y el pago que hagamos desde la central al proveedor.

3. ¿Cómo se debe hacer la negociación de grupo ante el proveedor en la primera fase de funcionamiento?

Hay centrales en que establecen unos mínimos de compra mensuales o anuales para unos determinados productos. Esto nos orientará sobre el volumen de compra de un determinado producto para que el proveedor señale el descuento máximo que podemos obtener inicialmente. Es importante negociar el rappel a obtener si el volumen comprado a final de año es superior a lo acordado al principio del período.

Si la central no establece unos mínimos de compra para los diferentes productos, cada socio puede hacer un cálculo aproximado de lo que se puede comprar para cada producto basándose en lo que consume él habitualmente del mismo o similar.

Los proveedores nuevos, raramente concederán grandes condiciones si no nos conocen o no han trabajado con ninguno de los socios. Podemos conseguir una serie de descuentos y negociar siempre unos rappels a final de año. Cuando tengamos un historial de un año como mínimo, se tiene que renegociar las condiciones iniciales (en cuanto a descuentos y la forma de pago se refiere). Al tener un año de historial también será más fácil la obtención de buenas condiciones con otros proveedores del mercado.

4. ¿Qué importancia hay que darle a la informatización y las nuevas tecnologías?

La misma que hay que darle cuando estamos hablando del funcionamiento de una empresa de hoy en día, con el agravante de que los asociados una central de compras están dispersos geográficamente y es necesario un sistema de comunicación ágil, dinámico y económico.

5. Sistemas y canales de comunicación entre la central y los socios y los socios.

Revistas internas, correo electrónico, intranet (una web en internet privada a la que sólo pueden acceder aquellos que sean asociados y

tengan clave de acceso), fax, reuniones periódicas (asamblea general, reuniones informativas, etc... establecidas previamente en el documento interno, en cuanto al contenido, asistentes y periodicidad), etc...



3.4. El futuro de la CCS

1. ¿Hacia donde se dirige la CCS?
 2. ¿Cómo puede crecer una CCS?
 3. ¿Cuándo es conveniente asociarse a otras CCS?
-

1. ¿Hacia donde se dirige la CCS?

Normalmente el inicio de la CCS está basado en mejorar la negociación en la compra, sin embargo a medida que se consolida la organización las CCS ilustran más lo que es una Central de Servicios que una Central de Compras. Este es el futuro seguro de las CCS: dar servicio que aporte valor añadido para sus clientes, las empresas asociadas. En este proceso puede pasar que, además, se cree una marca de la CCS y una imagen común entre los asociados lo que implica un mayor nivel de integración entre todos ellos.

2. ¿Cómo puede crecer una CCS?

Una CCS puede crecer ampliando el número de socios o aumentando los puntos de venta disponibles con los socios ya existentes. Para estos casos podemos encontrarnos con un límite que es el de exclusividad de plaza, regulado en el documento interno específico para cada central.

Otra opción, compatible igualmente con las anteriormente señaladas, es asociándose a otras centrales de compras del mismo sector, ya sean nacionales o internacionales.

3. ¿Cuándo es conveniente asociarse a otras CCS?

Como hemos comentado anteriormente, cuando una central quiere crecer y hay otras que defienden lo mismo en el mercado, una opción es asociarse a otra central de compras. Es recomendable asociarse a otras centrales de compra cuando estamos actuando en una zona territorial y queremos crecer hacia nuevas áreas donde hay otras centrales que están actuando en esa zona y no en la nuestra o bien cuando hemos tocado techo con nuestro volumen de compra y no podemos obtener mayores descuentos de nuestros proveedores.

4. Entrar a formar parte de una CCS

Fases a seguir en la adhesión a una CCS:

[4.1 Análisis del entorno](#)

[4.2 Análisis de la CCS](#)

[4.3 Adhesión a una CCS](#)



4.1. Análisis del entorno

1. ¿Cuándo se hace necesario asociarse a una CCS?
 2. ¿Por qué es interesante asociarse a una CCS?
 3. ¿Qué CCS de mi sector existen en España?
 4. ¿Qué CCS de mi sector existen en Europa?
 5. ¿Qué publicaciones existen sobre CCS?
 6. ¿Qué asociaciones españolas existen?
-

1. ¿Cuándo se hace necesario asociarse a una CCS?

Cuando estamos con unos volúmenes de compra tales que no podemos acceder a mayores descuentos por nuestra cuenta, cuando vemos que la competencia aprieta con los precios (especialmente desde la entrada de las grandes superficies), cuando vemos que otros de puntos de venta competencia directa nuestra pertenecen a alguna central de compras, tenemos que plantear

nuestro futuro en el mercado sin estar dentro de una central y con la posibilidad de formar parte de alguna de ellas.

2. ¿Por qué es interesante asociarse a una CCS?

La razón principal para adherirse a una CCS es obtener mejores precios en nuestras compras y ser más competitivos, mejorar las formas de pago, obtener mayor información del mercado, productos, proveedores, tendencias, etc... y un factor muy importante, es el hecho de no actuar de forma independiente en un mercado que tiende cada vez más hacia la globalización. Si actuamos desde dentro de un grupo, podemos ejercer mayor presión ante los proveedores, competencia, entidades públicas y privadas, etc...

3. ¿Qué CCS de mi sector existen en España?

Una vez hemos analizado nuestra situación y valorado la posibilidad de adherirnos a una central, tenemos que averiguar qué centrales de compra de nuestro sector existen en el mercado. Las vías para obtener esta información pueden ser: dirigirse a ANCECO (Asociación Nacional de Centrales de Compra), donde tiene una base de datos con las centrales existentes en España, revistas especializadas del sector, a través de los proveedores, ferias del sector, otros puntos de venta de la misma actividad con los que tengamos relación, gremio...

Algunos sectores, como el de la alimentación o el de los electrodomésticos, llevan años trabajando como centrales de compra y ahora es difícil estar en este sector sin pertenecer a una u otra de las centrales existentes. Otros sectores, se han iniciado el tema de las centrales de compra más recientemente, habiendo menos centrales donde elegir y con menos historial.

4. ¿Qué CCS de mi sector existen en Europa?

Cuando estamos analizando nuestro entorno para ver si es conveniente adherirnos a una central de compras, podemos estudiar qué es lo que está

pasando cerca de nosotros, en Europa: qué centrales hay del mismo sector, cuanto tiempo llevan en el mercado, evolución (socios, puntos de venta y facturación), servicios que ofrecen a los asociados, fuerza de los grupos ante los proveedores.... y así poder comparar y valorar las ventajas y desventajas de asociarnos a una central nacional o una extranjera. Para determinados sectores podemos encontrarnos con que o exista una central de compras en España pero tengamos la posibilidad de adherirnos a una extranjera.

Para los países donde no hay una asociación nacional, podemos dirigirnos a las cámaras de comercio, obtener información a través de algún proveedor, etc...

5. ¿Qué publicaciones existen sobre CCS?

Respecto a CCS, hay poco publicado en el mercado. Lo único que existe en España es lo siguiente:

" Estudio sobre la Situación Actual de las Centrales y Grupos de Compra en España". ANCECO. Octubre de 1998

"Catálogo de las Centrales y Grupos de Compra de España, 1.998/1999". ANCECO. Octubre 1998

"Los Consorcios del Transporte". Cámara Oficial de Comercio, Industria y Navegación de Valencia. Diciembre 1.998

6. ¿Qué asociaciones españolas existen?

La única asociación de centrales de compra que existe en España es ANCECO (Asociación Nacional de Centrales de Compra), creada en el año 1998, y localizada en Terrassa (Barcelona).

ANCECO

Blasco de Garay, 29-49

08224 Terrassa

anceco@anceco.com



4.2. Análisis de la CCS

1. ¿Cuál es la filosofía de la central?
2. ¿Cuál es la forma de trabajar de la central?
3. ¿Cómo se toman las decisiones?
4. ¿Hay reuniones periódicas entre los socios?
5. ¿Cómo son las comunicaciones y el día a día?
6. ¿Que beneficios voy a obtener?
7. ¿Cuales son mis derechos? ¿Cuales son mis obligaciones?
8. ¿Que y cómo debo pagar?
9. ¿Existe exclusividad de plaza?
10. ¿Cómo se mide la rentabilidad?
11. ¿Que riesgos voy a correr?
12. ¿Qué tipos de socios hay?
13. ¿Existen diferencias entre los socios grandes y los socios pequeños?
14. Motivos de expulsión. ¿Existen sanciones?
15. ¿Me puedo dar de baja cuando lo desee?
16. ¿Cómo se efectúa la gestión de compras? ¿Es individual?
17. ¿En cuanto voy a reducir mis costes?
18. ¿Tendré información más actual de proveedores y fabricantes?
19. ¿Existen mínimos obligatorios de compra?
20. ¿Voy a perder mi independencia ante los proveedores?
21. ¿Voy a perder mi independencia ante el mercado?

22. ¿Qué servicios ofrece la central?
 23. ¿Voy a tener soporte a la venta? ¿Tienen catálogos? ¿Tienen marca de distribuidor? ¿Realizan promociones desde la central?
 24. ¿Existe servicio logístico?
-

Cuando hemos identificado las diferentes CCS relacionadas con nuestra actividad, tenemos que dirigirnos a cada una de ellas, obtener información, comparar los costes que me ocasionan y lo que obtengo de ellas y valorar si es interesante asociarnos a una de ellas y, en su caso, a cuál es la que más nos conviene, siempre y cuando estemos dentro de su ámbito territorial de actuación (hay algunas centrales que centran su actividad en una zona determinada). La mayor parte de esta información está incluida en el documento interno de la central y responde a las respuestas a las siguientes preguntas:

1. ¿Cuál es la filosofía de la central?

Lo primero que tenemos que conocer respecto a una central de compras, es cuál es la filosofía y los valores por los cuales se rige la central, puesto que si no compartimos los mismos intereses que el grupo, no nos conviene formar parte de él, ya que tarde o temprano habrá conflicto de intereses.

2. ¿Cuál es la forma de trabajar de la central?

Valorar la mayor o participación de cada asociado en las decisiones, la adecuación de la forma de trabajo con nuestro *know-how*, los costes y beneficios que esta forma de trabajo ocasiona.

3. ¿Cómo se toman las decisiones?

Es interesante ver los procesos de toma de decisiones puesto que de éste se derivará la propia actuación individual del asociado.

4. ¿Hay reuniones periódicas entre los socios?

¿Con qué periodicidad, quien las convoca, cómo se convocan, donde se llevan a cabo, quien puede asistir a las reuniones (todos los socios, algunos de ellos, sino va el socio, puede ir un representante)?, ¿Cuáles son los temas que se tratan en estas reuniones?, ¿De qué manera se pueden proponer temas para la orden del día...?

5. ¿Cómo son las comunicaciones y el día a día?

Qué tipo de información es la que se mueve y en qué sentido (central - socio, socio - central, socio - socio), con qué periodicidad, qué canal de comunicación se utiliza (fax, teléfono, correo electrónico, web, intranet, directamente en las reuniones periódicas, etc...)

6. ¿Qué beneficios voy a obtener?

Nos interesa conocer los beneficios económicos, o sea, en cuanto voy a reducir los precios de compra de mis productos, y, por otro lado, otros beneficios, tales como servicios, información, colaboraciones, etc...

7. ¿Cuales son mis derechos? ¿Cuales son mis obligaciones?

Hay que conocer los derechos y obligaciones de los asociados antes de tomar la decisión de incorporarse a una CCS. Esto implica responder a cuestiones como: ¿dónde están definidos los derechos y obligaciones? ¿Qué mecanismos de control existen para garantizar los derechos y obligaciones de los asociados?

8. ¿Qué y cómo debo pagar?

Normalmente existe una cuota de entrada o de alta, ingreso que se efectúa una sola vez, y unas cuotas periódicas (mensuales, bimestrales, trimestrales,...). Lo importante, además de conocer la cuantía del pago de entrada y las cuotas periódicas, es conocer como debe realizarse el pago y en qué momento.

Es interesante hacer una reflexión sobre el precio que se va a pagar, concretamente valorar los beneficios que aquella cuota va a aportar, no sólo en retorno económico, sino en beneficios simbólicos y vivenciales.

9. ¿Existe exclusividad de plaza?

En CCS donde la ubicación es elemento clave para el desarrollo del negocio, es necesario conocer los criterios de la CCS respecto a los temas de regulación de exclusividad de plazas geográficas.

En caso de no estar regulada la exclusividad, conocer la jurisprudencia sobre el tema y, en cualquier caso, planificar desde dicha situación.

En caso de estar regulada la exclusividad de plaza, es importante conocer los criterios específicos por los cuales se regula dicha exclusividad y valorar la conveniencia de participar en el sistema.

10. ¿Cómo se mide la rentabilidad?

Es interesante conocer como mide la rentabilidad de la CCS en la que se pretende entrar. Para conocer esta situación será imprescindible conocer la madurez del negocio (a partir de los años y experiencia en el sector, así como de la capacidad de adaptación a su sector), las características de los socios actuales y las especificidades del sector. Hay que contemplar una rentabilidad más allá de la únicamente económica, aunque esta sea la más interesante a corto plazo.

11. ¿Qué riesgos voy a correr?

Está claro que la incorporación a una CCS implica incurrir en ciertos riesgos en su mayoría derivados de la "necesidad" de ceder una parte de la independencia de cada negocio.

12. ¿Qué tipos de socios hay?

Las características de los socios actuales de la CCS y sus personalidades, explica mucho de cómo es y se desarrolla una CCS. Es por ello que una

investigación entorno a los socios actuales e incluso a los asociados permitirá tomar una decisión más precisa.

13. ¿Existen diferencias entre los socios grandes y los socios pequeños?

Aunque hay siempre una voluntad explícita hacia la igualdad entre "grandes" y "pequeños", se hace necesario estudiar los procesos comerciales y de comercialización de la CCS con los socios - asociados, para conocer la dimensión real de la operativa respecto a las diferencias internas.

14. Motivos de expulsión. ¿Existen sanciones?

Preguntar por los motivos de expulsión de la CCS permite conocer dos aspectos esenciales de una CCS: la disposición de un documento interno estructurado en el que se establece de forma explícita todas las posibilidades en las que los órganos de gobierno de la CCS tiene potestad de expulsar a un socio o asociado, y el espíritu que respira la CCS respecto a dichas acciones.

Igualmente, como en el caso de los motivos de expulsión, la exposición de situaciones de conflicto y las sanciones definidas en cada caso, permite saber más sobre la estructuración y espíritu de la CCS.

15. ¿Me puedo dar de baja cuando lo desee?

Es una pregunta cuya respuesta depende de cómo se ha establecido internamente en sus documentos. Muchas CCS designan un periodo de tiempo mínimo para no entorpecer los procesos y proyectos de la CCS y siendo consciente, en muchas ocasiones, que los beneficios que aporta una CCS no son a corto plazo sino, principalmente a un plazo medio o largo.

16. ¿Cómo se efectúa la gestión de compras? ¿Es individual?

El tema de las compras, la razón principal por la cual nos adherimos a una central de compras, es seguramente el que nos planteará más preguntas. Lo primero que tenemos que saber es cómo se llevan a cabo las compras, si es

de forma individual o para todo el grupo y , en este caso, de qué manera, con qué periodicidad. Si es individual, saber si se tiene que realizar los pedidos a través de la central o se tiene que realizar directamente a los proveedores marcados por la central. En este último caso, tenemos que saber si es necesario informar a la central de las compras que hacemos a cada proveedor (vía copia por fax del pedido, por ejemplo) o son los proveedores quienes informan a la central.

Otro tema de interés es como cabrá la entrega del material (si es directamente desde el proveedor), si tenemos rappels a final de año en función de lo que haya comprado cada uno, cómo tenemos que realizar el pago (vía la central o al proveedor directamente), qué condiciones de pago tenemos, como es la forma de pago, si hay información sobre las ofertas de los proveedores...

17. ¿En cuánto voy a reducir mis costes?

Seguramente la respuesta que nos den a esta pregunta sea en % aproximado porque mientras no estemos dentro de la central, no nos darán los precios a los cuales compran a los proveedores, para evitar que lo utilicemos esta información por nuestra cuenta sin adherirnos a la central. Igual nos pueden dar el precio de algún producto de referencia para que podamos hacer nuestros propios cálculos.

Nos interesa tener una idea aproximada de cuál va a ser la reducción de costes por el hecho de estar en la central, para compararlo con lo que nos cuesta y ver si realmente nos compensa adherirnos al grupo. Este puede ser un factor realmente decisivo a la hora de tomar una determinación.

Los costes que también tenemos que tener en cuenta para hacer esta comparación, son los de los servicios adicionales que pueda ofrecer la central y de los que nos podemos beneficiar, tales como asesoría contable, laboral, informática... así como los costes del ahorro de tiempo que supone el obtener información del mercado, información de las últimas novedades de productos,

de la búsqueda de nuevos proveedores, la negociación de mejores descuentos... que en muchos casos supone un gran ahorro y un mayor volumen de información de la que podríamos obtener por nuestra cuenta.

18. ¿Tendré información más actual de proveedores y fabricantes?

Una de las obligaciones de la central consiste en conocer el mercado, los proveedores existentes para los productos que comercializamos, los fabricantes, los productos que ofrece cada uno, las novedades, estar informados de las tendencias del mercado, no sólo a escala nacional sino también en el ámbito internacional. A través de los socios también obtenemos información de interés de lo que está pasando en una zona u otra, o de lo que pueda enterarse cada uno por sus contactos.

La fuerza que nos da el mismo grupo se traduce también en que los proveedores nos tengan en cuenta a la hora de transmitirnos información de cualquier novedad, oferta, cambios de precios, etc.

Lo que es muy importante es establecer un sistema de comunicación interna ágil, dinámico y efectivo, ya sea de la central hacia los socios y viceversa, como entre los mismos socios. Actualmente, gracias a la informática y sus aplicaciones (como es Internet), se disponen de las herramientas necesarias para cumplir estos requisitos.

19. ¿Existen mínimos obligatorios de compra?

La existencia de unas compras mínimas obligatorias varía para las distintas centrales, incluso para un mismo sector, nos podemos encontrar con centrales que sí exigen unos mínimos de compra y otras que no. Los mínimos de compra podrán venir expresados en volumen total mensual o anual o de unas cantidades específicas para unos productos concretos. Es importante conocer también cual será la tendencia del grupo para esta cuestión, para que no nos llevemos sorpresas en un futuro (nos podríamos encontrar que entramos en una central determinada porque no hay mínimos de compra obligatorios y cambiar de postura al cabo de un tiempo).

20. ¿Voy a perder mi independencia ante los proveedores?

Cada central establece sus propias normas en lo que se refiera a las compras: en unas ocasiones se tiene que comprar exclusivamente a los proveedores que indique la central y en otras es obligatorio sólo para determinados proveedores ... Por otro lado, si tenemos algunos proveedores a los que compramos habitualmente y no tiene acuerdo con la central, se pueden proponer para que todos los socios se puedan beneficiar.

21. ¿Voy a perder mi independencia ante el mercado?

Algunas centrales de compra ya no son sólo de compra, sino que además son centrales de venta y esto para algunos casos puede implicar tener una imagen común en los puntos de venta, tipo y decoración de la tienda, escaparate, metros cuadrados, nombre, rótulos, embalaje, política de precios común, productos comunes....

Llevado al extremo, podría ser como una franquicia, en la que no hay margen de maniobra en lo que a la política de venta se refiere.

22. ¿Qué servicios ofrece la central?

Generalmente, las centrales de compra ofrecen unos servicios adicionales para los asociados, siendo mínimos en algunos casos o al inicio de la formación de la central, y más ampliados en otras centrales. Estos servicios pueden ser: asesoramiento contable, fiscal, legal, laboral, bancarios, de marketing, ventas, estudios de mercado, informática, formación, agencia de viajes, revista interna, convenciones... La valoración de estos servicios (tanto de lo que nos ahorramos por hacerlos desde la central, como los que ahora obtenemos y antes no teníamos acceso desde fuera de la central) se añade a la valoración total de los costes - beneficios que representa el estar dentro de la central.

23. ¿Voy a tener soporte a la venta? ¿Tienen catálogos? ¿Tienen marca de distribuidor? ¿Realizan promociones desde la central?

Otros de los servicios que puede tener la central, es asesoramiento y soporte para la venta, que va desde tener un indicativo (adhesivo, cartelería, rotulación...), hasta PLV para catálogos, folletos de productos que distribuyan los puntos de venta que están asociados al grupo, o bien productos con marca de distribuidor (productos con marca propia de la central, exclusivos para los miembros de la central). Otra actividad de la central puede ser el hacer promociones desde la central para algunos productos, comunes a todos los puntos de venta, según acuerdos concretos que lleguen con los proveedores.

24. ¿Existe servicio logístico?

El servicio logístico, consiste en que la central disponga de un almacén central donde reciben y almacenan los productos, o algunos de ellos y desde donde se distribuyen posteriormente a los diferentes puntos de venta, en función de los pedidos que realicen.



4.3. Adhesión a una CCS

1. ¿Me interesa adherirme a una CCS?
 2. ¿Qué pasos tengo que seguir para adherirme a una CCS?
-

1. ¿Me interesa adherirme a una CCS?

Después de analizar a fondo el funcionamiento de las diferentes centrales de compra de mi sector y valorar los pros y contras de cada una de ellas, o sea, cuánto me cuesta y qué obtengo a cambio (reducción de costes y servicios

adicionales que obtengo) tengo que tomar la decisión de qué debo hacer: ¿Me interesa y me compensa entrar a formar parte de una central de compras?

Si la respuesta es afirmativa, me tengo que plantear si me conviene adherirme a una central ya existente o por el contrario, las que he conocido no me aportan lo que necesito y prefiero crear una nueva central de compras. Si la opción elegida es esta última, entonces tenemos que seguir los pasos planteados en la primera parte de esta Guía: [Crear una Central de Compras](#).

Si la decisión que hemos tomado es la de adherirnos a una central de compras ya existente, nos pondremos en contacto con la central escogida y transmitir nuestra solicitud.

2. ¿Qué pasos tengo que seguir para adherirme a una CCS?

Una vez realizada la solicitud a una central, lo más probable es que nos pidan una serie de información sobre nuestro negocio para poder estudiar si cumplimos el perfil de socio que ellos han establecido en sus documentos internos.

Esta información puede ser: cuál es nuestra facturación anual, volumen de compra (global o para los diferentes productos), proveedores con los que trabajamos, forma de pago habitual, ubicación y tamaño de nuestros puntos de venta, y algún otro dato que consideren que se debe cumplir como requisito de entrada. Para algunos datos señalados anteriormente, nos pedirán documentos que lo acrediten, tales como el impuesto de sociedades del último período, declaración del IVA, así como es muy probable que soliciten informes externos a una compañía de estudios económicos y financieros y a los proveedores comunes.

Una vez nos aceptan como miembro de la central, firmaremos el acuerdo de adhesión, que implica aceptar el documento interno de la central.

5. GLOSARIO

ANCECO:

Asociación Nacional Española de Centrales y Grupos de Compra.

IVE:

Asociación Internacional de Centrales de Compra y de Marketing.

CCS:

Central de Compras y de Servicios.

CdeC+S:

Central de Compras y de Servicios.

Libro Verde:

Documento de reflexión sobre un tema concreto del que se quiere sentar las bases a través de lo que se denomina comúnmente un Libro Blanco.

Entorno de las CCS:

Todo aquello que incide en las relaciones de una CCS con el mercado, desde el propio mercado, los agentes intermediarios, los proveedores, hasta la situación, económica, financiera, cultural, legal, ambiental y cultural.

Exclusividad de plaza:

Situación en la que una CCS protege a los asociados de la intrusión de otro socio en un territorio geográfico concreto.

Socio:

Aquel que es titular de la sociedad, son los accionistas.

Asociado:

Aquel que es titular de la organización.

Cliente:

Aquel que utiliza los servicios de una CCS por su condición de socio, asociado o simplemente cliente.

Documentos Internos:

Documentos en los que se establece la operativa de relación de una CCS con sus asociados, clientes, proveedores u otros agentes con los que se relacione la CCS.