

LAS CENTRALES DE COMPRAS Y SERVICIOS Y SUS CADENAS DE TIENDAS ASOCIADAS. VENTAJAS DEL MODELO DE NEGOCIO PARA EL DESARROLLO ECONÓMICO EMPRESARIAL EN LATINOAMÉRICA.

María José Moyano Navarro
Universidad Europea de Madrid
Contacto e-- mail: mj08@me.com
Madrid 27 de Febrero de 2017

Resumen:

Tras la fuerte crisis global sufrida estos últimos 10 años, comenzar una aventura empresarial significa un riesgo real para cualquier empresario. Es por lo que es recomendable partir de un modelo de negocio que este demostrado que sea exitoso y nos permita desarrollar nuestra labor en el mercado acotando el mayor número de riesgos.

Las Centrales de compras y servicios (en adelante CCs) y sus cadenas de tiendas asociadas, ha demostrado ser un modelo que aporta muchas ventajas al empresario asociado permitiendo un desarrollo económico empresarial sin asumir tantos riesgos y fases de incertidumbre.

Con este análisis queremos dar a conocer estas estructuras y su funcionamiento y a su vez mostrar cuales son las ventajas y herramientas que estas estructuras ofrecen, las cuales aportan una clara ventaja competitiva frente a empresas que deciden instaurarse en los mercados individualmente.

Palabras clave: Centrales de compras y servicios, comunicación, tiendas asociadas, cadenas de tiendas, negocio, desarrollo económico, sistemas verticales de marketing

Ponencia:

En los últimos años el asociacionismo ha cobrado gran importancia en el ámbito empresarial. Los distribuidores consideran necesario unirse para conseguir objetivos comunes, obtener mejores resultados, y excelentes condiciones en las que trabajar. De este modo, hacerse más fuertes dentro de un sector y soportar mejor los ataques de la competencia. En un mercado en constante evolución, las empresas se alinean con el objetivo de encontrar sinergias para ser más competitivas, y acercarse de mejor modo al cliente final (Calvo y Dávila, 2011).

Bajo esta premisa, las empresas han creado uniones que han evolucionado, desde asociaciones a centrales de compras y servicios. En esta alianza hay un valor añadido: generar elementos para ser mejores, ofreciendo un servicio aventajado a sus asociados, para que estos gestionen sus empresas de un modo eficiente y obtengan mejores resultados (Panzano, 2011).

Las cadenas de tiendas pertenecientes a CCs, ofrecen un modelo de negocio instaurado y exitoso por lo cual pertenecer a ellas dota de fortalezas a las empresas asociadas. Tras el estudio realizado a distintas CCs y gracias a nuestra dilatada experiencia en puestos de toma de decisiones en estas estructuras, podemos afirmar que la central aporta una clara ventaja competitiva frente a otro tipo de empresas que gestionan individualmente su modelo de negocio.

Antes de conocer estas ventajas convenimos pasar a describir los conceptos y las estructuras de las CCs y cadenas de tiendas asociadas.

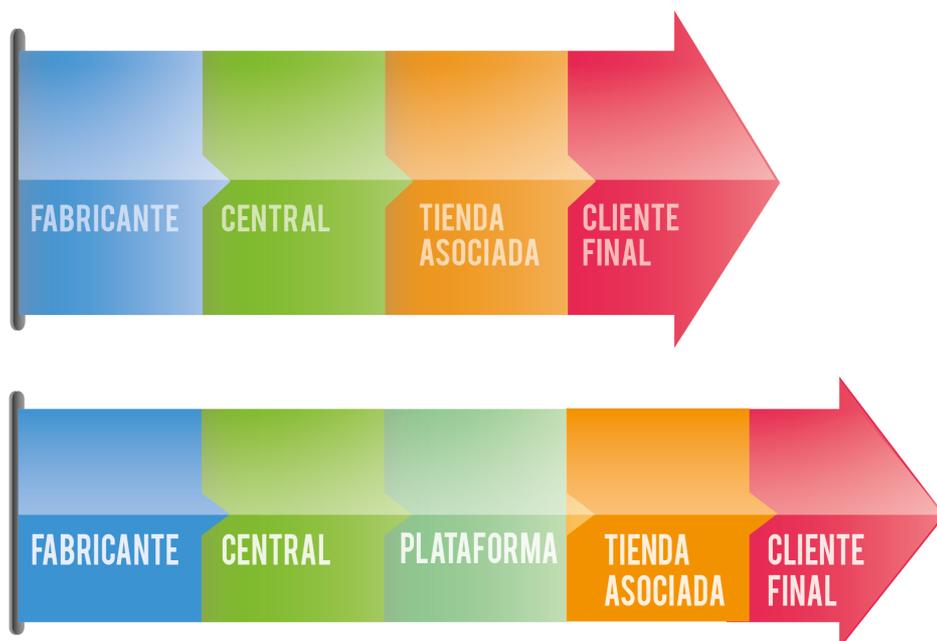
En nuestro estudio, nos vamos a centrar en los de grupos de compra o centrales de compra y servicios (en adelante CCs) La Asociación ANCECO¹ (Anceco, 2000) nos ofrece una clara definición que despeja toda duda:

“Una central de compra y servicios es 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 “. (Anceco, 1998, p. 10)

De esta definición se deriva que nos encontramos ante un sistema de marketing vertical que funciona como cualquier otra empresa, que debe tener un organigrama, un espacio físico

¹ Tal y como refleja en la web corporativa, La Asociación Nacional de Centrales de Compra y Servicios (ANCECO) es la representante del sector de las Centrales de Compra y Servicios (CCS) en España. Su 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. Se trata de una asociación sin ánimo de lucro que fue fundada el 30 de marzo de 1998 y que cuenta, actualmente, con 55 socios que representan a 127 centrales de compra de 21 sectores de actividad distintos. Estas centrales, a su vez, agrupan a casi 20.000 empresas, 31.200 puntos de venta, 135 plataformas logísticas y 608 cash & carry.

donde desempeñar su labor, que sea centro de encuentro de sus asociados, poseer los recursos materiales y económicos necesarios para prestar servicios con garantía y eficacia. Para una mejor comprensión de un sistema de marketing vertical contractual mostramos los niveles de canal que comprende una central de compras y servicios y sus tiendas asociadas en dos versiones diferentes, desde la relación con el fabricante del producto hasta su destino: el cliente final.



En estos sistemas no siempre el producto es recibido directamente por la central para su posterior envío a las plataformas o tiendas, sino que la central se limita a ser negociadora de las mejores condiciones para la distribución de este.

Podemos también extraer que una central debe ser capaz de asumir derechos y obligaciones. También posee su propia reglamentación que establece estos derechos y obligaciones, tanto para la propia CCs como para los asociados a esta.

La razón de ser de una CCs es el espíritu de cooperación. No solo se trata de mejorar la posición competitiva de sus asociados a través de la obtención de economías de escala (aunque esta es la principal razón económica de una CCs) sino generar lealtad hacia la CCs y hacia el resto de los asociados, compartir conocimiento e interactuar entre ellos. Este punto es clave, ya que los asociados deben renunciar a cierta independencia a cambio de seguir una disciplina común en pro del bien de un grupo (Panzano, 2011) adquiriendo un alto grado de compromiso.

Los asociados depositan su confianza en una CCs y le otorgan capacidad de negociación y de garantía de transacciones, así como de efectuar pagos centralizados. Bajo este clima de confianza, debe haber una gestión transparente en la que el asociado esté al corriente de las actividades, servicios, negociaciones, etc., que soporten la CCs, por lo que es de vital importancia tener mecanismos de comunicación con ellos.

Las centrales de compras y servicios se pueden clasificar de varias formas atendiendo a su naturaleza (Panzano, 2011). Según su **tipo de asociado**, encontramos: minoristas, mayoristas, de fabricantes y mixtas. Una CCs minorista es una central de compra que da servicio a empresas minoristas. En este grupo podemos encontrar cadenas de tiendas propias creadas y gestionadas directamente por la central y cuya finalidad es generar negocio para esta. Este tipo de cadenas no se puede crear sin el consentimiento de los asociados de la central de compras y servicios. Las CCs mayoristas son aquellas dirigidas a empresas mayoristas, por lo que sus servicios están orientados a este tipo de público. Son de estructura horizontal a diferencia de las otras empresas mayoristas, que poseen una estructura vertical dirigida al cliente final. Las centrales de fabricantes están formadas por empresas cuya actividad es la fabricación de productos finales o intermedios. Y en último lugar podemos encontrar CCs mixtas, en las cuales se pueden asociar todas las anteriores en cualquiera de sus combinaciones.

Por otra parte, podemos clasificar las CCs según el **ámbito de actuación** que tengan: regionales, nacionales, internacionales o globales.

Una de las clasificaciones que define mejor las características de las centrales de compra y servicios es la que incluye el tipo de servicios prestados por esta, ya que son precisamente estos servicios lo que en la mayoría de los casos hacen que los empresarios se decidan a la hora de elegir una central para asociarse. Las CCs prestan una serie de servicios a los asociados que les ayudan a potenciar sus negocios como servicios de información, marketing y comunicación, asesoramiento financiero, formación, sistemas informáticos... (Calvo y Dávila, 2011; Panzano, 2012). Así, según sean los tipos de servicios prestados, encontramos CCs de operaciones y de negociación.

Si hablamos de CCs de operaciones nos encontramos ante centrales asumen directamente el riesgo que es implícito a la operativa de toda empresa, en el suministro de productos, en la prestación de servicios o apoyo logístico. Actúan como una base central. En cambio, por CCs de negociación identificamos a las que se encargan directamente de la negociación con proveedores o prestadores de servicios. Su finalidad es conseguir las mejores condiciones para sus asociados. Las operaciones se realizan directamente entre el asociado y el proveedor. A cambio, la CCs obtiene beneficios a través de *rapeles* o primas sobre las ventas acumuladas.

Por último, según la transmisión de saber hacer o *Know How* encontramos centrales de marca, de información y de modelo de negocio. En las centrales de marca, el objetivo de los asociados es realizar una serie de acciones conjuntas, amparadas bajo una misma imagen corporativa, que suponga un beneficio común, obteniendo mayores resultados y reduciendo el coste de las acciones, que de forma individual sería mucho más costoso de asumir. La marca es creada por la central y cedida a los asociados. Sobra decir que hay que seguir perfectamente la norma de utilización de la marca para lograr una homogeneidad en las acciones.

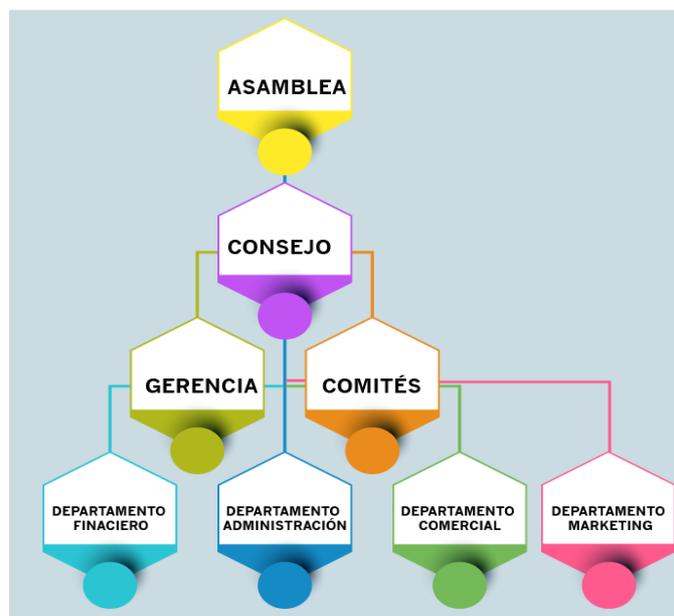
Las CCs de información están orientadas a facilitar información vital del sector al asociado como estudios y situación del mercado, negociaciones y condiciones de compra, análisis de proveedores y productos, bases de datos, etc. Por otra parte, cuando la central diseña un modelo de gestión del negocio en todas sus áreas, el cual será aplicado en las empresas de sus

asociados, hablamos de una central según el modelo de negocio. Con este modelo, las empresas serán gestionadas eficientemente y obtendrán mejores resultados. Se encuentra recogido en un manual de gestión, el cual regula todas las actividades de las áreas de las empresas. Como ejemplo de este tipo de empresa encontramos Grupo Cenor, que ha creado un modelo de gestión basado en el análisis (Calvo y Dávila, 2011).

Un caso exitoso² que recoge la esencia de lo anteriormente expuesto es el de las 2 cadenas ferreteras en Chile MTS y Chilemat. Según explica Luis Alberto Prado (reconocido asesor ferretero chileno, Magíster en Administración de Empresas e Ingeniero Comercial que estuvo durante cuatro años al frente de la gerencia de Chilemat) “ Estas centrales nacieron de la inquietud de los ferreteros que se reunieron y tomaron la decisión de asociarse para generar economía de escala y poder de compra. Detrás de esto, también tenían la determinación de poder hacerle frente a las grandes superficies. El gran aporte de los ferreteros fue entender que tenían que dejar de ser individualistas y transformarse en un ente colectivo, por lo que debían entregarle a un tercero su poder de compra. Lo más importante es dejar de ser individualistas y pasar a ser un ente colectivo. La gente tiene la sensación que lograr eso es muy fácil, pero en verdad no lo es. Por ejemplo, para los comerciantes de amplia trayectoria, o para aquellos que han heredado de sus padres el negocio, tomar la decisión de entregarle el poder de la compra a un tercero, por mucho que ellos mismos lo hayan formado, no es fácil. Inicialmente fueron 10 o 15 ferreteros los pioneros. Hoy en día, estas centrales tienen entre 45 a 50 ferreteros asociados en ella, con más de 150 locales en cada una en todo Chile. El desarrollo es tal que han formado centros logísticos donde compran materiales, los acopian y los distribuyen a los distintos ferreteros. Y lo mejor, es que cada día se están uniendo más empresarios chicos que toman la decisión de ingresar a la cadena.”

Como hemos indicado anteriormente, toda CCS ha de tener un organigrama claro. Dependiendo de cada CCs este organigrama se puede presentar con diferentes estructuras. Veamos un ejemplo de una de las más usuales:

² Texto extraído de la entrevista realizada por la revista Fierros a D. Luis Alberto Prado. <http://fierros.com.co/revista/ediciones-2013/edicion-28/gestion-2/colombia-tiene-potencial-para-las-centrales-de-compra.htm>. Consultado 27 de Febrero de 2017.



Fuente: Elaboración propia

Los asociados y accionistas conforman la Asamblea, la cual deposita su confianza en el Consejo Administrador, que es el encargado de velar por la disciplina en todas las áreas de la central. Generalmente, este consejo es elegido en votación, dependiendo de la reglamentación interna de cada CCs. La Gerencia soporta la responsabilidad diaria de la estructura operativa de la central y es la encargada de trasladar todos los datos de gestión al Consejo. Este, a su vez, ha de mantener informado mediante los mecanismos oportunos de comunicación interna de todo lo acontecido dentro de la central. Para un buen funcionamiento de una central, tiene que primar siempre la transparencia en las acciones y datos aportados. (Panzano, 2011)

Existe otro órgano interno de vital importancia: el comité o comités, formados tanto por asociados miembros del consejo como no miembros, que trabajan en pos de la central y cuyas aportaciones y recomendaciones han de ser coherentes, ya que son decisivas para el buen funcionamiento de esta.

Y debemos detenernos en el departamento de Marketing. Este departamento ha ido escalando puestos dentro de las organizaciones hasta conseguir el espacio que durante años se le ha negado.³ Desde este, se ha de investigar, planificar y desarrollar, coordinar, supervisar y controlar, y por su puesto colaborar con el resto de departamentos y organismo que formen la central.

Para el departamento de marketing una de sus funciones principales es investigar, lo que implica proveer de información al resto de los departamentos. Debe realizar auditorías estratégicas y de marketing, medir la notoriedad de la marca, analizar tendencias, prever movimientos de la competencia, etc.

Los encargados de este departamento deben planificar y desarrollar, aunque el desarrollo del plan de Marketing es el plan por derecho y obligación del departamento, es muy importante la colaboración en la creación del Plan estratégico de la Central.

El desarrollo de la marca es una de las actividades principales, crear una marca sostenible, dotada de identidad, imagen y reputación. Crear sus norma de utilización, desarrollar estrategias para aumentar su notoriedad y controlar la correcta aplicación por parte de todos los asociados. Así mismo debe de recoger las necesidades de los asociados y su percepción del mercado y el consumidor para fortalecer las estrategias, prever cambios y anticiparse en un mercado cada vez , más competitivo y cambiante. La elaboración de los manuales de gestión dirigido a los asociados, el modelo de tienda tipo, el manual de punto de venta, manuales de merchandising, elaborar el plan de comunicación... en definitiva la elaboración de todos los elementos que conformen el plan integrado de comunicación de marketing de la central y de su cadena de tiendas asociadas.

Otra gran función es coordinar, supervisar y controlar la elección de de proveedores y definir los presupuestos de las acciones de marketing y comunicación. Debe gestionar y controlar la comunicación y las acciones publicitarias, realizar el seguimiento de la marca en los diferentes medios, elaborar y controlar los planes de medios, asesorar a los asociados en la implantación de las acciones de marketing y la estrategia a seguir en cada acción, gestionar la imagen corporativa, diseñar los materiales de comunicación para todos los asociados, transmitir la estrategia corporativa internamente, promover la implantación de la marca y la identificación de las tiendas asociadas, realizar el dossier de prensa y dossier de publicidad. Organizar eventos, acciones de relaciones publicas... y controlar los resultados de todas estas acciones.

El comercio asociado. Tiendas asociadas o Cadenas voluntarias patrocinadas por mayoristas.

Cuando hablamos de comercio asociado en el caso de cadenas voluntarias patrocinadas por mayoristas, lo estamos haciendo de un conjunto de tiendas que se asocian a una cadena o grupo de tiendas, normalmente creadas por grupos de compra o mayoristas que actúan como estos. La finalidad de esta asociación para los asociados, al igual que las CCs, es acceder a economías de escala, beneficiarse de la proyección de una imagen común gracias a acciones de comunicación conjuntas y obtener mayor información (Calvo y Dávila, 2011).

Para la CCs las tiendas asociadas significan un activo principal, ya que a través de estos puntos de venta es como comercializan sus productos, llevándolos hasta el cliente final. Son el núcleo operativo donde se desarrolla la actividad de la cadena, su referente físico, el escaparate de su marca y el motor de su negocio. También aportan prestigio a la central y provocan el respeto ante los proveedores. Una central que tenga su propia cadena de tiendas asociadas recibe más apoyo de parte de ellos, ya que ellos también se ven beneficiados en la repercusión de las acciones conjuntas realizadas por la cadena.

En estos momentos de incertidumbre económica y de la llegada de cadenas y franquicias internacionales, la cadena de tiendas cobra más valor si cabe. Es la manera de luchar unidos, así como lograr objetivos comunes que individualmente serían imposibles de alcanzar.

Cuando un empresario decide abordar un modelo de negocio amparado bajo el paraguas de la de una cadena de tiendas, tiene que decidir porque una cadena y no otra.

Nuestra recomendación es que estudie cada una de las opciones y elija la que le ofrezca el mayor número de servicios.

Una de las ventajas principales (a parte de la economía de escala en las adquisición de productos) es que una central de alto nivel ofrece un buen plan integrado de marketing.

Este plan tiene vital importancia para el desarrollo y mantenimiento de estas estructuras dentro de un mercado cada vez más competitivo. Dentro de este proceso estratégico que persigue la coordinación de todas las áreas de comunicación así como la uniformidad de los mensajes ofrecidos por la central (Jiménez et al. 2004). Este responde a un plan coordinado recogido en los servicios que ofrece la Central a su cadena de tiendas asociadas, los cuales son conocidos como “ Servicios 360º” y cuya estructura completa recoge Panzano (2011: p128). Dichos servicios pueden ser ofrecidos por los diferentes departamentos de la central o por empresas subcontratadas para ello, pero claro está, siempre dentro de las directrices estrictas que dicta la Central. Estos servicios 360º se dividen en grandes áreas que como son la formación, asesoramiento, estrategia, compras, logística administración, sistemas de informática y marketing.



Servicios 360º de la central a la cadena. Fuente: Panzano 2011. Adaptación propia

Llegados a este punto y con ánimo de matizar conceptos , es necesario constatar de forma fehaciente las diferencias entre los sistemas verticales de marketing contractuales (en adelante SVM) y las franquicias, debido a que la percepción del consumidor en muchas ocasiones es errónea, ya que confunde una cadena de tiendas asociadas con una franquicia, y realmente no es de extrañar esta confusión , ya que en aspecto existen grandes similitudes. Entonces , ¿cuales son las diferencias entre tienda franquiciada , cooperativa de minoristas o tienda asociada?.

Dentro de los SMV podemos identificar tres sistemas: corporativos, administrados y contractuales (Kotler y Keller, 2006). Los SMV corporativos combinan fases sucesivas de la producción y de la distribución bajo una única propiedad. Los SVM administrados son los que coordinan las etapas sucesivas de producción y distribución aprovechando el tamaño y el poder de uno de sus miembros. El acuerdo más avanzado de este es el programa de la distribución con el cual se trata de satisfacer las necesidades tanto de fabricantes como de distribuidores.

Los SVM contractuales son empresas independientes con diferentes niveles de producción y distribución que integran sus programas sobre una base contractual con la que controlan la eficiencia y eficacia de la distribución logrando economías de escala y mayor beneficio sobre las ventas.

En los SVM contractuales encontramos tres modalidades: cadenas voluntarias patrocinadas por el mayorista, cooperativas de minoristas y franquicias. Pasamos ver en qué consiste cada una de estas modalidades.

La primera de ellas, **las cadenas voluntarias patrocinadas por mayoristas** son aquellas en las cuales los mayoristas organizan cadenas voluntarias de minoristas independientes para ayudarles a competir con las grandes cadenas. El patrocinador (mayorista) desarrolla un sistema de gestión horizontal en el cual los minoristas estandarizan sus prácticas de venta y logran economías en sus compras que permiten al grupo competir eficazmente con organizaciones formadas por grandes cadenas”.

Por otra parte, **las cooperativas de minoristas** toman la iniciativa de organizarse como forma jurídica de empresa con la finalidad de realizar compras en grandes volúmenes. Concentran sus compras y planean sus campañas de comunicación de forma conjunta.

Por último, las franquicias son aquellas en las que un miembro del canal, el franquiciador, puede encadenar varias fases sucesivas del proceso de producción-distribución. Exigiendo un alto nivel de compromiso por parte de los franquiciados.

A la hora de contemplar un cadena de tiendas asociadas, no debemos confundirlas con la franquicia. La franquicia, aunque comparte la clasificación de sistemas vertical de marketing contractual con la cadena de tiendas patrocinadas por mayoristas, es una de las formas de colaboración empresarial más conocida y extendida que representa alrededor del 10% de la venta minorista. Es un negocio regulado en el que el franquiciado limita su independencia. La imagen es homogénea y las compras, proveedores, promociones y ofertas están sujetas a las normas del franquiciador; asimismo el modelo de negocio viene definido por este. El objetivo de una franquicia es tener una red de negocios exactamente iguales cumpliendo unos estándares perfectamente reconocibles por el cliente y en el que el franquiciador interviene y supervisa toda la actividad (Panzano, 2011).

Por el contrario en las cadenas de tiendas asociadas; también llamadas cadenas voluntarias patrocinadas por mayoristas (Kotler & Keller, 2006) el asociado conserva su identidad propia e independencia (Hermoso de Mendoza, 2007) amparado bajo el paraguas de la cadena, es más flexible a la hora de acogerse a las promociones o acciones de comunicación. Dependiendo de la cadena a la que pertenezca incluso no está obligado a comercializar un surtido impuesto por la dirección de la cadena, llegando a poder adquirir productos de otros proveedores e incluso de otros grupos de compra. El modelo de negocio aunque puede estar sugerido en algunas

cadenas, no es imprescindible, ya que cada asociado tiene su propia forma de gestionar su empresa. El objetivo de una cadena es dar servicio y herramientas al asociado para que este mejore su capacidad competitiva (Calvo y Dávila, 2011). La intervención de la cadena puede incluso no llegar a existir con la tienda asociada. Es el asociado el que tiene la última palabra con respecto a las decisiones que afectan a su empresa.

Conclusión

Muchas de las PYMES que operan en el mercado nacional, casi en todos los sectores consumo masivo, ven cada día amenazado su futuro. Estas han visto reducida tanto su cuota de mercado como su rentabilidad debido a la entrada de las grandes firmas y los denominados *category killers*, que dominan el mercado gracias a su política agresiva, su gran capacidad para la comunicación y arriesgadas estrategias debido a su elevado poder de negociación consecuencia de su gran tamaño y su elevado volumen de compras. Por el contrario el volumen de compra de las PYMES les representa grandes problemas a la hora de sobrevivir en el mercado, ya que su tamaño no les permite hacer frente por sí solos a las necesidades de comunicación de marketing que cada vez son más necesarias y demandadas por el consumidor. De este modo, se ha provocado que su marca haya ido reduciendo su reconocimiento como tal sobre todo por los nuevos consumidores.

Pero no solo el volumen es un factor en contra, la saturación de la oferta o la poca demanda provocada en mayor parte por la situación de crisis nacional son variables que deben ser contempladas en esta ecuación. Muchas de las PYMES sufren un mal común, un problema genérico que se está haciendo muy habitual: muchas empresas se ven abocadas al cierre ya sea por falta de sucesión o por incapacidad para renovarse. No son capaces de adaptarse a los nuevos hábitos de consumo y las necesidades de consumidores que requieren fórmulas dinámicas y surtido de productos y servicios.

Muchos empresarios no poseen formación comercial, no quieren invertir en estrategias de marketing, no se adaptan a las nuevas tecnologías, operan con márgenes elevados y precios mal posicionados, incluso, hacen alarde de su falta de voluntad para innovar y de espíritu continuista (Panzano, 2012).

Y siguiendo como ejemplo ofrecido por Don Luís Alberto Prado el modelo de central de compra y servicio y sus cadenas de tiendas asociadas *“debería haber sido adoptado en Chile por rubros como las farmacias, las librerías o los pequeños negocios de abarrotes (mini supermercados de barrio) . Pero no lo hicieron, y esos negocios han ido desapareciendo; en cambio las ferreterías se han consolidado bastante, y en lugar de desaparecer, crecen, y agregan nuevos locales, aumentando su participación en todo el país.”*

En la mayoría de las ocasiones, este mal tiene su tratamiento y son muchos los empresarios que lo requieren. Las empresas necesitan curarse, necesitan una nueva terapia que los renueve, los guíe y los introduzca de nuevo en el mercado con posibilidades de supervivencia. Otros más previsores ven venir la enfermedad y quieren prevenirla. La medicina es apostar por el cambio y la renovación o, en otras palabras, adaptarse al mercado actual. Es en esta situación donde la asociación es de vital importancia. Por lo tanto hay que reforzar vínculos con otros profesionales, cooperar, unirse para competir, alcanzando el mayor grado de compromiso posible con la cadena. La razón más importante de esto es alcanzar un objetivo común originando sinergias.

Desde el punto de vista del marketing relacional se reconoce que el desarrollo de las relaciones duraderas depende en gran medida del grado de compromiso existente entre ambas partes de la relación. El compromiso con una relación implica una creencia firme en ella para mantenerla y reforzarla (Morgan y Hunt, 1994). Como en toda relación ambas partes deben de hacer esfuerzos y sacrificios para su continuidad y a la vez garantizar el mantenimiento de esta a largo plazo.

Dentro de las CCs y sus cadenas de tiendas asociadas, este compromiso es imprescindible para poder lograr los objetivos trazados desde la central. Esta y el asociado deben estrechar sus relaciones y lograr unificar correctamente los modelos de negocio. Del mismo modo, es necesario realizar una gestión eficaz de los recursos y herramientas de las que disponen tanto la central como las tiendas, generando sinergias y compensando las debilidades de unas con las fortalezas de otras. Por lo tanto la clave de la asociación se compone de tres elementos fundamentales: la necesidad mutua, el conocimiento y la aproximación. A esto hay que sumarle el análisis, el desarrollo y la realización de acciones conjuntas que permitan alcanzar un compromiso tanto de carácter afectivo como calculado que concedan el estrechar las relaciones existentes entre las dos partes implicadas (Flavián y Guinalú, 2006).

Se trata de relaciones de futuro, proyectos a largo plazo que necesitan de estas fórmulas bien establecidas y llevadas a cabo con disciplina y mucho sentido común. Es por ello que requieren un gran grado de implicación tanto por parte de la central como, sobre todo, por parte de las tiendas asociadas. Estas tiendas deben estar dispuestas a alcanzar un grado de compromiso con la operatividad de los planes ofrecidos por la central y todas las variables que en estos se plantean. Generar un ambiente de colaboración, de ayuda mutua, de trabajo en una misma dirección no es tarea fácil; se trata de un trabajo en equipo que ha de ser proyectado desde la central y asumido por la cadena con una actitud proactiva (Panzano, 2012). De este modo, el socio y asociado se reconocerán integrados y desarrollarán de un modo más efectivo los planes marcados para la consecución de los objetivos comunes y propios.

Con la unión de empresas dedicadas al mismo sector podemos desarrollar acciones de marketing conjuntas que creen en la mente del consumidor una imagen global y un posicionamiento común. Estas acciones son las que el consumidor final percibe de forma inmediata, ya que son las realizadas teniéndolo como público objetivo. Es por ello que las campañas de publicidad conjuntas, las promociones y otras acciones de comunicación publicitaria y marketing son las más destacables y las más valoradas por las empresas a la hora de decidir su unión a un grupo u otro. El coste de estas acciones por separado es muy elevado,

sin embargo si se realiza desde un grupo, estos costes se ven reducidos y son asequibles por la empresas. Esto permitirá comunicar de una forma más efectiva consiguiendo un mejor y mayor posicionamiento en la mente del consumidor. De este modo se aumentará el tráfico al punto de venta y las ventas se verán incrementadas, siempre y cuando exista una coherencia en la estrategia

Como hemos comentado, la cooperación requiere un alto grado de compromiso con las acciones y estrategias definidas por la cadena. Un mayor grado de compromiso genera una mayor unión dentro de la cadena. Esta unión es una palanca de crecimiento ya que supone una ventaja competitiva..

Cuanto mayor sea este grado de compromiso, mayor cooperación alcanzará el asociado con la cadena y la central. De este modo, se unen esfuerzos que permiten incrementar la competitividad de la tienda dentro del sector. Existen múltiples ventajas fruto de esta cooperación pero las principales son alcanzar y explotar economías de escala, reducir costes de productos y servicios, poder ofrecer al consumidor un mejor precio por los productos o servicios adquiridos, obtener mayor información del mercado y centralizar procesos , así como obtener una mejor imagen dentro del ámbito privado del sector y del mercado en general.

Por otro lado al no ser una franquicia el empresario goza de mayor independencia, aunque bajo una marca común no pierde su nombre ni su individualidad. Una cadena tampoco no contempla las exigencias de una franquicia en el aspecto económico por lo que la instauración y desarrollo del punto de venta es menos gravoso.

Como vemos este modelo de negocio es una gran opción tanto a la hora de comenzar una nueva andadura empresarial como la de sanear y revitalizar empresas con una dilatada trayectoria. Por lo que proponemos a las Centrales de compras y servicios y sus cadenas de tiendas asociadas, como un modelo de negocio exitoso para el desarrollo económico empresarial en latino américa.

Bibliografía

- AEOC. (2013). AEOC. Recuperado en septiembre de 2013, de www.aeoc.es
- Aguirre García, M. S. (2000). *Marketing en sectores específicos*. Madrid: Pirámide.
- Álamo Vera, F., M. García Soto, & S. Suárez Ortega. (2002). "Estrategias de crecimiento horizontal y vertical: ¿unas a expensas de las otras?" *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 8, 181-198.
- Anceco. (1998). *La Guía de las Centrales de Compra y Grupos de Compra en España, 1998/1999*. Barcelona: Anceco.
- Anceco. (Septiembre 2000). *La Guía de las Centrales de Compra y Servicios*.
- Anceco. (2000). *Libro Verde de las CCs*. Barcelona: Anceco.
- Calvo Babío, N., & R. Dávila Aparicio (2011). "La cooperación de empresas gallegas como mecanismo de supervivencia. El caso Cenor". *Revista Galega de Economía*, 20 (2).
- Cervera Fantoni, Á. L. (2004). *Comunicación Total*. Madrid . Esic.
- Flavián, C., & M. Guinalú. (2006). "La confianza y el compromiso en las relaciones a través de Internet. Dos pilares básicos del marketing estratégico en la red". *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 20, 133-160.
- Hartley, B., & D. Pickton. (1999). "Integrated Marketing Communications Requires a New Way of Thinking". *Journal of Marketing Communications*, 5 (2), 97-106.
- Hermoso de Mendoza, C. (2007). "¿Franquicia o comercio asociado? Ventajas y desventajas de cada sistema para montar un negocio". *Franquicia* . Julio-agosto, 16-26.
- Jiménez Castillo, D. (2006). "La comunicación integral de Marketing: Análisis del fenómeno desde una perspectiva Teórico-Práctica". *Investigación y Marketing*.

- Jiménez Castillo, D. (2009). *La integración de la comunicación interna de marketing y su uso en la gestión del conocimiento del mercado*. (Tesis doctoral). Departamento de Dirección y Gestión de Empresas. Universidad de Almería. Almería.
- Jimenez Castillo, D. (2007). *Propuesta de un modelo de antecedentes y consecuencias de la comunicación integrada de marketing*. En actas del XIX Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing. Vigo.
- Jiménez Castillo, D., Sánchez Pérez, M., & Gázquez Abad, J. C. (2013). *An exploratory study on IMC in Spanish communication agencies: control decisions, barriers, benefits, and its future*. En actas de la International Marketing Trends Conference. Paris.
- Kliatchko, J. (2005). "Towards a new definition of Integrated Marketing Communications (IMC)". *International Journal of Advertising*, 24 (1), 7-34.
- Kotler, P., & G. Armstrong. (2003). *Fundamentos de Marketing* (6ª edición ed.). México: Pearson educación.
- Kotler, P., & K. L. Keller. (2006). *Dirección Marketing* (12ª edición ed.). México: Pearson educación.
- MOURIZ COSTA, J. (2012). *Mouriz* . Recuperado Junio de 2013, de <http://mouriz.wordpress.com>
- Morgan, R., & S. Hunt. (1994). "The commitment-trust theory of relationship marketing". *Journal of Marketing*, 58 (3), 20-38.
- Moyano Navarro, María José . *La Comunicación en Centrales de Compras y Tiendas Asociadas*. Proyecto Fin de Grado. Departamento de publicidad y contenidos. UEM. Madrid 2012.
- Moyano Navarro, María José. *Implicación de la comunicación integrada de marketing en centrales de compra y tiendas asociadas: su influencia sobre el grado de compromiso de los asociados*. Trabajo Fin de Master. Facultad de Humanidades Universidad de Almería. Almería 2013.
- Panzano, J. (2012). *1+1=3 únete a la competencia para ganar*. Barcelona: Netbiblo.
- Panzano, J. (2011). *Gestión Horizontal*. Barcelona: Netbiblo.
- Panzano, J. (2011). *Ideoblogía*. Recuperado en Febrero de 2013, de www.ideoblogia.es
- Santesmases Mestre, M. (2012). *Marketing. Conceptos y estrategias* (6ª Edición). Madrid: Pirámide.
- Schultz, D. E. (1993). "Integrated Marketing Communications: Maybe Definition Is in the Point of View". *Marketing News*, 27 (2), 17.
- Schultz, D. E. (2004). "IMC receives more appropriate definition". *Marketing News*, 38 (15), 8-9.
- Schultz, D. E., S. I. Tannenbaum & R. F. Lauterborn. (1993). *The New Marketing Paradigm: Integrated Marketing Communications*. Chicago: NTC Business Books, Lincolnwood.

Solomon, M., & E. Stuart. (2001). *Marketing. Personas reales. Decisiones reales.* (2ª Edición). Bogotá D.C., Colombia: Pearson Educación de Colombia Ltda.

Soret Los Santos, I. (2008). *Modelo de medición de conocimiento y generación de ventajas competitivas sostenibles en el ámbito de la iniciativa "respuesta eficiente del consumidor" (Efficient Consumer Response).* Pozuelo de Alarcón, Madrid: Esic Editorial.

Staton, W., Etzel, M., & Walker, B. (2007). *Fundamentos de Marketing* (14ª edición). (M. O. Staines, Trad.) México: McGraw-Hill Interamericana.