



UNIVERSIDAD DE ALMERÍA

Universidad de Almería

Master en Comunicación Social

**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 presentado por:

Ma. José Moyano Navarro

Directora:

Dña. Elvira Sáez

Almería, Septiembre 2013

ÍNDICE:

| | |
|--|-----------|
| 1. INTRODUCCIÓN | 7 |
| 1.1 TEMA | 7 |
| 1.2 ESTADO DE LA CUESTIÓN | 7 |
| 1.3 FUENTES SELECCIONADAS | 8 |
| 1.4 METODOLOGÍA..... | 8 |
| 1.5 DIFICULTADES | 9 |
| 1.6 HIPÓTESIS DE TRABAJO | 9 |
| 2. CADENAS DE TIENDAS ASOCIADAS COMO SISTEMAS VERTICALES DE MARKETING. | 11 |
| 2.1 SISTEMAS VERTICALES DE MARKETING | 12 |
| 2.1.1 SISTEMAS VERTICALES DE MARKETING CONTRACTUALES. CLASIFICACIÓN..... | 13 |
| 2.2 CENTRALES DE COMPRAS Y SERVICIOS Y SUS CADENAS DE TIENDAS ASOCIADAS..... | 15 |
| 2.2.1 CENTRALES DE COMPRAS Y SERVICIOS..... | 15 |
| 2.2.2 COMERCIO ASOCIADO. CADENAS VOLUNTARIAS PATROCINADAS POR MAYORISTAS O TIENDAS ASOCIADAS..... | 19 |
| 2.3 LA PROBLEMÁTICA DEL GRADO DE COMPROMISO EN LAS TIENDAS ASOCIADAS | 20 |
| 3. NIVEL DE INTEGRACIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA DE MARKETING EN LAS CENTRALES DE COMPRAS Y SERVICIOS Y SUS TIENDAS ASOCIADAS. | 25 |
| 3.1 LA COMUNICACIÓN INTEGRADA DE MARKETING. CONCEPTOS Y NIVELES..... | 25 |
| 3.2 LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LAS CENTRALES DE COMPRAS Y TIENDAS ASOCIADAS..... | 27 |
| 3.3 VARIABLES INFLUYENTES EN LA COMUNICACIÓN INTERNA INTEGRADA DE MARKETING | 29 |

| | |
|--|-----------|
| 4. ANÁLISIS DE LA INFLUENCIA DEL NIVEL DE INTEGRACIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA DE MARKETING SOBRE EL GRADO DE COMPROMISO DEL ASOCIADO. APLICACIÓN A LA CENTRAL GRESE Y SU CADENA ASOCIADA SHACO. | 35 |
| 4.1 HISTORIA DE LA CENTRAL GRESE Y ANÁLISIS DE SU ESTRUCTURA.. | 35 |
| 4.2 ESTUDIO DE SHACO: SITUACIÓN DE LA CADENA | 38 |
| 4.3 ANÁLISIS DEL NIVEL DE INTEGRACIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN SHACO | 42 |
| 4.4 PROPUESTA DE MEJORA PARA LA MAYOR INTEGRACIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA DE MARKETING..... | 46 |
| 5. CONCLUSIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN | 53 |
| 6. BIBLIOGRAFÍA, REFERENCIAS Y FUENTES DE INFORMACIÓN | 55 |
| 7. ANEXOS | 59 |

“La comunicación es capaz de aportar siempre un valor añadido -en ocasiones el factor diferencial para el éxito- y gracias a la misma se puede transformar y mejorar el mundo”· Rafael López Lita

¹ **López Lita, Rafael** (Valencia, 1941-2011) Catedrático de Universidad en UJI, Anterior Vice Decano Facultad CC Información - director Departamento Comunicación Audiovisual y Publicidad en la Universidad Complutense de Madrid.

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Tema

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

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

Como toda empresa, los grupos de compra necesitan de la comunicación para su organización y apoyo al lanzamiento y venta de sus servicios y productos. Esta comunicación tiene mayor relevancia en estos grupos ya que implica un doble enfoque como en este proyecto se desentraña. Saber utilizar el poder de esta comunicación aporta fortalezas a las empresas asociadas en centrales de compra o en sus tiendas asociadas, lo que a su vez le aporta una clara ventaja competitiva frente a otro tipo de empresas que gestionan individualmente su modelo de negocio. Es aquí donde radica la importancia del estudio del nivel de integración de la comunicación en el asociacionismo.

1.2 Estado de la cuestión

El interés personal y el trabajo que venimos realizando en este tipo de empresas durante nuestra trayectoria profesional es lo que nos ha empujado a ir un poco más allá, profundizar en la cuestión y poner de manifiesto nuestra experiencia en estos documentos. La investigación realizada para este proyecto, se ha obtenido tanto de la observación de diferentes centrales como de aportaciones de profesionales de diferentes sectores y publicaciones científicas sobre el tema. Ambos nos han ayudado a tener una visión más amplia y objetiva de las centrales de compra y los distintos modelos que encontramos en el mercado. Esta visión nos ha hecho crecer profesionalmente y he podido aplicar los nuevos conocimientos adquiridos a el trabajo diario en los

departamentos de marketing y comunicación para las empresas en las que prestamos nuestros servicios.

El desarrollo de este proyecto nos ha hecho afianzarnos en la creencia en el asociacionismo y su poder en un mercado, que cada día cambia a mayor velocidad, y en que la información, la comunicación y el poder del grupo son herramientas necesarias para garantizar la permanencia en el grupo.

1.3 Las fuentes seleccionadas

Cierto es que hay una escasez de fuentes específicas relativas al ámbito que estudiamos. Se pueden encontrar estas en mayor abundancia en revistas especializadas de distintos sectores y bibliografía específica de marketing y gestión empresarial, entre los cuales el tema ocupa una parte muy pequeña proporcionalmente a la importancia que ha adquirido en los últimos años. No obstante podemos obtener información referida en fuentes secundarias como artículos científicos de actualidad que tratan sobre la comunicación integrada de marketing, los cuales podemos relacionar con los sistemas que aquí se muestran.

Otra fuente importante de documentación para esta investigación se basa en fuentes primarias mediante la entrevista personal a reconocidos expertos del sector tales como directivos y propietarios de empresas.

1.4 Metodología

En este proyecto se puede encontrar una parte teórica, así como una eminentemente práctica. La primera de ellas nos sitúa en el ámbito de las centrales de compra y tiendas asociadas, su estructura y, sobre todo, los elementos que afectan directamente a la comunicación, mediante una revisión bibliográfica de la temática en cuestión.

A continuación se ha desarrollado un estudio empírico que se basa en una investigación cualitativa desarrollada a través de entrevistas en profundidad realizada a expertos directivos de relevantes centrales de compra y servicios en España, la cual ha aportado datos muy relevantes y de gran importancia para el estudio y análisis de este caso. En esta investigación también se utilizó la observación y posterior análisis de las centrales de compra y tiendas asociadas a estas.

En lo que respecta a la práctica, se expone un caso real de trabajo en el ámbito de una central de compra y el desarrollo de su cadena de tiendas asociadas. Este caso es real y

nos ocupa día a día en nuestra profesión. Nos ha parecido un buen ejemplo para ver cómo a través de la labor desarrollada desde el departamento de marketing y comunicación se consigue lograr una comunicación integrada de marketing.

Nuestro objetivo con este proyecto es aproximar las centrales de compra y servicios y tiendas asociadas, estructuras tan interesantes, y poder mostrar la importancia de la comunicación integrada de marketing en ellas.

1.5 Dificultades

Aún estando familiarizados con el tema, la obtención de algunos datos no ha sido una labor fácil, debido a las escasas publicaciones existentes sobre las centrales de compras y servicios y la problemática concretamente abordada.

Del mismo modo, en el ámbito del sector del mueble de cocina no existen datos actualizados por trimestres, solo aproximaciones por tendencia de los resultados obtenidos de los cierres de ejercicio de años anteriores. Además estos datos no son del todo fiables ya que las empresas son reacias a ofrecerlos a la hora de elaborar informes.

1.6 Hipótesis del trabajo

Con este trabajo queremos mostrar la gran importancia que tiene la comunicación interna de marketing dentro de las estructuras verticales de marketing. La importancia de esta comunicación en las centrales de compra y servicios y tiendas asociadas es uno de los motores principales de su engranaje ya que tener objetivos comunes, compartir información y funcionar bajo una marca homogénea que normalice todos los procesos tanto de la central como de sus asociados supone una gran ventaja con respecto a otras empresas.

La comunicación interna de marketing y sus estrategias son un arma que puede significar el fracaso o el triunfo de las cadenas de tiendas asociadas, por lo cual es responsabilidad de los profesionales maximizar la integración de ésta para que las centrales de compra obtengan el mayor la máxima rentabilidad de sus inversiones en comunicación de marketing.

Para que estos planes se desarrollen correctamente y tengan la relevancia que se pretende, es muy importante que se gestionen correctamente desde la comunicación interna de estas centrales ya que esta tendrá el reflejo en la comunicación externa, que será la percibida por el cliente final, quien mediante sus compras reportará beneficios a las empresas asociadas.

2. CADENAS DE TIENDAS ASOCIADAS COMO SISTEMAS VERTICALES DE MARKETING

Desde el punto de vista del marketing los negocios hoy en día sólo se conciben como cadenas generadoras de valor. Por ello han pasado de centrarse solo en los proveedores, distribuidores y clientes a estudiar la totalidad del canal de comercialización y el valor aportado por cada uno de sus integrantes, desde la producción del producto hasta su llegada a los consumidores finales. De igual forma, estos consumidores son estudiados en sus diferentes segmentos y las empresas tratan de adaptar al máximo sus recursos para satisfacer las necesidades de ellos con la máxima efectividad. Ante un mercado cada vez más exigente se debe dar una respuesta mas eficiente al consumidor, del cual se debe lograr su fidelización y para el cual las empresas deben trabajar y trazar bien sus planes para lograr el entusiasmo de éste (Soret, 2008).

Estos productos normalmente no llegan directamente desde fábrica al consumidor, sino que pasan por distintos intermediarios que forman los canales de marketing o canales de distribución o comerciales. (Kotler y Lane, 2006).

El sentido de la existencia de estos canales radica en que los distribuidores pueden suministrar el producto de una forma más eficaz debido a que están de forma más directa relacionados con el cliente, más especializados. Es más, pueden ahorrar dinero a la empresa ya que establecen más contactos que los que puede establecer el fabricante por sí solo. De esta misma forma el cliente establece mayor numero de contactos con los diferentes productos que puede adquirir en una sola visita. De otro modo solo entraría en contacto con los productos o servicios ofertados exclusivamente por un fabricante, reduciendo considerablemente sus posibilidades de elección. (Kotler y Armstrong, 2003).

El canal tiene como función principal llevar bienes y servicios desde el fabricante o productor hasta el consumidor final reduciendo y/o eliminando problemáticas de tiempo, lugar y posesión. Todos los componentes del canal desempeñan funciones clave que ayudan a completar las transacciones, tales como de información, promoción, contacto, adecuación y negociación. Otras contribuyen a llevar a cabo transacciones concertadas como la distribución, la financiación o la aceptación de riesgos. Si todo esto lo tuviera que asumir el fabricante, los costes de producción serían muy elevado por lo que es preferible según exponen Kotler y Armstrong (2003), “la división del trabajo en

canales, para que se realice de forma más eficiente y así proporcionar surtidos satisfactorios de bienes a los consumidores” (p.400). Por lo tanto la selección de intermediarios debe ser muy rigurosa ya que se trata de desarrollar una relación armoniosa a largo plazo la cual aporte los mayores beneficios posibles. (Kotler y Keller, 2006)

Según nos explican Kotler y Lane (2006), “ un sistema de canales de marketing es el conjunto de canales de marketing que utiliza una empresa [...] estos canales no solo deben atender mercados, sino que también deben crear mercados” (p.467). Estos sistemas aparecieron como una nueva forma organizativa que une los departamentos de marketing y ventas del fabricante para establecer una cooperación más eficaz con los miembros del canal (Santesmases, 2012). Las decisiones tomadas referentes a estos canales son muy importantes ya que la elección del canal afectará al resto de las decisiones de marketing.

2.1 Sistemas verticales de marketing

Actualmente, la clasificación principal de canales de marketing son los sistemas verticales, los horizontales y los multicanal.

Para el desarrollo de nuestro trabajo nos centraremos en los sistemas de marketing verticales ya que las centrales de compra y servicios y sus tiendas asociadas objeto de nuestro trabajo, están dentro de esta categoría tal y como veremos a continuación.

Veamos en qué se diferencia realmente un canal de distribución o marketing convencional de un sistema de marketing. Mientras que un canal convencional está formado por empresas independientes que buscan su propio beneficio aunque esto perjudique la rentabilidad de los otros miembros del canal y entre los miembros del canal no existe un control sobre los demás; por el contrario en los sistemas de marketing los miembros funcionan como un sistema unificado. Así uno de los miembros es el que traza la guía de desarrollo del canal , normalmente el propietario o franquiciador, o este miembro tiene tanto poder dentro del canal que es el que ejerce las funciones de líder obteniendo la cooperación del resto de los componentes.

Debemos tener en cuenta que debido al poder de negociación y el tamaño de estos canales, con los sistemas de marketing verticales se obtienen economías de escala. Al mismo tiempo, se realiza una distribución y gestión más eficaz evitando la duplicidad

de servicios. Es por ello que debe estar muy bien coordinado para crear la mejor eficiencia operativa y de marketing. Este caso lo vemos claramente reflejado en las centrales de compra y servicios donde la unión, el tamaño de asociados y capacidad de negociación hacen que se obtengan mayores beneficios actuando como un grupo sólido y con propósitos comunes.

2.1.1 Sistemas verticales de marketing contractuales. Clasificación.

Dentro de los sistemas verticales de marketing (en adelante SVM) podemos identificar tres sistemas: corporativos, administrados y contractuales (Kotler y Keller, 2006). Los SVM 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 (Hermoso de Mendoza, 2007). 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.

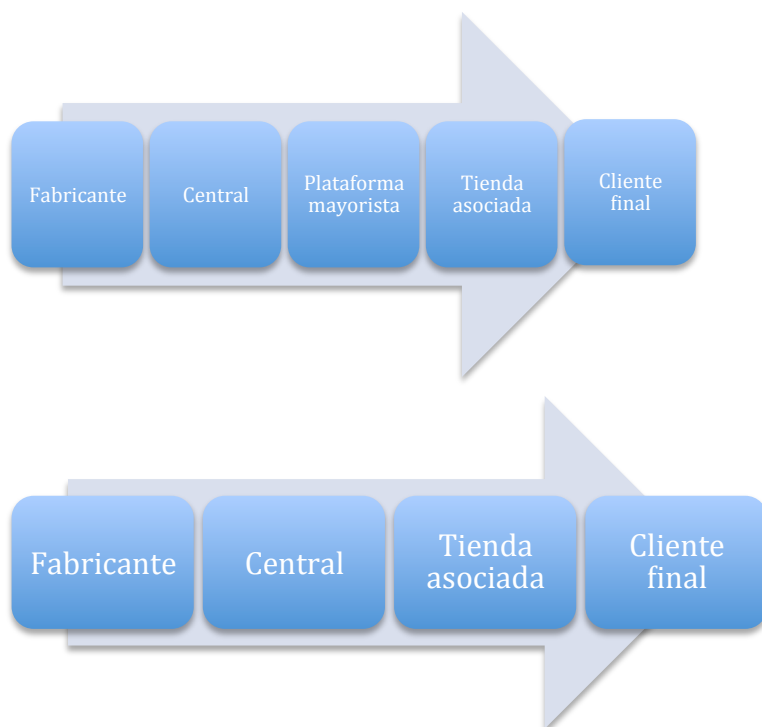
2.2 Centrales de compra y servicios y sus cadenas de tiendas asociadas

2.2.1 Centrales de compra y servicios

En nuestro estudio, nos vamos a centrar en los de grupos de compra o centrales de compra y servicios (en adelante CCs) La Asociación ANCECO (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 (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 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.



Fuente : Elaboración propia.

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. Posee para ello su propia reglamentación que los establece, 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).

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.

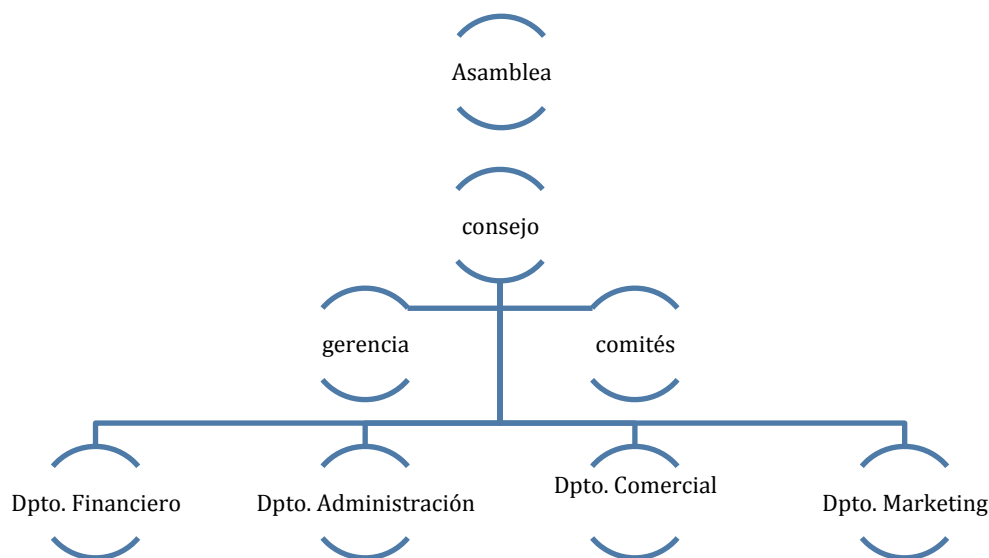
Por otra parte, podemos clasificar las CCs según el ámbito de actuación que tengan: regionales, nacionales, internacionales o globales.

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 el ha creado un modelo de gestión basado en el análisis (Calvo y Dávila, 2011).

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 comunes:



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.

2.2.2 Comercio asociado. Cadenas voluntarias patrocinadas por mayoristas o tiendas asociadas

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 estos proveedores, 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.

Uno de los sectores mejor estructurados como centrales y tiendas asociadas es el sector de la distribución de electrodomésticos. Es por ello que hemos considerado un buen ejemplo para representar la realidad en la que se encuentran estas estructuras hoy en día. Es por ello que ofrecemos datos relevante de este sector, el cual no atraviesa su mejor momento. La distribución de electrodomésticos en un espacio de 6 años ha pasado de 11.544 puntos de venta a 8.158 establecimientos de los cuales 7.335 puntos son asociados, siendo los comercios independientes los más perjudicados. El comercio independiente ha pasado de representar 2.257 establecimientos en 2007 a 403 en 2011 y a desaparecer en 2013. No todos han cerrado sus puertas asediados por la crisis, algunos han cesado su actividad por este motivo, otros por no encontrar relevo generacional y también existe gran parte de ellos que han visto en el comercio asociado su salvación,

pasando a engrosar las filas de las centrales de compra y servicios y grupos de distribución de gestión horizontal. (Electroimagen, 2013: 8-9)

| | 2007 | 2011 | 2013 |
|--|---------------|--------------|--------------|
| Puntos de venta asociados | 8.375 | 7.198 | 7.335 |
| Puntos de venta independientes | 2.257 | 403 | - |
| Grandes superficies y almacenes | 452 | 539 | 598 |
| Cadenas verticales y grandes tiendas especializadas | 460 | 320 | 225 |
| TOTAL | 11.544 | 8.460 | 8.158 |

Fuente: Electroimagen (2013).

2.3 La problemática del grado de compromiso en las tiendas asociadas

Muchas de las PYMES que operan en el mercado nacional, casi en todos los sectores de 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).

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 Guinalíu, 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. Para lograr un mayor grado de compromiso es indispensable conseguir una correcta implantación del plan de comunicación integrada de marketing, el cual hará operar de una forma homogénea a toda la estructura.

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.

3. NIVEL DE INTEGRACIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA DE MARKETING EN LAS CENTRALES DE COMPRA Y SERVICIOS Y SUS TIENDAS ASOCIADAS

3.1 La comunicación integrada de marketing. Conceptos y niveles

Desde el punto de vista teórico encontramos varias definiciones que intentan aclarar el concepto de comunicación integrada de marketing (en adelante CIM), desde las más generalistas a los nuevos enfoques que se aproximan más a la realidad de las necesidades comunicativas de las empresas hoy día. Podemos partir de la definición aportada por la Asociación de Agencias Publicitarias Americanas (American Association of Advertising Agencies, AAAA) la cual define la CIM en 1989 como:

Un concepto de planificación de las comunicaciones que reconoce el valor añadido de un plan global que evalúa el papel estratégico de una diversidad de disciplinas de comunicación, por ejemplo, la publicidad en general, el marketing directo, la promoción de ventas y las relaciones públicas, y combina estas disciplinas para lograr un impacto claro, consistente y máximo de la comunicación (Duncan y Everett, 1993: p.31).

Esta definición deja en último lugar al cliente, lo cual no es coherente con el enfoque real de la CIM actual (Jiménez, Sánchez, y Gázquez, 2013). Por ello, partimos de la definición aportada por la Facultad de Comunicaciones de Marketing de Medill School of Journalism de la Universidad de Northwestern, en Estados Unidos que señala que : “ CIM es el proceso que desarrolla e implementa varias formas de programas de comunicación persuasivos hacia los clientes y posibles clientes a lo largo del tiempo ” (Schultz, 1993: p.17).

Este concepto ha ido evolucionando a lo largo de los años y adaptando los diferentes autores su definición a la realidad del mercado actual y las necesidades comunicativas que se producen ya que la evolución de la comunicación está cada día más orientada a la integración y coordinación estratégica de todos los mensajes y medios usados por la organización para actuar sobre el valor percibido de su marca (Duncan y Everett, 1993) y hacia el cliente ,ya sea este externo o interno, desde un punto de vista de fuera hacia dentro (Jiménez et al. , 2013).

Es por eso que se encuentra muy apropiada al caso la redefinición propuesta por (Schultz, 2004) en la que señala que :

la comunicación de marketing integrada es un proceso estratégico de negocio

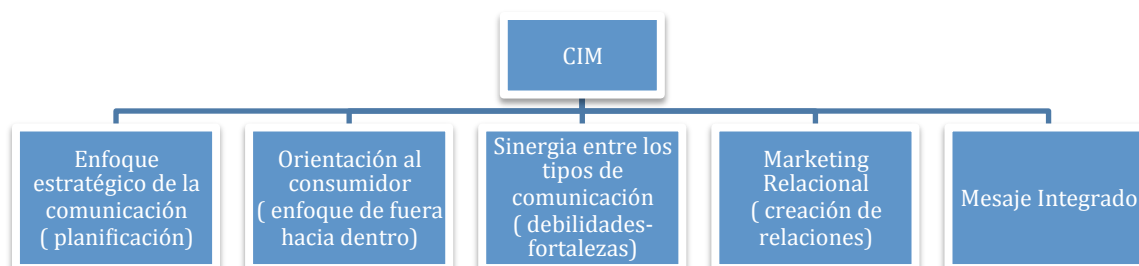
utilizado para planificar, desarrollar, ejecutar y evaluar programas de comunicación de marcas coordinados, medibles, persuasivos a lo largo del tiempo con consumidores, clientes, posibles clientes, empleados, socios y otros públicos objetivo externos e internos relevantes. La meta es generar tanto retornos financieros a corto plazo y construir marcas a largo plazo como valor para el accionista (p.18).

Es en 2005 Kliatchko resume estas ideas diciendo que la CIM es el concepto y proceso de gestionar estratégicamente programas de comunicación de marcas centrados en el público, en los canales, y que conducen a unos resultados en el tiempo (Kliatchko, 2005).

Jiménez *et al* (2013) señala como conclusión que:

La CIM es observada como un proceso estratégico que persigue la coordinación de todas las áreas de comunicación (publicidad, marketing directo, promoción de ventas, etc.) y la uniformidad de todos los mensajes que emite la empresa, dentro de un marco de planificación. La consecuencia inmediata de este enfoque es la mayor efectividad de la comunicación y su impacto positivo sobre los distintos grupos de interés.

En el siguiente gráfico podemos apreciar los elementos claves de la comunicación integrada de marketing:



Jiménez (2006 : p13)

Debido al carácter horizontal en la gestión de las CCs y tiendas asociadas, el departamento de Marketing debe orientar la comunicación en dos direcciones (Panzano, 2011): comunicación interna y comunicación externa. La comunicación interna es la de mayor relevancia para nuestro caso, ya que la integración de esta es fundamental para que los asociados se alineen en la misma línea de trabajo comunicativo pudiendo ofrecer de este modo en última estancia una imagen homogénea al cliente final, que es el receptor de la comunicación externa. Es por ello que el nivel de integración de la comunicación interna cobra mayor relevancia en las centrales de compras y servicios y sus cadenas de tiendas asociadas, ya que hay que llevar el mismo mensaje respondiendo a las características propias de estos sistemas. La homogeneidad tanto del mensaje como de las acciones de comunicación llevadas a cabo son de vital importancia para el buen desarrollo de la estrategia de comunicación y el alcance de los objetivos marcados, teniendo siempre en cuenta que en estas organizaciones nos dirigimos a diferentes públicos objetivos según el tipo de comunicación que realicemos, interna y externa.

3.2 La comunicación interna en las centrales de compras y tiendas asociadas.

La comunicación interna genera transparencia en la organización, tratándose de una herramienta fundamental de la gestión empresarial ya que fomenta una imagen positiva y un clima laboral adecuado. Son un conjunto de dispositivos de gestión encaminados a promover la comunicación de una empresa con su propio personal, tratando de organizar sus relaciones de trabajo o de promover su cohesión interna y rendimiento (Cervera, 2004).

Para una empresa es fundamental que todos sus miembros se sientan orgullosos de pertenecer a ella y valoren el trabajo bien realizado. Del mismo modo, deben contagiar ilusión a los que le rodean y se comprometan con la empresa, deben entender que lo que se hace individualmente afecta al grupo y, por lo tanto, a la empresa. Del mismo modo, han de comprender y respetar la filosofía y cultura de la empresa y actuar en consecuencia y de forma coherente (Cervera, 2004).

En la comunicación interna, el asociado, público objetivo de la comunicación de marketing, debe estar informado continuamente de cualquier tipo de acción. Cada acción realizada y noticia generada han de difundirse a través de los medios internos, para conseguir una mayor difusión reforzando así el compromiso de los asociados.

Igualmente, los accionistas deben estar informados en cada momento de las acciones a desarrollar y los resultados obtenidos. Aunque mediante sistemas similares, hay que adaptar la comunicación y la forma de realizarla y el tono utilizado a cada uno de estos clientes internos. Por ello la efectividad de cada herramienta de comunicación particular ha de valorarse de manera simultánea con los efectos del resto de las herramientas, ya que todas afectan en menor o mayor grado de integridad de la comunicación de la empresa, y así es percibido por los grupos de interés (Jiménez *et al.* 2004, p.3)

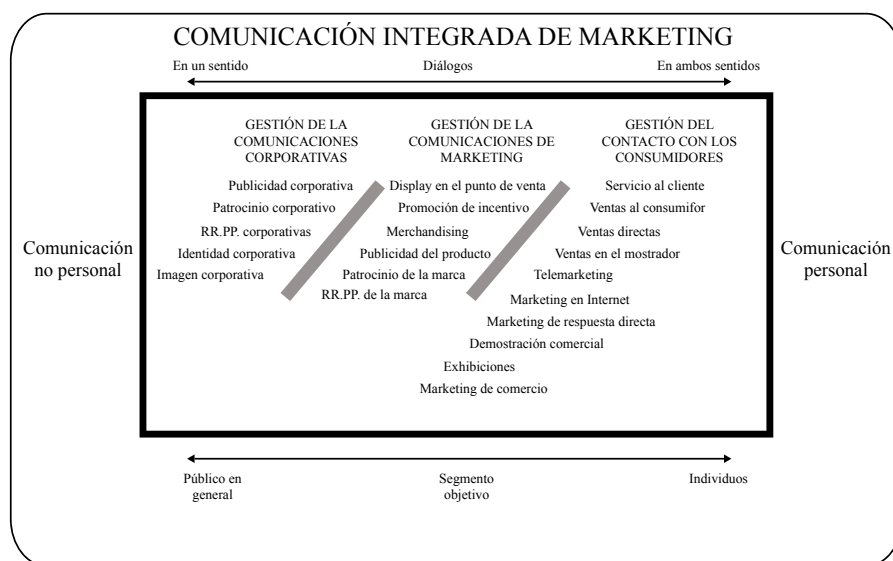
Cuando tratamos la comunicación interna de una CCs, siempre debemos tener en el punto de mira las necesidades del cliente tanto interno como externo, ya que una visión clara nos facilitará el trabajo pudiendo obtener mayores beneficios tanto económicos como corporativos en un futuro. Los públicos internos destinatarios de las acciones de comunicación son protagonistas y destinatarios del proyecto de comunicación y con quienes se procura establecer un vínculo de entendimiento, conseguir la aceptación de un producto, un servicio, unos valores, unas consignas, y potencialmente crear un alianza o un vínculo de fidelidad (Cervera, 2004).

Por ello se ha pasado de un marketing masivo a una comunicación basada en la identificación y la cualificación de los clientes actuales y potenciales y la adaptación y adecuación de los planes de marketing a necesidades específicas. Se trabaja por la integración del plan de comunicación con los asociados estableciendo un dialogo eficaz que se consigue gestionando y controlando esta relación con los clientes.

Para desarrollar correctamente las acciones de este plan se debe definir y conocer perfectamente el público interno. Esta acción es fundamental a la hora de diseñar cualquier acción y ha de ser coherente con el plan de marketing diseñado, ya que como se viene indicando desde las definiciones del concepto de CIM, se apuesta por una orientación hacia el cliente. El propósito de esta relación se basa en obtener relaciones a largo plazo otorgando el alto grado de relevancia que tiene el diálogo entre la empresa y el cliente (Jiménez, 2004).

En las CCs y grupo de tiendas asociadas se definen como público interno a los accionistas, asociados, empleados y *partners* estratégicos.

Para llegar a realizar una correcta integración de la comunicación debemos tener en cuenta las herramientas a aplicar y distintas actividades que podemos realizar según los criterios definidos. Podemos observar esta integración en el siguiente cuadro:



Fuente : Hartley y Pickton (1999)

3.3 Variables influyentes en la comunicación interna integrada de marketing

Una comunicación integrada de marketing es imprescindible para el buen desarrollo de la cadena, ya que necesitamos conseguir que los asociados se impliquen con la marca y sus acciones, es decir, que alcancen un grado de compromiso con la cadena. Aunque parezca extraño, esta es la parte más difícil de la implantación del plan de comunicación, debido al carácter independiente de las CCs y cadenas de tiendas asociadas.

Es por ello que se deben de controlar distintas variables que permiten que esta comunicación interna se desarrolle consiguiendo un mensaje unificado que el asociado procese integradamente y que hagan realidad una estrategia que guíe todas las actividades de comunicación.

Dentro de estas variables encontramos: la existencia de sistemas de información, la orientación o no al marketing, los distintos departamentos de la central y la cantidad y calidad de los servicios ofrecidos por estos desde la central y las tiendas asociadas, el punto de venta, el surtido ofrecido, el precio de los productos, etc. Todas las variables serán las que nos determinen el nivel de integración de la comunicación interna de

marketing que tiene la cadena, por lo que las desarrollaremos a continuación para posteriormente relacionarlas el grado de compromiso de las tiendas asociadas. La hipótesis fundamental es que cuanto mayor sea el nivel de integración de estas variables, mayor será el impacto sobre el compromiso de las tiendas asociadas.

Las primeras variables a desarrollar son el flujo de la comunicación y los sistemas de información, ya que para toda central es necesario que exista una buena comunicación desde ésta a sus asociados. No basta con la mera diseminación de la información, si no que debemos procurar que esta llegue a todos los asociados de la cadena (Jiménez, 2009). Es por ello, que ésta debe circular en ambos sentidos tanto ascendente como descendente. La central debe controlar este flujo de comunicación y aplicar los sistemas de información que considere necesarios para garantizarlo. Los sistemas de información son “ un conjunto integrado de personas y equipos que tienen por objetivo proveer a una organización de la información necesaria para apoyar las operaciones, la administración y la toma de decisiones” (Panzano, 2011: p.192). debemos analizar por tanto, si existen sistemas que se encarguen de almacenar información, alinear a los asociados en la utilización de métodos y herramientas comunes e informar sobre los indicadores del cuadro de mando, estudios y estadísticas relacionadas con la central y la cadena, sus asociados proveedores y clientes.

Además toda la información generada desde la central ha de llegar a los asociados y socios de una forma clara y en tiempo real, evitando ruidos y desfases que dañen la transparencia de esta información. Del mismo modo, es muy importante recoger las opiniones, sugerencias y valoraciones de los asociados y socios. El *feedback* debe existir en todas direcciones, ya que de esta forma la organización se retroalimenta y esto permitirá realizar los ajustes necesarios para que el engranaje funcione perfectamente apoyando el desarrollo de la estrategia (Cervera, 2004).

La falta de comunicación en cualquiera de los sentidos es negativa, ya que no solo se produce una ausencia de información que puede ser primordial, sino que se puede llegar a generar un clima de desconfianza que repercuta negativamente sobre el grado de compromiso del asociado con la cadena.

Para garantizar el flujo de la comunicación, las centrales disponen de medios de comunicación tales como intranet, personas o redes sociales, etc. En la intranet corporativa se puede recoger toda la información necesaria sobre la organización, noticias de actualidad en el *newsletter*, negociaciones, convocatorias y actas de

reuniones, envío de *reporting*, sugerencias y opiniones, foros de debate e intercambio de información. Se consideran importantes las inserciones en prensa del sector , dossier de prensa, informe de gestión, etc.

El manual de sistemas de información tiene como finalidad recoger y explicar los procedimientos de transmisión de la información dentro de las CCs y tiendas asociadas. Del mismo modo debe incluir las herramientas informáticas que deben usar y explicar con detalle todo lo referente a la intranet corporativa, pieza clave para la comunicación. Este manual no debe olvidar explicar la estructura y contenidos de todos los informes generados por la central para documentar la información que transmite a los asociados y socios (Panzano, 2011).

Para que los planes de comunicación se desarrollen y apliquen correctamente, el departamento de Marketing es imprescindible. Este ha ido escalando puestos dentro de las organizaciones hasta conseguir el espacio que durante años se le ha negado. Dentro de las CCs, el departamento de Marketing integra el de Comunicación y es este departamento uno de los de mayor importancia, sobre todo para las CCs que tienen filosofía de marketing (Panzano, 2011). Estas CCs se unen para vender desarrollando una identidad común y estrategias comerciales coordinadas, frente a las CCs con filosofía de grupo de compras, en las que los asociados se unen para comprar, manteniendo la identidad propia.

Uno de los mayores problemas que se presentan en una CCs viene dado por la existencia de estas dos filosofías en una misma central. Con lo que nos encontramos ante una situación extraña ya que no se logra un posicionamiento claro y el asociado consigue identificar la central como un ente único y de una imagen homogénea. Por lo cual, es de vital importancia definir por parte de la CCs cómo quieren ser percibidos y desarrollar sobre esta base las estrategias de posicionamiento adecuadas para alcanzar este objetivo.

Desde el departamento de Marketing y Comunicación se debe investigar, planificar y desarrollar, coordinar, supervisar y controlar todo el plan de CIM, así como colaborar con todos los miembros de la central y la cadena para que haya una buena alineación de los intereses.

El uso del plan de CIM por los asociados tiene que ser estricto y las acciones que se desarrollen basadas en éste siempre deben ser autorizadas por la central.

Cualquier modificación o adaptación de los elementos de este plan debe ser autorizado, y si es oportuno se introducirán dichas modificaciones para futuros usos.

Para toda empresa, crear y aplicar debidamente un plan de CIM requiere una gran inversión en tiempo y dinero y es por esto imprescindible que los asociados tengan claro que si deciden utilizar una marca deben adoptar una actitud de compromiso, coherencia y disciplina.

Como hemos adelantado, desde el departamento de Marketing y Comunicación se elaboran la imagen corporativa y los manuales corporativos o de negocio. Del mismo modo, la forma de hacerse visibles hacia el consumidor final a través de campañas publicitarias, folletos corporativos, manuales de apoyo de venta en tienda, etc., los cuales deben de ser aplicados y potenciados correctamente por los asociados desde sus puntos de venta, con la ayuda de la central.

Hemos de tratar la imagen corporativa como aquella que se construye en la mente de los públicos a raíz de los *inputs* que estos reciben por parte de las empresas. Es, por lo tanto, una imagen global de toda ella y cada uno de estos *inputs* son importantes en la comunicación de la empresa, de tal modo que la central puede tener una identidad visual perfecta pero el servicio al cliente es deficiente, lo cual afectará a esta imagen global. No obstante, en este apartado para el estudio de las estructuras que tratamos, nos centraremos en la imagen visual o identidad visual corporativa ya que los otros factores se encuentran detallados en este mismo apartado de estudio de variables de una forma más profunda.

La identidad visual corporativa es “la traducción simbólica de la identidad corporativa de una organización, concretada en un programa o manual de normas de uso que establece los procedimientos para aplicarla correctamente” (Villafañe, 2008: p. 67). Dentro de esa identidad encontramos el desarrollo del logotipo, el símbolo, el logotipo, los colores corporativos y tipografías, elementos que se han de combinar de forma eficiente porque son la base para desarrollar las diferentes aplicaciones de la identidad visual que le permitirán al público identificar y diferenciar a la central y/o la cadena así como recordarla y asociar una imagen a la organización.

Es por esto que a la hora de comunicar, el punto de venta es de vital importancia para la central y el desarrollo de la cadena ya que será parte del reflejo del plan de comunicación integrada de marketing al cliente final (Panzano, 2011). Cuando el cliente

final realiza la visita al punto de venta, esta ha de ser una experiencia agradable y positiva, un espacio que transmita todos los valores de la marca. Por ello, la tienda debe ofrecer una imagen homogénea, acorde con la imagen corporativa diseñada por la central para sus tiendas asociadas. Esta imagen única para la cadena es la que le otorga diferenciación, valor y prestigio ante el cliente final, los propios asociados y ante los proveedores. Los puntos de venta (tiendas asociadas a la cadena), como hemos especificado, son el escaparate de la CCs, tienen un gran poder comunicador. Como dice Aguirre (2000), “es una de las variables de actuación detallista que configura su posicionamiento, es decir su estrategia en el mercado” (p.406) .

Desde el departamento de Marketing y Comunicación hay que poner especial atención en que estas normas se cumplan y comunicar cualquier modificación y acción a las tiendas asociadas para que estén al día de las mejoras, cambios, etc., con la finalidad de que no presenten una imagen desfasada u obsoleta que no corresponda con la línea de comunicación que la cadena quiera transmitir en todo momento. Esta comunicación entre el departamento de Marketing y la tienda asociada es importante, ya que motiva tanto a la central para siempre aplicar mejoras, captar nuevas necesidades de los asociados, etc. Para el asociado es muy importante también porque lo hace estar más pendiente de su negocio y ser proactivo con la central aportando sus experiencias. Gracias a esto se produce una fidelización del asociado con la central que es indispensable para evitar posibles fugas a otras cadenas, y que se materializa en el grado de compromiso.

Todos los elementos del punto de venta serán reflejados en el manual de punto de venta o manual de *merchandising*. En él se recogen las acciones a realizar para gestionar el punto de venta de los asociados, cómo debe ser este desde el diseño de su fachada a su interior, qué estándares de equipamiento comercial han de seguir, cómo deben ser organizados los lineales y exhibidos los productos, zonas de promoción, descuentos, novedades etc., qué señalización ha de primar en el establecimiento y cómo ha de colocarse, lo referente al trazado de circuitos etc. Todo ello con el objetivo de dinamizar y hacer atractivo el punto de venta de forma que sea lo más atractivo al consumidor, vendedor y rentable (Aguirre, 2000; Panzano, 2011).

También evaluaremos otros elementos clave para una buena integración: el producto y el surtido ofrecido de este, así como el precio al que han de ser vendidos. Es importante que la central sea estricta a la hora de establecer los parámetros de

comunicación de productos y precios porque son herramientas que ofrecen una gran imagen de homogeneidad logrando una mayor integración del punto de venta dentro de la cadena. La central ha de establecer claramente dentro de sus manuales cómo deben ser comunicados tanto el surtido como el precio de estos.

Cuantas más variables anteriores y de mayor precisión y calidad se manejen dentro del sistema de la CCs y sus tiendas, se conseguirá un mayor nivel de integración con el resultado de un mayor grado de compromiso por parte de sus protagonistas.

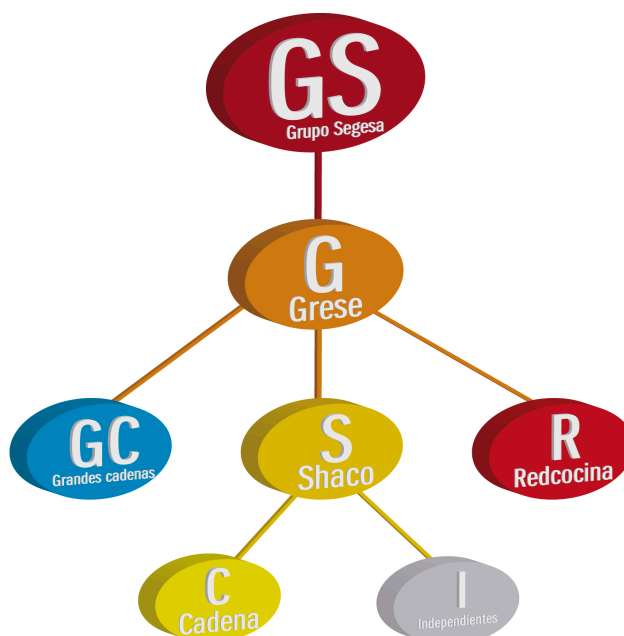
4. ANÁLISIS DE LA INFLUENCIA DEL NIVEL DE INTEGRACIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA DE MARKETING, EN EL GRADO DE

COMPROMISO DEL ASOCIADO. APLICACIÓN A LA CENTRAL GRESE Y SU CADENA ASOCIADA SHACO

4.1 Historia de la central Grese y análisis de su estructura

Grese fue fundada en 2006 y es una central de servicios y negociación que centra su actividad en la distribución a nivel nacional de muebles de cocina, de origen alemán y nacional, y electrodomésticos de todas las marcas. Cuenta con un equipo de profesionales altamente cualificado y comprometido, centrado en ofrecer el mejor servicio a los clientes en la búsqueda de la máxima optimización para la gestión en tienda y el mayor nivel de satisfacción al cliente final. Asimismo, Grese pone a disposición de los distribuidores un conjunto de servicios integrados de gestión de compras, marketing y comunicación, formación, informáticos, logísticos y financieros que sirven de apoyo y constante desarrollo para sus negocios y que permiten garantizar la mayor satisfacción y beneficio para el consumidor. Ayudan a los asociados a potenciar sus empresas aportando todas las soluciones que permitan alcanzar la máxima rentabilidad de sus negocios. Grese es una CCs de varios accionistas entre los que figura la central matriz Grupo Segesa de la que se beneficia en aspectos como negociación e imagen ante proveedores y prestigio.

La estructura de Grese queda compuesta según el siguiente diagrama:



Fuente : Elaboración propia

Con respecto a su estructura interna, esta se corresponde claramente con las estructuras vistas en apartados anteriores referentes a las centrales de compras y servicios. Existen

un grupo de accionistas que forman un Consejo, una Gerencia y Dirección de Grese y tres departamentos definidos como Comercial, Marketing y Comunicación, además del y el departamento Financiero y de Administración.

Bajo el paraguas de Grese existen 2 marcas comerciales claramente definidas que cubren las distintas necesidades de los asociados según su modelo de negocio: shaCo y RedCocina. También encontramos grandes cadenas nacionales que confían en su gestión como es el caso del Grupo Merkamueble.

RedCocina se caracteriza por ser una cadena de tiendas de electrodomésticos que quieren diversificar el negocio. Estas tiendas tienen su servicio de surtido desde plataformas proveedoras de productos y se encuentran centralizados desde estas. Los servicios de marketing se realizan desde la central de Grese, procurando de este modo la homogeneidad de la comunicación en la cadena, aunque el plan de comunicación de marketing se encuentra todavía en desarrollo, con una baja visibilidad.

Las tiendas que están asociadas dentro de la cadena shaCo son tiendas independientes y especialistas con una distribución selectiva de los productos del canal mueble de cocina. Están abanderadas con la marca shaCo en un modelo de cadena de tiendas. Existen otros establecimientos independientes que son susceptibles en un futuro de pasar a formar parte de la cadena cuando alcancen los requisitos para ello.

Los servicios de distribución de electrodomésticos y otros productos a los establecimientos se encuentran negociados con protocolos centralizados desde la central Grese. Los servicios de marketing y comunicación, así como todos los elementos del plan de comunicación de marketing son desarrollados por el departamento correspondiente -el de Marketing y Comunicación - de la central, desde el cual se da apoyo en todos los aspectos a los comercios asociados. Del mismo modo, existe un plan de formación asistido desde la central y un plan de expansión centralizada a nivel nacional.

Con respecto a las grandes cadenas, el nivel de implicación es menor: cuenta simplemente con servicio de protocolos especializados en los apartados de muebles de cocina y electrodomésticos. Si se requiere, se ofrece desde la central un paquete de acciones de marketing y comunicación a medida. Dentro de los servicios que se ofrecen

desde la central Grese encontramos los comerciales, financieros, de marketing y comunicación, informáticos y de formación.

En los servicios comerciales ofrecidos por Grese, encontramos la negociación centralizada de protocolos, que mejoran las condiciones habituales de compra a los distribuidores de las mejores marcas de muebles de cocina, electrodomésticos de encastre, mueble auxiliar y encimeras de cocina. Dentro de estas negociaciones, los asociados se benefician de operaciones especiales de electrodomésticos que dinamizan los servicios y la rentabilidad de la distribución especializada, que los asociados de forma independiente no podrían conseguir. Con respecto a los servicios financieros, existen acuerdos especiales con entidades financieras que garantizan los mejores productos para el apoyo a la financiación de la venta. Estas entidades cuentan con una red comercial de cobertura nacional, con planes de formación continuada y diseño de productos adaptados a cada cliente.

Como hemos indicado, los servicios de marketing y comunicación ofrecidos desde el departamento varían según la marca que tratemos, pero el departamento se encuentra capacitado para aplicar todo tipo de recursos necesarios para alcanzar los objetivos trazados para cada cadena. Desde Grese se ofrece imagen corporativa única para todos los socios, reconocida a nivel nacional y con desarrollo de acciones para todos los especialistas del canal, sin perder identidad propia. Además, se facilitan los servicios de comunicación corporativa dirigidos al establecimiento: catálogos de producto, PLV, material informativo, manuales, anuncios publicitarios y material corporativo. Del mismo modo, existe un apoyo personalizado para cada asociado dirigido a acciones locales. También cuentan con servicios dirigidos al cliente final: folletos trimestrales, anuncios publicitarios, *blogs* y redes sociales. También son muy importantes los servicios de formación continua en ventas, montaje de materiales, calidad, gestión de establecimiento, así como los informáticos.

4.2 Estudio de shaCo: situación de la cadena

La cadena de tiendas asociadas shaCo tuvo su lanzamiento en 2008. Durante los primeros años de vida de la cadena, aún la crisis no había hecho mella en el sector de una forma muy agresiva pero ya se empezaban a atisbar los primeros síntomas. Aún así, shaCo consiguió crear un grupo de 40 tiendas asociadas que adoptaron el modelo de tienda asociada a cadena, y otras 20 que preferían seguir operando individualmente.

El posicionamiento de marca es de carácter medio-alto y alto, con gran calidad en productos y servicio. Se trabajaban 3 marcas de fabricantes de muebles de cocina y se cuenta con diferentes proveedores de complemento y electrodomésticos. Fueron unos buenos 2 primeros años, pero la crisis hizo efecto, las ventas comenzaron a bajar y desde las tiendas asociadas se pedía un cambio en la orientación de la cadena. Este se aceptó e incluso se promovió desde el departamento comercial, que estaba en relación directa con el cliente interno, el cual, a su vez, recogía las indicaciones del cliente final, pero desatendido por la Gerencia (que a su vez dirigía el departamento de Marketing y Comunicación).

Este hecho significó un punto de inflexión en el desarrollo de la cadena. Añadido al no cumplimiento del plan de comunicación prometido a los asociados, se comenzó a crear un clima de desconfianza tanto interno como externo. Esto afectó tanto a la cadena shaCo como a la marca RedCocina, con la implicación directa a toda la central Grese. Fue entonces cuando los accionistas de la central se plantearon tres acciones:

- Terminar con el funcionamiento de la cadena shaCo, mantener RedCocina y la central.
- Seguir trabajando solo la marca RedCocina transformándola en central y eliminar shaCo y Grese.
- Dar por terminada la aventura de la central Grese con el cierre de las actividades tanto de shaCo como de RedCocina.

Cuando analizamos shaCo, internamente observamos que responde a una estructura de trabajo muy similar a Grese. En shaCo se establecen 4 departamentos que trabajan entre ellos bajo la supervisión de la Dirección, que reporta a su vez a la Dirección y Gerencia de la CCs Grese. Estos departamentos son el Comercial y Administración, el Financiero, el de Compras y el de Marketing y Comunicación. Se trabaja para las tiendas asociadas poniendo toda la estructura a su servicio y para obtener el mayor rendimiento para los accionistas de la central.

Podemos observar que shaCo se presenta como gran conocedora del sector, tiene buena imagen ante los proveedores porque pertenece a Grese, central que cuenta con Grupo Segesa, el mayor Grupo de compra del sector, como accionista hace que le otorgue imagen, credibilidad y poder de negociación con proveedores.

ShaCo cuenta con un gran equipo profesional que da diversos servicios: marketing y comunicación, comerciales, formación, financiero e informáticos. Además, cuenta con la fidelización de las tiendas asociadas que tienen grandes profesionales. La cadena trabaja con precios competitivos y colecciones de gran calidad a precio asequible.

Las amenazas surgen sobre todo ante la situación de desconfianza porque existe la posibilidad de fuga de asociados a otros grupos. A esto hay que añadirle el cierre de tiendas por la crisis que atraviesa el sector y el país en general, además del hecho de que dentro del canal mueblista, el poder de negociación reside más en los proveedores.

Observamos que la marca shaCo debe aún consolidarse más en el sector. La imagen de marca aún es poco reconocida en el cliente final. Tampoco hay buenas negociaciones de complementos para servir a las tiendas y el producto presenta poca ventaja competitiva.

El sector está muy atomizado y existe una gran competencia de cadenas más establecidas. Con respecto al cliente final, su fidelización es muy difícil. A todo esto hay que sumarle que económicamente se tiene poco fondo de maniobra porque se han eliminado las cuotas anuales de los asociados.

El cliente final de shaCo es el consumidor, el cual aprecia que el producto vendido en la cadena son muebles de cocina comprendidos en colecciones de cocinas propias de origen alemán, de calidad y a precio asequible, las cuales tienen una garantía de 5 años ampliables. Cuando conocen el punto de venta, pueden observar la alta especialización del personal que adapta el servicio y el producto totalmente a las necesidades del cliente y lo asesora y orienta. Se elaboran diseño y vistas de la futura cocina. Las tiendas shaCo ofrecen excelentes montajes y acabados.

Con respecto al cliente interno, el asociado, al pertenecer a la cadena, comienza a disfrutar de mejores márgenes utilizando el poder de compra del grupo y del grupo matriz. También encuentra colecciones propias que le permitan ser más competitivos; de la central aprecian la diferenciación a través de servicios: imagen corporativa sin perder identidad del asociado, *merchandising*, apoyo en el punto de venta, etc., servicios a disposición del asociado de formación de empleados.

Pero, sobre todo, se aprecia la calidad de servicio y apoyo y una gran transparencia de datos.

Con respecto a su principal competencia, shaCo presenta mayor calidad y servicio a precios asequibles, lo que le diferencia de otras cadenas del sector, presentado el siguiente posicionamiento.



Se establece una clara segmentación geográfica. Al ser una cadena de tiendas asociadas, los clientes para la central se seleccionan según el área geográfica donde se encuentren ubicados. Estas tiendas deben pertenecer a núcleos urbanos de poblaciones mínimas de 20.000 habitantes.

La proposición de valor suele ser diseñada en función de 3 diferenciadores como son la excelencia operativa, la intimidad con el cliente y el liderazgo del producto. Las

empresas se esfuerzan por destacarse en una de las tres áreas y, al mismo tiempo, mantener los estándares básicos en las otras dos.

Como sucede en este caso, shaCo apuesta por una propuesta de valor de excelencia operativa. La fijación de los precios competitivos, la calidad en los procesos de gestión y selección de marcas, el cumplimiento de los pedidos, etc., configuran la propuesta de valor única sobre la que shaCo basa su posicionamiento estratégico. Esto hace generar una serie de actividades diferenciadoras que shaCo sabe realizar de una manera diferente a su competencia, a la vez que ha creado un modelo de negocio que se adapta perfectamente a las nuevas características del mercado en el que se incluyen compras y gestión financiera informatizada, acceso a información y protocolos de negociación a través de plataformas. Los servicios de marketing, comunicación, el asesoramiento informático y herramientas de gestión en punto de venta son otro punto fuerte de la estrategia. Del mismo modo cuentan con viajes anuales, asambleas, acciones de marketing y comunicación y la gestión de servicios financieros.

También se ha apostado intensamente por la intimidad con el cliente interno (asociado) creando un clima de colaboración y sentimiento de pertenencia al grupo, escuchando sus necesidades, estudiando las necesidades de sus tiendas, atendiendo a las demandas de sus clientes.

La estrategia interna tiene que tener su reflejo claro en el cliente final. Se ha trasladado la excelencia operativa y la proximidad de la central al modelo de negocio de los asociados, transmitiendo al cliente estos mismos valores: el personal de la tienda escucha al cliente, sus necesidades y estudian las opciones. Esto se transforma en la cocina deseada por el cliente. Al tratarse de profesionales, realizan un asesoramiento integral, así como el montaje de la cocina de una forma impecable para obtener los mejores acabados.

Como objetivos para la central de shaCo se plantea mantener los 39 puntos de venta y reforzar la marca shaCo en el mercado del canal especialista. Asimismo, se desea consolidar las acciones de marketing que permitan una posición estratégica en el mercado nacional; se desea también obtener un gran conocimiento del mercado de muebles de cocina. Por otra parte, comercialmente, se han de buscar puntos de venta

relevantes tanto para la organización como para los proveedores fuertemente vinculados mejorando de este modo la presencia a nivel nacional.

Una vez analizada la cadena, extraemos los resultados que nos ayudarán a la toma de decisiones a la hora de elaborar el plan de comunicación integrada de marketing.

4.3 Análisis del nivel de integración de la comunicación interna en shaCo

Pasamos entonces a centrarnos en el análisis de la integración de la comunicación interna de marketing para poder así reconocer fortalezas y carencias dentro de las variables que influyen. De este modo podremos determinar cuál es el grado de compromiso que el asociado tiene con la cadena y aportar así soluciones y medidas que nos permitan potenciar de nuevo shaCo.

En nuestro análisis encontramos una deficiencia clara en el flujo de la comunicación. Uno de los datos más relevantes se encuentra en la percepción que los distintos grupos de interés tienen de la cadena en este aspecto. Es por ello que hablamos a continuación de la percepción de las tiendas asociadas de los clientes finales, de los proveedores y, en último lugar, de los accionistas.

La percepción de la cadena por parte de los asociados es negativa, ya que se encuentran molestos por no ser escuchados por la Gerencia, no atender sus peticiones de nuevas acciones y reposicionamiento de la marca. La comunicación interna se ha perdido entre la tienda asociada y la central; no son atendidos como antes, no hay *feedback* ante sus comunicados y todo ello afecta directamente a la confianza en la central.

De igual modo, no se han realizado las acciones de comunicación en el último año, por lo que la imagen de sus tiendas se ha visto dañada, ya que no han tenido presencia en el mercado en los últimos 10 meses. Asimismo, todo esto afecta al tráfico de clientes a sus tiendas, con la consecuencia de una pérdida de clientes y cuota de mercado.

Tras el análisis de la comunicación interna, observamos la pérdida de relación comunicativa entre la Gerencia y los departamentos de la empresa, con las tiendas asociadas y la pérdida de transparencia en esta comunicación.

Por otra parte, las acciones *offline* de comunicación presentan bastantes carencias que vemos reflejadas en los elementos como los folletos, que no están bien definidos: el tono es imperativo y negativo y habla de consejos que generan desconfianza hacia el producto.

Del mismo modo, cuando examinamos las revistas, observamos que no se controlan las acciones en reportajes definidas por la redacción de las marcas, creando confusión en algunos productos. Además, no hay definido un plan de acción en medios que rentabilice las inversiones.

Con respecto a las acciones conjuntas, no hay establecidas campañas de acciones, ya sean de carácter nacional, ya zonal o local. No se controlan las publicaciones de los asociados.

Tras el estudio de las acciones *online*, al detenernos en la página *web*, observamos que está orientada a ser un catálogo de venta en tienda, no está bien enfocada de modo que no se distingue si está hecha para ser usada por el asociado o es una herramienta publicitaria enfocada al consumidor. Tampoco se reconoce el posicionamiento de producto. Además, es una página que no está renovada, ni adaptada a dispositivos móviles. No está actualizada con respecto a tiendas asociadas. Su navegabilidad es confusa y el posicionamiento en buscadores diferente al posicionamiento de marca.

Con respecto al uso interno de las redes sociales observamos que en Facebook encontramos un perfil orientado al asociado donde se realizan consultas ente las distintas tiendas sobre mercado, producto, montajes etc. Este perfil no es privado. Cuando examinamos el *blog*, detectamos que contiene apartados distintos, está sin actualizar desde hace meses pero sí refleja una actividad anterior. Existen en él excesivas secciones. Con respecto a Flickr, se utilizaba como plataforma para tener las fotos de catálogo en alta calidad desde donde los asociados pudieran descargarlas para

su uso. Se utilizó en un inicio, pero está en desuso. En lo que respecta al Canal YouTube, solo existe un vídeo corporativo de fábrica y no tiene más contenido.

Importante dentro de estas acciones de comunicación en la red, es la percepción de los proveedores tanto del canal mueblista de cocina como del de electrodomésticos, los cuales se quejan de que no ven acciones de comunicación relevantes que potencien la compra de sus productos. Del mismo modo, tampoco observan que se haya producido una evolución ni adaptación a Internet, campo para ellos de vital importancia.

Cuando analizamos la marca, vemos que no existe un concepto definido, los asociados no saben qué significa shaCo y tanto este como el cliente final no asocia la marca con ningún tipo de concepto significativo y de valor. El tono no está definido, se habla desde un tono imperativo negativo.

Por otro lado, al observar la imagen corporativa detectamos grandes deficiencias ya que no existe *briefing* de la empresa, el manual de imagen refleja solo aspectos básicos como logotipo y aplicaciones en versiones, así como la señalética solo de escaparates. No existe un desarrollo como papelería, tarjetas, uniformes, vehículos... además, el manual está mal definido en colores, lo que provoca que haya diferencias en el uso de la imagen corporativa. Asimismo, no se controla el uso de imagen por parte de los asociados, lo que se traduce en un reflejo confuso de la marca en diferentes soportes. Es relevante destacar que no existe manual de punto de venta o *merchandising*.

Otros datos relevantes son los extraídos después de analizar el producto y el precio. Estos que nos permiten afinar la estrategia que se presentará para alcanzar los objetivos que se plantearán dentro de los planes marcados. Hay que destacar que en el canal mueblista de shaCo se trabaja con tres fabricantes distintos, posicionando los productos dependiendo del precio de cada fabricante, asociándolos a diferentes calidades. El cliente final percibe un posicionamiento de precio, por lo que el posicionamiento según el público objetivo queda directamente obviado. A esto se le debe sumar que el producto que se oferta en las tiendas es percibido como caro. Por lo que extraemos que hay un mal posicionamiento con respecto al producto y el precio.

Los proveedores dudan de la concentración de productos de sus marcas en los puntos de venta de la cadena. Reconocen que conviven demasiadas marcas, mal escogidas y que el producto tiene un mal posicionamiento. En el canal *built-in* (electrodomésticos especiales para encastrar en muebles de cocina) no se han concentrado compras ni acciones con los proveedores, por lo que las tiendas recurren a plataformas externas a la central y que no están asociadas al grupo matriz Segesa. No se han cerrado buenos acuerdos con otros proveedores de mueble auxiliar pero sí existen buenos acuerdos con entidades financieras.

Con respecto a la distribución, esta supone para la cadena una gran ventaja, ya que la tienda asociada recibe directamente el producto en sus establecimientos desde el fabricante o las plataformas.

Si tratamos los aspectos comunicativos del producto, el primer dato que nos sorprende es el tratamiento que se le da a este. Cabe destacar que el posicionamiento de las líneas no son reconocidas por el cliente final, a lo que debemos sumarles la confusión con otros establecimientos que venden el mismo producto debido a que las colecciones de cocina comparten el nombre con el fabricante, lo que las hace reconocibles en la competencia. Por lo tanto, concluimos que estas variables de producto y precio están mal comunicadas por parte de la central al conjunto de clientes internos.

Los servicios analizados que ofrece la central tales los de formación y asistencia de marketing han dejado en muchos aspectos de producirse como

Sin embargo después de todo lo acontecido y el estancamiento sufrido en la cadena, sorprende gratamente que las tiendas asociadas tienen un gran compromiso con la cadena y que existe un gran sentimiento de grupo. Son asociados proactivos. Este es un valor principal para una cadena de tiendas, es el motor principal. Si el asociado tiene intención, compromiso y ganas de seguir... ¿Por qué no iba a ser posible hacerlo desde la central ?.

4.4. Propuesta de mejora para la mayor integración de la comunicación interna de marketing

Tras el análisis de shaCo, se plantea sanear la cadena y darle un nuevo impulso. Se apuesta por el desarrollo e implementación de un plan de comunicación integrado de marketing con claro enfoque al cliente. Por ello, se decide comenzar esta implantación de una forma escalonada cuyo primer y principal objetivo es que este plan sea adoptado por el cliente interno de una forma homogénea y con un fuerte compromiso hacia la marca. Sin este compromiso, el siguiente objetivo no será bien alcanzado, ya que se trata de la comunicación al cliente final.

Se trazan varios pasos para llegar a la consecución del objetivo principal: el relanzamiento de shaCo como cadena y marca reconocida y de prestigio dentro del sector.

Como primer paso, comenzamos con el desarrollo de la marca, ya que queremos relanzar shaCo, creando una marca sostenible, coherente y duradera. Es necesario que todas las acciones realizadas sean homogéneas y conformes a la estrategia trazada. Se trata de dotarla de identidad, imagen y reputación. Dentro de este apartado debemos redefinir el producto, el público objetivo y los servicios prestados desde la cadena.

Para el desarrollo de producto se opta por redefinir las series dotándolas de mayor personalidad y diferenciación. Se deben seleccionar proveedores y *partners* estratégicos. A la vez se han de establecer qué productos vamos a trabajar teniendo para ello un cronograma de introducción. Del mismo modo, se debe redefinir el público objetivo, ya que existen grupos que quedan aislados de la comunicación y enfoque de venta. Se debe buscar el producto adaptado a la demanda real.

Los servicios que se prestan tanto desde la central al asociado como del asociado a la cadena han de tener una homogeneidad y de esta forma han de ser percibidos por el cliente. Debe existir una clara sinergia entre la central y el cliente interno para el mejor alcance de los objetivos comunes.

Para el comienzo del relanzamiento de la marca debemos dotar de concepto a esta. Comienza el camino de una carencia de concepto a la argumentación de este de una forma clara y bien definida. Es por ello que partiendo de la nada llegamos al concepto: ¡Sabemos hacer cocinas!

Cierto es que shaCo sabe hacer cocinas, el nombre parte de una buena idea pero carente de contenido real. Recuperamos este concepto y lo dotamos de sentido: ¿Por qué sabemos hacer cocinas? Para argumentar este concepto nos basamos en las siguientes realidades comunes en la cadena y enfocamos el concepto dirigiéndonos al público interno o externo en cada momento con homogeneidad para los dos, como vemos a continuación.

Cuando justificamos el concepto orientándolo desde la central al cliente interno le hablamos claramente de que en la central de shaCo sabemos lo que hacemos, sabemos escucharte y sabemos lo que quieren tus clientes. Gracias a esto sabemos lo que tu tienda necesita. Desde la central de shaCo sabemos escucharte, ya que hemos recogido vuestras opiniones, deseos y mejoras sobre la organización. Sabemos lo que hacemos debido a que hemos cambiado en la central creando un nuevo equipo de profesionales para llevar a cabo nuestra misión y hacer de shaCo un grupo referente dentro del sector. También sabemos lo que quieren tus clientes, ya que demandan cocinas de calidad a un precio asequible. Los clientes quieren tiendas con personal profesional que los orienten, asesoren y creen el espacio ideal para su hogar y, sobre todo, que la experiencia de comprar una cocina sea cómoda y de ella se obtengan unos acabados de calidad. Y en shaCo central sabemos que lo que tu tienda necesita es que generemos tráfico, afluencia de clientes mediante acciones de comunicación publicitaria. Se deben crear espacios donde la venta sea una experiencia fácil, que contengan buenas exposiciones; que el cliente vea una nueva decoración de espacios y perciba una imagen homogénea en la cadena, por lo que es imprescindible contar con los manuales de imagen corporativa y el manual de *merchandising*. Asimismo, necesita un catálogo profesional y de imagen de tienda. Aplicando estas modificaciones conseguiremos una mayor integración de la comunicación de marketing interna, que implicará un mayor nivel de compromiso por parte del asociado y de la cadena.

También se debe cambiar el tono de la marca. Para ello se propone pasar de un lenguaje encorsetado y poco directo a uno más accesible en que se hable al cliente de tú a tú, de una forma divertida, jovial y respetuosa.

Como segundo paso a seguir se plantea redefinir el producto y su posicionamiento en el mercado. Se decide apostar por la concentración de esfuerzos en

una solo proveedor de muebles de cocina tras la realización de los estudios de mercado, el estudio de necesidades de tiendas y la definición de protocolos de proveedores. Así, tenemos un fabricante más comprometido con nosotros que nos aportará su ayuda en las diferentes acciones comerciales y de comunicación. Del mismo modo, se seleccionan las marcas de electrodomésticos con el mismo propósito. Para los muebles de cocina, se decide realizar un posicionamiento de series según segmento, plateando tres. Estos segmentos son de precio medio-bajo, precio medio-medio y precio medio-alto. Asignaremos cada una de las series, *urban*, *personal* y *moments* a cada uno de estos segmentos tal y como indica el gráfico siguiente:



Se decide potenciar la serie *urban* en un segmento de precio medio-bajo, enfocar la comunicación en primera fase en primera cocina y segunda vivienda.

También se propone dotar la serie de mayor diferenciación, creando una línea de puertas con nombres únicos y diferentes a la competencia, creando la línea *shaCo urban London*.



Con respecto al Canal Electrodomésticos *Built-In*, se propone una mayor concentración de marcas especializadas en *encastre o Built-in*. Para realizar la presentación de los electrodomésticos de una forma más atractiva y asequible se decide hacerlo mediante ofertas en *packs*.

En cuanto al mueble auxiliar y los complementos, aunque se mantienen en cartera, se decide dejar de momento y centrar el esfuerzo en los dos canales anteriores. Las negociaciones de auxiliar y complementos se reservan para un periodo más avanzado cuando la imagen de la cadena está mas reforzada y los asociados tengan mayor capacidad económica para hacer frente a las exigencias de los protocolos.

Como siguiente paso, hay que definir la orientación de la comunicación, ya que lograr nuestros objetivos depende de varios factores, pero el más importante de todos es tener una buen flujo comunicación. Es de vital importancia saber decir qué somos y qué queremos lograr. Para que esto sea efectiva necesitamos tener una buena comunicación corporativa actuando internamente, así como una comunicación publicitaria excelente que se rija por los valores, objetivos y estrategias marcados por el desarrollo de la marca. Para ello, utilizaremos la comunicación corporativa interna y la comunicación publicitaria de forma combinada. Debemos tener en cuenta que nos dirigimos a dos públicos objetivos: socios y cliente final y que debemos desarrollar nuestras acciones paralelamente consiguiendo una homogeneidad.

La comunicación orientada al asociado debemos enfocarla a comunicar que somos mejores, crear ilusión y confianza en los socios. Mantenerlos informados y hacerlos participes en las acciones es fundamental para alcanzar un óptimo grado de compromiso. No debemos olvidar al accionista, por lo que también debemos orientar la comunicación hacia ellos ya que deseamos volver a generar confianza en el equipo y

en la marca, utilizando para ello las armas antes señaladas. Hemos de incidir en la comunicación interna y mantenerlos informados de las acciones y resultados.

Por último, con la orientación de la comunicación al proveedor deseamos construir una marca que sea reconocida dentro del sector, estable, fiable y de prestigio, la cual sea referente de garantía. Como paso final debemos definir las acciones publicitarias que realizaremos trazadas dentro del plan de comunicación .

Está claro que las acciones publicitarias serán la voz de shaCo en el mercado. Si no nos publicitamos, no existimos; si no comunicamos no transmitimos nuestra esencia. Serán el vehículo para dar apoyo tangible al asociado y obtener del cliente final nuestros fines. Ser vistos para ser reconocidos es la tarea principal de estas acciones.

Utilizaremos los medios y soportes necesarios en cada acción. En un mundo tan dinámico y cambiante tenemos que utilizar todas las herramientas off y on line que nos brinda de un modo estratégico.

Definiremos las acciones *offline* en el punto de venta, en gráfica y medios y en eventos diversos. Para el punto de venta, desarrollaremos un nuevo *dossier* de imagen corporativa en el que incluiremos el diseño de la marca y elementos del punto de venta como escaparates, señalética interior, vestuario, vehículos, etc. Por otra parte, se diseñará PLV *ad hoc* y promociones para reclamar la atención del cliente en tienda. Se propone dotar de un catálogo de venta de este tipo con la nueva colección de muebles de cocina y series de producto bien definidas. Este catálogo debe mostrar la aplicación de la nueva línea de comunicación y estilo. También se debe desarrollar folleto de producto por campañas y un catálogo de ofertas selección para apoyo en el punto de venta.

En gráfica y medios se diseñan acciones en las que se recurrirá a folleto de campaña, inserciones publicitarias en prensa, notas de prensa y medios de comunicación. Una de las acciones que mayor resultado tiene y donde se permite testear el producto y realizar demostraciones son los eventos. Para ello, acudiremos a presentaciones de producto, a ferias del sector y formaciones en ventas, montaje y estilo.

Las acciones *online* orientadas al público interno tienen una gran importancia y son armas que nos permiten aprovecharemos todas las posibilidades que la red ofrece y que avanza cada día a mayor velocidad. Crearemos una intranet para realizar comunicados, generaremos espacios de consulta dentro de ella. Los asociados podrán descargar las fotografías en alta resolución de las colecciones . Asimismo, se realizará el

diseño de una nueva web pero que será orientada al cliente final eliminando de este modo la confusión creada hasta ahora.

En redes sociales se realizarán las siguientes acciones:

- Se creará en Facebook un grupo privado para asociados a shaCo que sustituirá al perfil anterior. Su razón de ser es propiciar comunicaciones entre asociados, propiciar que sirva muro de consulta y ayudas, etc.
- Por su parte, el *blog* se actualizará sirviendo de plataforma para la comunicación y el lanzamiento de campañas, así como el reflejo de acciones diarias.
- Flickr será sustituido creando uno que se orientará hacia el cliente final.
- Utilizaremos la prensa *online* para comunicar las acciones de la central.

5. CONCLUSIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Como ya anunciábamos en la introducción de este proyecto, nuestro objetivo principal era demostrar la importancia de la comunicación integrada de marketing en las centrales de compras y servicios y tiendas asociadas, sobre todo desde la correcta aplicación en la comunicación interna, ya que esto proporcionará una visibilidad en la externa. Y desentrañar como el nivel de integración de estas variables de comunicación interna influye en el grado de compromiso entre las tiendas asociadas.

No importa cuan organizada esté la estructura de la central, qué esfuerzos se hagan por obtener mejores condiciones de compra, qué infinidad de servicios se ofrezcan a los asociados... si no existe una buena comunicación interna, fluida, homogénea y transparente que sirva para hacer crecer potencialmente a la central, todos los demás esfuerzos al final se ven desmerecidos. Una mala gestión de la información y un mal uso de las herramientas de comunicación puede generar conflictos internos de primer orden, ya que se crea un clima de desconfianza que afecta directamente al nivel de compromiso, que puede llegar a suponer la fuga de asociados e incluso el cierre de la central.

Por ello, la comunicación interna debe ser impecable tanto en proyección como en gestión. Debe estar adaptada a las exigencias de los planes de gestión y de marketing, solo así se podrán conseguir los objetivos deseados en ellos. Ha de ser fiel a la realidad de la central y la cadena para poder ser proyectada de una manera homogénea al cliente final, que es el comprador del producto, el que aporta el mayor beneficio económico a la central. Es por ello que debe captar un mensaje uniforme, donde reconozca claramente la identidad de la marca y del grupo, así como adaptar la comunicación hacia un entendimiento total de las acciones y de lo que queremos transmitir con ellas. Le debemos dar todos los motivos para que seamos su primera elección a la hora de iniciar el proceso de compra, si no conseguimos que se acerque a nuestra cadena, esta puede entrar en grandes problemas.

Por otro lado, el elemento de unión indispensable, en nuestra opinión, son los puntos de venta y el asociado que lo gestiona. Hay que aportarle todas las herramientas necesarias para que su establecimiento sea un espacio atractivo, cómodo, donde realizar la compra sea una experiencia positiva y el cliente quede satisfecho y quiera repetir de nuevo el proceso de compra. Al asociado hay que darle el mayor servicio posible, apoyarle,

mimarle, entenderle y también educarle. Es indispensable que se vea arropado por la cadena, que esta cumpla sus plazos, realice todas las acciones de marketing y comunicación prometidas. Con todas estas acciones se debe crear un clima de cooperación que implique un mayor grado de compromiso con la central y la cadena.

En un entorno cada día más competitivo y global, ya no solo vale tener las mejores condiciones de compra, los mejores rapeles de entre todos los grupos, el mejor equipo de gestión. Hoy en día hay que dar el mejor servicio, debe existir un plan de marketing bien definido, que incluya acciones de comunicación y publicitarias, que diferencie a la central de una forma notable de otra. Sin esto, no tendremos las armas suficientes para fidelizar a los asociados, evitar las fugas a otras centrales o captar nuevos asociados, lo cual significa que no se habrá generado el grado de compromiso deseado para alcanzar los objetivos trazados en el plan de empresa.

Después de reconocer el problema en la cadena y de proponer un plan de comunicación interno integrada de marketing para resolverlos, nos queda evaluar si este plan es correcto a través de mediciones empíricas tras su aplicación. Es por ello que el presente estudio nos da paso a realizar futuras investigaciones que nos permitan caracterizar el desarrollo del enfoque y la aplicación de los planes de la comunicación integrada de marketing propuestos. Esto nos permitirá realizar un estudio cuantitativo posterior del que podremos obtener resultados y aplicar modificaciones al plan de comunicación adaptándolos a la realidad del mercado actual y las necesidades de los asociados y clientes finales.

La comunicación nos hace fuertes.

6. BIBLIOGRAFÍA, REFERENCIAS Y FUENTES DE INFORMACIÓN

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.

AMC. (2012). *Cocina Integral, Órgano de difusión de AMC*. ETD Comunicación.

AMC, Asociación Española de Fabricante de Muebles y Complementos de Cocina. (2011). *Anuario AMC 2011*. AMC, Asociación Española de Fabricante de Muebles y Complementos de Cocina. AMC.

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.

Díez de Castro, E., & F. J. Landa Bercebal. (2000). *Merchandising. Teoría y práctica*. Madrid: Pirámide.

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.

Grupo Segesa - Cadena Redder. (2013). Grupo Segesa. Recuperado en junio de 2013, de www.segesa.es

Hartley, B., & D. Pickton. (1999). "Integrated Marketing Communications Requieres 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.

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 Febreo 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.

Villafañe, J. (2008). *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Madrid: Pirámide.

VV.AA. (2011-2013). *Cocinas y Baños* (Varios Números). Barcelona: Curt Ediciones.

VV.AA. (2011-2013). *Electroimagen* (Varios números). Barcelona: Ediciones Electroimagen.

VV.AA. (Agosto de 2013). *Electroimagen* (392) , 8-9. Barcelona: Ediciones Electroimagen.

VV.AA. (2010). *Informe Nielsen Anuario 2010*. Nielsen Company.

VV.AA. (Agosto de 2013). "Panorámica del mercado de la distribución y producción de España", *Electroimagen*, dossier 13. Barcelona: Ediciones Electroimagen.

7. ANEXOS

A continuación se incluyen las transcripciones de entrevistas realizadas a empresarios relevantes, así como algunas entrevistas y reportajes publicados en revistas profesionales, las cuales son de elaboración propia.



Entrevista a **Lorenzo Rodríguez Sánchez**, responsable de la división mueblista de **EVD**

“Pertener a **RedCocina** nos ha abierto las puertas de nuevos proveedores y marcas”

Equipamiento Venta Encastre, empresa que trabaja la división mueblista de Equipamiento Venta Directa (EVD), afronta 2013 con optimismo y ...nuevos asociados y proveedores, que le harán hacer frente a la crisis con éxito garantizado.

En un escenario donde cada día cierran más tiendas y que se encuentra sumido en una importante caída de las ventas, Lorenzo Rodríguez Sánchez, responsable de la división mueblista de EVD, plataforma con sede en Galicia, ve una gran proyección de su negocio para el próximo año. **“Nuestra pertenencia a RedCocina va a hacer posible que incrementemos el número de asociados y que podamos negociar con nuevos proveedores especialistas en este sector”**, afirma.

La unión hace la fuerza

EVD puede presumir de una trayectoria intachable gracias, como nos explica Lorenzo Rodríguez, **“a que nos encontramos en una plataforma donde los asociados vamos todos a una.**



Además, hemos conseguido incrementar los servicios al punto de venta, lo que nos ha reportado un aumento de establecimientos asociados, y trabajamos con un extenso catálogo de referencias de los principales proveedores especialistas en el sector”.

Y prosigue, **“nuestra pertenencia a RedCocina ha sido, en este caso, vital, ya que nos ha abierto la puerta a nuevos proveedores y marcas, así como a una enseña con gran proyección nacional y a muchas herramientas de marketing y publicidad”.** Y, ¿vuestros asociados, también han notado todos estos beneficios?, le preguntamos. **“Por supuesto, a parte de un envío inmediato de los productos, de mediodía a 24 horas, les ofrecemos folletos locales personalizados, así como una atención personalizada, reserva de mercancías y marketing y publicidad a nivel nacional”** ■

ENCASTRE
ESPECIALISTAS



Entrevista a **Manuel Solano**, gerente de **E.60 Málaga**

E.60 Málaga espera volver a la senda del crecimiento

Manuel Solano adelanta que en 2013 su intención es expandirse a Córdoba, Cádiz y Almería.



E.60 Málaga es una empresa formada por todo un extenso colectivo de profesionales dedicado a la comercialización especializada en el sector del electrodoméstico, así como la venta y distribución de nuevas tecnologías.

Dispone de 125 Puntos de Venta, siendo su área de influencia Andalucía, Ceuta y Melilla. Se distribuyen de la siguiente manera: Málaga 86, Granada 25, Cádiz y Jaén 4, Almería 3, Melilla 2 y Ceuta 1. En 2011, sus compras ascendieron a los 17.000.000 euros (sin IVA).

Numerosas ventajas a sus asociados

¿Qué ventajas tiene estar asociado a E.60 Málaga? Manuel Solano, gerente de la compañía, nos enumera un buen número. **“Enseña nacional, muebles de cocina, ofertas y marcas especialistas del canal Built-in, atención personalizada y profesional, logística (entrega de productos a domicilio al usuario final de nuestros asociados), reserva de pedidos a 30 días, gestión de SAT, web base de datos con fotografías de los productos, programas de diseño de cocinas, cursos de formación, viajes de incentivos, folletos cuatrimestrales, y además un catálogo de selección de las primeras marcas especializadas en Built-in”.**

“Red Cocina nace para atender las necesidades de las tiendas de muebles de cocina”

A principios de 2006 nace el Grupo Grese. Centra su actividad en la distribución a nivel nacional de muebles de cocina de origen alemán y electrodomésticos de todas las marcas, a través de dos identidades: Red Cocina y Shaco. **“Red Cocina está desarrollado por las principales plataformas de distribución, entre las que se encuentra E.60 Málaga. Es un proyecto que nace para atender las necesidades de las tiendas especializadas en muebles de cocina”.**

Grese dispone de una de las gamas de acabados más amplias en muebles de cocina, con estéticas para satisfacer todo tipo de gustos y necesidades (clásicas, modernas, rústicas,...). Utilizan materiales de última generación, obteniendo así acabados de alta calidad que quedan reflejados en la belleza y diseño de las cocinas. Todos los procesos de fa-



GRESE



red COCINA

bricación y distribución están homologados por los más altos estándares de calidad a nivel europeo.

Trabajando con los mejores del sector

Fruto de la colaboración con Segesa Cadena RedDer y los acuerdos con fabricantes especialistas del sector, Grese dispone de un extenso surtido de electrodomésticos, tanto en gama de productos, lo que posibilita una amplia oferta para sus distribuidores, y facilita la decisión de compra del consumidor. Del mismo modo, cuenta también con la colaboración de prestigiosas marcas para el mueble auxiliar y para encimeras, proporcionando a la tienda un importante abanico de posibilidades para los hogares más exigentes.

"Precios más competitivos y mejores servicios al consumidor"

El hecho de pertenecer a un grupo tan potente en el mercado como es Grese-Red Cocina, Manuel Solano lo ve de manera muy positiva. "Ofrece apoyo co-



mercial a sus asociados, página web, acciones de marketing. También disponen de asesoramiento por parte de profesionales con una larga experiencia. Y al pertenecer a la plataforma de Segesa Redder, te permite tener unos precios más competitivos y mejores servicios al consumidor".

"Las tiendas empiezan a experimentar mejoría"

Este sector no se ha librado de ser atacado por la crisis mundial. "Está bastante castigado. Se han producido numerosos cierres de puntos de ventas". Aunque el año comenzó con la misma proyección de caída, el gerente de E.60 Málaga empieza a ver algunos resultados positivos, ya que las tiendas que se han mantenido abiertas "empiezan a experimentar alguna mejoría. Esperamos que la selección natural que se ha producido, en breve empiece a darnos interesantes crecimientos".

Objetivos futuros:

Expansión y consolidación

De cara al próximo año, Solano tiene muy claros cuáles deben ser sus objetivos. "Consolidarnos en las provincias donde ya estamos muy presentes, como son Málaga y Granada, y por otro lado expandirnos en Cádiz, Córdoba y Almería".



ELECTROIMAGEN 93



Entrevista a Jesús Garcés, presidente de Grese

Red Cocina

“Queremos consolidarnos como el mayor y mejor grupo de especialistas en mueble de cocina y electrodomésticos”

La plataforma se crea en la búsqueda de una mayor rentabilidad para los negocios especializados en muebles de cocinas.

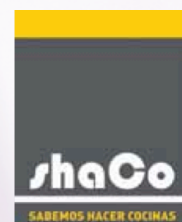


Con este propósito nace Red Cocina

“Surge desde la convicción de que los mueblistas de cocina necesitan poner valor a los servicios que ofertan al usuario final y, partiendo de este supuesto, precisan de un valor en su compra que, a su vez, puedan trasladar a su venta, generando, en definitiva, una mayor rentabilidad para su negocio”, afirma Jesús Garcés, presidente de Grese.

Actualmente, el Grupo cuenta con 140 tiendas asociadas, “una cifra que esperamos doblar en el plazo de un año”.

GRESE



“No importa el tamaño, sino la convicción del éxito en este proyecto”

Y, ¿qué requisitos debe cumplir un establecimiento que quiera formar parte de Red Cocina?, preguntamos a Garcés. El presidente de Grese afirma que no existen especificaciones concretas en este sentido, lo único imprescindible es que el punto de venta crea en el proyecto y quiera diferenciarse del resto de sus competidores. **“No importa el tamaño sino la convicción del éxito en este proyecto”**, afirma.

Los servicios, “la clave del éxito de nuestra relación comercial”

Los socios de Red Cocina pueden disfrutar de un gran abanico de servicios. **“En primer lugar, el trato recibido por las plataformas que formamos Red Cocina”**. El Grupo valora la fidelidad del establecimiento con la plataforma, y, para convertirla en realidad, ofrece una serie de servicios, que considera clave para el éxito de la relación comercial con sus asociados. Apoyo comercial, tanto en la compra como en el marketing, página web, gestión de servicio técnico desde la plataforma, financiación, asesoramiento... son sólo algunos de los pilares de Red Cocina en este apartado. **“Además, les diferenciamos del resto de puntos de venta, ofreciéndoles la opción de trabajar un producto en exclusiva”**.

Pero no sólo eso, **“cuando entran a formar parte de Red Cocina, deben tener en cuenta que se incorporan al mayor grupo de tiendas especialistas en mueble de cocina a nivel nacional, una organización que cuenta, a su vez, con el apoyo del mayor grupo de compra Independiente de electrodomésticos: Segesa Cadena Redder”**.

“Fidelidad y exclusividad”

Son las dos palabras que definen los proyectos que la enseña persigue a corto y medio plazo. **“Buscamos fidelizar a todos nuestros puntos de venta. Aunque ya sabemos que todos**

los años las empresas ganamos y perdemos clientes, Red Cocina quiere minimizar o anular por completo las posibles pérdidas de efectivos”.

A medio plazo, el grupo espera cerrar exclusividades con fabricantes, **“que empiezan a ver en este proyecto una lanzadera perfecta para sus productos”**.

Para este 2012, ideas nuevas y valor añadido

“Indudablemente el sector, al estar íntimamente unido a la construcción, está sufriendo muchísimo. Al igual que otros, está experimentando una merma importante tanto en

el número de puntos de venta como a nivel de Intermediarios y, por supuesto, en unidades vendidas”.

A pesar de este escenario, Jesús Garcés cree firmemente que es un sector que todavía ofrece oportunidades de negocio que tienen que basarse en ideas nuevas y en aportar valor añadido a la venta, **“que es precisamente lo que pretendemos con este proyecto. Este 2012, queremos consolidarnos como el mayor y mejor grupo de especialistas en mueble de cocina y electrodomésticos del sector”** ■

Nueva WEB RED COCINA

La página web www.redcocina.es forma parte del relanzamiento que la marca está llevando a cabo desde el pasado año.

Ofrece una imagen mucho más moderna e intuitiva basada en su nueva imagen comercial, está pensada para que el consumidor puede encontrar todo lo que necesita saber sobre los productos, servicios y distribuidores más cercanos de la cadena ■





Segesa Cadena ReDder cumple 25 años como un grupo consolidado y maduro y en constante proceso de crecimiento. “Todo fruto”, afirma Moyano, “de la sinceridad, del trabajo y de la honradez que a lo largo de estos años han formado parte de la sociedad”.

Con una estructura muy simple, **“porque siempre se ha buscado el menor gasto para llevar al socio el mayor de los beneficios”**, la justa para ofrecer al asociado el mejor servicio, Segesa afronta un cuarto de siglo en nuestro mercado. El grupo **“sin ánimo de lucro”** ha sabido posicionarse como uno de los principales de nuestro país sobre todo de la mano **“de la transparencia”**, su clave para el éxito. **“Aquí nunca ha habido ningún tipo de intermediación, los socios cobran el 100% de todos los ingresos y, además, se sienten seguros y protegidos. Y, por supuesto, las personas que ocupamos cargos de responsabilidad estamos totalmente entregadas al grupo, ya que vivimos por y para él”.**

Socios libres

Para expresar sus opiniones, **“tanto en las Asambleas que se efectúan a lo largo del año, como en las comisiones de compras o en las reuniones especiales que hacemos para tener más contacto con ellos”**. En Segesa, el socio tiene la palabra, se le escucha y se toma nota de sus iniciativas, propuestas o mejoras.

“Somos el primer grupo nacional en volumen de compras”

Con una plantilla formada por 6 personas, Grupo Segesa Cadena RedDer efectuó el año pasado un volumen de compras sin IVA de 630 millones de euros. Para este ejercicio, Sebastián Moyano cree que se mantendrán las cifras, **“todo un éxito teniendo en cuenta la situación económica en la que se encuentra no sólo nuestro sector sino también el país. Con estos resultados, podemos decir que Segesa es el primer grupo nacional en facturación”**.

“Mejor unidos que separados”

Segesa agrupa actualmente 68 socios que cuentan con 2.211 puntos de venta, repartidos por todo el territorio nacional, unos asociados que conviven gracias al respeto: **“el mayor éxito está en el respeto que hay entre los socios. Allí donde convivimos algunos componentes del grupo existe, sobre todo, respeto, porque todos miramos por el interés común de Segesa y entendemos que es más beneficioso caminar unidos que no separados”**.

La mejor prueba de ello es que el grupo sigue creciendo año tras año en número de asociados, **“porque se sienten muy arropados con Segesa, que les ofrece su paraguas para continuar en este mercado”**.

“Segesa está viva”

“Es evidente que nos encontramos ante un mercado cambiante y en constante movimiento, con lo que Segesa también está viva y tiene que ser cambiante para adaptarse de forma rápida y ágil a los

nuevos tiempos”.

En este contexto, el grupo está preparando las oportunas transformaciones, **“algunas de ellas profundas, porque los tiempos lo requieren, cambios que se irán viendo a lo largo de los próximos meses”**.

Lo que sí podemos adelantar es que Segesa Cadena RedDer va a apostar, como lo hiciera antaño, por una marca propia, **“con una serie de productos muy bien elegidos por las personas que trabajan en este proyecto, para dar una respuesta más importante a nuestros socios, buscando ese plus de rentabilidad que nos hace falta a todos”**.

En este sentido, Sebastián Moyano lo tiene claro: **“Segesa es una sociedad que mira al futuro para adaptarse rápidamente a los cambios”**.

Para ser socio de Segesa...

¿Existe alguna limitación?, preguntamos al presidente del grupo. **“Mirando por los intereses de Segesa, un componente nuevo que entrara a formar parte de la sociedad tendría que tener un consumo mínimo de 10 millones de euros, aunque también tenemos muy en cuenta otro factor que es la zona donde esté situado este distribuidor”**.

Abriendo caminos en Europa

Con el propósito de aumentar los beneficios hacia sus socios, a finales de 2009, Segesa se unió a EDA, uno de los mayores grupos de compra europeos de electrodomésticos. Registrada en Bruselas, esta sociedad paneuropea está compuesta por 9 miembros y representada en 12 países, y consiguió en 2010 unas ventas que rebasaron los 4.000 millones de euros frente a los 3.900 millones de 2009.

“Entendimos en su día que nuestra organización era lo suficientemente importante como para estar dentro de un grupo internacional y decidimos entrar en EDA, donde hemos conseguido un peso específico muy importante, a la vez que hemos trasladado nuestra forma de actuar. En un futuro, esta unión va a ser muy importante, porque la globalización de la distribución también va en auge y los acuerdos con los proveedores pueden llevarse a niveles superiores”.



GRESE

cocinas con futuro

Grupo GRESE nace a principios de 2006 y centra su actividad en la distribución a nivel nacional de muebles de cocina de origen alemán y electrodomésticos de todas las marcas, a través de dos identidades corporativas: RED COCINA y SHACO, que cubren todos los segmentos de mercado.



GRESE cuenta con un equipo de profesionales altamente cualificado y comprometido, centrado en ofrecer el mejor servicio a sus clientes en la búsqueda de la máxima optimización para la gestión en tienda y el mayor nivel de satisfacción al consumidor.

Mantiene una estrecha relación calidad-precio para ofertar el producto más competitivo adaptado a las necesidades de cada socio.

Materiales de última generación y acabados para todos los gustos

GRESE dispone de una de las gamas de acabados más amplias en muebles de cocina, con estéticas para satisfacer todo tipo de gustos y necesidades (clásicas, modernas, rústicas, etc.).

Utilizan materiales de última generación, obteniendo acabados de alta calidad que quedan reflejados en la belleza y diseño de las cocinas. Todos los procesos de fabricación y distribución están homologados por los más altos estándares de calidad a nivel europeo.

Trabajando con números uno

Fruto de la colaboración con el grupo de compras líder nacional de electrodomésticos, Grupo Segesa y los acuerdos con fabricantes especialistas del sector, GRESE dispone de un extenso surtido de electrodomésticos, tanto en marcas como en gama de productos, lo que posibilita una amplia oferta para nuestros distribuidores y facilita la decisión de compra del consumidor.

GRESE también cuenta con la colaboración de prestigiosas marcas para el mueble auxiliar y para encimeras, proporcionando a la tienda un amplio abanico de posibilidades para los hogares más exigentes.

Completo paquete de servicios

GRESE pone a disposición de sus distribuidores, un conjunto de servicios integrados de MARKETING, FORMACIÓN, INFORMÁTICOS, LOGÍSTICOS Y FINANCIEROS, que sirven de apoyo y constante desarrollo para sus negocios, garantizando la mayor satisfacción y beneficio para los consumidores.

SERVICIOS COMERCIALES

- **Negociación centralizada** de protocolos de muebles de cocina y electrodomésticos, que mejoran las condiciones habituales de compra.

- **Amplio abanico** de las mejores marcas de muebles de cocina, electrodomésticos de encastre, muebles auxiliares y encimeras.

- **Operaciones especiales** de electrodomésticos los servicios que rentabilizan la distribución especializada.

SERVICIOS FINANCIEROS

- **Acuerdos especiales** con entidades financieras que garantizan los mejores productos financieros para la venta del producto.

- Estas entidades financieras cuentan con una **red comercial** de cobertura nacional, con planes de formación continuada y diseño de productos adaptados a las necesidades de cada cliente.

SERVICIOS DE MARKETING

- **Imagen corporativa** única para todos los socios, reconocida a nivel nacional y con desarrollo de Marketing para todos los especialistas del canal.

- Servicios de marketing dirigidos a las **tiendas**: catálogos de producto, dípticos informativos, anuncios publicitarios y material corporativo.

Servicios de marketing para el **cliente final**: folletos trimestrales y anuncios publicitarios.

SERVICIOS LOGÍSTICOS

- Servicio logístico del mueble y electrodoméstico a nivel **nacional**.

Transporte **personalizado**.

SERVICIOS DE FORMACIÓN

- **Formación inicial y continuada** para el vendedor en diferentes áreas: programa de diseño, conocimiento del catálogo y confección de primeros pedidos.

Jornadas de **formación presencial** impartidas por profesionales del sector donde se abordan amplios conceptos de marketing sobre venta, novedades en electrodomésticos y aspectos técnicos del mueble de cocina.

- **Asesoramiento** técnico telefónico.

- **Revisión** profesional de los pedidos.

SERVICIOS INFORMÁTICOS

- **Programa de diseño** de cocinas Winner de CompuSoft para todas las tiendas. Es una herramienta de ventas fácil, cómoda y práctica, capaz de crear avanzados diseños de cocinas en minutos. Winner integra el trazado del diseño, la visión en perspectiva, el alzado y presupuestos comparativos.

- **SopORTE informático** directo con CompuSoft vía teléfono o e-mail ■

Red Cocina Calidad, diseño y funcionalidad



Cadena horizontal de tiendas asociadas especialistas en muebles de cocina y electrodomésticos, conjugando estas dos líneas de producto diversifican y rentabilizan su negocio, ampliando de esta forma su mercado.

Para dar servicio a la cadena existen 4 prestigiosas plataformas situadas en distintos puntos de España: Gocisa (Huesca), E60 (Málaga), Vegalsa (Madrid) y E-venta encastre (A Coruña). De esta manera, se da cobertura a todo el territorio nacional.

La larga experiencia en el sector y la calidad en los productos y servicios avalan a RedCocina.

Shaco Lo último en diseño



En este canal vertical encontramos tiendas independientes especialistas en muebles de cocina, distribuidas por toda España, que cuentan con una imagen corporativa reconocida a nivel nacional. Shaco ofrece su propia serie de muebles de cocina de fabricación alemana, que cumple con los más exigentes estándares de calidad en su producción. Series exclusivas para todo tipo de cliente, tanto para el que busca un diseño moderno y vanguardista, como el que prefiere una línea más clásica o rústica.

Las cocinas Shaco son de una gran calidad y de precio muy asequible, diferenciándose así claramente de otras tiendas del sector.

Pero no todas las ventajas son para el consumidor, ya que la central de Shaco ayuda a sus puntos de venta asociados a gestionar adecuadamente sus negocios con un amplio abanico de productos y servicios complementarios, que va desde los protocolos de condiciones y acuerdos especiales en gamas y surtidos de electrodomésticos, así como la colaboración con importantes marcas de encimeras y muebles auxiliares y de baño ■



Serie Urban London Oxford

ELECTROIMAGEN 95

Entrevista a Javier González, Gerente de Grupo Cenor. Junio 2013

¿ Cual es el posicionamiento de Cenor como central?.

Nosotros decimos que es un proyecto empresarial que busca el mejor resultado posible pero no olvidando ´ que trabajamos con y para personas. En base a ello buscamos negociar no sólo un precio si no un modelo de negocio basado en el servicio. Buscando transmitir eficacia, profesionalidad, confianza etc. en nuestros punto de venta.

Para ello definimos un tronco de marcas y productos que nos ayuden a alcanzar los objetivos propuestos segmentando las distintas capas del mercado.

¿ Cual es el posicionamiento de Cenor como cadena ?.

Nuestro ámbito de actuación es la zona norte de España. Contamos con 170 pdv. De ese número 11 conforman el proyecto Star, que son tiendas más grandes y orientadas a un público más joven.120 son tiendas Cenor, tiendas de barrio, cercanía o de poblaciones más pequeñas.

¿ Qué servicios se ofrecen desde la central de Cenor a los asociados y la cadena?.

Asesoramiento técnico.

Servicio de consultoría financiero ,laboral, fiscal.

Marketing

Formación.

Logística

¿Qué medios utiliza la central para mantener una comunicación activa con sus asociados?.

La comunicación se realiza por medio de una intranet. Mediante el servicio comentarios respondemos en cuestión de minutos a cualquier duda o consulta que se nos realice. También se utiliza pero en menor medida correo electrónico y teléfono.

¿ Qué es indispensable en una tienda Cenor para ser reconocida por el cliente final?.

La tienda debe estar identificada según nuestro manual corporativo

¿ Qué herramientas de comunicación utilizan en el punto de venta?

Las dos principales son folleto y escaparate.

¿ Qué herramientas de comunicación se emplean para captar la atención del consumidor?.

El eje es el folleto que buzoneamos mensualmente, con apoyo del escaparate y medios de comunicación como prensa, radio, tv y digital También juegan un papel muy importante en nuestra empresa los patrocinios principalmente vinculados al deporte.

¿ Cuenta Cenor con un plan de comunicación integrada de marketing?

¿ Con qué herramientas de apoyo a la venta trabajan los asociados ?
Principalmente la intranet, donde se recoge toda la información necesaria del producto.

¿ Existe algún plan de formación para los asociados? . En caso afirmativo indicar cuales son y con que periodicidad se realizan.

Además del plan de formación de la central existe un plan de formación para los asociados. Son jornadas, que se realizan 4 veces al año por temas relacionados con la gestión, mejora de servicio y ventas. Los planes se realizan en dos zonas País Vasco y Galicia.

¿ Qué nivel de compromiso existe entre los asociados y la central?

Es bastante alto, debido a todos los servicios ofrecidos antes comentados.

¿ Qué se exige al asociado desde la central para poder pertenecer a la cadena Cenor?

Centralizar el 95% de sus compra, firma de acuerdo comercial, identificación, seguimiento de productos y marcas.

¿ Que herramientas de control se utilizan para asegurar ese compromiso?

Además de información financiera y contable. Seguimiento por parte del equipo comercial del pdv, donde analiza si el producto coincide con el tronco de Cenor.

Entrevista a Mario Suárez, Director de Sucursal Grupo Cealsa- e1 cadena Mayo 2013

¿Cuál es el posicionamiento de Cealsa como central?

Cealsa, como tal está directamente enfocada la venta al por mayor. En un mercado como el de ahora donde los grandes fabricantes no toman en consideración cuentas de poco consumo por diversas razones, tales como necesidad de más personal de ventas y riesgos más esparcidos y de dudoso cobro. Empresas como la nuestra gana mayor importancia.

Cealsa se enfoca en dar servicio a esas tiendas y poner a su alcance diversidad de productos, servicio, protección ante grandes fabricantes y apoyo en S.A.T. sus mayores problemas de hoy en día.

¿Cuál es el posicionamiento de e1 como cadena?

Durante 30 años hemos ayudado y facilitado la vida a muchas negocios y en consecuencia nace la cadena E1. Nuestra principal meta es la unión de puntos de venta para negociar juntos soluciones a un mercado dominado por superficies horizontales matando a la tienda de barrio.

Nuestra meta la unión de todos para hacernos respetar ante fabricantes que buscan la vida fácil y poco les importa la tienda de barrio.

¿Qué servicios se ofrecen desde la central de Cealsa a los asociados y la cadena?

Mucho son los servicios que nuestros asociados y cliente nos piden cuando trabajamos juntos. Por supuesto, todas las premisas normales de un mayorista que es precio competitivo para un mercado agresivo y protección ante fabricantes y servicios técnicos.

Intentamos dar la vuelta de tuerca que paso a enumerar brevemente:

1. Buscarles financieras que faciliten las ventas.
2. Formación continúa de sus vendedores.
3. Implicarles en la elección de promociones mediante reuniones periódicas con ellos.
4. Servicios de marketing y publicidad
5. Y para mí el más fundamental de todos, que es escuchares y comprenderles.

¿Qué medios utiliza la central para mantener una comunicación activa con sus asociados?

Se seleccionan representantes por zonas de la geografía español para tener distintos puntos de vista y se les convocan a reuniones con ellos. Después se

suelen generar comunicados a los socios y asociados con las propuestas y resoluciones tomadas en ese consejo.

Por supuesto, los delegados de zona siempre están abiertos a sugerencias para implicar a todo el mundo y que todos tengan voz.

¿Qué es indispensable en una tienda e1 para ser reconocida por el cliente final?

Una imagen corporativa amparado en un manual corporativo.

¿Qué herramientas de comunicación utilizan en el punto de venta?

PLV y publicidad basada para el buzoneo y machacón.

¿Qué herramientas de comunicación se emplean para captar la atención del consumidor?

Esto es algo que debemos trabajar con más fuerza ya que admitimos que hay zonas de la geografía más protegidas que otras y se le está dando más importancia en los medios como radio y autobuses.

¿Cuenta e1 con un plan de comunicación integrada de marketing?

Damos a nuestros asociados todas las herramientas de marketing que el mercado y los medios nos dejan.

¿Con qué herramientas de apoyo a la venta trabajan los asociados ?

Páginas web e intranet, apoyo telefónico y especialistas presenciales de producto.

¿ Existe algún plan de formación para los asociados? . En caso afirmativo indicar cuales son y con qué periodicidad se realizan.

Por supuesto, cada cuatrimestre tenemos presentaciones de producto en colaboración con fabricantes de la casa o nuevos que quieren entrar.

¿Qué nivel de compromiso existe entre los asociados y la central?

Hoy en día muy poca. El mercado está confundiéndoles y creen que picoteando entre distintas plataformas y cadenas comparándonos solo por precio serán más respetados y mejoraran sus ventas.

¿Qué se exige al asociado desde la central para poder pertenecer a la cadena E1?

Compromiso y creer en el proyecto.

¿Qué instrumentos utiliza la central para asegurar ese compromiso?

Folletos, promociones y surtido de producto.

¿Qué herramientas de control se utilizan para asegurar ese compromiso?

Por desgracia ninguna, todo el mundo lo quiere todo pero no quieren dar nada a cambio.

Quiero añadir que el sistema del socio/asociado se muere. Los grandes fabricantes y grandes superficies horizontales quieren que así sea y lo demuestran diariamente. Y que los pequeños puntos de venta en vez de unirse para subsistir y luchar, han entablado una guerra anárquica contra todos y contra ellos mismos, creyendo que así lograrán sobrevivir y luchar contra este mercado pero la realidad es otra. Diariamente cierran pequeños negocios del sector cerca de estos puntos de venta horizontales. Todo el resto del gremio gira la cara y mira hacia otro lado creyendo que estos cierres les van a traer más ventas a ellos. La realidad está demostrando lo contrario y sus ventas siguen cayendo.