

GRUPO SYRSA: DISRUPCIÓN EN LA DISTRIBUCIÓN DE AUTOMÓVILES¹

A pesar de los grandes cambios que ya sufría el sector, y los que se avecinaban, Francisco Galnares, CEO y accionista de SYRSA, dormía bien por las noches. Poco antes de 2019, su ánimo era algo diferente. El futuro modelo de negocio de los concesionarios de coches seguía siendo más que incierto. En realidad todo el sector lo veía como un misterio cuyo desenlace nadie era capaz de aventurar. Francisco tampoco:

“La distribución llevaba 100 años haciendo prácticamente lo mismo; ahora parece claro que todo va a cambiar y de forma radical...”.

En mayo de 2019, tras la inquietud inicial que provocaron mensajes apocalípticos en el sector, las noticias de cambios abruptos, los análisis realizados por las consultoras, etc., Francisco pensaba que había tiempo: *“Creo que los informes de las consultoras magnifican la velocidad y el impacto de los cambios. Quizás en 2025-2030 habrá cambiado todo de verdad. Cómo será, no lo sabemos. Pero mientras tanto no estamos quietos... y tenemos unos 10 años por delante”.*

EL GRUPO SYRSA EN 2019

Los orígenes del Grupo SYRSA se remontan al año 1961, cuando se funda Servicios y Reparaciones S.A., concesionario oficial Renault exclusivo para Sevilla. En el Apéndice 1 puede verse una breve historia del grupo.

Francisco Galnares, ingeniero industrial, se incorporó al Grupo SYRSA en 1988 después de trabajar en Minneapolis en una filial de la empresa de ingeniería Abengoa. Tras cubrir el puesto de director adjunto en SYRSA, fue más tarde director general y, desde abril de 2011, presidente del grupo.

En 2007 facturaron 204 millones de euros y vendieron 8.100 vehículos nuevos; en 2008, 147 millones y 5.300 vehículos. Pero en 2012 las ventas habían caído hasta 70 millones y 2.900 vehículos nuevos —en 2006 se habían entregado más de 10.500—. En 2013 se

¹ Caso de la División de Investigación de San Telmo Business School, España. Preparado por el profesor Jorge Bernal González-Villegas, de San Telmo Business School, con la colaboración de la asistente de investigación Rocío Reina Paniagua, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © agosto 2019, San Telmo Business School. España.

No está permitida la reproducción, total o parcial, de este documento, ni su archivo y/o transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros procedimientos, sin la autorización expresa y escrita de San Telmo Business School. Para pedir copias del mismo o pedir permiso para usar este caso, por favor póngase en contacto con el departamento de Edición de Casos, a través del teléfono en el +34 954975004 o por correo electrónico a la dirección casos@santelmo.org.

produce una fuerte expansión del grupo al incorporar las marcas Mazda y Suzuki en Sevilla; Nissan, Fiat, Hyundai, Alfa Romeo y Jeep en Huelva; y Renault, Dacia y Nissan en Almería. Francisco decía:

“En plena crisis decidimos esa fuerte expansión por tres razones: 1º, teníamos dinero en caja dada la gran bajada que se había producido en nuestro stock; 2º, aunque habíamos hecho una reestructuración, habíamos mantenido la estructura de dirección y mandos con muy buenos profesionales y teníamos una gran capacidad de gestión que no queríamos perder; y 3º, nos sobraban muchos metros cuadrados en nuestras instalaciones. Decidimos entonces realizar adquisiciones en las que hubiera oportunidad de compra y sinergias en el Grupo. Esas compras se financiaron en un 50% con recursos propios y otro 50% con financiación ajena. En 2015 ya vendíamos 9.000 coches nuevos”.

Tras nuevas adquisiciones y aperturas en los siguientes años, en 2018 el grupo comercializaba 10 marcas de coches. Vendió 12.786 vehículos nuevos, 6.230 usados y tuvo 77.560 entradas en taller. La facturación fue de 265 millones de euros, con una plantilla de 470 personas de empleo directo y 550 de empleo indirecto entre proveedores y agentes exclusivos de sus marcas. Tenían 27 instalaciones propias y 24 más de su red de agencias, repartidas por las provincias de Sevilla, Huelva y Almería. Disponían de 60.000 m² cubiertos en exposiciones y talleres en sus instalaciones, todas arrendadas —el 65% de ellas a una sociedad del grupo que era la propietaria de los inmuebles—. En el Anexo 1 pueden verse los estados financieros de los últimos años.

EL SECTOR DEL AUTOMÓVIL EN ESPAÑA

En 2019 España era el 9º productor mundial de automóviles con casi 3 millones de unidades, tras perder el 8º puesto que fue alcanzado por Brasil. El sector del automóvil suponía un 10% del PIB, el 18% de las exportaciones y el 9% del empleo. En la cadena de valor, un tercio de ese 10% del PIB correspondía a los fabricantes de automóviles, otro tercio a los proveedores de componentes y el tercio restante a la red de distribución (ver Anexo 2).

SYRSA era el segundo grupo andaluz en volumen de ventas (ver Anexo 3) y estaba entre los 15 primeros de España. En el Anexo 4 puede verse el *ranking* por volumen de ventas de los concesionarios en Europa y en Estados Unidos.

LA DISTRIBUCIÓN DE AUTOMÓVILES: EL NEGOCIO DEL CONCESIONARIO

El primer eslabón de la cadena de valor del sector del automóvil, la fabricación, había sufrido importantes transformaciones a lo largo de la historia: el aumento del número de fabricantes y marcas, la reducción drástica de la integración vertical, la relevancia de la especialización de los proveedores de componentes, el desarrollo de nuevos productos, su diseño, confort, seguridad, la electrónica y tecnología, la reducción de consumo y contaminantes, el motor híbrido y eléctrico, etc. Pero el último eslabón, la

distribución, había permanecido casi inalterado en toda la historia... Hasta ahora, ya que todo apuntaba a que iba a cambiar y de forma considerable.

La red de distribución en España suponía una facturación de 32.000 millones de euros; existían 2.200 concesionarios y 1.490 agentes, y proporcionaban 162.000 empleos directos por todo el país (un 90% con contratos fijos). En la última década, el número de concesionarios se había reducido; en 2008 existían más de 6.000.

El modelo de negocio en SYRSA en 2019

Los concesionarios definían tres líneas de negocio principales: Vehículos Nuevos (VN), Vehículos de Ocasión (VO) y Servicio Postventa (PV), que incluía el taller y los repuestos. Además, muchos concesionarios tenían otras líneas de negocio más o menos relacionadas (por ejemplo, *rent-a-car*, seguros, gestoría...). En la siguiente tabla se puede ver la distribución de ingresos que tuvo el Grupo en 2018:

	TOTALES (miles de euros)	
	(todas las marcas)	
Vehículos Nuevos	169.244	66,5%
Vehículos Ocasión	55.964	22,0%
Almacén piezas de recambio	20.518	8,1%
Taller	8.783	3,5%
TOTAL	254.509	100,0%

Cada actividad tenía sus propias peculiaridades y en todas ellas era necesario aplicar los estándares de cada marca, así como atender a los diferentes indicadores de gestión que éstas determinaban en cada momento.

La actividad de VN se caracterizaba por una fuerte presión comercial ligada a objetivos muy a corto plazo. La mayoría de las marcas trabajaban con objetivos mensuales que, a lo sumo, tenían regularizaciones trimestrales o cuatrimestrales.

José Jurado era coordinador de la actividad de VN de algunas marcas del Grupo SYRSA. Se había incorporado tras 12 años en la dirección de ventas de una multinacional de productos de alimentación en los canales *horeca*, *foodservice* y otros. Al llegar le sorprendieron los márgenes tan ajustados y la visión tan a corto plazo:

“Los plazos tan cortos que necesita este negocio, con objetivos mensuales extremadamente exigentes, consumen tantos recursos que dificultan dedicar tiempo al largo plazo, aunque seas consciente de su importancia”.

También le sorprendió el impacto que los ciclos del mercado tenían en las ventas, con poca capacidad de actuación para crecer cuando el mercado se contraía. Y el enorme poder del fabricante de la marca:

“En el negocio de VO aún tienes algo más de libertad: puedes decidir las compras y establecer el precio de venta; en VN el fabricante manda. A veces incluso te