

SYRSA: EVOLUCIONAR ANALIZANDO DATOS¹

“Más que transformación digital, me gusta la idea de evolución, porque no transformamos y nos paramos; esto es una rueda continua de evolución con innovación”.

Este convencimiento de Paco Galnares, presidente y accionista de SYRSA (ver Anexo 1), hizo que, junto con el Consejo de Administración, decidiera en 2019 invertir más recursos en tecnología con cuatro objetivos: mejorar la eficiencia, mejorar la experiencia del cliente, aumentar la venta por internet y conocer mejor al cliente.

Para llevar a la práctica dichos objetivos, la dirección definió, a su vez, cuatro pasos en el proceso de innovación: cambio y adecuación del organigrama para posibilitar ese nuevo enfoque; búsqueda de proyectos que encajaran e impulsaran los objetivos; designación de las personas que liderarían esos proyectos; y articulación de la ejecución a partir del modo tradicional de trabajar, evolucionando con una importante ayuda de las tecnologías de la información.

Para Paco, la clave del éxito en el proceso de digitalización de la compañía era estar absolutamente convencidos de que la tecnología lo va a cambiar todo, pero sin perder de vista la supervivencia —y mejora— del negocio y la rentabilidad para el accionista:

“Si vas a transformar, si vas a cambiar algo, tienes que tener claro el retorno de la inversión”.

Con unos fundadores y máximos dirigentes que eran ingenieros, en Syrsa siempre habían estado preocupados por gestionar bien los datos y utilizarlos para un mejor proceso de toma de decisiones. Pero ahora, la digitalización había cambiado el panorama. Ya no se trataba solo de disponer de datos del sector, de las ventas, de los costes o de los indicadores de control. Ahora, todo —en gran parte— estaba interconectado masivamente, lo que generaba una serie de cuestiones a la alta dirección de la empresa: ¿cómo gestionar toda esta información que proveen miles de millones de sensores distribuidos en ciudades, coches, medios de transporte, etc., para que permitieran tomar decisiones aplicables a los negocios? Con los cambios disruptivos que estaba sufriendo el sector, el futuro incierto de la distribución de automóviles², e incluso

¹ Caso de la División de Investigación de San Telmo Business School, España. Preparado por la profesora Rocío López Pérez, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © febrero 2024. Fundación San Telmo, España.

² Véase DGI-317 Grupo Syrsa: Disrupción en la distribución de automóviles

los cambios en la movilidad y criterios de inversión de los consumidores³, lo único que Paco tenía claro era que no podía dejar de avanzar y de evolucionar.

Paco Galnares concretaba este aspecto:

“Tenemos buen conocimiento del negocio, porque este negocio es rentable. Tenemos beneficios; en concreto, en 2020 —que no ha sido un año fácil— hemos obtenido el 1,43% de las ventas. Pero es fundamental conocer las palancas para saber qué aspectos mejorar y qué aspectos conservar. Tenemos determinada la rentabilidad para el accionista y el margen del sector es difícil que supere el 2% anual; por tanto, nuestra mejora está en la rotación”.

LA “DATIFICACIÓN” EN SYRSA

Con el crecimiento exponencial de los datos accesibles se generaba una consecuencia importante: al cambiar la cantidad de datos a los que se tenía acceso, también cambiaba la esencia y escala de la información disponible, lo que permitía hacer cosas que hasta ese momento eran impensables:

“Hacemos más cosas y se nos ocurren más cosas porque somos más personas pensando. En los órganos de decisión cada vez involucramos a más personal no directivo; personas en contacto con el cliente, con el negocio. Participando en los consejos de dirección ayudan al equipo directivo a tomar más y mejores decisiones”, le gustaba señalar a Paco Galnares.

El Departamento de Sistemas había sufrido una gran expansión. Hasta hacía unos años había estado compuesto solo por un director no especialista y un técnico, y había pasado a ser un nuevo departamento dirigido por Álvaro Casado —buen técnico y magnífico conocedor del negocio—, con un total de seis personas en plantilla y dos externos, organizados en un Área de Dirección de Proyectos y otra de Soporte. El responsable de Proyectos de Business Intelligence y todo lo relacionado con el BigData tenía especial importancia. Los desarrollos de *software*, una vez diseñados, estaban generalmente externalizados y el *hardware* se había situado en “la nube”.

Según Álvaro, todos los proyectos debían cumplir con cuatro objetivos de innovación y retorno de la inversión:

- Mejorar la experiencia al cliente: conseguir una relación *online* y *offline* totalmente integrada.
- Conocer mejor al cliente con datos completos.
- Aumentar las capacidades en *e-commerce* y que la tienda *online* sea tan importante como la física.

³ <https://www.faconauto.com/faconauto-news-diario/>

- Mejorar la eficiencia y productividad, con los departamentos y los procesos más automáticos, digitalizados, etc.

Ya habían finalizado esa digitalización con los procesos de facturación, lo que había supuesto una reducción del 50% de los costes de procesamiento. Además, las colaboraciones con terceros eran continuas, como la participación en la *startup* Bubocar⁴ con el desarrollo de una aplicación para la relación entre el taller y el cliente.

En Syrsa, desde hacía años, ya tenían la capacidad de almacenar inmensas cantidades de información y un potencial de procesamiento de datos cada vez mayor. Podían procesar, no solo muestras o estadísticas o medias aritméticas, sino la totalidad de la información. Eso permitía pasar, de un modelo de inferencia en el que se sacaban conclusiones analizando una cantidad reducida de información, a un modelo que permitía sacar conclusiones con base en evidencias. Lamentablemente, todo tenía un coste, y en este caso, el gran poder de procesamiento producía una pérdida de la visibilidad de las relaciones causa-efecto —si bien el análisis del cien por cien de los datos permitía encontrar correlaciones entre diversas variables, incluso impensables a priori. Aunque no era posible dar respuestas de causa-efecto, al menos se disponía de una correlación. Y, son esas correlaciones las que permiten hacer predicciones —objetivo, al fin y al cabo, de cualquier modelo. Pero este último paso estaba todavía pendiente de desarrollo.

Una nueva manera de ver la realidad

Pero los datos no eran suficientes. El Big Data no valía nada si no había una estrategia detrás; si no había grandes preguntas que los datos ayuden a resolver. En Syrsa, el Big Data, combinado con la ya existente inteligencia de mercado —el *Business Intelligence (BI)*— había permitido ordenar esas preguntas y obtener información agregada, pero también detallada, con la que tomar decisiones de negocio, como podían ser: la disminución del tiempo de gestión de los trámites de ventas; la obtención de información económica financiera en tiempo real, con informes diarios; o la gestión de información, tanto interna como externa, para posicionar los precios de los vehículos de ocasión.

La otra cara de este tratamiento de datos era el impacto que esta capacidad de predicción en tiempo real tendría en las actividades laborales que se habían considerado siempre como ineludiblemente humanas, pues tenían un importante componente de valoración racional y decisión. Paco, por su experiencia en innovaciones anteriores, esperaba que se fuesen cumpliendo todas las fases del proceso de cambio para cada proyecto; las personas eran el factor determinante para el éxito.

⁴ Bubocar es una plataforma tecnológica que integra todos los procesos de la posventa (mantenimiento y reparación de vehículos). Su modelo de negocio es del tipo SaaS (venta de su *software* como servicio). <https://www.bubocar.com/>