



Estrategia. De la preocupación por el producto al trato exquisito del cliente. Éste es el giro de tuerca que ha experimentado el concesionario sevillano Syrsa Automoción con el objetivo de obtener una firme ventaja competitiva frente a la competencia y lograr aumentar la lealtad de sus usuarios

Syrsa busca satisfacer y fidelizar a sus clientes para alcanzar la excelencia

ELI GARCÍA VILLALÓN

■ SEVILLA. “Para nosotros es tan importante la venta y reparación del coche como el trato al cliente”. En las palabras de Francisco Galnares se resume la filosofía de Syrsa Automoción, el mayor concesionario de Renault en España –tras su fusión con Entrassa, filial de la marca, en 2004– y la última empresa ponente de la Plataforma 2i, un foro promovido por Dopp Consultores y gestionado por IND que pretende potenciar la cultura innovadora en Andalucía. Y es que para el director general de la firma su principal objetivo es ser líder en calidad de servicios en las provincias de Huelva y Sevilla.

Convencido de que la calidad no sólo pasa por el resultado, sino también por el proceso, su equipo se preocupa tanto de proporcionar los mejores vehículos (materiales, repuestos...) como de ofrecer el trato más satisfactorio al cliente. “Somos conscientes de que nuestras posibilidades de innovación se centran no en el producto, sino en los servicios y la atención al cliente”, asegura. “Sólo si éste sale altamente satisfecho de nuestros centros podemos tener la garantía de que volverá”.

Por este motivo, tomó la decisión de desarrollar un “servicio excelente de posventa” como elemento diferencial de la competencia, “que aportaría una ventaja competitiva y una mayor lealtad de los usuarios”, según Juan de la Cierva, responsable de Calidad de Syrsa. Los ejes en los que se centraron –a partir de 2004– fueron tres: la reducción de los plazos de cita, la consecución de clientes totalmente satisfechos y la



Francisco Galnares, Francisco José Hernández y Juan de la Cierva, de Syrsa Automoción.

ANTONIO PIZARRO

reducción del número de vehículos que volvían al taller a causa de la reparación. “Nuestra meta pasa por estar, en 2009, entre los 10 mejores concesionarios de España por índices de calidad”, adelanta.

En cuanto al primer capítulo, Syrsa acometió varias iniciativas orientadas a la adaptación y modularización (especialización) de sus instalaciones para adaptarse a las necesidades de los clientes (arreglos rápidos, mecánica incidental, intervenciones de carrocería, vehículos de sustitución, asistencia en carretera...). “Esto se venía haciendo en

mecánica, pero no en carrocería; hemos sido pioneros al centralizar en un taller de Sevilla toda nuestra carrocería pesada”, explica el presidente del concesionario, Francisco Galnares. Unas actuaciones que han dado como resultado una optimización del capital humano y de los espacios –ahorro de 1.000 metros cuadrados en los centros de Sevilla–, así como una reducción de los plazos de cita, “que han pasado de 75 días en 2004 a 10 en 2007 en el caso de la mecánica, y de 55 a 15 en el área de carrocería”, indica Francisco José Hernández, director de Servicios de Syrsa Automoción.

“La consecución de clientes totalmente satisfechos es la prioridad de nuestro plan de excelencia”, dice. Por ello, la firma ha puesto los medios para reducir su tasa de retorno (coches que vuelven por incidentes en la reparación) del 9,6 por ciento en 2005 al 4,1 por ciento actual, ha reorganizado su estructura para tener personal dedicado al trato con el cliente y ha desarrollado un sistema que mide la satisfacción de éste.

“En 2004 iniciamos un proyecto cuyo objetivo era conocer de forma rápida y fiable la opinión del usuario, sobre todo, saber en qué aspectos fallábamos y poder solucionarlos”, explica Hernández. Hoy, la empresa es capaz de realizar encuestas a los 10 días de entregar el coche reparado (y no a los dos meses como antes) y obtener resultados por equipos (mecánica, Renault Minuto, carrocería pesada) para elaborar planes de acción. “Nuestra tasa de clientes totalmente satisfechos ha pasado del 60 por ciento de 2005 al 74,1 por ciento actual”, dice.

■ RADIOGRAFÍA

La empresa prevé elevar un 19,3% sus ventas, hasta los 222 millones

Fundada en 1961, Syrsa Automoción cuenta con 39 instalaciones en Sevilla y Huelva y emplea a 350 personas. Sus ventas anuales superan los 12.000 vehículos entre nuevos y seminuevos y cuenta con unas 50.000 entradas al año en sus talleres. En 2006, su facturación ascendió a 186 millones de euros, mientras que este año prevé elevarla a 222 millones. Las divisiones que más aportan son las de vehículos nuevos y de ocasión (86 por ciento), mientras que cambios y reparaciones representan el 14 por ciento restante.

ración ascendió a 186 millones de euros, mientras que este año prevé elevarla a 222 millones. Las divisiones que más aportan son las de vehículos nuevos y de ocasión (86 por ciento), mientras que cambios y reparaciones representan el 14 por ciento restante.

Cómo gestionar los proyectos innovadores de la empresa y proteger el conocimiento

E. G. V.

■ SEVILLA. “La génesis de toda iniciativa innovadora está en las ideas, pero convertirlas en un proyecto de mercado exige de un plan de negocio, algo que no suele hacerse”. Ésta es la reflexión que realizan Jesús Nebrera y Juan Lucas Retamar, socios de IND Consultores e integra-

tes del equipo de la Plataforma 2i –promovida por Dopp Consultores–. Y es que sólo con un plan de negocio se pueden planificar y gestionar los plazos, recursos, retornos... con los que cuenta la empresa.

Asimismo, añaden, es fundamental asignar un director al proyecto, el cual debe tener capacidades técnicas y de gestión. Para que todo el

LAS EMPRESAS DE 2i

AGROSEVILLA ACEITUNAS
ASTILLEROS DE HUELVA
HIJOS DE YBARRA
HISPACOLD
LABORATORIOS ZOTAL
SERVINFORM
SYRSA AUTOMOCIÓN
VORSEVI

engranaje funcione habrá que implicar a los equipos internos (sobre todo al departamento económico) y externos (proveedores, clientes) y contar con un soporte informático que tenga los datos actualizados.

“Además de gestionar el conocimiento, las empresas también deben protegerlo para que se convierta en un activo”, indica Retamar.

Existen varios instrumentos para hacerlo: patentes, modelos de utilidad y diseños industriales.

Para patentar un producto o servicio éste debe ser una novedad mundial. Bajo este título, la innovación podrá ser explotada en exclusiva durante 20 años. El modelo de utilidad protege invenciones que den a un objeto una configuración ventajosa para su uso o fabricación. El hallazgo debe ser nuevo en España y podrá ser explotado en solitario durante 10 años. El diseño industrial divide en derechos de propiedad intelectual –hasta 70 años de explotación– y de propiedad industrial –hasta 25 años–.

Ventajas. Álvaro Silva, socio del despacho de abogados Garrigues, anima a todas las empresas que tengan proyectos de I+D+I a que aprovechen las deducciones fiscales que se contemplan en la normativa española



Álvaro Silva, de Garrigues, junto a Juan Llimona, de la Plataforma 2i. A. P.

■ LA ACLARACIÓN

I+D

La legislación contempla como investigación y desarrollo (I+D) el proceso que da lugar a productos o servicios nuevos en el conjunto de todo el saber científico-tecnológico mundial. En el terreno fiscal, la deducción por I+D no depende del éxito o del fracaso de los proyectos ni de la posible patentabilidad de sus resultados. "Cualquier gasto en este terreno da lugar a una bonificación", asegura Álvaro Silva.

Innovación tecnológica

Hace referencia a la actividad que tiene como resultado un avance tecnológico en la obtención de nuevos productos o procesos de producción o mejoras sustanciales de los ya existentes. "Este concepto hace referencia a un avance más subjetivo, esto es, que puede ser nuevo para la empresa, aunque ya existiera en otros mercados", indica el abogado. En este capítulo, "están más limitados los gastos con derecho a obtener deducciones".

“Los incentivos a la I+D se conceden con generosidad”

El principal escollo para las empresas es saber documentar los proyectos

E. G. V.

■ SEVILLA. "Animo a todas las empresas españolas a que soliciten los incentivos fiscales establecidos para los proyectos de I+D e innovación tecnológica, ya que es uno de los pocos capítulos en los que las administraciones han venido siendo generosas en su aplicación". Álvaro Silva, socio de Garrigues Abogados y Asesores Tributarios, está convencido de que "si las compañías le echan creatividad y, a su vez, rigurosidad a los proyectos podrán aprovecharse de estas deducciones, ya que España está por la labor de corregir su enquistado déficit en I+D".

Las compañías que quieran beneficiarse de las ventajas fiscales tendrán que elegir entre dos caminos: o bien, deducir sus actividades de I+D e innovación tecnológica en el Impuesto de Sociedades, o bien, obtener una bonificación en las cuotas de la seguridad social del personal investigador con el que cuenten.

Pero, cómo se adjudican estos in-

centivos. "Lo primero que te exigen es la identificación y documentación del proyecto innovador, lo que se convierte en el mayor escollo del proceso", señala el abogado. Por ello, lo ideal es que la compañía realice una memoria de las iniciativas acometidas y los datos que hagan referencia a ellas procedentes de los

PANORAMA
"Las compañías que hacen más innovación son las industriales, pero utilizan poco estas deducciones fiscales"

departamentos implicados (técnico, administrativo, financiero).

"Pero, a veces, con esto no es suficiente, ya que en determinados casos lo mejor es dotarse de mecanismos que aporten cierta seguridad jurídica", añade. De este modo, la empresa puede acudir al Ministerio de Industria —entre otros organ-

ismos— para que acredite su proyecto como de I+D y evitar, así, el debate posterior con Hacienda (una vez realizada la deducción)", añade. Eso sí, la consecución de estos informes favorables —y vinculantes— supone un coste para la organización, que debe pensar si merece la pena asumirlos en función de la envergadura e importancia de los proyectos. "Un camino seguro para justificar tu iniciativa como innovadora y ahorrarte este desembolso puede ser colaborar con las universidades en el proceso de I+D".

Las compañías que hacen más innovación tecnológica son las industriales (químicas, farmacéuticas, alimentarias...), pero, a juicio del abogado de Garrigues, "aún siguen utilizando muy poco estas deducciones, pese a que les resulta relativamente fácil identificar proyectos innovadores". Y es que —reconoce—, en general, se piensa que estas medidas son poco eficaces en el incentivo de comportamientos innovadores y que se usan más bien como premios al esfuerzo realizado.

EL POLIEDRO | JOSÉ IGNACIO RUFINO

En España, desde 1997, la brecha salarial basada en la formación se ha reducido en un 40 por ciento. ¿Lo que le faltaba a un país con tales carencias formativas?



Universitarios rasos: poca cosa para el XXI

EN algún manual clásico de gestión empresarial se puede encontrar la extraña expresión "fuerza de trabajo bimodal". Sea o no ésta una traducción ca-raqueña, bogotana o del DF —normalmente, con abundantes falsos amigos terminológicos— el autor, estadounidense, se refería a la creciente brecha salarial y social entre dos poblaciones cada vez más lejanas: la gente cualificada educativa y profesionalmente —que ocupa puestos con alta remuneración, retadores y capaces de satisfacer necesidades de crecimiento personal—, y el grupo complementario: personas sin formación ni posibilidades de conseguirla, cuya mano de obra es sustituible casi por cualquiera; gente abocada a ser pobre, sin porvenir. De acuerdo con esto, tradicionalmente, cualquier padre y madre —salvo aquéllos que se agarran a la fuerza a la coartada de *las uvas no están maduras*— ha deseado para sus hijos el mayor nivel de estudios posibles, huyendo así del riesgo de verlos engrosar la legión del "modo marginal". Esto sigue siendo así a pesar de los abundantes casos de éxito laboral y personal de personas sin formación, aunque el nivel salarial de los universitarios es, en su conjunto, superior al de quienes no pasaron por facultad alguna. Y así sigue siendo... cada vez menos.

Las diferencias salariales entre los licenciados y los que no tienen la ESO se reducen, aunque eso depende del título del que hablemos

Según un estudio de La Caixa recién salido del horno, la diferencia salarial de los universitarios con respecto a quienes no lo son es cada vez menor en bastantes países desarrollados. Quienes más han visto reducirse esa brecha somos los españoles: nada menos que un 40 por ciento ha caído, desde 1997, la distancia entre lo que ganan licenciados o diplomados y los asalariados sin la ESO. Este poliedro tiene al menos cuatro caras. Primera, que dentro de los titulados superiores

hay castas empleables (ingenieros y carreras masificadas como Empresariales siguen colocándose sin grandes problemas) y otras que sufren paro crónico para, quizás a la postre, acabar *infratrabajando* con salarios de bajísimo nivel. Segunda, que las diferencias eran demasiado amplias en un punto de partida —pongámoslo en la posguerra española, por ejemplo—, y que esta convergencia no es más que un síntoma de riqueza social y mayor igualdad: Hungría —¿una España de los 60 ó 70?— encabeza el ranking de la brecha salarial hoy en los países desarrollados (OCDE). Tercera, que un título universitario raso es ya poca cosa y, si no se complementa con máster, posgrado, idiomas, doctorado, dominio tecnológico u otra carrera, los universitarios de la soldadesca pueden acabar formando parte del "modo marginal" en una España más rica. Cuarto, un dato: en países con un intensivo uso de las tecnologías (Estados Unidos, Holanda, Alemania o la rutilante Corea del Sur) la citada brecha es cada vez mayor. ¿Cómo interpretar esto? En lo tocante a ellos, resulta que el uso intensivo y sofisticado de las tecnologías —no sólo las de la información— es cosa de universitarios cada vez más prósperos. En lo tocante a nosotros, es otro síntoma de nuestra excesiva concentración en sectores de escaso valor añadido, innovación y uso tecnológico: servicios del turismo y construcción, nuestras ya canosas gallinas de los huevos de oro.