

GRUPO LUIS SIMÕES¹

INTRODUCCIÓN

Desde el ventanal de su despacho, D. José Luis Simões, presidente del Grupo Luis Simões, contemplaba las suaves y verdes colinas que constituyen la zona alta de la ciudad de Loures, ya convertida en campo salpicado por sencillas y agradables residencias unifamiliares; justo a sus pies estaba la austera casa donde habían vivido sus padres cuando crearon la empresa familiar. Ahora se cumplían los sesenta años de aquel acontecimiento; José Luis daba gracias a Dios de que sus padres pudiesen celebrar este aniversario, junto con sus tres hijos, sus nueve nietos y sus cuatro bisnietos. Una historia de trabajo duro, de sobresaltos y contrariedades y también de creación de prosperidad para muchas familias.

José Luis era consciente de que la historia empresarial de su familia era semejante a la de muchos otros transportistas que, a partir de la compra de un camión, habían creado pequeñas sociedades y habían progresado durante una serie de años; en cualquier caso, bastantes de ellos se habían quedado en el camino, al no lograr la rentabilidad imprescindible o al haberse agotado la capacidad de riesgo en un sector que en Portugal sufría fuertes vaivenes y donde era difícil la profesionalización de la gestión.

José Luis pensaba que el gran cambio que se había producido en estos años era el aumento de poder de los clientes. Especialmente la gran distribución y las multinacionales querían siempre servicios diferentes y bien ajustados a sus necesidades; no era fácil seguirles y, de hecho, muchos colegas se cansaron de los problemas y prefirieron venderse a otros o dejarse consumir. Cuando los hermanos Simões decidieron trabajar con los grandes clientes del país, José Luis pensaba que habían elegido el camino del no retorno; de ahí que el sector de la logística resultara

¹ Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España y de la AESE, Lisboa. Preparado por los profesores Mario Bella Pimentel de AESE y José Luis Lucas Tomás del Instituto Internacional San Telmo, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © Marzo 2008, Instituto Internacional San Telmo. 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 medios, sin la autorización expresa y escrita del Instituto Internacional San Telmo.

imprescindible, con todo lo que llevaba en términos de inversiones en instalaciones y sistemas de información. Ahora, de hecho, Simões era un grupo logístico con servicios de transporte.

La gran satisfacción que José Luis sentía era que la empresa era respetada por el mercado, entendiendo por tal los proveedores, los clientes, las entidades financieras y también los profesionales; no tenía dudas al respecto en Portugal y consideraba que en poco tiempo esa sería también la situación en España. Era consciente de que el mercado español exigía mayor dimensión y ese era el reto inmediato de la empresa.

Recordaba con cierta nostalgia algunos de los acontecimientos vividos, como la Revolución de los Claveles de 1975 o el ingreso de Portugal en la Unión Europea en 1986; y era consciente del largo periodo de paz y prosperidad que le había tocado vivir. También reflexionaba sobre la buena salud de que habían gozado todos los miembros de la familia. Ahora tenían ya iniciado el ingreso de la tercer generación familiar y esperaba que hubiese la oportunidad de celebrar juntos muchos más aniversarios.

UN POCO DE HISTORIA

En la década de los años treinta del siglo XX, D. Fernando Luis Simões, todavía adolescente, se dedicaba al transporte de frutas y hortalizas desde Val Casal a los mercados de la ciudad de Lisboa, utilizando un carro de tracción animal. En 1948, ya junto a su esposa Dña. Delfina Rosa Soares, pudieron adquirir una camioneta, iniciando así un negocio de transportes. En los años cincuenta hubo un fuerte auge de la construcción civil en el área de Lisboa (construcción del hospital de Santa María, nuevos barrios de Alvalade y Queluz) y D. Fernando comenzó a trabajar con su camión para una fábrica de prefabricados, pudiendo así comprar un segundo vehículo; y poco después un tercero, que dedicó al transporte de cereales para el suministro a las fábricas de piensos compuestos que estaban surgiendo en el país. En 1968 se constituyó la empresa Transportes Luis Simões (TLS).

En el año 1973, D. Fernando reunió a sus tres hijos, que ya trabajaban con él, y les manifestó: “Esto es lo que sé hacer. Si queréis más camiones, el problema es vuestro; con tres vehículos yo lidero la organización, pero si queréis crecer, os apoyo, pero no dirijo la empresa”. Los tres hermanos decidieron hacerse cargo del desarrollo de la entidad. Ese mismo año compraron en subasta 14 vehículos de una empresa de obras públicas en quiebra, de los que se pudieron aprovechar cuatro camiones y el resto se vendió como chatarra. En 1977 se compraron vehículos para realizar transportes especiales para las empresas que estaban construyendo la refinería de Sines. En 1978 se dejó de trabajar con una empresa de prefabricados, que venía mostrando dificultades en sus pagos, por lo que se perdió el ochenta por ciento de la facturación, lo que obligó a buscar nuevos clientes y a abrir una delegación en Oporto. A mitad de los años ochenta la crisis del sector de la construcción –que todavía representaba el setenta por ciento de las ventas de la empresa- llevó a TLS a vivir una fuerte crisis, que se salvó por el apoyo de D. Fernando y Dña. Delfina, que tuvieron que hipotecar todo su patrimonio.

Para salir de la crisis se decidió que ningún cliente y ningún sector serían en el futuro los únicos motores del negocio; se solicitaron ampliaciones de pago a los proveedores y congelación de sueldos a los empleados y se obtuvo un crédito bancario para adquirir nuevos camiones. También se decidió iniciar actividades en España. Los resultados fueron negativos durante varios ejercicios.

En 1988, al celebrar los cuarenta años de vida de la empresa, los tres hermanos consideraron que los cambios que estaban exigiendo las empresas multinacionales podrían suponer la desaparición de los transportistas tradicionales, dado que probablemente demandarían servicios integrados de distribución física y no solamente transporte. En consecuencia, en 1990 constituyeron la empresa Distribuição Luís Simões (DLS), con el objetivo de desarrollar la logística de distribución, principalmente mediante el almacenaje de mercancías, el control de stocks y el picking; con esta finalidad se alquilaron dos almacenes (de 4.000 y 1.000 m²) en los alrededores de Lisboa y Oporto. Al año siguiente se realizó una alianza con una empresa francesa, France Distribution System, que participó en DLS con el 40 por ciento del capital, pero dos años más tarde se compró la participación al no ser fluida la colaboración técnica.

En 1989 se creó la empresa Socar con el objetivo de introducir en el mercado portugués las nuevas tecnologías en carrocerías de camiones, específicamente las cortinas deslizantes. Ese mismo año se constituyó Lusiseg-Mediadora de Seguros, con una cartera de clientes originarios de la época de D. Fernando Luís Simões, para ofrecer servicios en el área de seguros, tanto para las empresas del grupo, transportadores y empleados como al resto del mercado. En 1990 se creó en Madrid Luís Simões España, S.A. que, utilizando la flota de TLS, comenzó a trabajar en la zona centro; posteriormente se abrieron delegaciones en Barcelona, Sevilla, Lugo y Valladolid.

En 1992 se constituyó la empresa Reta-Locação e Gestão de Frotas S.A., dedicada al alquiler de semiremolques. También ese año se creó Imóveis Luís Simões-Gestão Imobiliária, S.A. (ILS) para gestionar el patrimonio del grupo y responsabilizarse de la construcción de todas sus instalaciones; posteriormente, en 1997, se alteró la denominación por LSG-Gestão Empresarial e Imobiliária por haber iniciado esta empresa actividades como la compraventa de inmuebles y la prestación de servicios compartidos al Grupo. El holding del Grupo, como detentador de los capitales sociales de cada una de las sociedades constituidas, estaba formado por cuatro holdings familiares correspondientes a Fernando Luis Simões y a sus tres hijos, Leonel, José Luis y Jorge.

A finales de los noventa se pusieron en marcha dos plataformas logísticas propias en Gaia y Carregado (norte y centro del país), con una inversión superior a los 13 millones de euros. También en esa época se reorganizó el gobierno del grupo, pasando de una gestión conjunta de todos los negocios por los tres hermanos a una estructura formal que separaba como unidades los Transportes en Portugal, los Transportes en España, las Operaciones Logísticas y los Negocios Complementarios –el resto de actividades–, constituyéndose un nivel corporativo centrado en las Finanzas, los Sistemas de Información y los Recursos Humanos. Se reforzó, entonces, la figura del presidente ejecutivo, que de hecho venía siendo ejercida por José Luis Simões, y se formalizó un