

GRUPO LUIS SIMÕES

Información Complementaria

PRESENTACIÓN

El caso “DGI-173 Grupo Luis Simões” contiene la evolución histórica de la empresa desde su fundación hasta el año 2007, y en él se describen las principales características de sus negocios y de su organización; además se recogen los puntos de vista de sus tres administradores, miembros de la segunda generación de la familia Simões.

En esta “Información Complementaria” se muestra la evolución del Grupo hasta el año 2013 y se recoge la perspectiva del presidente del consejo de administración sobre los negocios, la organización y diversos aspectos relativos al gobierno general de la empresa.

ENTREVISTA CON EL SR. JOSÉ LUIS SIMÕES (Presidente del Consejo de Administración del Grupo Luis Simões)

P. ¿Cuál ha sido la evolución reciente del clima de los negocios?

R. En poco tiempo se ha pasado de un periodo de relativa tranquilidad y con progresivos aumentos en los intercambios comerciales (con España como motor económico de la Península Ibérica), a un escenario de retraimiento de los mercados, tanto en transporte como en logística. Con la crisis (varias a la vez) los clientes se han visto forzados a reducir los costes y sus estructuras empresariales, y las perspectivas sobre la evolución del PIB de la región indican que la salida será más lenta de lo que desearíamos. Los competidores, como es usual, han reaccionado con una agresividad que está afectando negativamente a todos. Y lo que más nos preocupa es el clima social adverso que se puede estar generando. Desde luego estamos en un ciclo prolongado de inestabilidad, algo a lo que nos habíamos desacostumbrado.

(El Anexo 1 contiene la evolución de los principales indicadores consolidados a nivel de Grupo. Por otra parte, el Apéndice I muestra la evolución de algunas magnitudes macroeconómicas de Portugal y España. Debe tenerse en cuenta que en 2011 Portugal tuvo que solicitar un “rescate” a la Unión Europea, y que España recibió ayuda financiera del Banco Central Europeo en 2012).

P. ¿Cómo se han comportado los negocios principales del Grupo?

- R. Las cifras demuestran que nuestros esfuerzos están permitiendo aguantar el impacto de la crisis, y así las ventas de estos años han evolucionado de la siguiente manera (en millones de euros):

	<u>2006</u>	<u>2007</u>	<u>2008</u>	<u>2009</u>	<u>2010</u>	<u>2011</u>	<u>2012</u>	<u>2013</u>
Transportes	99	101	102	99	110	116	116	118
Logística	51	62	62	70	80	82	84,5	85

Los resultados de los negocios en sí han sido razonables; y, como siempre, hemos conseguido mejorar nuestra gestión en los periodos de crisis. Esta vez, sin embargo, nos afectó una operación especial que se hizo sobre la cobertura del precio del combustible (el Brent estaba teniendo una escalada vertiginosa y en julio de 2008 se situó en los 134 dólares y se esperaba que superase los 150 e incluso los 200... y en diciembre se puso en 43 dólares) que, al final, nos quitó los mejores resultados históricos que hubiésemos conseguido tanto en 2008 como en 2009; ahora ya está absorbido el efecto y nos hemos centrado en lo que sabemos hacer bien. En cualquier caso, el precio de los combustibles va a seguir afectándonos mucho, tanto por las subidas de impuestos como por la inestabilidad geopolítica en las zonas productoras de petróleo. Por otra parte, la lucha de precios tanto en transporte como en logística se ha exacerbado peligrosamente.

Mientras tanto, ha continuado la ampliación de los centros operacionales hasta llegar a los diez en transportes y a los quince en logística (además de dieciséis plataformas de “cross-docking” y cuatro centros de “co-packing”); se ha conseguido que el silo automático entre en velocidad de crucero, con sus 56.000 palets de capacidad; seguimos mejorando la calidad de los vehículos de la flota propia (vehículos Euro V), con importantes reducciones en sus emisiones; se están consiguiendo descensos significativos en el gasto energético y en la producción de residuos...

Por su parte, los negocios complementarios tuvieron una caída abrupta hace cuatro ejercicios, pero se realizó una actuación contundente, de manera que los resultados superaron las previsiones y fortalecieron las cuentas del Grupo los últimos años.

Y lo principal de todo, hemos conseguido mantener nuestra clientela (300 clientes en logística, representando los 24 principales el 80 por ciento de la facturación; y 1.470 clientes en transportes, representando los 106 principales el 80 por ciento de la facturación). Estos años han sido “los años de los clientes”, y así van a seguir siendo los próximos. Se han incorporado nuevos clientes, como Diageo, Schweppes, Coca-cola, Reckitt Benckiser, Masoliver, etc, que van a permitir crecimientos buenos en los próximos ejercicios y de manera sostenida; y también se han perdido algunos, lo que ha repercutido bastante en los resultados finales.

Los clientes estructurales son la base para crecer y para optar a otras grandes operaciones. La clave es descubrir qué operaciones de la cadena de suministros deberemos llevar a cabo en el futuro y cuáles no, y saber prever los cambios en los flujos de mercancías tanto en épocas de crisis como en las normalizadas.

P. ¿Qué políticas comerciales están siguiendo?

- R.** El negocio de “la externalización” de las actividades logísticas de la cadena de abastecimiento tiene siempre como principal competidor al propio cliente, pues normalmente quiere un operador externo cuando él ya domina sus operaciones y busca flexibilidad o especialización, y porque desea reducir activos físicos o laborales. En épocas de crisis, además, todos quieren todo y pagar lo menos posible. La clave, entonces, está en ofrecer soluciones muy específicas; obviamente los clientes no te dirán que te necesitan, pero si les eres útil, te responderán ahora y después. En cualquier caso, los clientes son los que “compran” y son ellos los que establecen los márgenes... y no está siendo fácil acompañarles, porque supone normalmente trabajar más y ganar menos.

Hay que ofrecer buenos procedimientos, sistemas de información seguros, pasar las auditorías necesarias, tener equipos con experiencia y, en definitiva, conseguir la confianza. Si ofrecemos “soluciones” claras a las necesidades de los clientes no nos tratarán como una “commodity”. También, con frecuencia, los nuevos clientes “no surgen” de inmediato, por eso hay que insistir y prepararse para ofrecerles la próxima vez verdaderos proyectos de valor. Ciertamente, también los clientes se van aunque estén satisfechos, sea por cambios estratégicos o por la llegada de nuevos responsables; otras veces, porque ellos mismos sufren bandazos en sus políticas. No está resultando fácil acceder a grandes clientes pero evitamos hacer ofertas temerarias que nos puedan perjudicar a medio plazo.

Hay que estudiar y aprender, y considero que la crisis nos está poniendo delante oportunidades para llegar adonde queremos; solo en estos periodos se abren puertas que normalmente están cerradas y es por eso que hay que tener una dimensión relevante y suficiente capacidad para abordar nuevos segmentos de actividades (farmacia, automoción, tecnología, temperaturas controladas, intermodal, etc.), en los que haya mayor holgura para nuestros márgenes.

Por supuesto, también hay que conseguir esquemas de trabajo razonables con los subcontratados; si les damos oportunidades para ganar, ellos querrán aliarse con nosotros, lo que mejorará el servicio y reducirá la necesidad de inversiones propias (actualmente la flota ajena se sitúa cerca del setenta por ciento de los vehículos que utilizamos tanto en transporte como en logística).

P. ¿Continúa la apuesta española?

- R.** Hay mucho que hacer en el mercado español, por lo que estamos ampliando la cobertura del mismo con más centros y plataformas; y hemos apostado por