

## KAIZEN EN SIMÕES<sup>1</sup>

*“No podemos seguir así. Alguna medida tenemos que tomar”.* — confesaba Rui Simões, Consejero Delegado de *Innovance*<sup>2</sup>, mientras removía su café Delta en la cafetería de la empresa.

Esa misma mañana del cuatro de julio de 2014, había estado reunido con el equipo al frente del proyecto de mejora continua de Luis Simões. Al terminar la reunión se había quedado almorzando con Antonio Fernandes, director del departamento de Innovación y Proyectos (DIP) en Portugal, del que dependía esta iniciativa. Querían seguir profundizando en el análisis de la situación, para tomar una decisión y trazar un plan de acción.

El proyecto de implantación de *Kaizen*<sup>3</sup> en Azambuja, uno de los almacenes de Simões en Lisboa, seguía mostrando resultados negativos después de cinco meses. Ambos habían estado revisando su evolución y estaban bastante desilusionados.

Simões había comenzado a trabajar con la filosofía de mejora continua en 2010. Se habían lanzado varias iniciativas con buenos resultados, hasta el punto de decidir proponer su implantación general como parte de la estrategia de la compañía en 2013.

Sin embargo, algo importante habían pasado por alto o no estaban haciendo bien. A comienzos de 2014 habían comenzado los proyectos de implantación de dos de sus enclaves en área de Lisboa: Carregado 1 y Azambuja. Pero a poco más de un mes del cierre de ambos proyectos, sólo el primero había conseguido la evolución esperada. En el segundo, los resultados no sólo no habían mejorado, sino que se habían deteriorado considerablemente, a pesar de que en el último mes parecían ganar terreno.

*“Si no conseguimos arreglar esto, ¿cómo vamos a defender este proyecto en el Consejo de Dirección del Grupo?”* — Se preguntaba Rui. *“Sin embargo, tanto Antonio como yo*

---

<sup>1</sup> Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparado por la Profesora Marisa Martínez Jiménez del Instituto Internacional San Telmo, con la colaboración de D. Rui Simões y D. Antonio Fernandes, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © noviembre 2015, 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.

<sup>2</sup> División de Innovación y Sostenibilidad del grupo Simões.

<sup>3</sup> Kaizen “改善”, significa mejora continua en japonés.

*estamos convencidos de que la implantación de la mejora continua es algo muy necesario para el futuro de la empresa”.*

## LA EMPRESA

Simões era en 2014 un grupo de empresas portugués de capital 100% familiar, dedicado fundamentalmente a la logística y transporte de mercancías por carretera. Con una facturación de 208 millones de euros en 2013 y 1.400 colaboradores, era el líder en Portugal y estaba entre las 12 primeras empresas en el ranking ibérico del sector. El grupo disponía de 300.000 m<sup>2</sup> de almacenes, y una flota de más de 2.000 camiones, que le permitían transportar 6,5 millones de toneladas al año.

La compañía estaba gobernada por tres miembros de la segunda generación y ya contaba con nueve miembros de la tercera, incorporados bajo los criterios del protocolo familiar. Definía así su “misión”: garantizar soluciones eficientes y competitivas de transporte, logística y servicios auxiliares, promoviendo la satisfacción de los clientes y de la sociedad en general, desde un punto de vista económico, social y ambiental. Su “visión” se concretaba en ser la referencia ibérica de su sector, en términos de calidad de servicio.

Simões, fundada en 1948, había pasado sus peores momentos en la década de los ochenta a consecuencia de una excesiva dependencia del sector de la construcción. En esos años este sector sufrió una profunda crisis en el país luso. No quería volver a enfrentarse a una situación parecida. (Ver Anexo 1 “Principales hitos de la Historia del Grupo Simões”).

Por este motivo, y a diferencia de sus principales competidores, la empresa no estaba especializada en un único sector productivo. Alimentación, con un 49% del negocio, era el sector más representativo, seguido de higiene, cuidado y farmacia, con un 13%, y automoción con un 7%.

El grupo Simões estaba formado por ocho sociedades. Su filosofía era diversificar, buscando transformar sus centros de costes en centros de beneficios. Habían comenzado con transporte, incorporando luego logística. El resto de sus actividades cubrían, entre otros, los campos de alquiler y venta de semirremolques, mantenimiento de vehículos y seguros. (Ver Anexo 2 “Organigrama general y líneas de negocio del Grupo Simões”).

El sector de la logística y el transporte en general, era un sector con márgenes bajos, que aún se habían estrechado más durante la crisis que había comenzado en 2007.

Por una parte, los clientes grandes, afectados por descenso en el consumo, habían obligado a los proveedores logísticos a entrar en guerra de precios para mantener sus cuentas. Por otra, se habían incorporado al sector autónomos y pequeñas empresas con flotas reducidas, pero con costes de estructura casi inexistentes. Debido a estos

factores, en 2014, el margen neto medio de las 12 primeras empresas del sector no superaba el 1%.

Durante los años de crisis, el grupo Simões había conseguido crecer en facturación ejercicio tras ejercicio, incrementando los servicios contratados por sus clientes tradicionales, e incorporando otros nuevos. Pero lo había hecho, al igual que la mayor parte de sus competidores, sacrificando rentabilidad. (Ver Anexo 3 “Evolución de los principales indicadores consolidados”).

Sobre la evolución del negocio y el futuro del grupo, Jose Luis Simões, presidente de la compañía, había comentado pocas semanas atrás:

*“Los negocios cambian continuamente. No se trata simplemente de fijar una estrategia y seguirla; hay que estar metidos en la dinámica del día a día porque los clientes y los competidores se mueven. También cambian las condiciones financieras y el entorno. No se puede negar la realidad, y para enfrentarla con éxito hay que estar aprendiendo continuamente, tanto en las unidades de negocio como en la cúpula directiva. No te puedes dejar llevar por la inercia.*

*Para garantizar la viabilidad de esta empresa a medio plazo tenemos que apuntar a un margen operativo sobre ventas de dos dígitos. Si no conseguimos diferenciarnos y encontrar la forma de aportar valor a la cadena, entraremos en una espiral de precio descendente, hasta que desaparezcamos.*

*Llevamos años siendo pioneros y apostando por las nuevas tecnologías de la información y la integración con el cliente. Aun así, es momento de redoblar los esfuerzos en innovación para mejorar en servicio y ganar flexibilidad, y hacerlo de forma sostenible. Sin perder de vista que, o controlamos la eficiencia del proceso, o entramos en pérdidas sin darnos cuenta.*

*Innovación, sostenibilidad y productividad son las claves en sectores como el nuestro, con operaciones complejas. Pero no se puede pretender conseguir resultados sin emplear recursos. Confío que la división de Innovance que hemos creado, sea el motor que ayude a consolidar nuestras ventajas actuales y potenciar otras nuevas”.*

## **LOS RETOS DE INNOVANCE Y EL DEPARTAMENTO DE INNOVACIÓN Y PROYECTOS.**

*Innovance* era una división de reciente creación dentro del grupo Simões. Apenas contaba con un año y en ella se tenían puestas muchas expectativas. Al frente, se encontraba Rui Simões, miembro de la tercera generación de la familia fundadora. Se había incorporado como responsable de esta división después de haber dedicado sus tres primeros años en Simões a impulsar el departamento de sistemas de información de la empresa. Anteriormente, había estado trabajando varios años en una prestigiosa consultora internacional.