

2. Estrategia y creación de valor





Propósito corporativo

Simplificamos la vida de las personas, somos expertos en servicios logísticos especializados y ofrecemos soluciones sostenibles.



Misión

Impulsamos el crecimiento de nuestros clientes, siendo su socio de confianza y ofrecemos soluciones logísticas de alto valor añadido. Mejoramos la eficiencia aportando innovación, para contribuir a un desarrollo y creación de valor sostenibles a largo plazo.



Visión

Ser el socio de confianza para soluciones logísticas de alto valor.



Entorno

Entorno macroeconómico

Las condiciones sociales, políticas y macroeconómicas a escala mundial que afectan a Europa pueden condicionar a Logista en los distintos enclaves en los que desarrolla sus actividades. En el ejercicio 2022, la recuperación económica post-pandemia ha venido acompañada por un entorno macroeconómico marcado por dos acontecimientos claves. En primer lugar, el fuerte encarecimiento de las materias primas que ha incidido, de modo significativo, en el precio de los combustibles y en, segundo lugar, el conflicto que se inició el 24 de febrero entre Rusia y Ucrania que ha agudizado esta tendencia. Ambos han supuesto un aumento de la incertidumbre respecto al ritmo de recuperación de las economías en los próximos meses. Esta incertidumbre se ha trasladado a la volatilidad de los mercados y los precios de las materias primas y combustibles. Este problema ha derivado en una inflación por encima de la media de los últimos años, lo que ha llevado a una subida de tipos de interés por parte de los distintos bancos centrales.

En este **difícil contexto macroeconómico**, si bien es verdad que Logista se vio afectada durante los primeros meses del ejercicio, finalmente ha conseguido a través de una gestión eficiente compensar sus efectos.

El **sector turístico ha sido positivo** en las distintas regiones del sur de Europa, incluso llegando a niveles previos a la pandemia, favoreciendo la demanda extranjera de la distribución de los productos de tabaco y conveniencia, uno de nuestros principales negocios en nuestros principales mercados (España, Francia, Italia y Portugal). En cuanto al **negocio de Pharma, la actividad sigue beneficiándose de la crisis sanitaria asociada al COVID-19**. Por último, las **líneas de transporte se han visto reforzadas**

La mejora de **eficiencia** continua y **nuestro modelo comercial** han permitido **mitigar los impactos** negativos de las actuales **circunstancias macroeconómicas** en los resultados de la Compañía.

gracias a una mayor eficiencia operativa y a la incorporación de Speedlink Worldwide Express a principios de este año, aumentando el alcance a otros países y ampliando nuestra red logística en la Unión Europea.

Haciendo referencia al corto-medio plazo, adicionalmente debemos considerar el posible continuo encarecimiento de la actividad del transporte motivado por la subida del precio del petróleo. Esta compleja situación se espera que se mantenga a lo largo de los próximos meses, aunque **Logista no debería verse tan afectada como otras empresas debido a su estructura de capital y generación de caja y a que presta sus servicios de distribución y transporte en la gran mayoría de los casos, para productos no cíclicos**. Además, seguimos realizando inversiones como los anuncios de acuerdo para la adquisición de Transportes El Mosca y Carbó Collbatallé, con las cuales prevemos en el corto-medio plazo una mejora de resultados gracias a las sinergias generadas y a la reducción de costes. La mejora de eficiencia continua y nuestro modelo comercial han permitido mitigar los impactos negativos de las actuales circunstancias macroeconómicas en los resultados de la Compañía.

Entorno regulatorio

Al igual que en ejercicios anteriores, el entorno regulatorio, tanto en el sector farmacéutico como en el del tabaco, ha seguido avanzando en la senda de la exigencia de mayores controles en la distribución de dichos productos, por lo que es necesario que las empresas sean capaces de cumplir con los requerimientos para poder operar en el futuro. **Logista se ha involucrado activamente en este proceso, tanto desde la perspectiva del establecimiento de sistemas y controles internos para la prestación de nuestros servicios tradicionales**, como en los supuestos de adquisición de nuevas empresas que nos permiten la entrada en nuevos ámbitos de negocio, como es el de la distribución de productos congelados.

Con ello, **reforzamos nuestro firme compromiso** no sólo con el cumplimiento estricto de los requisitos regulatorios, sino con la excelencia en la prestación de nuestros servicios, ofreciendo a los clientes soluciones que les permiten anticiparse a dichos requerimientos.

Transformación digital e innovación

Estamos impulsando nuestra transformación digital de los procesos de negocio para ganar eficiencia interna y estamos utilizando las innovaciones técnicas para los nuevos servicios al cliente.

Los **proyectos más relevantes** en 2022 fueron:

⇒ **Optimización de la gestión del transporte de la cadena de suministro de productos farmacéuticos**, optimizando las rutas y aprovechando al máximo los camiones disponibles para las entregas a farmacias y hospitales. Los servicios totalmente digitalizados integran el control de extremo a extremo de las temperaturas en almacenes y camiones. Los clientes pueden hacer un seguimiento de las llegadas de sus entregas. El gemelo digital de los servicios de entrega permite a los gestores de transporte simular diferentes escenarios y reaccionar inmediatamente ante los imprevistos.

⇒ El uso de las enormes cantidades de datos de ventas en los negocios farmacéuticos y de conveniencia, nos permite **optimizar automáticamente la segmentación de los puntos de venta y los grupos de productos con Inteligencia Artificial (IA)**. Como resultado, los equipos de marketing y ventas pueden lanzar campañas de marketing One-2-One altamente dirigidas a miles de minoristas. Adaptar los productos y servicios a los puntos de venta impulsa las ventas y los márgenes. Las últimas tecnologías basadas en la IA garantizan la calidad de los datos y ofrecen resultados fiables.

Estamos impulsando nuestra **transformación digital** de los procesos de negocio para ganar **eficiencia interna** y estamos utilizando las **innovaciones técnicas** para los **nuevos servicios al cliente**.

⇒ Estamos ampliando nuestra presencia en los puntos de venta en diferentes canales con la renovación completa de nuestra plataforma POS. El uso de las últimas tecnologías de software, una interfaz de usuario optimizada y el despliegue de un **nuevo hardware para 50.000 terminales de punto de venta refuerzan la presencia e integración con Logista**. Los nuevos servicios de valor añadido de la plataforma POS son los servicios de pago y de lotería. La plataforma POS ayuda a generar enormes cantidades de datos sobre el comportamiento de los consumidores.

⇒ Con la **ampliación de una plataforma de entrega exprés en Italia**, Logista está apoyando a los fabricantes de tabaco el desarrollo de los productos de riesgo reducido mediante la entrega al consumidor (B2C) de los dispositivos asociados a este tipo de productos. La optimización de los servicios de transporte desde los estancos a los consumidores está aprovechando la alta cobertura de las tiendas de conveniencia para facilitar la entrega de última milla con riders a los consumidores.

A nivel interno, los procesos empresariales en funciones de apoyo como las finanzas, los recursos humanos, las adquisiciones y la tecnología de la información se están integrando completamente mediante el uso de la automatización de procesos robóticos. La sustitución de las operaciones manuales por la ejecución de procesos automatizados está reduciendo significativamente los tiempos de procesamiento y aumentando la eficiencia. La puesta en marcha de una herramienta de presupuestación integrada sustituye los procesos manuales y permite a los expertos en finanzas simular diferentes escenarios de negocio, apoyando la toma de decisiones orientadas a los datos.

Asimismo, durante el ejercicio 2022, está siendo objeto de implantación el sistema "SAP GRC Risk Management" para integrar el modelo de gestión de riesgos de Logista, cuya puesta en funcionamiento se espera para el próximo ejercicio 2023 (véase más información en el capítulo de gobierno corporativo: proceso de identificación, evaluación y mitigación de los riesgos).

Ciberseguridad

Continuamos avanzando en el ámbito de la **ciberseguridad** a través de **3 pilares fundamentales**: (1) **reforzando su estructura interna** y los servicios expertos de empresas líderes en el sector, (2) implantando **nuevas tecnologías de seguridad** y (3) ejecutando **planes de concienciación** para los empleados frente a las principales amenazas emergentes.

Entre los avances más relevantes este ejercicio destacan los 4 siguientes:

⇒ **Implantación de un Security Operations Center** que, en modo 24/7, monitoriza, analiza y detecta posibles ciber incidentes, estando preparado para responder antes los mismos de forma conjunta con Logista; con ello se minimizaría el impacto que dichos ciber incidentes podrían tener en nuestras operaciones.

⇒ **Adopción de medidas especiales contra amenazas de ciber-guerra relacionadas con el conflicto en Ucrania**, principalmente para evitar y responder ante ataques ransomware y de denegación de servicio, los cuales podrían paralizar las operaciones de Logista. Todo ello de forma conjunta a las campañas de sensibilización realizadas entre el personal para la detección de phishing u otras amenazas en relación con la ingeniería social.

⇒ **Endurecimiento en la protección de la información de nuestros clientes y otros terceros**, así como de nuestros empleados y proveedores, utilizando mecanismos de cifrado.

⇒ **Adaptación a estándares internacionales de ciberseguridad**, como la certificación ISO/IEC 27001 en Logista Pharma, sirviendo de garantía para la existencia de una mejora continua en la gestión de la seguridad.

Consumo a través de comercio electrónico

La pandemia asociada al COVID-19 llevó la venta on-line a sus cotas históricas más altas, y aunque una vez superada la pandemia el incremento de este tipo de ventas se ha ralentizado, continúan en niveles por encima del 2019, por lo que esperamos que el mercado seguirá teniendo necesidades logísticas cada vez más complejas por las restricciones que imponen las ciudades a las entregas de última milla. Esta situación obligará a las compañías que operan en este sector a ofrecer soluciones de calidad, amplitud de servicios y tarifa equilibrada. Este escenario hace de **Logista un atractivo socio logístico capaz de acompañar en la venta directa de los grandes fabricantes.**

Consumo en canales de proximidad

Con el fin de la pandemia asociada al COVID-19 se ha producido la vuelta de los consumidores a las tiendas físicas, recuperando los niveles de 2019. El pequeño comercio de proximidad se ha beneficiado especialmente de esta situación, ganándose la fidelidad de los consumidores. Logista distribuye a cerca de 200.000 puntos de venta en Francia, España, Italia y Portugal todo tipo de productos, ofreciendo un acceso rápido y sencillo a los fabricantes para que sus productos estén disponibles en esos establecimientos. **Este posicionamiento permitirá a Logista seguir beneficiándose de la oportunidad de crecimiento en canales de proximidad.**

Productos de próxima generación

Se mantiene la continua innovación en productos relacionados con el tabaco, complementando la oferta tradicional. Estos productos innovadores requieren nuevos servicios de valor añadido, que generan oportunidades para Logista. **Ofrecemos a los fabricantes la mejor y más rápida ruta hasta el consumidor en España, Francia, Italia y Portugal, gracias a nuestra red de distribución de máxima capilaridad en cada uno de estos países.**

Requisitos ambientales

Se mantiene una **exigencia creciente por parte de los clientes en relación a requisitos ambientales** en la prestación de servicios, que ha aumentado en el entorno de la crisis del COVID-19 y de la mayor sensibilización de la sociedad respecto a estos temas.

Logista basa su actuación en un **plan director de calidad y medio ambiente y en una política de calidad, medio ambiente y eficiencia energética** que establecen las directrices y buenas prácticas para optimizar el uso de recursos y prevenir la contaminación en los procesos.

Verificamos anualmente, según el estándar ISO 14064-3, **las principales estructuras y procesos de cada negocio** en España, Francia, Italia, Portugal y Polonia, tomando como referente la metodología GHG Protocol y la propia ISO 14064-1.

Hemos mejorado significativamente la **metodología de cálculo de huella de carbono**, logrando una evaluación mucho más exacta y granular del impacto generado por nuestras principales fuentes de emisión. Esta información servirá de soporte en la identificación de las oportunidades con mayor impacto en reducción de emisiones, y permitirá calcular con precisión la reducción de emisiones que están suponiendo las acciones implantadas.

Además, integramos la perspectiva medioambiental en el desarrollo de nuestra estrategia y nos hemos comprometido a **reducir un 30% y un 54% las emisiones directas e indirectas generadas por nuestra actividad hasta 2030 y 2050**

respectivamente, tomando como referencia el año 2013. Dichos objetivos han sido desarrollados en línea con el Acuerdo de París, y han sido validados y aprobados científicamente a través de la iniciativa “Science Based Target”.

El esfuerzo en esta materia ha sido reconocido por distintos organismos internacionales. Así, **Logista es una de compañías que han sido incluidas por CDP en su prestigioso grupo “A List”**, como uno de los líderes globales en la lucha contra el cambio climático, siendo el único distribuidor europeo que logra este reconocimiento durante los últimos seis años. Además, este año Logista ha sido reconocida de nuevo como “Supplier Engagement Leader”, destacando su labor para hacer más sostenible la cadena de suministro de sus clientes, en línea con un modelo de negocio más responsable.

Adicionalmente, **Logista forma parte del índice FTSE4Good IBEX**, integrado por compañías que demuestran sólidas prácticas en materia ambiental, social y de gobierno corporativo y se ha sumado al manifiesto “por una reconstrucción sostenible” en España.

Este año se han incorporado **KPIs asociados a la gestión medioambiental entre los objetivos para percibir los planes de incentivos a corto plazo de los empleados** que se suman a los ya existentes de largo plazo, en línea con la voluntad de continuar avanzando en la integración la sostenibilidad medioambiental en la gestión diaria de los negocios.

Logista, durante el ejercicio 2022, ha llevado a cabo esfuerzos en diferentes líneas de actuación con el objetivo de mejorar su desempeño medioambiental:

100% de electricidad de origen renovable en todos nuestros almacenes en los principales mercados donde operamos (España, Italia, Francia y Portugal) y en los principales almacenes de Polonia.

Instalación fotovoltaica proyectada en nuestros principales almacenes, siendo ya una realidad en nuestra mayor ubicación europea (Leganés).

Fomento de economía circular mediante la mejora de los ratios de cajas retornables (España, Francia e Italia).

Establecimiento de **criterios de eficiencia energética** para todas nuestras nuevas ubicaciones, incluyendo certificación BREEAM y LEED, como la certificación BREEAM excellent obtenida en Italia.

Fomento de transporte intermodal en largo recorrido, y de vehículos eléctricos en última milla.



Evolución previsible del negocio y prioridades estratégicas

1. Fortalecer los negocios consolidados

Uno de nuestros principales objetivos estratégicos es **mantener un sólido posicionamiento en nuestros negocios más consolidados.**

Sin embargo, el grado de madurez de alguno de estos negocios hace que sea esencial explorar y desarrollar nuevos servicios complementarios a la distribución. Esta mayor oferta de servicios ayuda a posicionarnos mejor frente a nuestros clientes y nos permite generar oportunidades de crecimiento.

2. Aportar crecimiento sostenible y futuro, expandiendo la base de negocio

El crecimiento en el largo plazo se basa en seguir desarrollando las actividades con mayor proyección futura, tales como la distribución B2C (“Business to Consumer”) que facilita la llegada del fabricante al consumidor final, o la logística de productos farmacéuticos, optimizando la distribución de productos complejos y aumentando la gama de servicios logísticos ofrecidos, manteniendo siempre los niveles de seguridad y calidad requeridos para dicha actividad. Adicionalmente, nuestra actividad de transporte, tanto de largo recorrido como de paquetería industrial y pequeña paquetería, ofrece oportunidades en la distribución de productos que requieren un manejo especializado, ya sea por trazabilidad o por cadena de frío.

Como parte de nuestra **estrategia de crecimiento**, debemos considerar oportunidades orgánicas, a través del desarrollo de más servicios especializados, y oportunidades inorgánicas, que nos puedan aportar mayores capacidades y oportunidades de crecimiento.

En este sentido, durante el tercer trimestre del ejercicio, Logista llegó a un **acuerdo para la adquisición del 60% de Transportes El Mosca y el 40% restante en los próximos tres años.** Transportes el Mosca es una compañía española especialista en el transporte y almacenaje de mercancías, transporte frigorífico congelado o refrigerado y transporte de gran volumen, principalmente para las industrias de alimentación. Adicionalmente, se ha consolidado como una empresa de transporte marítimo nacional e internacional, con alta especialización tanto para el tratamiento de mercancías secas como en temperatura controlada. Con esta adquisición, afianzamos nuestra posición como una de las mayores empresas españolas de logística, entramos en el negocio complementario del transporte marítimo y ampliamos nuestra oferta de servicios añadiendo la logística de valor añadido para el sector hortofrutícola. La adquisición del 60% de Transportes el Mosca se ha cerrado al comienzo del ejercicio 2023 (28 de octubre 2022).

Siguiendo esta línea, y también durante el cuarto trimestre del ejercicio, anunciamos un **acuerdo para la adquisición del 100% de Carbó Collbatallé S.L.**, empresa española especialista en transporte y logística del frío en el sector de la alimentación, referente a nivel nacional en soluciones a medida para preservar la cadena de frío, la calidad y la seguridad de los alimentos durante todo el proceso logístico. Mediante esta adquisición, reforzamos el catálogo de servicios que ofrecemos a nuestros clientes, al incorporar capacidades complementarias en temperatura controlada, fundamentalmente en el rango de congelado para el sector de alimentación. La transacción se ha cerrado al comienzo del ejercicio 2023 (1 de octubre 2022).

Asimismo, la expansión geográfica en nuevos países a los que exportar nuestro modelo de negocio es otra de las piezas clave de nuestros planes de desarrollo, que aportará crecimientos futuros y permitirá diluir y compensar los riesgos macroeconómicos que puedan afectar a cada uno de los países en los que operamos. Con este fin, adquirimos durante el segundo trimestre del ejercicio el 70% de **Speedlink Worldwide Express**, empresa neerlandesa especialista en entregas express (“time critical”) B2B (“Business to Business”), con origen y/o destino en Bélgica y Países Bajos y acordamos adquirir el 30% restante en los próximos 3 años. Esta adquisición permite la expansión internacional de los servicios de Nacex en Benelux, a la vez que fortalece la posición de Logista en la distribución médico/sanitaria ampliando su catálogo de servicios fuera de la Península Ibérica.

3. Ofrecer excelencia en los servicios, aumentando la rentabilidad, mediante la mejora constante de la eficiencia operativa

El compromiso con nuestros clientes y la estrecha colaboración con ellos en búsqueda constante del beneficio mutuo constituye nuestro mayor impulso para mantener los más altos niveles de calidad en la ejecución de nuestros servicios y actividades. Bajo este compromiso, para mantener y aumentar nuestra rentabilidad **debemos trabajar siempre en la mejora de la eficiencia operativa.**

Dentro de este objetivo de mejora continua debemos resaltar nuestro **compromiso con el crecimiento sostenible desde un punto de vista ambiental.** La contaminación del transporte por carretera es una de las áreas de mejora identificadas por la Compañía para la reducción de nuestra huella de carbono. En el capítulo de Minimización del impacto medioambiental, explicamos las acciones llevadas a cabo en esta materia.

4. Preservar la solidez financiera, de modo que permita mantener nuestra política de remuneración al accionista

Al igual que en ejercicios anteriores, la **eficiencia operativa y la conservación y desarrollo del “know-how” interno sirven de base para el mantenimiento de una sólida rentabilidad financiera y la creación de valor a largo plazo** para todos nuestros grupos de interés. De este modo, es importante incrementar la base de ingresos con unos costes adecuados, permitiendo así retribuir a todos los implicados de un modo justo y ofrecer unas tarifas acordes con el nivel de servicio ofrecido.