

# 3

## Estrategia



### Entorno macroeconómico

La evolución de las distintas actividades de Logista en las áreas geográficas en las que opera puede verse afectada por las condiciones políticas, sociales y/o macroeconómicas a nivel mundial, y en particular por las condiciones existentes en España, Francia, Italia, Portugal y, en mucha menor medida, en Polonia.

A lo largo del ejercicio fiscal, se puede dividir el entorno macroeconómico en dos periodos diferenciados: hasta febrero de 2020 y desde marzo hasta septiembre. Durante el primer periodo, la situación tanto en España como en Portugal era positiva, con crecimiento del PIB, mientras que la situación en Francia e Italia era de estancamiento o ligero retroceso de sus economías.

Sin embargo, a partir de marzo, la importante crisis sanitaria asociada al COVID-19 y las medidas adoptadas para combatirla han causado un importante retroceso en la economía a nivel mundial, con especial incidencia en España e Italia y es difícil evaluar o predecir cuál será el impacto en el medio plazo, que dependerá del ritmo en que se producirá la recuperación de la economía.

Algunos de nuestros negocios están más ligados que otros a la evolución del PIB, tales como las líneas de transporte, pero el modelo de negocio de Logista ha demostrado en anteriores crisis económicas una importante resiliencia, que se tradujo en niveles similares de desempeño económico/financiero y de remuneración al accionista, en limitados impactos en el empleo y en avances tecnológicos, centrados en desarrollar nuevos servicios de valor añadido para los clientes. Esta experiencia pasada nos permite confiar en que el impacto del entorno macroeconómico no será demasiado significativo en los próximos años.

## Entorno



### Entorno regulatorio

El entorno regulatorio, tanto en el sector del tabaco como en el farmacéutico, implica cada vez más llevar a cabo exhaustivos 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, no sólo cumple con los requisitos regulatorios, sino que es capaz de adelantarse a los mismos y ofrecer a sus clientes nuevos servicios que van más allá del estricto cumplimiento de la norma, lo que ayuda a reforzar nuestras relaciones con ellos.



### Ciberseguridad

Logista está invirtiendo importantes recursos en su ciberseguridad, ya que, a través de su transformación digital, está acumulando importantes volúmenes de datos electrónicos de clientes, empleados y proveedores que necesitan protección contra el aumento de las amenazas cibernéticas. Logista realizó una exhaustiva revisión de seguridad externa, está implementando las últimas tecnologías de seguridad y se centra en la conciencia de los ataques de "phishing" y "ransomware".



## Requisitos ambientales

Existe 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 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. Logista verifica anualmente, según el estándar ISO 14064, las principales estructuras y procesos de cada negocio en España, Francia, Italia, Portugal y Polonia, tomando como referente la metodología GHG Protocol.

Además, Logista integra la perspectiva medioambiental en el desarrollo de su estrategia y se ha comprometido a reducir en un 30% las emisiones directas e indirectas generadas por su actividad hasta 2030 con respecto a 2013 y ha validado científicamente este objetivo con la aprobación de "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 cuatro años.

Adicionalmente, Logista forma parte del índice FTSE4Good, 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 largo plazo de los empleados, en línea con la voluntad de continuar avanzando en la integración la sostenibilidad medioambiental en la gestión diaria de los negocios.



## Consumo en canales de proximidad

La pandemia asociada al COVID-19 ha modificado los hábitos de consumo de los consumidores en los países en los que operamos, favoreciendo la compra en puntos de venta de menor tamaño y más cercanos al domicilio. La estrategia de Logista se basa en ofrecer un acceso rápido y sencillo a los fabricantes para que sus productos estén disponibles en esos establecimientos. El posicionamiento de la Compañía le permitirá beneficiarse de esta oportunidad en los próximos años.



## Productos de Próxima Generación

Surgen nuevos productos relacionados con el tabaco, que vienen a complementar la oferta existente hasta hace pocos años atrás. Logista ofrece a los fabricantes, la mejor y más rápida ruta hasta el consumidor en España, Francia, Italia y Portugal, dada la alta capilaridad de que dispone en sus negocios nacionales.



## Consumo a través de comercio electrónico

El fuerte crecimiento experimentado por la venta online durante los meses de confinamiento ha puesto de manifiesto la importancia de la logística para su correcto desarrollo. Algunos fabricantes o vendedores han visto colapsadas las entregas de sus productos, lo que ha generado insatisfacción en los consumidores y un daño en su imagen. Esta situación propicia que los fabricantes busquen socios logísticos con aseguren altos niveles de servicio y que la selección final del proveedor no se base, principalmente, en una tarifa baja, sino que se base en el equilibrio entre la tarifa y el servicio recibido.



## Digitalización

La Digitalización impulsa la evolución de los negocios basándose en nuevos productos y servicios digitales y ha sido provocada por numerosas tecnologías disruptivas. Los datos y procesos totalmente digitalizados aumentan la automatización y hacen posible el almacén y cadena de suministro inteligente, principalmente respaldados por la inteligencia artificial. Las decisiones se basan en datos disponibles y permiten la simulación de resultados futuros.

En este sentido, destacan distintos proyectos desarrollados por Logista:

- **Digitalización de la cadena de suministro de la distribución de productos farmacéuticos y de productos de tabaco**, yendo más allá del estricto cumplimiento de la normativa de trazabilidad en ambos sectores. Logista está aplicando en sus operaciones las últimas tecnologías de escaneo y reconocimiento de imágenes, para capturar todos los movimientos de los productos de forma digital tanto en almacenes, como en plataformas de “cross docking” y vehículos de entrega, lo que permite el seguimiento a lo largo de la cadena de suministro.
- **Incorporación de la inteligencia artificial en la plataforma de ventas y marketing digital en los negocios de distribución de productos de conveniencia**, con el fin de poder segmentar de forma detallada a clientes y productos para desarrollar iniciativas de marketing específicas adaptadas a las necesidades de cada segmento. Además, las tecnologías de inteligencia artificial, basadas en el reconocimiento de patrones en historiales de búsqueda y ventas históricas, permiten a los expertos en marketing, identificar potenciales de mercado y simular promociones y actividades de fidelización.
- **Introducción de varias tecnologías innovadoras, como el análisis de “Big data” o la inteligencia artificial**, que permite a los clientes minoristas de Logista digitalizar sus negocios y mejorar su rentabilidad.
- **Realización de pruebas de concepto de las tecnologías más vanguardistas**, como el uso de drones en almacenes para la gestión de inventarios, el uso de realidad aumentada y sensores en transporte, etc.

## Prioridades estratégicas

1. Fortalecer los negocios consolidados.
2. Aportar crecimiento sostenible y futuro, expandiendo la base de negocio.
3. Ofrecer excelencia en los servicios, aumentando la rentabilidad, mediante la mejora constante de la eficiencia operativa.
4. Preservar la solidez financiera, de modo que permita mantener nuestra política de remuneración al accionista.

El perfil de madurez de alguno de los sectores a los que da servicio Logista y que suelen ir acompañados de niveles de actividad decreciente, hacen que sea esencial desarrollar servicios complementarios a la distribución nacional. Estos servicios ayudan a nuestros clientes a identificar y desarrollar nuevas áreas de crecimiento y ayudan a Logista a mantener un nivel de ingresos estable en los negocios más consolidados.

De cara al futuro, la estrecha colaboración con nuestros clientes en estos sectores y un comportamiento basado en la búsqueda constante del beneficio mutuo, serán los pilares que nos permitirán seguir consiguiéndolo, tal y como ha sucedido en los últimos años.

El crecimiento en el largo plazo se basa en desarrollar nuevos verticales, tales como la distribución para la industria farmacéutica o la distribución de productos de conveniencia en los canales que servimos y en impulsar algunas áreas de fuerte crecimiento, tales como el transporte de comercio electrónico.

Asimismo, la expansión geográfica en nuevos países a los que exportar nuestro modelo de negocio, es otra de las piezas claves de nuestros planes de futuro, que permitirán diluir y compensar los riesgos macroeconómicos que puedan afectar a cada uno de los países en los que operamos, además de aportar crecimiento a futuro.

Operar de un modo eficiente, y sostenible desde un punto de vista ambiental, conservando y desarrollando el “know-how” interno, es parte fundamental del mantenimiento de una sólida rentabilidad financiera y de la creación de valor a largo plazo para todos nuestros grupos de interés.

Así, no solo es importante ampliar la base de ingresos, sino hacerlo con unos costes adecuados, que permitan retribuir a todos los implicados de un modo justo y ofrecer unas tarifas adecuadas al nivel de servicio ofrecido. Este modo de actuar se convierte en un círculo virtuoso de creación de valor para toda la sociedad.

Mayor importancia de las tiendas de proximidad y e-commerce.

Relevancia de las políticas de medioambiente.

Incertidumbres asociadas a la recuperación económica y a la necesidad de adoptar nuevamente medidas drásticas, en caso de producirse nuevas oleadas de la pandemia.

## Evolución previsible del negocio

### TENDENCIAS MERCADO



### RESPUESTA LOGISTA

Aumento de la importancia de las tiendas de proximidad en los países desarrollados: consumo cercano, flexibilidad horarios, etc.

Redes de distribución que acceden recurrentemente a alrededor de 250.000 puntos de venta en los principales canales de proximidad

Los fabricantes requieren transparencia en la ruta al consumidor

Desarrollo de capacidades de "Business Intelligence", dedicando anualmente entre un 35% y un 50% la inversión total del Grupo a tecnología

Necesidad de los fabricantes de una gestión global de las políticas de precios por canales, muy difícil de asegurar en tiendas de proximidad

Oferta comercial basada en tarifas por servicios, no en posicionamiento de los productos, que no distorsiona y deja en manos de los fabricantes el establecimiento de los precios de sus productos

Exigencia por la sociedad de un mejor uso general de los recursos en el desarrollo de las operaciones

Siendo "one-stop shop" para los puntos de venta y para los fabricantes, ofrecemos la racionalización del servicio y la flexibilidad necesaria lo que se traduce en un ahorro de recursos para los participantes y para la sociedad en general

Desarrollo de relaciones beneficiosas para todos los grupos de interés

Modelo de negocio que busca establecer relaciones a largo plazo que permitan crear valor a través de: tarifas justas, no discriminatorias, basadas en nivel de servicio, tanto para proveedores como para clientes; salarios en función del desempeño y desarrollo profesional de los empleados; colaboración y diálogo permanente con las autoridades y con los accionistas

Mayor atención a la adecuada gestión de la cadena de distribución de los productos terminados desde su origen hasta el punto de venta

Nos adelantamos a las exigencias regulatorias, nuestra oferta comercial ofrece hacernos cargo de la responsabilidad directa de toda la distribución, desde la puerta de la fábrica de nuestros clientes hasta el punto de venta, siendo los gestores en todo momento de los medios utilizados para llevarla a cabo y ofreciendo un conocimiento exhaustivo de las características y necesidades específicas de los productos que distribuimos. Inversión continuada en el desarrollo de herramientas tecnológicas para asegurar la gestión integrada y el control on-line de las operaciones, lo que nos permite diferenciar nuestro servicio y mejora nuestra posición competitiva

Reducción de la especialización de las tiendas en los canales de proximidad, necesidad de ampliar el catálogo de productos y servicios

La relación comercial con fabricantes que participan en distintos sectores se traduce en una oferta de servicio transversal que ayuda al desarrollo comercial de los puntos de venta y enriquece su propia oferta comercial, de un modo sencillo y eficiente

Aumento de las necesidades de transporte de última milla para el comercio electrónico

Oferta comercial adaptada a los sectores que demandan un alto nivel de servicio en la entrega de sus productos. "Smart Lockers" y puntos de entrega y recogida para satisfacer la demanda, atendiendo además al control de emisiones derivadas de las entregas

Flexibilidad a lo largo de la ruta al mercado, cercanía de los inventarios a los puntos de venta

Nuestro modelo de negocio en operaciones, con presencia cercana a los puntos de venta, aporta flexibilidad y rapidez de adaptación en función de las necesidades de localización de los productos

Reducción de volúmenes de algunas categorías de producto

Ayudamos a los fabricantes a adaptar su oferta y mejorar la ruta de mercado de sus productos, facilitando el lanzamiento y distribución de nuevas categorías