



lunes, 10 de febrero de 2020

Guion y diapositivas de presentación

El siguiente guion se ha de leer en conjunción con la presentación de diapositivas incluida, que contiene, entre otra información, datos originales para parte de la información que se presenta en este guion.

El 15 de enero de 2020, XPO Logistics anunció que su consejo directivo había autorizado una revisión de las alternativas estratégicas, incluida la posible venta o escisión de una o más unidades de negocio. No podemos garantizar ningún resultado específico. La empresa no ha establecido un calendario para completar el proceso de revisión y no ha determinado qué unidades de negocio se venderían o escindirían, si las hubiera. Sin embargo, la empresa no tiene la intención de vender o escindir su unidad de negocio de carga fraccionada en Norteamérica. Este documento no tiene en cuenta ningún efecto del proceso de revisión estratégica o una posible venta o escisión de cualquiera de las unidades de negocios de la empresa.

Gracias por su asistencia. Empezaremos con un resumen de XPO Logistics hoy y nuestra estrategia para impulsar el crecimiento, la diferenciación competitiva y el rendimiento financiero. Comentaremos una serie de importantes oportunidades de mejora de beneficios específicas de nuestras operaciones. Y ofreceremos detalles de nuestro rendimiento financiero de 2019 y nuestros objetivos para 2020.

XPO es una empresa de logística y transporte internacional líder con alrededor de 17.000 millones de dólares de ingresos anuales y una red integrada de personas, tecnología y activos físicos. Operamos en todo el mundo bajo la misma marca: XPO Logistics Usamos nuestra red para ayudar a nuestros clientes a gestionar sus mercancías de manera más eficiente en toda su cadena de suministros.

A modo de orientación, la empresa tiene dos segmentos: transporte y logística. Aproximadamente el 64% de nuestros ingresos de 2019 procedían del transporte. El 36% restante procedía de la logística, que a veces llamamos “cadena de suministros” o “logística de contratos”.

Nuestros mercados están ampliamente diversificados. Los más de 50.000 clientes a los que atendemos están presentes en todos los sectores importantes y forman parte de todos los sectores económicos. Nuestros ingresos provienen de una mezcla de verticales clave tales como los sectores del comercio al por menor y comercio electrónico, de alimentación y bebidas, de bienes de consumo envasados, y el sector industrial.

Alrededor del 59% de nuestros ingresos en 2019 se genera en EE. UU., un 12% procede de Francia y el 12% de Reino Unido. En términos generales, España fue el siguiente país en generación de ingresos, con un 5%. En total, operamos en 30 países con 1.504 emplazamientos y aproximadamente 100.000 empleados.

Aspectos destacados para los inversores

Estos son los factores clave de nuestro crecimiento y rendimiento en toda la empresa:

- Mantenemos posiciones de liderazgo en áreas de rápido crecimiento de transporte y logística. Más del 60% de nuestros ingresos provienen de sectores con un crecimiento de 2 a 4 veces el PIB.
- Nuestro rápido ritmo de innovación marca la diferencia de los servicios de XPO y aprovecha al máximo el talento y los activos dentro de nuestra organización.
- Nuestra combinación de escala, densidad, experiencia y tecnología es tremendamente importante para las cadenas de suministro de comercio electrónico y omnicanal, donde contamos con una fuerte presencia global.
- Actualmente tenemos menos del 2% del total de la cuota de mercado accesible. Nuestro crecimiento de las participaciones complementa las oportunidades de una mayor consolidación de los mercados fraccionados.
- Nuestra escala también impulsa el apalancamiento operativo, las ventas cruzadas, el poder adquisitivo y la capacidad para innovar.
- Nuestro modelo de negocio está optimizado en cuanto a la generación del flujo de caja libre en todas las etapas del ciclo: alrededor de 70% de nuestros ingresos son ligeros de activos y 77% de nuestra base de coste es variable.
- Proporcionamos servicios a clientes en diferentes verticales con diversos ciclos económicos y la gran mayoría de nuestros ingresos se generan gracias a contratos a largo plazo: haciendo que nuestro rendimiento sea más resistente a las recesiones económicas.
- Nuestros gastos capitales son bajos y tenemos la habilidad de ajustar nuestro capex y convertir nuestro capital circulante en una fuente de caja durante periodos de recesión económica.
- Nuestro ingrediente secreto siempre ha sido el personal de primera clase que hemos atraído a XPO: no solo nuestros 35 ejecutivos sino también los 2.500 profesionales en todos los niveles que cuentan con una gran experiencia en el sector: nuestros innovadores tecnológicos, directores, ingenieros, operadores y encargados de logística.
- Es importante mencionar que estamos llevando a cabo 10 iniciativas de beneficios que son específicas de XPO. En total, estas iniciativas representan aproximadamente entre 700 millones y 1.000 millones de dólares de una mejora potencial de los beneficios para 2022.

Además, nuestras unidades de negocios cuentan con impulsores de crecimiento que son específicos de los servicios que proporcionan. Estos impulsores varían desde vientos de cola seculares a iniciativas internas para la ampliación de ventas y márgenes. Todos ellos se resumen en la información general de la empresa.

Oportunidad de crecimiento de los beneficios impulsada por XPO

Si miramos a las 10 iniciativas de costes e ingresos que, en total, representan hasta 1.000 millones de dólares de oportunidades potenciales de crecimiento de los beneficios para 2022, todas son específicas de nuestra empresa y en gran medida independientes de las condiciones macroeconómicas. Seis de las 10 son motivadas directamente por nuestra tecnología. Estas existen porque llevamos años invirtiendo en innovación y nuestras inversiones están dando sus frutos en nuestras operaciones.

Estimamos que el 40% de las posibles oportunidades está relacionado con iniciativas de ingresos: análisis de tarificación avanzados y herramientas de gestión de los ingresos, nuestra plataforma de transporte de mercancías digital, nuestra red de distribución compartida y la venta cruzada de nuestros servicios dentro del transporte y la logística en Norteamérica y Europa. El otro 60% está relacionado con iniciativas de costes: Mejoras en los procesos de carga fraccionada, automatización de logística de contrato, productividad de la plantilla, ampliación del margen europeo, adquisición global y mayor optimización de los procesos administrativos.

Desde el punto de vista operativo, estimamos que aproximadamente el 50% de la oportunidad potencial de mejora de beneficios para nuestras operaciones actuales está en logística global, con una inclinación moderada hacia Norteamérica. Otro 30% de la oportunidad se aplica a la carga fraccionada en Norteamérica y el 20% restante se aplica a todas las demás líneas de transporte, con una inclinación moderada hacia Norteamérica.

Nuestra tecnología es el impulsor más importante de estas palancas de mejora de los beneficios. Por ejemplo, nuestros algoritmos patentados son clave para nuestros planes de mejora de los procesos de LTL, al igual que nuestros avances en la automatización de la logística: nuestro objetivo es la obtención de más de 100 millones de dólares en mejoras de ganancias incrementales en cada una de estas áreas. Aplicamos la ciencia de datos para capturar oportunidades de tarificación en todas nuestras líneas de transporte. Estamos en proceso de creación de modelos de elasticidad para optimizar la mezcla; y, a pesar de ser aún muy pronto, estamos viendo resultados positivos.

Más allá de las PyG, nuestra tecnología nos ofrece un medio para reforzar nuestras relaciones con los clientes y ofrecerles el servicio más integral posible. La industria está evolucionando y los clientes quieren asegurar sus cadenas de suministro de cara al futuro, nosotros ofrecemos eso. Tenemos la capacidad de resolver problemas complejos con soluciones sofisticadas y personalizadas respaldadas por nuestra ciencia de datos y digitalización.

Detrás de estas iniciativas hay un equipo de tecnología global de aproximadamente 1.800 expertos asignados a diferentes áreas del negocio, y con un entendimiento común de nuestros objetivos. Gracias a su habilidad de aplicar ideas revolucionarias a las prácticas comerciales, XPO destaca de entre otras iniciativas tecnológicas en nuestro sector.

Hemos estructurado nuestra organización tecnológica para que proporcione una serie de ventajas importantes:

Primero, no hay vacas sagradas en nuestra línea de negocios. Desde hace ya varios años, hemos realizado una de las mayores inversiones tecnológicas en nuestro sector, en 2019, el tamaño de esa inversión fue de aproximadamente 550 millones de dólares. Estamos decididos a alterar el mercado y, cuando sea necesario, alterarnos a nosotros mismos para impulsar el crecimiento de las ganancias a largo plazo.

Segundo, nuestro equipo de tecnología está integrado en Norteamérica y en Europa. Esto proporciona una forma de abordar las oportunidades en tiempo real, con bucles de valoración constantes que involucran a nuestros operadores y clientes.

Tercero, podemos implementar innovaciones a nivel mundial en múltiples operaciones en un tiempo relativamente corto. Hemos creado una plataforma en la nube sumamente adaptable para acelerar el desarrollo de nuevas formas de incrementar la eficiencia, controlar los costes y aumentar nuestra presencia. Esto es una razón principal por la que los clientes confían en nosotros con 160.000 envíos por tierra y más de 7.000 millones de unidades de inventario a diario.

Ofrecemos a los clientes un rendimiento que sería difícil o imposible de conseguir en otro sitio. Por ejemplo, nuestros clientes pueden introducir un único número en Google para realizar un seguimiento de sus mercancías a medida que pasan por nuestros almacenes y diferentes modos de transporte. Esto proporciona a nuestras grandes cuentas un incentivo añadido para usar XPO para múltiples soluciones. El sector de cadena de suministro está abierto de par en par al pensamiento disruptivo como este.

Y cuarto, podemos tomar una innovación desarrollada para una de nuestras operaciones y crear valor a partir de ella en otras líneas de servicio. XPO Smart™ es un ejemplo de ello.

XPO Smart™

XPO Smart™ es propiedad de nuestra empresa y una palanca crítica en nuestro plan de mejora de los beneficios. Es un conjunto de herramientas inteligentes y análisis que se ajusta automáticamente a los sitios para impulsar la productividad en nuestras unidades de negocios. Diseñamos XPO Smart™ para incorporar ciencia de datos dinámica y aprendizaje automático para ayudar a nuestros responsables en la toma de decisiones. Uno de los aspectos más poderosos de la tecnología es su capacidad para generar información tanto predictiva como en tiempo real.

Anterior a XPO Smart™, gestionábamos el gasto de mano de obra en los almacenes a través de una combinación de conocimiento tribal y análisis reactivo, como la mayoría del sector. Los trabajadores recibían informes un miércoles con la información sobre su rendimiento el lunes. Los beneficios de pasar a la visibilidad en tiempo real han sido significativos, incluso en esta etapa temprana. Se cuantifican en las secciones sobre LTL y logística que siguen: estas son las áreas del negocio donde creemos que XPO Smart™ ofrecerá el mayor beneficio.

Los costes de la implementación de XPO Smart™ son convincentes: El retorno de la inversión no se mide en meses o años, sino en días. Tenemos la capacidad de mostrar a los clientes cómo los conocimientos en tiempo real sobre la productividad pueden impulsar la asignación de recursos y la reducción de costes.

Toda esta información se interpreta mediante el aprendizaje automático, de modo que nuestro software adquiere más conocimiento y se vuelve más inteligente a la hora de crear modelos específicos para instalaciones. Nuestros responsables utilizan las herramientas para tomar decisiones informadas acerca de la duración óptima del turno, la combinación de los trabajadores de los muelles LTL y los conductores, la proporción de mano de obra de almacén a tiempo completo y parcial, y el uso de horas extras.

Los datos también enseñan a nuestros responsables acerca de infraestructuras: a veces el espacio físico crea ineficiencias. Nuestros análisis realizan un seguimiento de cómo transitan los productos a través de nuestros almacenes y cómo se mueven las mercancías en nuestros muelles. Utilizamos esa información para realizar mejoras.

Información general de la empresa

Creamos XPO en 2011 para ofrecer un valor excepcional a nuestros clientes y generar al mismo tiempo una gran rentabilidad para nuestros inversores. El sector de cadena de suministro cuenta con fundamentos sólidos para la creación de valor: es amplio, en crecimiento, fragmentado y listo para la innovación, con sectores del mercado que aún no se han penetrado.

Las cadenas de suministro son únicas por naturaleza: cada una es una red que abarca cada paso que una empresa debe dar para llevar sus mercancías desde su origen a los usuarios finales. Nuestros clientes por lo general cuentan con cadenas de suministro que incluyen proveedores, fabricantes, mano de obra, activos, tecnologías, datos y otros recursos. Hay tendencias industriales seculares a nuestro favor, incluidos el continuo crecimiento del comercio electrónico, la gestión de inventario justo a tiempo y la globalización de las cadenas de suministro por parte de empresas multinacionales.

Nuestra oferta de servicios es ligera de activos en general, ya que estos representan menos de un tercio de nuestros ingresos. En 2019, nuestro capex neto fue de 2,1% de los ingresos: un porcentaje significativamente bajo en comparación con grupos competidores de capital intensivo en nuestro sector, como por ejemplo el transporte de carga fraccionada, carga completa, paquetería y transporte ferroviario. Los activos que poseemos o alquilamos son componentes críticos de los servicios al cliente que proporcionamos: 764 instalaciones de logística de contrato, 494 instalaciones de transbordo, activos de transporte compuesto por 15.500 tractocamiones y 40.000 tráileres y activos de transporte intermodal de 10.000 contenedores de 53 pies y 5.000 chasis.

Comercializamos nuestra oferta de servicios utilizando una estrategia de ventas de doble enfoque: obtener una mayor participación del gasto de nuestra actual base de clientes y penetrar aún más en verticales donde nuestra experiencia e historial suponen una ventaja.

En los últimos tres años, hemos reforzado nuestro talento de ventas sénior y nuestra organización de apoyo de ventas, hemos aumentado la compensación de incentivos y hemos invertido en nueva formación y análisis. También hemos añadido representantes de ventas y personal de apoyo de ventas para nuestra línea de negocios de carga fraccionada en Norteamérica. En Europa, hemos consolidado la base del talento de ventas de nivel superior tanto en transporte como en logística.

El alcance de nuestros servicios nos brinda la oportunidad de relacionarnos con muchos tipos diferentes de clientes. Somos:

- El segundo proveedor de servicios de logística de contrato más importante del mundo y el mayor proveedor de logística de comercio electrónico externalizada en Europa;
- Está entre los tres proveedores más importantes de LTL en Norteamérica y es uno de los principales proveedor de LTL en Europa Occidental;

- El segundo proveedor de corretaje de mercancías del mundo, con una de las flotas terrestres propias más grandes de Europa;
- El mayor proveedor de logística de último kilómetro para mercancías pesadas en Norteamérica;
- El tercer proveedor de servicios de transporte intermodal en Norteamérica;
- El mayor gestor de envíos urgentes en Norteamérica;
- Un proveedor global de servicios de transporte gestionado, con torres de control habilitadas por tecnología, capacidades de tramitación urgente gestionadas y capacidad dedicada; y
- Un proveedor de tránsito internacional con una red integrada de servicios transfronterizos por tierra, mar y aire.

Además, creamos valor a través del intercambio de prácticas recomendadas. Compartimos nuestros conocimientos en toda nuestra gama de servicios, haciendo especial hincapié en áreas de operación con un gran impacto tales como el servicio de atención al cliente, ventas, seguridad, formación, gestión de almacenes, operaciones de transbordo, mantenimiento de equipos, formación y recursos humanos.

Resumen de las operaciones de logística

XPO está a la vanguardia de una industria logística de 130.000 millones de dólares que se estima que crecerá a un ritmo de 2 a 4 veces el PIB. Nuestra presencia logística se sitúa en aproximadamente 18,6 millones de metros cuadrados de instalaciones, esto nos hace interesantes para clientes multinacionales, al igual que nuestra experiencia en verticales, tecnología y capacidades en ingeniería.

Dentro de nuestro segmento de logística, nuestras dos principales distinciones regionales son Europa y Norteamérica. Norteamérica se gestiona junto con Asia y América Latina. En la logística de Norteamérica, hemos identificado cinco factores clave de crecimiento y expansión de los márgenes. Estos son:

- XPO es el socio logístico preferido por los grandes clientes, en parte debido a nuestra capacidad para desarrollar soluciones sofisticadas e impulsar la eficiencia a través de la automatización;
- Nuestra tecnología patentada sobresale en visibilidad, velocidad, precisión, agilidad, pronóstico y control;
- Nuestra red XPO Direct™ es una oferta de distribución única que atrae a fabricantes, minoristas y comercio electrónicos;
- Nuestra amplia gama de experiencia vertical capitaliza la externalización, el comercio minorista omnicanal y los vientos de cola de comercio electrónico; y
- Nuestro negocio en Norteamérica se encuentra en una posición sólida para el crecimiento, con una alta tasa de renovación de contratos, ganancias sustanciales de nuevos negocios y una cartera de 1.000 millones de dólares a finales de 2019.

Si bien estos atributos también se aplican a nuestro negocio logístico europeo, Europa tiene sus propios motores de crecimiento únicos:

- Tenemos la mayor plataforma de logística de comercio electrónico externalizada de Europa;
- Nuestras sólidas capacidades multinacionales satisfacen las altas expectativas de los clientes en cuanto a calidad de servicio en toda Europa;
- Nuestras soluciones hechas a medida y habilitadas por tecnología generan márgenes altos y crean adherencia con los clientes clave;
- Tenemos una gran base de relaciones con los clientes que tienen una ventaja significativa en cuanto a la cuota de mercado; y
- Nuestra estrategia de ventas dirigida y las iniciativas de margen macro-independientes ya están en marcha.

Logística de contratos

La logística de contrato es una actividad comercial caracterizada por contar con pocos activos y relaciones contractuales a largo plazo con baja ciclicidad y componentes de valor añadido que frenan la mercantilización. Sus requisitos de capex son bajos en porcentaje de ingresos, lo que da lugar a una conversión de flujo de caja y ROIC fuertes y libres.

Vemos una gran oportunidad continua para expandir nuestros márgenes en logística a través de una gestión disciplinada de costes, ajustes de personal, reducción de pérdidas, gestión de picos y una mayor eficiencia a través de la automatización. Juntas, estas iniciativas contribuyeron de forma significativa a los márgenes en el cuarto trimestre de 2019.

La mayoría de nuestros principales clientes de logística de contratos tienen clasificaciones crediticias de grado de inversión. Representan importantes marcas de los sectores del comercio convencional y electrónico, alimentación y bebidas, tecnología, aeroespacial, inalámbrico, industrial y de manufactura, de productos químicos y agrarios, y de las ciencias de la vida y la salud. También contamos con posiciones consolidadas en subverticales de rápido crecimiento: por ejemplo, XPO es el principal proveedor de logística de moda en Italia. Hay muy pocas empresas de logística que cuentan con nuestra amplitud de experiencia en verticales: la mayoría de nuestra competencia se especializa en uno o dos verticales.

Cuando conseguimos un contrato de logística, la tenencia inicial del contrato a nivel global suele tener una duración media de cinco años con una tasa histórica de renovación de aproximadamente 95%. Estas relaciones pueden promover el uso de nuestros servicios más amplio, ya sea en logística entrante como saliente.

Nuestra oferta logística engloba una variedad de servicios cuyo propósito es ayudar a nuestros clientes a controlar los costes y aumentar la eficiencia. XPO Smart™ es brillante en cuanto a la obtención de estos objetivos. De media, estamos viendo mejoras en la productividad de al menos 5%, mucho más altas en algunas ubicaciones, gracias a los ajustes realizados en nuestras plantillas. A fecha de hoy, hemos implementado las herramientas en más de 100 instalaciones en Norteamérica, con implementaciones en marcha en ambos lados del Atlántico.

Este es un ejemplo real: un gran cliente se había sentido decepcionado por otro 3PL y necesitaba que nos hiciésemos cargo de un 25% más de volumen para la temporada alta. Solo faltaban 60 días. XPO Smart™ nos ayudó a gestionar el pico. Organizamos horarios de turnos, acercamos el inventario del cliente a las zonas de expedición y aumentamos el compromiso de los empleados. La experiencia del cliente fue tan positiva que desde entonces gestionamos 50% más del volumen.

También proporcionamos almacenamiento y distribución con valor añadido, tramitación de pedidos de comercio electrónico y omnicanal, soluciones de cadena de frío, logística inversa, empaquetado y etiquetado, apoyo a las fábricas, asistencia postventa, gestión del inventario y servicios de pedidos personalizados, tales como el grabado por láser. Además, proporcionamos soluciones con un diseño excelente y servicios de optimización, tales como la gestión de flujos de producción.

Nuestra posición competitiva en la logística es como líder tecnológico. Somos innovadores y ágiles y tenemos la habilidad de gestionar implementaciones complejas, y somos un gran defensor de la automatización avanzada. Con la robótica, por ejemplo, trabajamos con alrededor de 30 de las principales empresas en el mundo, seleccionadas de entre cientos de proveedores.

La logística inversa, también conocida como gestión de devoluciones, es un área de la logística de contrato en rápido crecimiento y una en la que contamos con un perfil muy alto como proveedor de calidad. En 2019, gestionamos alrededor de 170 millones de devoluciones. Es un servicio polifacético que incluye inspecciones, reempaquetado, reacondicionamiento, ventas o eliminación, devoluciones y gestión de garantías. Estos son servicios de alto valor para cualquier empresa con mercados finales de consumo ya que los clientes con más frecuencia prueban los productos que compran en línea. Nuestra tecnología marca la diferencia.

Uno de nuestros mayores contratos de logística de contratos hasta la fecha son unas instalaciones de logística inversa omnicanal que empezamos a desarrollar a mediados de 2018. Nuestro cliente es una gran empresa del calzado y prendas de vestir, nos hemos asociado para un centro de procesamiento de devoluciones de 102.000 metros cuadrados (1,1 millones de pies cuadrados) en Estados Unidos. Este centro se ha diseñado a medida para mejorar radicalmente el tiempo de procesamiento de los productos; para volver a llevarlos a la cadena de suministro, una vez que son devueltos a través de canales como el comercio minorista, mayorista o electrónico.

En otra victoria omnicanal, recientemente firmamos uno de nuestros mayores contratos de logística en Europa con Waitrose & Partners, una cadena nacional de supermercados en el Reino Unido. Operaremos dos centros de distribución clave para Waitrose, gestionando la recolección y el envío de aproximadamente 143 millones de cajas por año. En su comunicado de prensa, Waitrose comentó que eligieron XPO por nuestra experiencia en la distribución omnicanal.

Aprovechamos nuestras fortalezas complementarias en Europa y Norteamérica para abrirnos camino en nuevas verticales. Por ejemplo, en Europa somos especialistas en la logística de alimentos y bebidas, que incluye productos básicos que son menos sensibles a los ciclos económicos. Nuestros expertos europeos en alimentos y bebidas nos están ayudando a desarrollar este negocio en Norteamérica. En EE. UU., somos fuertes en los sectores aeroespacial y de alta tecnología, lo que nos está abriendo nuevas puertas a nivel internacional.

Automatización de la logística

Los procesos de logística de contratos están listos para la transformación a través de la tecnología. Los tiempos de tramitación de los pedidos se están comprimiendo, especialmente en el campo de las entregas directas al consumidor. Lo que solía ser un proceso de cinco días ahora se ha reducido a un día o menos. La forma más rentable de cumplir con las expectativas del cliente es a través de la automatización avanzada y las máquinas inteligentes: robots y cobots (robots colaborativos), sistemas de clasificación automatizados, vehículos de guiado automático (AGV) y sistemas de entrega de mercancía al personal.

Estas tecnologías ofrecen mejoras críticas en velocidad, control, precisión y productividad. Es importante destacar que los robots también son una forma de mejorar la seguridad de los empleados y la calidad general del empleo. Nuestro récord de seguridad en los almacenes en EE. UU., según las regulaciones de seguridad OSHA, se encuentra en aproximadamente el 25% de la media de la industria. Eso se ha reducido del año pasado a medida que continuamos añadiendo más automatización.

Hemos descubierto que los sistemas de entrega de mercancía al personal mejoran la productividad de los empleados entre 4 y 5 veces. Los cobots ofrecen un beneficio de 2x para la productividad. Y los sistemas de entrega de mercancía al personal llevan la automatización incluso más allá, trayendo el inventario a los puestos de recogida y empaquetado de los empleados. Los brazos robóticos estacionarios repiten las tareas exigentes con precisión absoluta 3 veces más rápido de lo que sería posible de forma manual. La robótica es especialmente valiosa en mercados donde la mano de obra es escasa, y la inflación salarial y escasez de mano de obra pueden erosionar los márgenes de los clientes.

Otro importante impulsor de la automatización en logística es la exigencia por parte de los clientes de celeridad, especialmente en el comercio electrónico. Con mayor frecuencia, los usuarios requieren sus productos en uno dos días, e incluso el mismo día. Los crescendos hasta los periodos de máxima demanda son más agudos e incluso los picos en sí son más altos. Utilizamos la automatización para ayudar a gestionar esas exigencias. También hemos desarrollado análisis que predicen picos futuros basados en historiales de datos y gastos previstos de los clientes. Y es notable que alrededor del 10% al 35% de todos los pedidos de comercio electrónico culminen en devoluciones, lo que crea picos inversos en ciertas épocas del año. Gracias a la automatización, hemos podido eliminar varios días del proceso inverso. Esto permite a los clientes recibir y volver a poner el producto en venta.

Hemos diferenciado a XPO de otros proveedores de logística gracias a nuestra habilidad para crear un entorno sincronizado en las plataformas de automatización. En 2018 lanzamos WMx, nuestra plataforma de gestión de almacenes patentada; esta integra robótica y otras automatizaciones avanzadas en nuestras operaciones con un alto grado de control, incluso cuando se utilizan soluciones de software de terceros complejas. Nuestra plataforma de almacén es una ventaja competitiva clave, particularmente en entornos multicanal.

Otros diferenciadores para XPO son nuestra herramienta de gestión de pedidos (OMx), que proporciona a los clientes una visibilidad profunda de los flujos de tramitación y nuestro panel de análisis de negocio (BMx), que ofrece a los clientes herramientas de XPO para gestionar sus cadenas de suministro. Nuestro software de gestión de conexión (CMx) facilita la integración perfecta de SAP, Oracle y otros sistemas de clientes, lo que nos permite participar en una sofisticada planificación de la demanda.

Numerosas empresas de primer orden confían en nosotros para cumplir con las exigencias y proporcionar satisfacción a sus clientes. A mediados de año, comenzaremos a operar un impresionante almacén del futuro que hemos desarrollado en el Reino Unido conjuntamente con Nestlé, la empresa de alimentos y bebidas más grande del mundo. Nestlé declaró que solo dos empresas podían cumplir con los objetivos que ellos habían establecido y consideró que nosotros éramos los más innovadores y de mayor crecimiento de las dos.

El almacén de Nestlé estará completamente automatizado y se espera que procese más de un millón de palés por año. Contará con la mayor producción de cualquier instalación en la red de distribución de Nestlé. Nuestro laboratorio de innovación europeo se está trasladando a este sitio, donde funcionará como un laboratorio de ideas y una plataforma de lanzamiento.

Resumen de las operaciones de transporte

Nuestro otro segmento, el de transporte, incluye nuestros servicios de corretaje de camiones y carga completa; carga fraccionada; último kilómetro, intermodal y factaje; envíos urgentes; transporte gestionado y tránsito internacional. Ofrecemos estos servicios en nuestras regiones de Norteamérica y Europa, con la excepción de intermodal/factaje, que es estrictamente de Norteamérica, y camiones de carga completa, ofrecidos en Europa. Dentro de cada región, los servicios de transporte complementarios que brindamos representan una fuerte palanca para un crecimiento rentable a través de la venta cruzada.

En Norteamérica, los principales impulsores de crecimiento y margen en nuestro segmento de transporte son:

- Soluciones multimodales con masa crítica y posiciones de liderazgo en sectores de rápido crecimiento;
- Nuestro mercado de transporte digital XPO Connect™, que proporciona experiencias superiores a los expedidores y transportista;
- Automatización y análisis que impulsan la productividad y la cuota de mercado;
- Soluciones transformativas para clientes de nivel uno, con una oportunidad para integrarse en los niveles dos y tres;
- Tendencias en la externalización, comercio electrónico y digitalización, que juegan a nuestro favor; y
- Nuestro modelo de activos ligeros, con alta conversión de efectivo y fuerte generación de flujo de caja.

La excepción a este último punto en Norteamérica es nuestro negocio LTL basado en activos. Nuestras oportunidades en LTL tienen más que ver con nuestra escala nacional, las bases favorables para el sector a largo plazo y el camino impulsado por la tecnología que estamos forjando para capturar una mayor ventaja con los márgenes, más allá del considerable progreso que ya hemos hecho.

Nuestra oferta de servicios europeo tiene sus propios motores de crecimiento únicos, que incluyen:

- Una plataforma de transporte expansiva con fuertes posiciones en toda Europa;

- Relaciones establecidas a largo plazo con concentración limitada de clientes;
- Múltiples caminos para alentar el crecimiento de la base, entrar en países adyacentes como Alemania y expandir nuestra oferta de último kilómetro a través de la consolidación;
- Una propuesta de valor única como proveedor de soluciones multimodales paneuropeas; y
- El lanzamiento de nuestra plataforma patentada XPO Connect™, la aplicación de transportistas Drive XPO™ y el motor de adquisición de capacidad Freight Optimizer.

XPO Connect™

XPO Connect™ es el mercado del transporte digital patentando de la empresa. Tiene una interfaz de expedidor, un motor de tarificación, una interfaz de transportista y una aplicación móvil para el conductor llamada Drive XPO™. El núcleo de la plataforma es nuestro potente y patentado sistema Freight Optimizer, el cual es la columna vertebral de nuestras operaciones de corretaje. Estamos rentabilizando los años de inversiones en tecnología, el conocimiento del mercado y big data.

La plataforma proporciona visibilidad a través de múltiples modos de transporte; esto ha establecido las bases para mejorar de forma continua el servicio, captar cuota de mercado y reducir los costes. En resumen, nuestra tecnología está posicionando a XPO para el futuro del transporte, donde las actividades del expedidor y el transportista se vuelven cada vez más automatizadas.

Las actuales capacidades de XPO Connect™, así como el tremendo potencial de futuras aplicaciones, establecen esta tecnología como un foso competitivo que rodea nuestras líneas de servicio de transporte.

Corretaje de camiones y carga completa

XPO utiliza un modelo de transporte combinado con capacidad de corretaje, contratada y en propiedad para el transporte terrestre por camión. La parte no en propiedad de nuestro modelo ofrece un coste variable y una amplia flexibilidad. Incluye nuestros servicios de transporte de corretaje, así como la capacidad por contrato con operadores-propietarios independientes.

El segmento de corretaje nos atrae por distintos motivos. Además de ofrecer unos costes fijos bajos, tiene una alta conversión de flujo de caja libre y requisitos de capex mínimos, con condiciones favorables provenientes de la externalización y consolidación de proveedores. El transporte por camión es un servicio central de la cadena de suministro: muchos clientes de XPO que utilizan nuestras otras líneas de negocio también necesitan corretaje de carga completa de camiones. Ejemplos de transporte por corretaje incluyen flujos industriales de materias primas y productos acabados, bienes de consumo, mercancías frágiles y de alto valor, y mercancías que requieren alta seguridad.

XPO Connect™ mejora continuamente nuestro servicio de corretaje a través de la automatización, haciéndonos más productivos y haciendo que nuestro servicio destaque del resto. Tenemos la capacidad para personalizar la experiencia del cliente según los requisitos de transporte y las reglas específicas de la empresa. Los indicadores de rendimiento clave se pueden filtrar por factores como envíos retrasados, condiciones meteorológicas o el tráfico.

Desde el punto de vista del transportista, los conductores utilizan la aplicación Drive XPO™ para interactuar con XPO Connect™ y reservar cargas en el mercado. Ellos pueden “comprar ahora” al precio publicado o realizar una contraoferta para una carga. Pueden publicar sus capacidades, enviar la documentación electrónica o establecer preferencias que generan la adjudicación automática de cargas basadas en tamaño, tipo y región, todo desde el camión.

En Norteamérica, más de 40.000 de los transportistas independientes en nuestra red de corretaje están registrados en XPO Connect™, con un mayor incremento de transportistas cada mes. La red en sí representa a cerca de un millón de camiones. Esta capacidad es de vital importancia para los expedidores ya que estos valoran nuestra habilidad para encontrarles camiones y conductores con independencia de las condiciones del mercado.

En Europa, los componentes más importantes de nuestras operaciones de transporte son LTL, corretaje y el transporte dedicado. En 2019, estas tres líneas de servicio combinadas generaron tres cuartas partes del EBITDA de nuestro transporte europeo. También ofrecemos un servicio de carga completa no dedicado en Europa que permite a nuestros clientes elegir la capacidad que deseen.

Transporte de carga fraccionada (LTL)

Nuestro segmento de LTL en Norteamérica se basa en activos; emplea a conductores en plantilla, una flota de tractocamiones y tráileres para líneas de servicio regular, recogida y entrega de palés, y una red nacional de terminales. Estamos entre los tres proveedores más importantes de LTL en Estados Unidos, con una red que cubre alrededor del 99 % de los códigos postales.

En Europa Occidental, donde somos el proveedor líder de LTL, utilizamos el modelo óptimo para cada mercado nacional. En el Reino Unido, por ejemplo, somos propietarios de los camiones y empleamos a los conductores mientras que en España realizamos contratos con transportistas independientes para contar con capacidad. En Francia utilizamos un modelo combinado. En áreas donde utilizamos transportistas independientes, apoyamos esas relaciones con los terminales y empleados de XPO.

Nuestro equipo de LTL centra su atención en el rendimiento basado en la puntualidad y manipulación sin desperfectos. Utilizamos una de las flotas más modernas del sector que proporciona más de 9.100 millones de kilos de mercancías al año. Contamos con más de 20.000 clientes de LTL solo en Norteamérica, principalmente cuentas locales, y hemos aumentado drásticamente el número de comerciales dedicados al servicio y crecimiento de esta base. También estamos diversificando nuestra base a través de la venta de carga fraccionada en otros sectores verticales.

Hemos doblado el EBITDA en carga fraccionada en los cuatro años desde la compra de este negocio y hemos mejorado mucho las operaciones. En el cuarto trimestre de 2019, alcanzamos un índice operativo de 83,9% y un índice operativo ajustado de 82,3%; este es nuestro mejor índice operativo ajustado del cuarto trimestre hasta la fecha. Nos mantenemos en camino de generar al menos 1.000 millones de dólares de EBITDA en LTL para 2021.

Nuestra hoja de ruta tecnológica para LTL se centra en los componentes principales del ciclo de vida del servicio LTL: transporte de línea, recogida y entrega y tarificación. También utilizamos XPO Smart™ para mejorar la productividad en la operaciones de muelle y almacenes. En el corto periodo de tiempo desde que implementamos XPO Smart™ en nuestra

red LTL de EE. UU., promediamos aproximadamente un 9% más de movimientos de motor por muelle, y nuestros empleados están más comprometidos en lograr un rendimiento ganador.

Nuestra red de transporte de línea es cómo movemos las cargas LTL en todo el país. Para ponerlo en perspectiva, transportamos mercancías 4,1 millones de kilómetros por día de media, es decir 1.023 millones de kilómetros al año. Actualmente, solo alrededor de 15% de nuestro volumen viaja de forma directa. Con la construcción inteligente de rutas, como la optimización de derivación, podemos reducir los kilómetros de vacío, mejorar el factor de carga y mitigar el daño de las mercancías, reduciendo nuestro gasto anual de transporte de línea de 1.300 millones de dólares. El proceso nos permite movilizar camiones más profundamente en la red por lo que la mercancía se manipula menos veces, ahorrando tiempo y costes.

Nuestros modelos de bypass de transporte de línea funcionan con cantidades masivas de datos, incluidos detalles de envío, información del cliente, tiempos de traslado, acuerdos de nivel de servicio y designaciones de materiales peligrosos. Los datos se pasan a través de tres modelos de optimización patentados; la mayoría de los otros transportistas de LTL utilizan un modelo o ninguno. Las recomendaciones de bypass se basan en volumen y densidad, teniendo en cuenta las dimensiones de las cargas para identificar brechas en el uso de los camiones. Estimamos que cada aumento de punto porcentual en la utilización de los camiones se traduce en aproximadamente 10 millones de dólares de EBITDA.

Nuestra tecnología también optimiza otras áreas del transporte de línea. Nuestros planificadores y equipos de flujo de mercancías pueden acceder fácilmente a la información de cumplimiento y gestión de excepciones. Las decisiones están apoyadas por métricas clave como por ejemplo las horas de "llegada obligatoria". Nuestro equipo de transporte de línea tiene la capacidad de ver imágenes en tiempo real de la composición de los camiones desde los centros de servicio en nuestra red, para poder confirmar el recuento óptimo de los camiones. Y utilizamos algoritmos patentados para analizar imágenes de palés perdidos, identificar el producto y volver a ponerlo en ruta. Lanzamos esta aplicación hace solo unos meses, y ya no está ayudando a ahorrar alrededor de tres millones de dólares en costes de recuperación de mercancías este año.

El segundo mayor componente de la optimización de LTL es la recogida y entrega. Actualmente contamos con 650 millones de dólares de gastos en PyD anuales listos para la optimización. Las nuevas herramientas de creación de rutas y visualización que hemos desarrollado ayudan a nuestros expedidores a mejorar la densidad de las rutas, lo que reduce los kilómetros por parada y el coste por parada.

Nuestro plan de optimización de PyD se centra en ajustarse a las realidades del tráfico en tiempo real; acomodando solicitudes de clientes de última hora y, en general, gestionando sorpresas. Hemos creado una interfaz más intuitiva para nuestros expedidores y utilizamos el aprendizaje automático para predecir las ventanas de carga y descarga en función de los historiales de servicio de atención al cliente.

Las herramientas dan visibilidad a nuestros expedidores sobre el impacto en los beneficios de los ajustes de ruta y les ayudan a actuar de manera más eficiente. Por ejemplo, dos paradas cerca una de la otra podrían moverse a la misma ruta y ser gestionadas por un solo camión y conductor. Nuestras herramientas de arrastrar y soltar muestran al expedidor si un ajuste contemplado mejorará o empeorará la planificación. A veces, un cambio de ruta parece razonable en papel pero tiene un impacto negativo en el coste o en el servicio.

La tercera zona de optimización de LTL es la tarificación. Aquí, estamos utilizando modelos de elasticidad para ajustar a las condiciones de ruta actuales. El objetivo es tarificar de la forma más inteligente posible para equilibrar la red. Muy a menudo, pero no siempre, esto también mejora el rendimiento.

Para cuentas más grandes, utilizamos el modelado para crear propuestas de precios "difíciles de rechazar". Nuestros algoritmos incorporan datos de comportamientos anteriores de clientes y de las condiciones del mercado en tiempo real para que las propuestas sean lo más relevantes posible para nuestros clientes. Para las pequeñas y medianas empresas, hemos mejorado significativamente el software que nuestros ejecutivos de cuentas locales utilizan para tarificar las rutas. Nuestros representantes de ventas ahora pueden tarificar en tiempo real, lo que mejora nuestra habilidad para captar cuota de mercado.

A pesar de que cada componente de nuestro plan proporciona sus propios beneficios, también esperamos un sólido efecto cinegético en LTL en general. Por ejemplo, cuando optimizamos las rutas de camiones, esto beneficia la utilización de los activos, la utilización del conductor, el servicio al cliente y el rendimiento, y debería reducir nuestra huella de carbono al disminuir los kilómetros de vacío.

Logística de último kilómetro

Nuestros servicios de último kilómetro son generalmente negocios con pocos activos: utilizamos contratistas independientes para realizar el transporte, y la entrega e instalación en domicilio. En Norteamérica, estos servicios cuentan con el apoyo de una red de 85 centros que amplían nuestra presencia de último kilómetro dentro de un radio de 200 kilómetros de aproximadamente el 90% de la población en Estados Unidos.

XPO es el mayor proveedor de distribución de mercancías pesadas a domicilio en Norteamérica y aun así solo contamos con menos del 8% de la cuota del mercado de este sector en Estados Unidos. Nuestros clientes de último kilómetro incluyen grandes superficies que venden electrodomésticos, muebles, equipos de ejercicio, electrónica grande y otros artículos pesados voluminosos. Existe una tendencia continua hacia los consumidores que compran estos artículos en línea y, dado nuestra experiencia en mercancías pesadas, la demanda de entregas a domicilio representa un potencial de crecimiento importante para nosotros.

La logística de último kilómetro para mercancías pesadas es un negocio altamente dependiente de servicios en el que nos desenvolvemos muy bien. Contamos con una sólida red que pusimos en marcha en 2013, cuando adquirimos la empresa líder en último kilómetro en Norteamérica; luego integramos otros tres proveedores de último kilómetro consolidados más a lo largo de un periodo de 18 meses. Nuestros clientes minoristas y de comercio electrónico se benefician de las decenas de millones de dólares que hemos invertido en tecnología de último kilómetro.

En Europa, otro panorama fragmentado de último kilómetro, se nos presenta una excelente oportunidad para aplicar nuestra tecnología y prácticas recomendadas. Hemos establecido operaciones de último kilómetro para mercancías pesadas en varios países europeos y hemos obtenido varios contratos cuantiosos. Estas son pequeñas operaciones pero en crecimiento en un sector donde nuestra experiencia se valora.

Recientemente lanzamos XPO Connect™ para nuestro servicio de último kilómetro para mercancías pesadas y trasladamos a nuestro primer gran cliente a la plataforma. Esperamos que la tecnología se haya implementado para todos los clientes de último kilómetro a principios de 2020; proporcionando la hora prevista de llegada en tiempo real para entregas a domicilio y permitiendo notificaciones personalizadas y reprogramaciones electrónicas.

Estas características mejoran nuestras capacidades fáciles de usar que ya existen, como bucles de valoración, seguimiento por voz de envíos con Google Home® y Amazon Alexa®, y realidad aumentada; que muestra un artículo dentro del hogar antes de entregarlo. La clave en el último kilómetro es mantener la satisfacción del cliente al máximo. Somos los únicos proveedores de último kilómetro para mercancías pesadas que hemos invertido en la consumerización digital hasta este nivel.

Intermodal y factaje

Intermodal supone la porción de larga distancia del transporte en contenedores. Esta representa una oportunidad adicional de crecimiento para nosotros dentro de nuestra unidad de negocios de corretaje de mercancías. Los servicios incluyen corretaje de trenes, el factaje local realizado por contratistas de camiones independientes y los servicios operativos in situ. XPO cuenta con una de las redes de factaje más grandes de EE. UU., más de 2.400 operadores propietarios independientes y acceso a más de 25.000 camiones de factaje.

La naturaleza del transporte intermodal es que la demanda viene influenciada por factores externos, como la disponibilidad de capacidad de camiones. Cuando la capacidad de los camiones es relativamente escasa, entonces es el momento de intermodal: lo mismo es cierto para los altos costes del combustible. En general, el transporte intermodal puede ser un modo mucho más barato para transportar mercancías que no estén condicionadas por los plazos de entrega. Los mayores impulsores de la satisfacción del cliente son capacidad de reacción inmediata y rendimiento del servicio.

Nuestra tecnología patentada Rail Optimizer es un motor de crecimiento y nuestra ventaja competitiva en intermodal ya que permite una comunicación constante con los ferrocarriles y proporciona un alto nivel de visibilidad de los movimientos puerta a puerta de las mercancías de larga distancia. Utilizamos sensores en nuestros contenedores que nos avisan la ubicación de un contenedor, si está lleno o vacío y si la puerta está abierta. Estas son solo algunas de las formas en las que añadimos valor para nuestros clientes de intermodal.

Urgente

Ofrecemos transporte urgente —un segmento sin activos— como parte de nuestras operaciones de corretaje de mercancías en Norteamérica. Los envíos urgentes son mercancías a las que el tiempo apremia o materias primas que deben llegar rápidamente, por lo general con muy poco tiempo de reacción desde el aviso.

Empleamos una red de operadores-propietarios contratados para gestionar el transporte terrestre urgente y una plataforma de oferta electrónica para asignar cargas de chárter aéreo. Un gran e importante componente de nuestras operaciones de envíos urgentes es nuestra plataforma de gestión de transporte propio, que proporciona cargas de forma electrónica basado en las ofertas de los transportistas realizadas en línea. Estas transacciones principalmente se realizan de máquina a máquina. La tecnología inicia una subasta en Internet cada pocos segundos y nosotros obtenemos una comisión en concepto de gestión del proceso.

Uno de los principales factores que impulsa la demanda de servicios urgentes es la tendencia hacia el uso de envíos urgentes justo a tiempo (JIT). JIT es una estrategia de cadena de suministro que requiere que empresas externas de logística (3PL) respalden tanto la producción de fabricación como la gestión de inventario. Como el principal gestor de envíos urgentes de Norteamérica, contamos con los recursos necesarios para reaccionar muy rápidamente, con lo que generalmente ayudamos a nuestros clientes a evitar pérdidas económicas desastrosas.

Nuestro grupo de envíos urgentes también atiende otras líneas de servicio de XPO. Por ejemplo, si un contenedor transportado por ferrocarril queda inmovilizado por reparaciones en la línea, podemos pasar esa mercancía a una empresa de transporte urgente por tierra de nuestra red o transportarla en un avión chárter. Esta habilidad de encontrar soluciones para casi cualquier situación es una importante ventaja del uso de XPO.

Transporte gestionado

XPO está entre los cinco mejores proveedores de transporte gestionado a nivel global. Proporcionamos este servicio sin activos a los expedidores que desean externalizar parte o todos sus modos de transporte y actividades asociadas. Estas actividades pueden incluir la gestión del transporte, como la consolidación y desconsolidación, la planificación de la plantilla, la facilitación de transportes entrantes y salientes, la gestión de documentación y aduanas, el procesamiento de reclamaciones y la gestión de proveedores 3PL, entre otros servicios.

Los tres componentes de la oferta de transporte gestionado de XPO son soluciones de torre de control, envíos urgentes gestionados y capacidad dedicada. Nuestros expertos en torres de control están formados en operaciones, análisis, adquisiciones y atención al cliente. Estos diseñan las rutas óptimas para una cadena de suministro específica, seleccionan los transportistas más eficientes y garantizan un alto nivel de rendimiento. También aplican análisis basados en la optimización a los patrones de envío y supervisan el rendimiento de los proveedores, las auditorías de flete, los pagos, las reclamaciones, los avisos de devoluciones y otros procesos.

Nuestro servicio de transporte gestionado exclusivo es una solución llave en mano que personalizamos para cada cliente. Este incluye conductores, camiones, tractocamiones, mantenimiento, gestión, combustible e informes de indicadores de rendimiento clave. El servicio se proporciona a través de nuestro sistema basado en web patentado para la tramitación digital y el seguimiento del transporte en los que las entregas a tiempo son cruciales. Contamos con miles de transportistas terrestres aprobados en nuestra red de envíos urgentes independiente con equipos que van desde furgonetas de transporte a camiones plataforma, además de opciones aéreas domésticas e internacionales.

En 2019, firmamos un acuerdo de transporte dedicado de varios años en el Reino Unido con British Gypsum. Este es el mayor contrato en la historia de nuestro negocio de transporte europeo. Hemos transformado la cadena de suministro de British Gypsum en el Reino Unido en una única red de transporte gestionada digitalmente con todas las operaciones posteriores gestionadas a través de XPO Connect™. Es una solución de vanguardia que utiliza capacidad dedicada, con una flota moderna equipada con telemática y tecnología de seguridad avanzada. El transporte gestionado sigue siendo una pequeña parte de nuestros ingresos, pero como lo demuestra esta victoria, es una prometedora vía de crecimiento.

Tránsito internacional

En Norteamérica y Europa, proporcionamos servicios de tránsito internacional sin activos. El tránsito internacional es un sector con un valor de 150 000 millones de dólares, en el que los expedidores dependen de nuestra experiencia nacional, transfronteriza e internacional. Los envíos que realizamos pueden tener orígenes y destinos dentro del mismo país o trasladarse entre diferentes países o continentes. Los envíos pueden viajar por tierra, mar, aire o una combinación de todos.

XPO cuenta con una red de expertos independientes del mercado y agentes de aduanas autorizados que ofrecen una supervisión local de miles de zonas de transacciones clave de todo el mundo, y operamos como filial en calidad de transportista ordinario sin embarcaciones ("NVOCC"). Tenemos una oportunidad para incrementar la cuota de mercado en servicios de transporte de mercancías a través de nuestras oficinas de envíos en cuatro continentes.

Una cultura con objetivos

Al transmitir nuestros puntos fuertes, creemos que debe darse igual peso al aspecto humano de XPO. Nuestra empresa emplea aproximadamente 100.000 extraordinarias personas que cuentan con grandes conocimientos acerca de nuestros clientes y nuestro negocio.

Nuestra cultura se centra en la seguridad, el respeto, el emprendimiento, la innovación y la inclusión: se trata de tener compasión, ser honesto y respetar los diversos puntos de vista, mientras se trabaja en equipo. Reforzamos nuestra cultura a través de lugares de trabajo diversos, de una gestión de puertas abiertas, el plan de estudios de formación de la Universidad XPO, nuestra comunidad virtual de trabajo y las políticas de contratación de igualdad de oportunidades. También apoyamos causas importantes para nuestros empleados, como la lucha de la Fundación Susan G. Komen contra el cáncer de mama. XPO fue un orgulloso participante en la celebración del Orgullo Internacional 2019 en la ciudad de Nueva York.

Además, contamos con sólidas directrices éticas que definen con claridad los comportamientos no permitidos tales como el acoso, la falta de honradez, la discriminación, la violencia laboral, la intimidación, los conflictos de interés, el tráfico de información privilegiada y la trata de personas, y que fomentan la seguridad emocional y física en el trabajo. Nuestra insistencia por la seguridad e higiene en el lugar de trabajo sigue siendo un pilar de nuestra cultura. En 2019, nuestro equipo de logística en Norteamérica logró una tasa de incidentes registrables de 1,176; esto es dramáticamente más bajo que la media del sector de 5,000.

Nuestra Política de cuidado del embarazo, desarrollada a lo largo de 2018 y presentada en 2019, es un estándar de excelencia no solo para nuestro sector, sino para cualquier industria. Cualquier empleado de XPO, hombre o mujer, que se convierte en padre por nacimiento o adopción puede optar a una baja pagada al 100% durante seis semanas si es el o la cuidadora principal del bebé o una baja de dos semanas pagadas si es el o la cuidadora secundaria. Además, las mujeres reciben hasta 20 días de baja por embarazo al 100% de su salario por motivos de salud y bienestar, y otras preparaciones para la llegada de su bebé.

Nuestras empleadas pueden solicitar adaptaciones laborales para su embarazo sin miedo a ser discriminadas, incluida una respuesta "positiva automática" a la solicitud de adaptaciones tales como cambios en el horario de trabajo y la frecuencia o los tiempos de descanso, o la ayuda en la realización de ciertas tareas. Es posible organizar cambios más específicos cuando se

cuenta con información médica relevante. Además, garantizamos que una empleada continuará cobrando su salario base mientras se realizan las adaptaciones para su embarazo, incluso si sus labores necesitan adaptarse, y continuará optando a subidas salariales mientras las adaptaciones para su embarazo estén en vigor.

También nos hemos asociado con una prestigiosa red sanitaria para mujeres y familias para ofrecer servicios sanitarios adicionales gracias a sus 1.400 profesionales de la salud en 20 especialidades a través de una clínica virtual. En total, más de 30 beneficios de calidad están disponibles para las mujeres y familias de XPO en Estados Unidos. Estos incluyen servicios de fertilidad, atención prenatal y postparto, promoción de los vínculos familiares pagada y un programa de reintegración al trabajo.

La sostenibilidad es otra de nuestras prioridades. Es un área donde XPO ya ha establecido un ejemplo en el sector, ofreciéndonos la oportunidad de desarrollar esa posición. Nuestra ha sido nombrada una de los 75 proveedores principales de cadena de suministros respetuosos con el medio ambiente por *Inbound Logistics* durante 4 años seguidos.

En 2016 fuimos premiados con la etiqueta “Objectif CO₂” en reconocimiento a las operaciones de transporte en Europa extraordinariamente respetuosas con el medio ambiente por el Ministerio de Medioambiente de Francia y la Agencia Francesa de Medioambiente y Energía. En 2019, renovamos nuestro compromiso con la Carta del CO₂ en Francia, ampliando nuestro compromiso con una huella ambiental más pequeña en su segunda década.

Se espera que el almacén del futuro que estamos creando junto con Nestlé en el Reino Unido inicie sus operaciones a mediados de año. Estas impresionantes instalaciones se sitúan en mesetas artificiales que incluirán zonas verdes para minimizar el impacto visual en las poblaciones cercanas. Se tomarán medidas adicionales de sostenibilidad que incluirán sistemas de refrigeración de amoníaco respetuosos con el medio ambiente, iluminación LED para el ahorro de energía, bombas de calor de fuente de aire para las zonas de administración y recolección de agua de lluvia.

Varias de nuestras instalaciones de logística cuentan con la certificación ISO14001, que garantiza, entre otros, el cumplimiento medioambiental. Controlamos las emisiones derivadas del combustible de las carretillas elevadoras en nuestros almacenes y disponemos de sistemas instalados para adoptar de inmediato las medidas correctivas necesarias. Nuestros ingenieros de empaquetado se aseguran de emplear el tamaño de cartón óptimo para cada producto destinado a la distribución, y adquirimos envases reciclados siempre que podemos. Como consecuencia de nuestras operaciones de logística inversa, cada año reciclamos millones de componentes electrónicos y baterías. En transporte, hemos realizado importantes inversiones de capex en tractocamiones Freightliner Cascadia de consumo eficiente de combustible en Norteamérica, estos utilizan la tecnología RCS que cumple con las normas EPA 2013 y GHG14. Nuestras ubicaciones de carga fraccionada en Norteamérica cuentan con múltiples políticas de ahorro de energía y están llevando a cabo una actualización gradual a iluminación LED.

En Europa, somos propietarios de las flotas de transporte terrestre más modernas del sector: Cumplimiento en un 98% de los estándares Euro V, EEV y Euro VI y con una edad media de cada camión de 3 años. También somos propietarios de una gran flota de camiones de gas natural en funcionamiento en Francia, Reino Unido, España y Portugal. También hemos realizado una gran inversión en 100 nuevos tractocamiones Stralis Natural Power Euro VI para nuestra red de carga fraccionada en Francia. Estos tractocamiones usan una combinación de

gas natural licuado y comprimido (LNG/CNG) para generar emisiones de NOx que están por debajo del estándar Euro VI y reducir el ruido en zonas con una mayor densidad de población.

También hemos empezado a conducir vehículos eléctricos para entregas de último kilómetro en zonas urbanas, reduciendo así las emisiones a cero. Y en España utilizamos megacamiones aprobados por el gobierno: estos pueden reducir las emisiones de CO2 de forma importante gracias a su mayor capacidad de transporte. Este año, XPO se embarcará en un proyecto de investigación y desarrollo colaborativo con la Administración General del Estado de España. Vamos a probar un vehículo de doble remolque en circunstancias de la vida real y capturaremos datos sobre su rendimiento ambiental y de seguridad. Los datos que proporcionemos ayudarán a la Administración a determinar la viabilidad de los camiones de doble remolque para el transporte de mercancías.

El desarrollo de nuestra cultura seguirá siendo una marcha firme hacia adelante, tal y como ha sido desde nuestra fundación en 2011. En los próximos meses esperamos publicar nuestro siguiente Informe de sostenibilidad, un documento global que incluye los datos y las iniciativas de 2019. Además, publicamos un Informe de responsabilidad social corporativa para nuestras operaciones europeas. Puede encontrar ambos documentos en <https://sustainability.xpo.com>.

Aspectos financieros destacados del cuarto trimestre de 2019¹

Informamos los siguientes resultados para el cuarto trimestre de 2019, en comparación con el mismo período interanual de 2018:

- 4.140 millones de dólares de ingresos, descenso de 6%
- (2,7%) ingresos orgánicos²
- 96 millones de dólares en ingresos netos³, incremento de 14%
- 0,93 dólares de ganancia por acción diluida, incremento de 50%
- 115 millones de dólares en ingresos netos ajustados⁴, incremento de 17%
- 1,12 dólares de ganancia por acción diluida ajustada, incremento de 56%
- 432 millones de dólares de EBITDA ajustado, incremento de 14%
- 349 millones de dólares de flujo de caja de operaciones, descenso de 38%
- 221 millones de dólares de flujo de caja libre, descenso de 54%

Programa de recompra de acciones de 2.500 millones de dólares

Para todo el año 2019, nuestra actividad de recompra de acciones aumentó el EPS ajustado en \$ 0,37, reflejando nuestra capacidad de tomar decisiones de asignación de capital altamente efectivas en nombre de nuestros accionistas.

¹ Las conciliaciones de las medidas financieras no PCGA utilizadas en este documento se incluyen en la presentación de diapositivas.

² A partir del primer trimestre de 2019, la empresa excluye los ingresos de la inyección postal directa en su negocio de último kilómetro de su cálculo de crecimiento de ingresos orgánicos y continúa excluyendo el combustible y el cambio de divisas. La empresa dejó de ofrecer su servicio de inyección postal directa en el primer trimestre de 2019.

³⁴ Ingresos netos atribuibles a accionistas ordinarios.

Desde el 14 de diciembre de 2018 hasta el martes, 31 de diciembre de 2019, hemos recomprado 35,2 millones de acciones de las acciones ordinarias de XPO a un precio medio de 53,42 dólares por acción, un coste total de aproximadamente 1.900 millones de dólares. No compramos acciones en el tercer o cuarto trimestre de 2019. La empresa no está obligada a recomprar ningún número específico de acciones y puede suspender o cancelar el programa en cualquier momento.

Objetivos financieros para 2020

Nuestros objetivos financieros para todo el año 2020 son los siguientes: No reflejan ningún impacto potencial en nuestro rendimiento financiero futuro como resultado de la exploración de alternativas estratégicas que anunciamos en enero:

- Crecimiento de ingresos orgánicos de 3% a 5% interanual;
- EBITDA ajustado que se sitúa entre 1.785 millones de dólares y 1.835 millones de dólares, un incremento de 7% a 10% interanual;
- Flujo de caja libre que se sitúa entre 600 y 700 millones de dólares;
- Gastos de capital netos que oscilen entre 475 millones de dólares y 525 millones de dólares;
- Depreciaciones y amortizaciones que oscilen entre 700 millones de dólares y 750 millones de dólares;
- Tipo impositivo real que oscile entre 24% y 27%; y
- Impuestos en efectivo que se sitúan entre 155 millones de dólares y 180 millones de dólares.

Nuestros objetivos de 2020 para el flujo de caja libre y los impuestos pagados en efectivo asumen gastos por intereses en efectivo de 285 a 305 millones de dólares. Nuestro objetivo para 2020 de flujo de caja libre incluye un beneficio incremental para el flujo de caja libre de 50 millones a 70 millones de dólares de los programas de cuentas por cobrar.

Múltiples vías para maximizar el valor para los accionistas

En resumen, continuamos ejecutando nuestra estrategia de crecimiento mientras exploramos alternativas estratégicas. Estamos gestionando el negocio de la manera más eficiente y rentable posible para que nuestros inversores, clientes y empleados puedan beneficiarse de ello. Este enfoque disciplinado en los resultados es uno de los principales motivos por los que casi el 70% de las empresas de Fortune 100 utilizan XPO.

Cuando empresas de primer nivel como Dow Chemical, Boeing, Diebold, Ford, GM, Nissan, Nordstrom, Raytheon, The Home Depot y Whirlpool nos conceden galardones por nuestra excelencia, sabemos que estamos haciendo bien nuestro trabajo. En julio del año pasado se nos otorgó una extensión de contrato hasta 2024 como socio oficial de transporte del Tour de Francia. Este será el cuadragésimo año consecutivo en que nos asociamos con el Tour, y nos enorgullece apoyar a los participantes de la carrera en el escenario mundial.

En 2016 entramos en la lista Fortune 500 por primera vez y, un año más tarde, XPO fue nombrada la empresa de transporte de mayor crecimiento en la lista. En 2018, *Fortune* nos incluyó en su lista Fortune Future 50. Gartner nos ha calificado como líder en el Magic Quadrant para proveedores de logística externos durante tres años consecutivos. Recientemente nos nombraron empresa ganadora “W” por 2020 Women on Boards por la diversidad de género de nuestro consejo de directores.

En Italia, fuimos galardonados con el premio a la Empresa logística del año por innovación dos años consecutivos. *Logistics Manager* nos nombró 3PL del año. Y en el Reino Unido, Glassdoor nos votó como una de las tres mejores empresas para trabajar. Forbes nos calificó como una de las empresas americanas de mayor rendimiento en Global 2000 y uno de los mejores empleadores de Estados Unidos. En marzo, *Forbes* nos nombró una de las mejores empresas para trabajar en España. Agradecemos a nuestros empleados por crear la cultura que nos ha llevado a la obtención de estos reconocimientos.

Fortune nos acaba de nombrar una de las empresas más admiradas del mundo por tercer año consecutivo y nos clasificó como la primera en nuestra categoría de logística y transporte. Otro reconocimiento que habla de nuestra cultura es nuestra reciente inclusión en el ranking de *Newsweek*, formamos parte de las 100 empresas más responsables de Estados Unidos. Y nos hemos asociado con el Instituto de Tecnología de Massachusetts (MIT) en su Programa de Relación Industrial; somos la primera empresa de logística global en colaborar en la innovación de la industria con las mentes más privilegiadas e instalaciones de investigación del MIT.

De importancia para nuestros inversores, XPO fue el séptimo valor de mayor rendimiento de la última década en Fortune 500. El precio de nuestras acciones ha aumentado más de diez veces desde que invertimos en la empresa en 2011. Continuaremos explorando todas las oportunidades para maximizar el valor para los accionistas, mientras nos mantenemos intensamente comprometidos con la satisfacción de nuestros clientes y empleados.

Gracias por su interés.

Medidas financieras no PCGA

Conforme a las reglas de la Comisión de Bolsa y Valores (“SEC”), proporcionamos conciliaciones de las medidas financieras no PCGA incluidas en estos documentos con la medida comparable más directa bajo los PCGA, formulados en las tablas financieras que acompañan a esta presentación de diapositivas.

Las medidas financieras no PCGA de XPO para los tres y los doce meses que finalizaron el 31 de diciembre de 2019 utilizadas en este documento incluyen: beneficios antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones (“EBITDA”) y EBITDA ajustado de forma consolidada; flujo de caja libre; ingresos netos ajustados atribuibles a accionistas ordinarios y el beneficio por acción ajustado (básico y diluido) (“BPA ajustado”); los ingresos operativos ajustados e índice operativo ajustado de nuestro negocio de carga fraccionada en Norteamérica; y los ingresos orgánicos y el crecimiento de ingresos orgánicos de forma consolidada.

Consideramos que las medidas financieras ajustadas indicadas anteriormente facilitan el análisis de nuestras actividades comerciales actuales porque excluyen elementos que posiblemente no reflejen, o no estén relacionados con, XPO y el rendimiento operativo clave de

sus distintos segmentos comerciales, y que pueden asistir al inversor a realizar comparaciones con periodos anteriores y analizar tendencias de nuestros negocios subyacentes. Otras empresas pueden calcular estas medidas financieras no PCGA de forma diferente y, por lo tanto, nuestras medidas pueden no ser comparables a medidas con nombres similares realizadas por otras compañías. Estas medidas financieras no PCGA solo se deberían utilizar como medidas complementarias a nuestro rendimiento operativo.

EBITDA ajustado, los ingresos netos ajustados atribuibles a accionistas ordinarios y el BPA ajustado incluyen ajustes por transacción, costes de renovación de marca e integración, costes de reestructuración, costes de litigios por asuntos de contratistas independientes y las ganancias resultantes de la venta de una inversión de capital. Los ajustes debido a transacciones e integración son generalmente costes incrementales que resultan de una adquisición real o planificada, e incluyen costes de transacciones, gastos de consultoría para la adquisición e integración, sueldos y salarios internos (en la medida en que los empleados estén asignados a las actividades de integración y transformación a tiempo completo) y costes relacionados con la integración y conversión de sistemas de TI. Los ajustes por cambio de marca están relacionados principalmente al cambio de marca al nombre XPO Logistics en nuestra flota e instalaciones. Los costes de reestructuración están relacionados principalmente a los gastos por indemnizaciones por despido relacionados con iniciativas de optimización del negocio. Los costes de litigios hacen referencia a acuerdos y gastos relacionados asociados con reclamaciones de contratistas independientes en nuestro negocio de último kilómetro. Las ganancias en la venta de inversión capital están relacionadas con la venta de una participación no estratégica en una empresa privada. La Administración utiliza estas medidas financieras no PCGA para tomar decisiones financieras, operativas y de planificación y para evaluar el rendimiento continuo de XPO y todos y cada uno de sus segmentos de negocio.

Consideramos que el flujo de caja libre es una medida importante de nuestra capacidad de pago del vencimiento de las deudas o de financiar otros usos del capital que estimemos puedan mejorar el valor de los accionistas. Calculamos el flujo de caja libre como caja neta ajustada proporcionada por las actividades de operaciones, menos el pago realizado por compras de propiedades y equipos más ingresos procedentes de ventas de propiedades y equipos, con la caja neta ajustada proporcionada por actividades de operaciones definidas como caja neta proporcionada por actividades de operaciones más el efectivo recogido de las cuentas por cobrar de los precios de compra aplazados. Consideramos que el EBITDA, el EBITDA ajustado y el EBITDA excluyendo carga completa mejoran la capacidad de comparación entre periodos al eliminar el impacto de nuestra estructura de capital (gastos en intereses y financiación), base de activos (depreciación y amortización), impacto fiscal, así como otros ajustes indicados en las tablas que administración ha determinado no son indicativas de actividades comerciales clave y de esa manera asistir a los inversores a la hora de analizar tendencias de nuestros negocios subyacentes. Creemos que los ingresos netos ajustados atribuibles a los accionistas ordinarios y el BPA ajustado mejoran la capacidad de comparación de nuestros resultados operativos entre periodos al eliminar el impacto de elementos de gasto y ganancia puntuales que la administración ha determinado no son indicativos de nuestras actividades operativas principales. Creemos que el índice operativo ajustado de nuestro negocio de carga fraccionada en Norteamérica mejora la capacidad de comparación de nuestros resultados operativos entre periodos al (i) eliminar el impacto de ciertos costes de reestructuración y renovación de la marca puntuales y gastos de amortización e (ii) incluir el impacto de ingresos de pensiones generados en el periodo contemplado tal y como se establece en las tablas a continuación. Creemos que los ingresos orgánicos son una medida importante porque excluye el impacto de los siguientes elementos: fluctuaciones en tasas de cambio de divisas, cargos adicionales por combustible e ingresos asociados con nuestro servicio de inyección postal de último kilómetro.

Con respecto a nuestro objetivo financiero para el EBITDA ajustado, el flujo de caja libre y el crecimiento de ingresos orgánicos para 2020, además de nuestro objetivo de EBITDA en nuestro negocio de carga fraccionada en Norteamérica para 2021, todos ellos medidas no PCGA, no hay disponible ninguna conciliación de la medida no PCGA con la correspondiente medida PCGA que no suponga un esfuerzo considerable debido a la variabilidad y complejidad de los elementos de conciliación descritos a continuación que excluimos de la medida objetivo no PCGA. La variabilidad de estos elementos puede tener un impacto significativo en nuestros resultados financieros PCGA en el futuro y, como resultado, no podemos preparar a futuro el balance general, la declaración de ingresos ni la declaración del flujo de caja, según PCGA que son necesarios para crear esa conciliación.

Declaraciones a futuro

Este documento incluye declaraciones a futuro dentro de la Sección 27A de la Ley de Valores de 1933, con sus enmiendas, y la Sección 21E de la Ley de la Bolsa de Valores de 1934, con sus enmiendas, incluida nuestros objetivos financieros de 2020 para nuestro crecimiento orgánico de los ingresos, EBITDA ajustado, flujo de caja libre, gastos de capital netos, depreciación y amortización, tipo impositivo real, impuestos en efectivo, gastos de caja en intereses y el beneficio del flujo de caja libre de nuestros programas de cuentas por cobrar, así como nuestro objetivo de EBITDA para 2021 en nuestro negocio de carga fraccionada de Norteamérica y nuestra posible oportunidad de crecimiento de los beneficios para 2022. Todas las declaraciones que no sean históricas son, o se pueden considerar, declaraciones a futuro. En algunos casos, las declaraciones a futuro se pueden identificar por el uso de términos prospectivos a futuro, como "anticipar", "estimar", "creer", "continuar", "podría", "pretender", "tal vez", "planear", "potencial", "predecir", "debería", "será", "esperar", "objetivo", "proyección", "previsión", "meta", "directriz", "perspectiva", "esfuerzo", "finalidad", "trayectoria" o la negación de estos términos u otros términos comparables. No obstante, la ausencia de estas palabras no significa que las declaraciones no sean a futuro. Estas declaraciones a futuro se basan en determinadas suposiciones y análisis que hemos realizado a partir de nuestra experiencia y percepción de las tendencias históricas, las condiciones actuales y los desarrollos esperados en el futuro, así como otros factores que consideramos apropiados según las circunstancias.

Estas afirmaciones a futuro están sujetas a riesgos, incertidumbres y suposiciones conocidos y desconocidos que pueden hacer que en realidad los resultados, niveles de actividad, rendimiento o logros difieran sustancialmente de cualquier resultado, nivel de actividad, rendimiento o logro a futuro expresado o sugerido en las declaraciones a futuro. Entre los factores que pueden causar o contribuir a una diferencia sustancial se incluyen los tratados en nuestros documentos presentados ante SEC y lo siguiente: condiciones económicas generales; presión de los precios y la competencia; nuestra capacidad de alinear nuestras inversiones en activos de capital, lo que incluye equipos, centros de servicio y almacenes, con las demandas de nuestros clientes; riesgos e incertidumbres en cuanto a la oportunidad, los beneficios y los costes de nuestra exploración de alternativas estratégicas, incluso si se completará alguna transacción; el impacto de cualquier venta o escisión de una o más unidades de negocios en nuestros negocios restantes; nuestra capacidad de integrar y aprovechar con éxito las sinergias, los ahorros de costes y las oportunidades de mejoras de beneficios esperados con respecto a las empresas adquiridas; nuestra capacidad de desarrollar e implementar sistemas de tecnología de la información adecuados y prevenir fallos o violaciones de dichos sistemas; nuestro considerable endeudamiento; nuestra capacidad para obtener crédito y capital social; nuestra capacidad para mantener relaciones positivas con nuestra red de proveedores de transportes externos; nuestra capacidad de atraer y conservar a conductores cualificados; litigios, incluidos los relacionados con supuestos errores de clasificación de contratistas independientes y demandas colectivas; asuntos laborales; incluida nuestra capacidad para gestionar a nuestros subcontratistas, y los riesgos asociados a las disputas laborales en los centros de nuestros clientes y los esfuerzos por las asociaciones laborales para organizar a nuestros empleados; riesgos asociados a nuestras reclamaciones autoaseguradas; riesgos asociados a planes de beneficios definidos para nuestros actuales empleados y antiguos empleados; fluctuaciones en tasas de cambio de divisas; fluctuaciones en tasas de interés fijas y flotantes; cambios en el precio y los sobrecargos del combustible; conflictos relacionados con nuestros derechos de propiedad intelectual; normativas gubernamentales, entre las que se incluyen las leyes de cumplimiento de comercio; y acciones y políticas gubernamentales, incluida la probable salida del Reino Unido de la Unión Europea. Todas las declaraciones a futuro formuladas en este documento están sometidas a las declaraciones preventivas y en ningún caso se garantiza el logro de los resultados reales o los desarrollos anticipados por

nosotros; incluso aunque se realicen sustancialmente, tampoco se garantiza que tengan las consecuencias o los efectos esperados sobre nuestras operaciones comerciales. Las declaraciones a futuro formuladas en este documento hacen referencia solo a la fecha de su realización, y no asumimos ninguna obligación de actualización de declaraciones a futuro para reflejar eventos o circunstancias posteriores, cambios de expectativas o la aparición de eventos inesperados, excepto de aquellos exigidos por la ley.

FEBRERO DE 2020

Presentación para los inversores

Descargo de responsabilidad

MEDIDAS FINANCIERAS NO PCGA.

Conforme a las reglas de la Comisión de Bolsa y Valores ("SEC"), proporcionamos conciliaciones de las medidas financieras no PCGA incluidas en esta presentación con la medida comparable más directa bajo los PCGA, formulados en las tablas financieras incluidas en este documento.

Este documento contiene las siguientes medidas financieras no PCGA: beneficios antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones ("EBITDA"), EBITDA ajustado y margen de EBITDA ajustado durante los periodos de tres meses que finalizaron el 31 de diciembre de 2019 y 2018; el EBITDA, el EBITDA ajustado y el EBITDA ajustado excluyendo carga completa para los periodos anuales que finalizaron el 31 de diciembre de 2019, 2018, 2017, 2016 y 2015; el flujo de caja libre para los periodos de tres meses que finalizaron el 31 de diciembre de 2019 y 2018 y los periodos anuales que finalizaron el 31 de diciembre de 2019, 2018, 2017, 2016 y 2015; los ingresos netos ajustados atribuibles a accionistas ordinarios y el beneficio por acción ajustado (básico y diluido) ("BPA ajustado") durante los periodos de tres meses y doce meses que finalizaron el 31 de diciembre de 2019 y 2018; los ingresos operativos ajustados e índice operativo ajustado de nuestro negocio de carga fraccionada en Norteamérica durante los periodos de tres meses y doce meses que finalizaron el 31 de diciembre de 2019 y 2018 y los ingresos orgánicos y el crecimiento orgánico de los ingresos para los periodos de tres meses y doce meses que finalizaron el 31 de diciembre de 2019 y 2018, de forma consolidada.

Consideramos que las medidas financieras ajustadas indicadas anteriormente facilitan el análisis de nuestras actividades comerciales actuales porque excluyen elementos que posiblemente no reflejen, o no estén relacionados con, XPO y el rendimiento operativo clave de sus distintos segmentos comerciales, y que pueden asistir al inversor a realizar comparaciones con periodos anteriores y analizar tendencias de nuestros negocios subyacentes. Otras empresas pueden calcular estas medidas financieras no PCGA de forma diferente y, por lo tanto, nuestras medidas pueden no ser comparables a medidas con nombres similares realizadas por otras compañías. Estas medidas financieras no PCGA solo se deberían utilizar como medidas complementarias a nuestro rendimiento operativo.

EBITDA ajustado, los ingresos netos ajustados atribuibles a accionistas ordinarios y el BPA ajustado incluyen ajustes por transacción, costes de renovación de marca e integración, costes de reestructuración, costes de litigios por asuntos de contratistas independientes y las ganancias resultantes de la venta de una inversión de capital. Los ajustes debido a transacciones e integración son generalmente costes incrementales que resultan de una adquisición real o planificada, e incluyen costes de transacciones, gastos de consultoría para la adquisición e integración, sueldos y salarios internos (en la medida en que los empleados estén asignados a las actividades de integración y transformación a tiempo completo) y costes relacionados con la integración y conversión de sistemas de TI. Los ajustes por cambio de marca están relacionados principalmente al cambio de marca al nombre XPO Logistics en nuestra flota e instalaciones. Los costes de reestructuración están relacionados principalmente a los gastos por indemnizaciones por despido relacionados con iniciativas de optimización del negocio. Los costes de litigios hacen referencia a acuerdos y gastos relacionados asociados con reclamaciones de contratistas independientes en nuestro negocio de último kilómetro. Las ganancias en la venta de inversión capital están relacionadas con la venta de una participación no estratégica en una empresa privada. La Administración utiliza estas medidas financieras no PCGA para tomar decisiones financieras, operativas y de planificación y para evaluar el rendimiento continuo de XPO y todos y cada uno de sus segmentos de negocio.

Consideramos que el flujo de caja libre es una medida importante de nuestra capacidad de pago del vencimiento de las deudas o de financiar otros usos del capital que estimemos puedan mejorar el valor de los accionistas. Calculamos el flujo de caja libre como caja neta ajustada proporcionada por las actividades de operaciones, menos el pago realizado por compras de propiedades y equipos más ingresos procedentes de ventas de propiedades y equipos, con la caja neta ajustada proporcionada por actividades de operaciones definidas como caja neta proporcionada por actividades de operaciones más el efectivo recogido de las cuentas por cobrar de los precios de compra aplazados. Consideramos que el EBITDA, el EBITDA ajustado, el margen de EBITDA ajustado y el EBITDA excluyendo carga completa mejoran la capacidad de comparación entre periodos al eliminar el impacto de nuestra estructura de capital (gastos en intereses y financiación), base de activos (depreciación y amortización), impacto fiscal, así como otros ajustes indicados en las tablas que administración ha determinado no son indicativos de actividades comerciales clave y de esa manera asistir a los inversores a la hora de analizar tendencias de nuestros negocios subyacentes. Creemos que los ingresos netos ajustados atribuibles a los accionistas ordinarios y el BPA ajustado mejoran la capacidad de comparación de nuestros resultados operativos entre periodos al eliminar el impacto de elementos de gasto y ganancia puntuales que la administración ha determinado no son indicativos de nuestras actividades operativas principales. Creemos que el índice operativo ajustado de nuestro negocio de carga fraccionada en Norteamérica mejora la capacidad de comparación de nuestros resultados operativos entre periodos al (i) eliminar el impacto de ciertos costes de reestructuración y renovación de la marca puntuales y gastos de amortización e (ii) incluir el impacto de ingresos de pensiones generados en el periodo contemplado tal y como se establece en las tablas a continuación. Creemos que los ingresos orgánicos son una medida importante porque excluye el impacto de los siguientes elementos: fluctuaciones en tasas de cambio de divisas, cargos adicionales por combustible e ingresos asociados con nuestro servicio de inyección postal de último kilómetro.

Con respecto a nuestro objetivo financiero para el EBITDA ajustado, el flujo de caja libre y el crecimiento de ingresos orgánicos para 2020, además de nuestro objetivo de EBITDA en nuestro negocio de carga fraccionada en Norteamérica para 2021, todos ellos medidas no PCGA, no hay disponible ninguna conciliación de la medida no PCGA con la correspondiente medida PCGA que no suponga un esfuerzo considerable debido a la variabilidad y complejidad de los elementos de conciliación descritos a continuación que excluimos de la medida objetivo no PCGA. La variabilidad de estos elementos puede tener un impacto significativo en nuestros resultados financieros PCGA en el futuro y, como resultado, no podemos preparar a futuro el balance general, la declaración de ingresos ni la declaración del flujo de caja, según PCGA que son necesarios para crear esa conciliación.

DECLARACIONES A FUTURO

Este documento incluye declaraciones a futuro dentro de la Sección 27A de la Ley de Valores de 1933, con sus enmiendas, y la Sección 21E de la Ley de la Bolsa de Valores de 1934, con sus enmiendas, incluida nuestros objetivos financieros de 2020 para nuestro crecimiento orgánico de los ingresos, EBITDA ajustado, flujo de caja libre, gastos de capital netos, depreciación y amortización, tipo impositivo real, impuestos en efectivo, gastos de caja en intereses y el beneficio del flujo de caja libre de nuestros programas de cuentas por cobrar, así como nuestro objetivo de EBITDA para 2021 en nuestro negocio de carga fraccionada de Norteamérica y nuestra posible oportunidad de crecimiento de los beneficios para 2022. Todas las declaraciones que no sean históricas son, o se pueden considerar, declaraciones a futuro. En algunos casos, las declaraciones a futuro se pueden identificar por el uso de términos prospectivos a futuro, como "anticipar", "estimar", "creer", "continuar", "podría", "pretender", "tal vez", "planear", "potencial", "predecir", "debería", "será", "esperar", "objetivo", "proyección", "previsión", "meta", "directriz", "perspectiva", "esfuerzo", "finalidad", "trayectoria" o la negación de estos términos u otros términos comparables. No obstante, la ausencia de estas palabras no significa que las declaraciones no sean a futuro. Estas declaraciones a futuro se basan en determinadas suposiciones y análisis que hemos realizado a partir de nuestra experiencia y percepción de las tendencias históricas, las condiciones actuales y los desarrollos esperados en el futuro, así como otros factores que consideramos apropiados según las circunstancias.

Estas afirmaciones a futuro están sujetas a riesgos, incertidumbres y suposiciones conocidos y desconocidos que pueden hacer que en realidad los resultados, niveles de actividad, rendimiento o logros difieran sustancialmente de cualquier resultado, nivel de actividad, rendimiento o logro a futuro expresado o sugerido en las declaraciones a futuro. Entre los factores que pueden causar o contribuir a una diferencia sustancial se incluyen los tratados en nuestros documentos presentados ante SEC y lo siguiente: condiciones económicas generales; presión de los precios y la competencia; nuestra capacidad de alinear nuestras inversiones en activos de capital, lo que incluye equipos, centros de servicio y almacenes, con las demandas de nuestros clientes; riesgos e incertidumbres en cuanto a la oportunidad, los beneficios y los costes de nuestra exploración de alternativas estratégicas, incluso si se completará alguna transacción; el impacto de cualquier venta o escisión de una o más unidades de negocios en nuestros negocios restantes; nuestra capacidad de integrar y aprovechar con éxito las sinergias, los ahorros de costes y las oportunidades de mejoras de beneficios esperados con respecto a las empresas adquiridas; nuestra capacidad de desarrollar e implementar sistemas de tecnología de la información adecuados y prevenir fallos o violaciones de dichos sistemas; nuestro considerable endeudamiento; nuestra capacidad para obtener crédito y capital social; nuestra capacidad para mantener relaciones positivas con nuestra red de proveedores de transportes externos; nuestra capacidad de atraer y conservar a conductores cualificados; litigios, incluidos los relacionados con supuestos errores de clasificación de contratistas independientes y demandas colectivas; asuntos laborales; incluida nuestra capacidad para gestionar a nuestros subcontratistas, y los riesgos asociados a las disputas laborales en los centros de nuestros clientes y los esfuerzos por las asociaciones laborales para organizar a nuestros empleados; riesgos asociados a nuestras reclamaciones autoaseguradas; riesgos asociados a planes de beneficios definidos para nuestros actuales empleados y antiguos empleados; fluctuaciones en tasas de cambio de divisas; fluctuaciones en tasas de interés fijas y flotantes; cambios en el precio y los sobrecargos del combustible; conflictos relacionados con nuestros derechos de propiedad intelectual; normativas gubernamentales, entre las que se incluyen las leyes de cumplimiento de comercio; y acciones y políticas gubernamentales, incluida la probable salida del Reino Unido de la Unión Europea. Todas las declaraciones a futuro formuladas en este documento están sometidas a las declaraciones preventivas y en ningún caso se garantiza el logro de los resultados reales o los desarrollos anticipados por nosotros; incluso aunque se realicen sustancialmente, tampoco se garantiza que tengan las consecuencias o los efectos esperados sobre nuestras operaciones comerciales. Las declaraciones a futuro formuladas en este documento hacen referencia solo a la fecha de su realización, y no asumimos ninguna obligación de actualización de declaraciones a futuro para reflejar eventos o circunstancias posteriores, cambios de expectativas o la aparición de eventos inesperados, excepto de aquellos exigidos por la ley.

Exploración de alternativas estratégicas

El 15 de enero de 2020, XPO Logistics anunció que su consejo directivo había autorizado una revisión de las alternativas estratégicas, incluida la posible venta o escisión de una o más unidades de negocio. No podemos garantizar ningún resultado específico. La empresa no ha establecido un calendario para completar el proceso de revisión y no ha determinado qué unidades de negocio se venderían o escindirían, si las hubiera. Sin embargo, la empresa no tiene la intención de vender o escindir su unidad de negocio de carga fraccionada en Norteamérica.

Este documento no tiene en cuenta ningún efecto del proceso de revisión estratégica o una posible venta o escisión de cualquiera de las unidades de negocios de la empresa.

[Comunicado de prensa](#)

Índice

1	Aspectos destacados para los inversores
2	Información general de la empresa
3	Aspectos financieros destacados y cifras clave
4	Resumen de actividades
	Logística de contrato de Norteamérica
	logística de contrato de Europa
	Carga fraccionada en Norteamérica
	Transporte norteamericano
	Transporte europeo
5	Materiales complementarios

Aspectos destacados para los inversores: Factores clave que impulsan el crecimiento y los retornos

1	Posiciones de liderazgo en sectores de mayor crecimiento de transporte y logística	<ul style="list-style-type: none"> Los tres primeros puestos del sector en todas las principales unidades de negocios Más del 60% de los ingresos de XPO provienen de sectores industriales con un crecimiento que multiplica el PIB.
2	Las iniciativas de costes e ingresos representan un conjunto importante de impulsores de los beneficios	<ul style="list-style-type: none"> Oportunidad del fondo de crecimiento de los beneficios de entre 700 y mil millones de dólares en gran medida independiente de la macro Las palancas específicas de XPO incluyen la productividad laboral, procesos de mejora, automatización de logística de contrato, optimización de los precios, la plataforma de transporte digital y la ampliación del margen europeo
3	Fuerte presencia multimodal en los pujantes sectores de comercio electrónico y omnicanal	<ul style="list-style-type: none"> Mayor proveedor de 3PL de comercio electrónico en Europa, mayor proveedor de logística inversa y mayor proveedor de logística de último kilómetro para mercancías pesadas en Norteamérica. La combinación de escala, experiencia y tecnología patentada impulsa las altas tasas de satisfacción de los clientes
4	El crecimiento de las participaciones complementa las oportunidades de una mayor consolidación de los mercados fraccionados	<ul style="list-style-type: none"> Menos del 2% de cuota en los principales mercados globales Habilidad diferenciada de proporcionar soluciones de logística complejas a escala global
5	Ritmo acelerado de innovación tecnológica que impulsa la ventaja competitiva	<ul style="list-style-type: none"> Tecnología patentada que optimiza el talento y los activos Iniciativas tecnológicas controladas por datos que incluyen la automatización de centros de almacenaje y mercado del transporte digital
6	Considerables ventajas de escala	<ul style="list-style-type: none"> La plataforma impulsa la ventaja operativa, el poder adquisitivo, las ventas cruzadas y la capacidad para innovar Habilidad convincente de proporcionar soluciones multinacionales coherentes a clientes globales
7	Importante generación de flujo de caja	<ul style="list-style-type: none"> 69% de los ingresos son ligeros de activos, 77% de la base de coste es variable 791 millones de dólares de flujo de caja generado de operaciones y 628 millones de dólares de flujo de caja libre en 2019.
8	Habilidad de superar las expectativas del mercado en todas las áreas del ciclo	<ul style="list-style-type: none"> Profunda experiencia en diversos mercados verticales con diferentes ciclos económicos La alta mezcla de negocios contratados añade resiliencia en periodos de crisis económicas
9	Expectativas de aceleración del flujo de caja libre en épocas de crisis económicas	<ul style="list-style-type: none"> Habilidad para modular el capex con fluctuaciones cíclicas, bajo mantenimiento de capex El capital circulante se convierte en una fuente de caja en periodos de crisis económicas
10	35 altos ejecutivos y 2.500 profesionales en todos los niveles que cuentan con una gran experiencia en el sector	<ul style="list-style-type: none"> Foso único de innovadores tecnológicos, directores, ingenieros, operadores y encargados de logística. Innovadores centrados en la obtención de resultados que marcan la diferencia en todas las líneas de negocio

Nota: Consulte la sección "Medidas financieras no PCGA" en la página 2 de este documento

Gran oportunidad de crecimiento Accesible en cada parte del negocio

	SEGMENTO DE LOGÍSTICA 36% DE LOS INGRESOS DE XPO EN 2019		SEGMENTO DE TRANSPORTE 64% DE LOS INGRESOS DE XPO EN 2019		
	Logística de contrato de Norteamérica <ul style="list-style-type: none"> Soluciones personalizadas y de diseño avanzado Socio preferido para necesidades complejas Logística inversa Almacenamiento de alto valor añadido Apoyo a las fábricas y de postdistribución XPO Direct™ 	Logística de contrato de Europa <ul style="list-style-type: none"> Proveedor n.º 1 de tramitación externalizada de pedidos de comercio electrónico en Europa Distribución omnicanal Logística inversa Capacidades multinacionales paneuropeas Amplia experiencia en los verticales calve 	Carga fraccionada en Norteamérica <ul style="list-style-type: none"> Entre los tres principales proveedores de LTL Servicio de tiempo establecido Transporte de línea, recogida y entrega Capacidad principal basada en activos Red nacional de terminales 	Transporte norteamericano <ul style="list-style-type: none"> Corretaje de camiones/ gestión de envíos urgentes en la plataforma XPO Connect™ Entre los tres principales proveedores de intermodal/factaje Principal proveedora de logística de último kilómetro para mercancías pesadas Transporte gestionado Tránsito internacional 	Transporte europeo <ul style="list-style-type: none"> Corretaje de camiones y carga completa dedicada Principal proveedor de LTL en Europa Occidental Una de las flotas terrestres más grandes de Europa Último kilómetro Transporte gestionado Tránsito internacional
\$ en miles de millones de dólares					
Ingresos de XPO en 2019¹	~2,5\$	~3,6\$	~3,8\$	~4,2\$	~2,9\$
Tamaño del sector⁴	~50\$	~80\$	~43\$	~600\$ ²	~460\$ ³

¹ Datos de ingresos de la empresa, excluyendo la eliminación entre segmentos, a partir del año fiscal 2019

² Tamaño del sector del transporte en Norteamérica, incluido el sector completo de camiones de alquiler de Estados Unidos

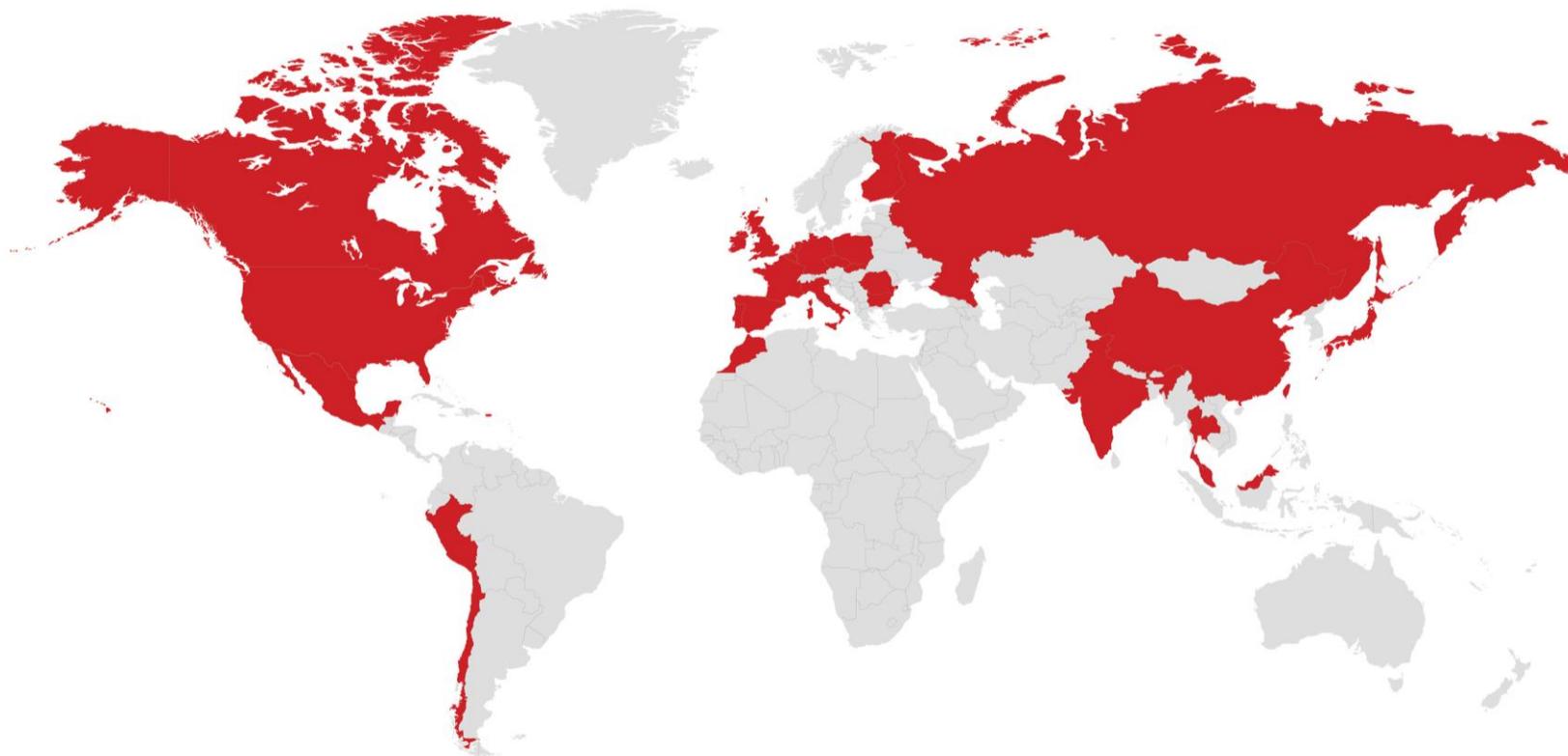
³ Tamaño del sector del transporte en Europa, incluido el sector completo de camiones de alquiler

⁴ Incluye solo mercados europeos y norteamericanos. Fuentes incluidas: Investigaciones y previsiones de gestión de Armstrong and Associates, Norbridge, Inc., EVE Partners LLC, FTR Associates, SJ Consulting Group, Inc., Oficina de Análisis

Económico, Departamento de Comercio de EE. UU., A.T. Kearney, Transport Intelligence, American Trucking Associations, Technavio, Bain and Company, Wall Street research y previsiones de gestión.

Nota: Consulte el glosario en este documento para las definiciones de servicios

Proveedor global de gran capacidad para los clientes



ACTIVOS DE TRANSPORTE TERRESTRE

- 15.500** tractocamiones
- 40.000** tráileres
- 10.000** contenedores intermodales de 53 pies
- 5.000** chasis

RED DE TRANSPORTE NO EN PROPIEDAD

- 10.000** camiones contratados a través de operadores-propietarios independientes
- 1.000.000+** camiones de corretaje

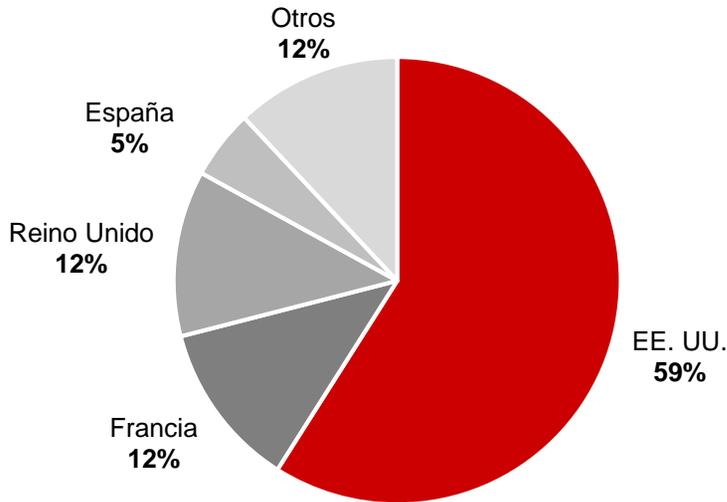
ACTIVOS DE INSTALACIONES

- 494** instalaciones de transbordo
- 764** instalaciones de logística de contrato
- 18,6** millones de metros cuadrados de espacio de almacén

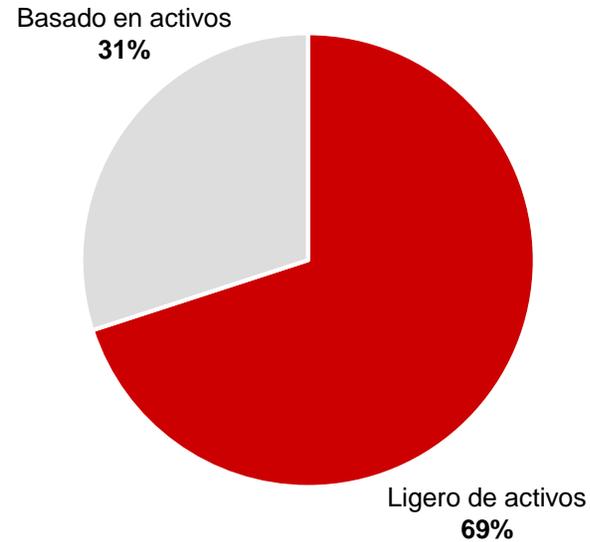
Nota: Datos a partir de año fiscal 2019

Cifras clave

INGRESOS POR REGIÓN¹



INGRESOS POR COMBINACIONES¹



**Ingresos totales 2019:
16.600 millones de dólares**

CLIENTES
Más de 50.000

EMPLEADOS
~100.000

UBICACIONES
1.504

PAÍSES DE OPERACIÓN
30

¹ Datos por región y mezcla a partir del año fiscal 2019; estadísticas clave a partir del 31 de diciembre de 2019

Plataforma superior para capitalizar el alto crecimiento del sector de comercio electrónico

LO QUE EXIGEN LOS EMPRESARIOS DE COMERCIO ELECTRÓNICO

Experiencia en el desarrollo personalizado de soluciones de comercio electrónico

LO QUE XPO PROPORCIONA

- Proveedor único de soluciones combinadas y personalizadas: gestión de almacenes, gestión de transportistas y logística inversa para empresas de comercio electrónico y omnicanal.
- Mayor proveedor de 3PL de comercio electrónico en Europa, con un sólido posicionamiento en Norteamérica
- Experiencia en la gestión de períodos de máxima demanda (p. ej., Black Friday / Cyber Monday)

Habilidad para gestionar evoluciones complejas y servicios postventa

- Líder de omnicanal y de logística inversa en Norteamérica
- 170 millones de devoluciones procesadas anualmente
- Amplia experiencia con la devolución de productos, pruebas, reacondicionamiento, gestión de garantías y otros servicios de valor añadido

Servicio de logística de última kilómetro fiable con red de alta densidad

- Somos la mayor empresa proveedora de logística del tramo de "último kilómetro" para mercancías pesadas en Norteamérica, una categoría en crecimiento de compras en línea, con servicio lanzado en Europa
- Niveles de satisfacción del consumidor líderes del sector impulsado por nuestro crecimiento y tecnologías
- Más de 10 millones de entregas anuales; ingresos aproximadamente 2 veces el del competidor más cercano

Gestión de inventarios ajustados con capacidad para mover pequeños envíos en redes de corto recorrido

- La red de distribución de espacio compartido de XPO Direct™ proporciona a los clientes una gestión de pedidos rápida, puntual y asequible.
- Seguimiento de más de siete mil millones de unidades de inventario diariamente a nivel de toda la empresa
- Soluciones de transporte gestionadas: torre de control, capacidad dedicada y gestión de envíos urgentes automatizada

Integración sofisticada con las infraestructuras tecnológicas de los clientes

- Soluciones de logística personalizadas, habilitadas por tecnología patentada: análisis predictivo, implementación de automatización avanzada de almacenes y robótica
- Análisis predictivo e Inteligencia empresarial, análisis de patrones de valor añadido y potente funcionalidad de informes

Entre 700 y 1.000 millones de dólares aproximadamente de oportunidad potencial de crecimiento de los beneficios para 2022

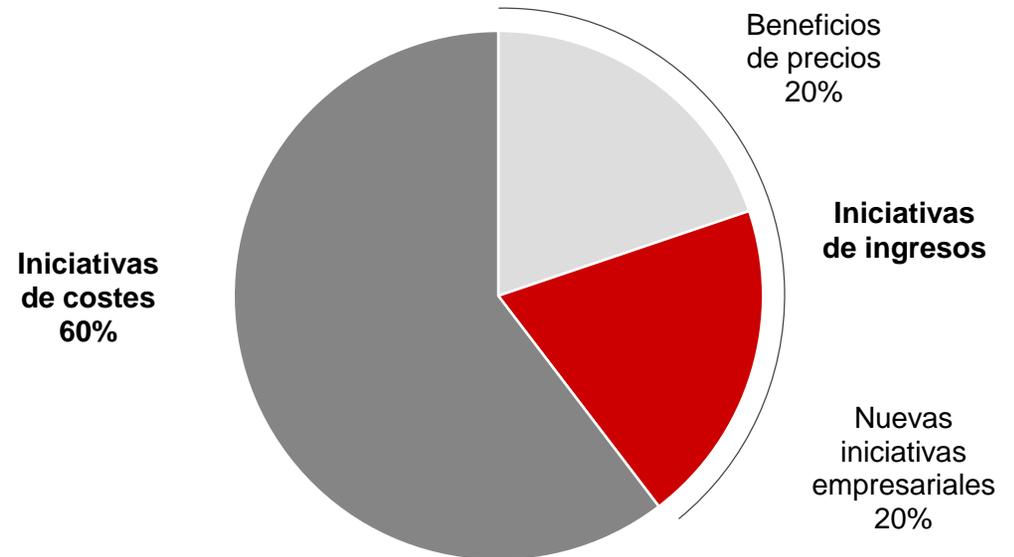
CONJUNTO DE OPORTUNIDADES DE COSTE

- Productividad de la plantilla de XPO Smart™:
 - Optimizar 5.000 millones de dólares de costes relacionados con gastos variables de personal
- Mejoras en los procesos de carga fraccionada:
 - Optimizar 1.300 millones de dólares de gastos de transporte de línea y 650 millones de dólares en gastos de recogida y entrega (PyD)
- Automatización de logística de contrato
- Ampliación del margen logístico europeo
- Adquisición global
- Mayor optimización de los procesos administrativos

CONJUNTO DE OPORTUNIDADES DE INGRESOS

- Análisis de tarificación avanzados y herramientas de gestión de los ingresos
- Mercado de transporte digital XPO Connect™
- Red de distribución compartida XPO Direct™
- Venta cruzada de nuestros servicios a cuentas estratégicas en Europa

PRINCIPALES INICIATIVAS COMO % DEL POTENCIAL TOTAL



Se prevé que el intervalo de oportunidad de mejora de los beneficios proporcionado anteriormente se aplique a las operaciones actuales de la siguiente manera aproximadamente: 50% de beneficio para la logística global, con una ligera inclinación hacia Norteamérica; 30% de beneficio para LTL en Norteamérica; y 20% de beneficio para todas las demás líneas de transporte, con una ligera inclinación hacia Norteamérica.

XPO analiza cuidadosamente todas las oportunidades de manera continua para garantizar que los recursos se centren en los esfuerzos que potencialmente pueden devolver el mayor valor.

Seis de las 10 iniciativas de crecimiento de los beneficios están basados en tecnología

El proyecto de tecnología se centra en la innovación en cuatro áreas

Mercado del transporte digital

- Gestión de la capacidad automatizada
- Autoservicio al cliente, flexibilidad multimodal
- Conectividad a través de interfaces de programación de aplicaciones (API)

Automatización y máquinas inteligentes

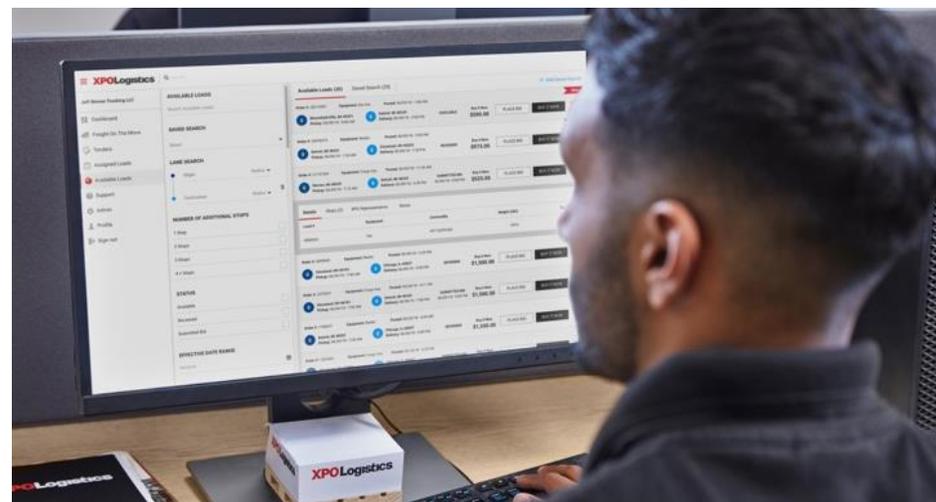
- Robots y cobots para la recogida y empaquetado
- Rotos autónomos de recogida de mercancía y entrega al personal, sistemas de clasificación avanzados
- AGV (vehículos de guiado automático) de almacén
- Realidad aumentada

Ciencia de datos dinámica

- Inteligencia artificial y aprendizaje automático
- Análisis predictivos e inteligencia empresarial
- Optimización inteligente y visualización

Visibilidad y servicio de atención al cliente

- Internet de las cosas
- Movilidad
- Seguimiento en tiempo real



**550 MILLONES
DE DÓLARES
APROX.**

Inversión en
tecnología
en 2019

~1.800

profesionales de TI
aprox., incluidos más
de 100 científicos de
datos

La singular plataforma de tecnología impulsa las eficiencias para los clientes y la empresa

Enfoque generalizado en la productividad y los resultados

ÁREAS PRINCIPALES DE OPTIMIZACIÓN A TRAVÉS DE LA AUTOMATIZACIÓN Y LA CIENCIA DE LOS DATOS

LOGÍSTICA DE CONTRATOS

- Plataforma de almacenes WMx patentada que gestiona operaciones complejas, asimila la automatización y habilita soluciones personalizadas
- La solución basada en la nube acelera la puesta en marcha de la cadena de suministro y la integración de la robótica
- Proporciona la optimización en tiempo real de las operaciones de análisis y aprendizaje automático patentados, incluidas las herramientas XPO Smart™ para la productividad laboral
- Integra último kilómetro con la logística de contratos a través de la red XPO Direct™, una potente propuesta de valor para el comercio minorista, clientes de comercio electrónico, omnicanal y de manufactura

CARGA FRACCIONADA (LTL)

- Las herramientas de optimización de redes mejoran el transporte de línea de carga fraccionada, recogida y entrega, y el diseño de rutas
- Las herramientas de productividad de XPO Smart™ mejoran la eficiencia de las operaciones de transbordo
- La captura de datos integral proporciona algoritmos patentados y aprendizaje automático
- La visibilidad facilita la venta de LTL en más verticales para diversificar la base
- El panel proporciona una visibilidad total del estado del envío con seguimiento de extremo a extremo
- Sirve a los clientes a través de herramientas en línea fáciles de usar para realizar reservas y gestionar las mercancías

ÚLTIMO KILÓMETRO

- La plataforma de gestión logística XPO Connect con análisis inteligentes automatiza la planificación de rutas y otras funciones de servicios
- La gestión digital de las entregas a domicilio está libre de contratiempos para los clientes
- Las capacidades de autoservicio facilitan la programación y la gestión de los cambios
- Los bucles de valoración inmediatos capturan las valoraciones procesables de los clientes tras la realización de las entregas
- La realidad aumentada mejora la satisfacción de los clientes demostrando cómo quedan los artículos en el hogar antes de realizar la entrega

CORRETAJE DE CAMIONES

- El mercado de la plataforma patentada XPO Connect™ impulsa la eficiencia de extremo a extremo en las transacciones digitales de mercancía
- La plataforma multimodal totalmente automatizada y de aprendizaje automático vincula a expedidores y transportistas en tiempo real
- La tecnología patentada Freight Optimizer consolida las robustas capacidades
- El lanzamiento de la nueva herramienta de tarificación en XPO Connect™ mejora la gestión del transporte
- El sistema automatizado de comparación de transportistas aprovecha el aprendizaje automático

Los clientes confían en nosotros con alrededor de 160.000 envíos por tierra y más de 7.000 millones de unidades de inventario a diario.

La tecnología patentada de XPO es un trampolín para la mejora de los beneficios

Conjunto coherente de productos de tecnología patentada que abordan las disciplinas más críticas de la cadena de suministro para proporcionar soluciones universales, inteligentes y adaptativas

Connect

by XPOLogistics

PRODUCTIVIDAD A TRAVÉS DE LA DIGITALIZACIÓN

- Mercado totalmente automatizado y de aprendizaje automático para transacciones de transporte
- La fijación dinámica de precios optimiza los márgenes y aumenta la participación
- Admite la expansión del transporte gestionado
- La automatización del corretaje integra Freight Optimizer y la aplicación de transportista Drive XPO™
- La automatización intermodal integra Rail Optimizer y admite la red de factaje
- La automatización del servicio de último kilómetro integra XPO Connect LM y Ship XPO™

Smart

by XPOLogistics

OPTIMIZACIÓN DE LA MANO DE OBRA Y LA CAPACIDAD

- Optimización inteligente y predictiva en operaciones de almacén y muelles de carga fraccionada
- Potentes herramientas para la planificación del personal y análisis, posicionamiento, análisis de pedidos, previsiones y control de inventario
- Mejora la toma de decisiones con análisis en tiempo real e inteligencia empresarial significativa
- Impulsa las mejoras de procesos a través del aprendizaje automático

WMx

GESTIÓN DE ALMACENES BASADA EN DATOS

- El conjunto de tecnologías patentadas gestiona todos los procesos de distribución y operaciones de almacén
- Proporciona control interno de la automatización inteligente, incluida la robótica y los sistemas de entrega de mercancía al personal
- Facilita el diseño de soluciones personalizadas en colaboración con proveedores de clase mundial
- Acelera la puesta en marcha de proyectos de clientes
- Apoya la toma de decisiones de administración con información basada en datos

XPO Connect™ está a la vanguardia de la automatización del transporte

LA PLATAFORMA XPO CONNECT™

- Mercado único de transporte digital con ofertas multimodales y un punto de acceso para clientes
- Más de 40.000 transportistas registrados; más de 1.000 clientes registrados (2.000 usuarios individuales)
- Optimiza la coincidencia de transporte de mercancías al buscar los mejores transportistas para cada perfil de carga
- Añade capacidad a través de la polinización cruzada entre modos
- Impulsa la digitalización a través de interfaces web y móviles
- La tecnología es fácil de integrar con otros sistemas de gestión de transporte

LA CREACIÓN DE VALOR DE XPO CONNECT™

Expande los ingresos y márgenes

- Acelera las transacciones al automatizar la oferta de carga, los precios, las pujas, la compra y el seguimiento
- Desbloquea las oportunidades de venta cruzada en todos los modos de transporte
- Se integra en las bases de clientes de nivel dos y tres
- Aumenta el compromiso con clientes y operadores
- Aprovecha casi una década de datos de la industria

Mejora la gestión de la capacidad

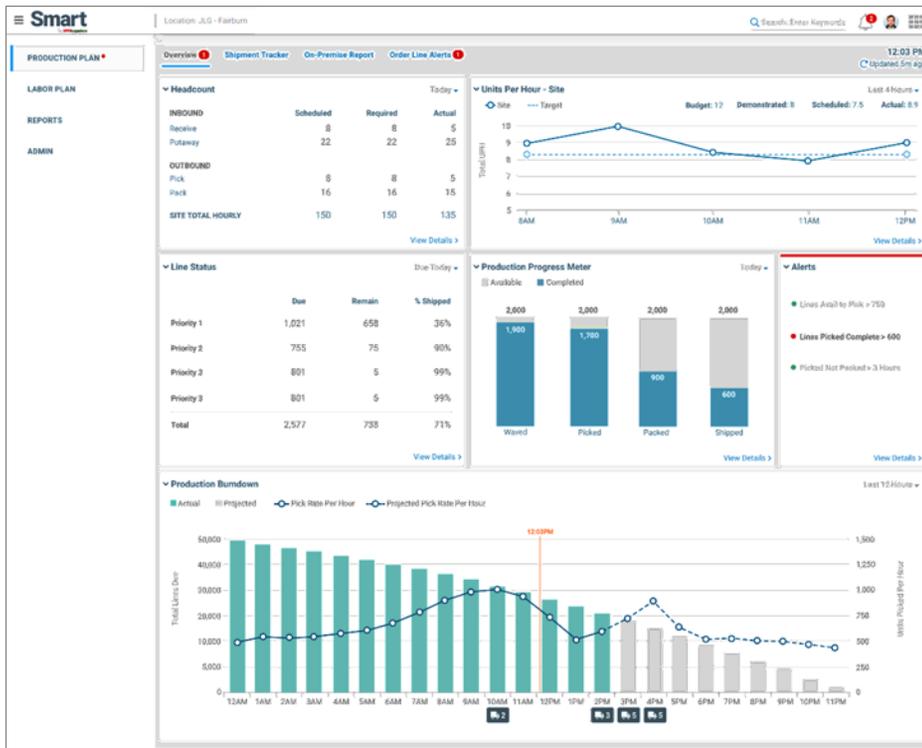
- Proporciona una visibilidad profunda de la capacidad disponible para los clientes y de las oportunidades de ingresos para los transportistas
- Mejora el acceso a través de herramientas de panel de autoservicio, preferencias y análisis de inteligencia empresarial.
- Reduce los kilómetros de vacío (emparejamiento inteligente, viajes de ida y vuelta)

Aumenta la eficiencia interna

- Reduce la necesidad de sistemas redundantes
- Establece la arquitectura para la innovación continua

Ha logrado un incremento del 40% en las cargas de corretaje por cabeza en los últimos dos años.

XPO Smart™ impulsa la productividad a través del aprendizaje automático



BENEFICIOS

- Software interactivo que gestiona los almacenes y procesos de distribución a la vez
- Los análisis patentados de XPO muestran el impacto a futuro de las decisiones contempladas por la administración de la empresa
- La inteligencia empresarial impulsa la productividad y la efectividad operativa
- Información rápida y en tiempo real
- La pantalla de resumen se visualiza en 60-90 segundos, mostrando la productividad en el momento
- Detalles a nivel granular en dos a tres clics

CAPACIDADES

- Gestión y planificación de la mano de obra
- Supervisión de la asistencia
- Gestión de la producción, tanto interna como externa
- Seguimiento de la productividad
- Velocidad de SKU
- Implicación de los empleados
- Controlado por equipos de planificación centralizados
- Acceso en línea desde cualquier lugar en el mundo a través del inicio de sesión de Office365

XPO Smart™ se ha implementado actualmente en más de 100 centros de logística y en toda la red de LTL en Norteamérica, con implementaciones en curso

WMx y un conjunto de tecnologías integradas armonizan todos los servicios de logística

- Permite la implementación sofisticada de automatización avanzada
- Facilita la colaboración con fabricantes de clase mundial para diseñar soluciones personalizadas
- Proporciona control interno de las soluciones inteligentes, incluida la robótica y los sistemas de entrega de mercancía al personal
- Acelera la puesta en marcha de proyectos de clientes
- Apoya la toma de decisiones de administración con información basada en datos

WMx

Gestión de almacenes

- Gestiona todos los procesos de distribución dentro del almacén

OMx

Gestión de pedidos

- Centraliza los datos de pedidos de clientes, habilita la visibilidad en tiempo real

CMx

Gestión de conexión

- Integra los sistemas de clientes con el conjunto de tecnologías de XPO

WCx

Controles de almacenes

- Proporciona control de la automatización y la robótica totalmente integrada con el software de gestión de almacenes.

BAx

Análisis de negocios

- Los algoritmos de XPO generan informes, información y previsiones

Equipo de gestión altamente cualificado

LIDERAZGO	EXPERIENCIA ANTERIOR
Bradley Jacobs <i>Director ejecutivo</i>	United Rentals, United Waste
Lou Amo <i>Presidente, corretaje y envíos urgentes</i>	Electrolux, Odyssey Logistics
Josephine Berisha <i>Vicepresidenta sénior, Compensación y beneficios globales</i>	Morgan Stanley
Tony Brooks <i>Presidente, Carga fraccionada, Norteamérica</i>	Sysco, PepsiCo, Roadway
Erik Caldwell <i>Director de operaciones, Cadena de suministro, América y Asia Pacífico</i>	Hudson's Bay, Luxottica
Richard Cawston <i>Director gerente, Cadena de suministro, Europa</i>	Asda, Norbert Dentressangle
Ashfaque Chowdhury <i>Presidente, Cadena de suministro, América y Asia Pacífico</i>	New Breed
Troy Cooper <i>Presidente</i>	United Rentals, United Waste
Matthew Fassler <i>Director de estrategia</i>	Goldman Sachs
Sarah Glickman <i>Directora financiera interina; Vicepresidenta sénior, Finanzas corporativas</i>	Novartis, Honeywell, Bristol-Myers Squibb
Luis-Angel Gómez Izaguirre <i>Director gerente, Transporte, Europa</i>	Norbert Dentressangle
Mario Harik <i>Director de información</i>	Oakleaf Waste Management

Nota: Lista parcial en orden alfabético

Equipo de gestión altamente cualificado (cont.)

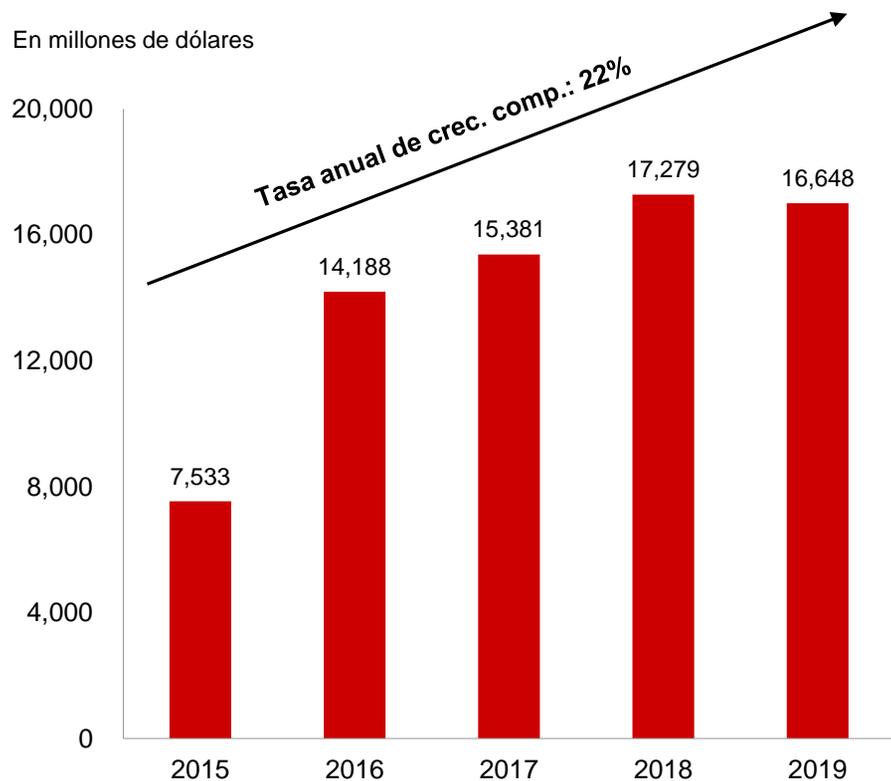
LIDERAZGO	EXPERIENCIA ANTERIOR
Tavio Headley <i>Director sénior, Relaciones con los inversores</i>	Jefferies, American Trucking Associations
Meghan Henson <i>Directora de recursos humanos</i>	Chubb, PepsiCo
Erin Kurtz <i>Vicepresidenta sénior, Comunicaciones</i>	Thomson Reuters, AOL
Katrina Liddell <i>Vicepresidenta sénior, Ventas de transporte, Norteamérica</i>	Johnson Controls International
John Mitchell <i>Director de información, Cadena de suministro, América y Asia Pacífico</i>	New Breed, Pep Boys, Lowe's
Patrick Oestreich <i>Vicepresidente sénior, Ventas estratégicas y gestión de cuentas</i>	DB Schenker
Greg Ritter <i>Director de atención al cliente en jefe</i>	Knight Transportation, C.H. Robinson
Kurt Rogers <i>Director de asuntos legales</i>	Stericycle, Vonage, Latham & Watkins
Daniel Walsh <i>Presidente, Último kilómetro</i>	Brambles, CHEP
Drew Wilkerson <i>Presidente, Transporte, Norteamérica</i>	C.H. Robinson
Malcolm Wilson <i>Director ejecutivo, XPO Logistics Europe</i>	Norbert Dentressangle, NYK Logistics
David Wyshner <i>Director financiero (efectivo a partir del 2 de marzo de 2020)</i>	Wyndham Worldwide, Avis

Nota: Lista parcial en orden alfabético

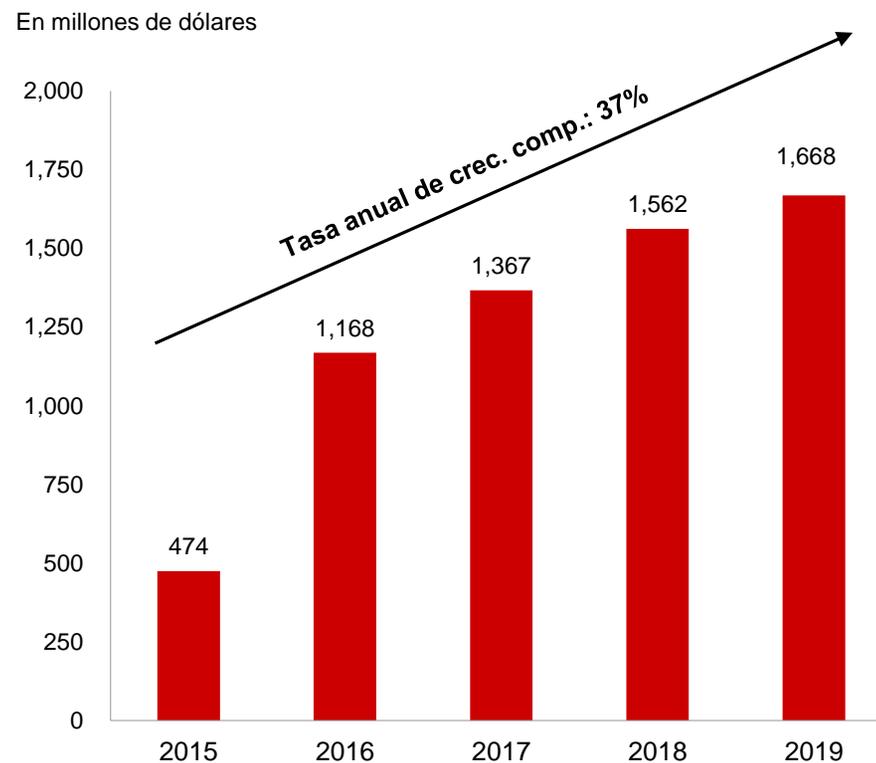
Aspectos financieros destacados y cifras clave

Crecimiento de ingresos y EBITDA ajustado líder del sector

INGRESOS



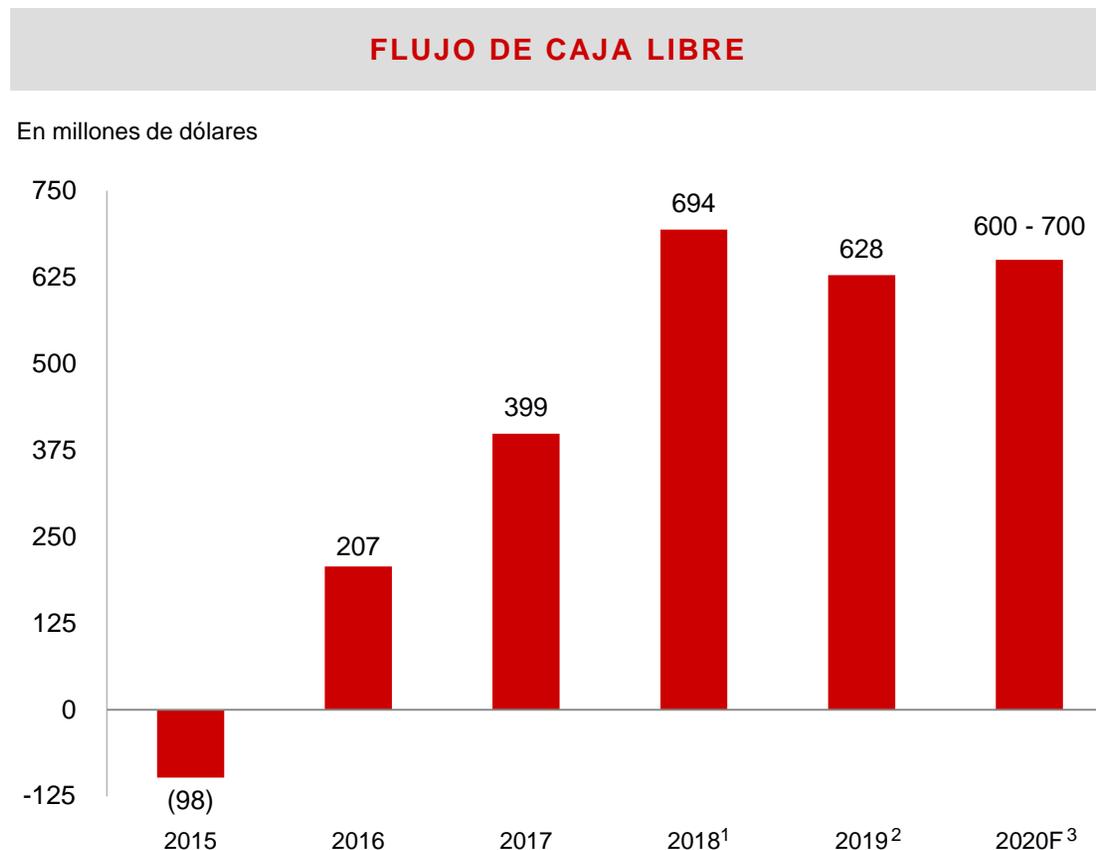
EBITDA AJUSTADO



Nota: Ambos gráficos excluyen el impacto de la unidad de negocios de carga completa de Norteamérica vendida en octubre de 2016
 Consulte la sección "Medidas financieras no PCGA" en la página 2 de este documento

Sólida generación del flujo de caja libre

Nuestra orientación de flujo de caja libre para 2020 refleja intereses en efectivo más altos e impuestos en efectivo más altos, junto con gastos de capital disciplinados y una sólida gestión del capital circulante.



1 El flujo de caja libre de 2018 incluye un beneficio incremental de aproximadamente 200 millones de dólares provenientes de programas de cuentas por cobrar

2 El flujo de caja libre de 2019 incluye un beneficio incremental de aproximadamente 110 millones de dólares provenientes de programas de cuentas por cobrar

3 El flujo de caja libre del año fiscal 2020 refleja: 1) el objetivo de 1.785 millones de dólares a 1.835 millones de dólares de EBITDA ajustado de la empresa; 2) el objetivo de capex neto de 475 a 525 millones de dólares de la empresa, incluidos entre 600 y 650 millones de dólares de capex bruto, y de 150 a 175 millones de dólares de ventas de activos; 3) los 285 a 305 millones de dólares de gastos de caja en intereses previstos, 4) un rango de impuestos en efectivo de entre 155 y 180 millones de dólares y 5) capital circulante como un uso de caja, compensado por un beneficio incremental previsto para el flujo de caja libre de entre 50 y 70 millones de dólares procedentes de los programas de cuentas por cobrar. para obtener información adicional del efecto de nuestros programas de cuentas por cobrar en el flujo de caja libre, visite www.investors.xpologistics.com

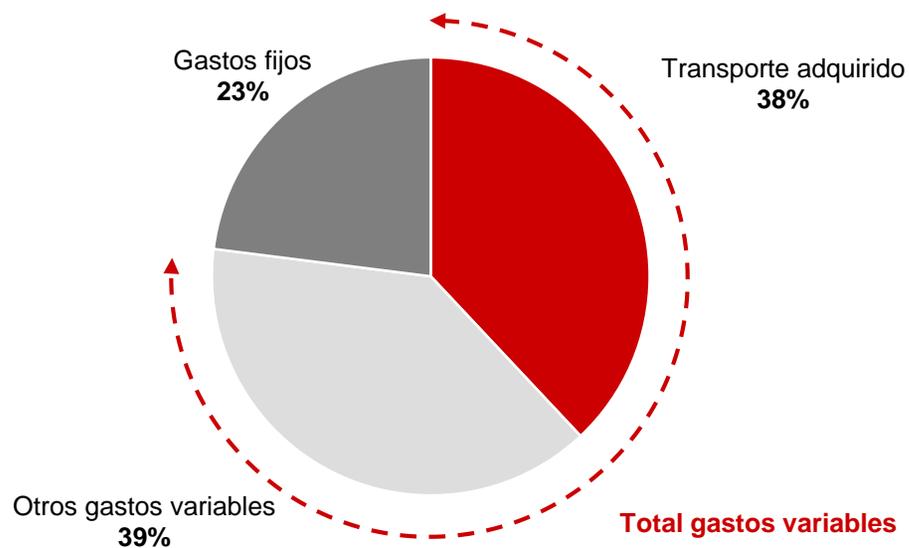
Nota: Los datos de 2016 y 2017 se han reformulado para reflejar el impacto de la Actualización de la normativa contable 2016-18. Consulte la sección "Medidas financieras no PCGA" en la página 2 de este documento

Flexibilidad operativa en todos los entornos económicos.

- Modelo combinado de capacidad propia, contratada y por corretaje para el transporte terrestre por camiones
 - La parte no en propiedad ofrece un coste predominantemente variable e incluye operaciones de corretaje, así como la capacidad por contrato con proveedores independientes.
- Las empresas contratadas demuestran una mayor resiliencia en épocas de crisis económicas
 - Las relaciones logísticas de XPO se caracterizan por ser acuerdos contractuales a largo plazo con una tenencia inicial de cinco años de media y tasas de renovación históricamente sólidas
 - El negocio clave de mercancías pesadas de último kilómetro se beneficia de las fuentes de ingresos contratadas y el modelo sin activos
- La disminución potencial del volumen en condiciones macroeconómicas de desaceleración se puede mitigar mediante la expansión del margen en corretaje y el transporte gestionado a medida que disminuye el coste de la capacidad
- Habilidad para generar flujos de caja incluso más sólidos en épocas de crisis económicas
 - Es posible modular el capex con fluctuaciones cíclicas, bajo crecimiento y requisitos de bajo mantenimiento de capex
 - El capital circulante se convierte en una fuente de caja
- Las empresas predecesoras mostraron una fuerte resistencia en la última crisis financiera
 - El EBITDA menos capex como un % de los ingresos se mantuvo en 5%¹ aprox. desde 2007 hasta 2009

MEDIOS SIGNIFICATIVOS PARA EXPANDIR EL FLUJO DE CAJA LIBRE A LO LARGO DE LOS CICLOS

77% DE LA BASE DE COSTE ES VARIABLE



¹ Incluye el rendimiento financiero de Con-way, Jacobson (excluyendo el negocio de envíos de Jacobson), Norbert Dentressangle (pro forma para la adquisición de Christian Salvesen) y New Breed

Objetivos financieros para todo el año 2020

INGRESOS ORGÁNICOS

Crecimiento de ingresos orgánicos de 3,0% a 5,0%

EBITDA AJUSTADO

EBITDA ajustado que se sitúa entre 1.785 millones de dólares y 1.835 millones de dólares, o crecimiento de 7% a 10% interanual

FLUJO DE CAJA LIBRE

Flujo de caja libre que se sitúa entre 600 y 700 millones de dólares

CAPEX NETO

Gastos de capital netos que oscilen entre 475 millones de dólares y 525 millones de dólares

**DEPRECIACIÓN
Y AMORTIZACIÓN**

Depreciaciones y amortizaciones que oscilen entre 700 millones de dólares y 750 millones de dólares

TIPO IMPOSITIVO REAL

Tipo impositivo real que oscile entre 24% y 27%

IMPUESTOS EN EFECTIVO

Impuestos en efectivo que se sitúan entre 155 millones de dólares y 180 millones de dólares

Los objetivos de la empresa para el año 2020 completo no reflejan ningún impacto potencial en el rendimiento financiero futuro de la empresa a partir de su exploración de alternativas estratégicas.

La empresa tiene previsto un crecimiento medio de un dígito en el EBITDA ajustado en el primer trimestre de 2020

Notas: Los objetivos de 2020 para el flujo de caja libre y los impuestos pagados en efectivo asumen gastos por intereses en efectivo de 285 a 305 millones

Los objetivos de 2020 para el flujo de caja libre incluyen un beneficio incremental del flujo de caja libre de entre 50 y 70 millones de dólares provenientes de programas de cuentas por cobrar. Consulte la sección "Medidas financieras no PCGA" en la página 2 de este documento

Resultados del 4T de 2019, en comparación con el 4T de 2018

INGRESOS	4.140 millones de dólares de ingresos, descenso de 6%
INGRESOS ORGÁNICOS	(2,7%) ingresos orgánicos
INGRESOS NETOS¹	96 millones de dólares en ingresos netos, incremento de 14%
BPA DILUIDO	0,93 dólares de ganancia por acción diluida, incremento de 50%
INGRESOS NETOS AJUSTADOS¹	115 millones de dólares en ingresos netos ajustados, incremento de 17%
BPA DILUIDO AJUSTADO	1,12 dólares de ganancia por acción diluida ajustada, incremento de 56%
EBITDA AJUSTADO	432 millones de dólares de EBITDA ajustado, incremento de 14%
FLUJO DE CAJA DE OPERACIONES	349 millones de dólares de flujo de caja de operaciones, descenso de 38%
FLUJO DE CAJA LIBRE	221 millones de dólares de flujo de caja libre, descenso de 54%

¹ Ingresos netos atribuibles a accionistas ordinarios
 Consulte la sección "Medidas financieras no PCGA" en la página 2 de este documento

Resultados del año 2019 completo, en comparación con 2018

INGRESOS	16.650 millones de dólares de ingresos, descenso de 4%
INGRESOS ORGÁNICOS	0,1% de crecimiento de ingresos orgánicos
INGRESOS NETOS¹	379 millones de dólares en ingresos netos, descenso de 3%
BPA DILUIDO	3,57 dólares de ganancia por acción diluida, incremento de 24%
INGRESOS NETOS AJUSTADOS¹	428 millones de dólares en ingresos netos ajustados, descenso de 1%
BPA DILUIDO AJUSTADO	4,03 dólares de ganancia por acción diluida ajustada, incremento de 26%
EBITDA AJUSTADO	1.670 millones de dólares de EBITDA ajustado, incremento de 7%
FLUJO DE CAJA DE OPERACIONES	791 millones de dólares de flujo de caja de operaciones, descenso de 28%
FLUJO DE CAJA LIBRE	628 millones de dólares de flujo de caja libre, descenso de 10%

¹ Ingresos netos atribuibles a accionistas ordinarios
 Consulte la sección "Medidas financieras no PCGA" en la página 2 de este documento

Programa de recompra de acciones de 2.500 millones de dólares

A fecha martes, 31 de diciembre de 2019, XPO contaba con aproximadamente 92 millones de acciones de acciones ordinarias en circulación, en comparación con las 127 millones de acciones en circulación del 30 de septiembre de 2018.

Del 14 de diciembre de 2018 al martes, 31 de diciembre de 2019, la empresa volvió a adquirir:

NÚMERO DE ACCIONES 35,2 millones de acciones ordinarias de XPO

PRECIO POR ACCIÓN Un precio medio por acción de 53,42 dólares

COSTE TOTAL 1.900 millones de dólares aproximadamente de coste total de las recompras

La actividad de recompra de acciones fue positiva para el EPS ajustado en \$ 0,37 en 2019

XPO no está obligada a recomprar ningún número específico de acciones y puede suspender o cancelar el programa en cualquier momento.

Resumen de actividades: Logística de contrato de Norteamérica

Segundo mayor proveedor de logística en Norteamérica, con operaciones en Asia y América Latina

Socio preferido para grandes clientes como proveedor de servicios integrales con soluciones personalizadas con un alto componente de ingeniería

- Aumento constante de la cuota de mercado en los últimos tres años.
- Los servicios de consulta añaden valor y crean fidelidad a largo plazo
- La mejor capacidad de su clase para gestionar mercados donde la mano de obra es escasa como empleador preferido
- Entre los cinco principales inquilinos industriales, con una importante experiencia en bienes raíces
- La presencia y la escala en proceso de expansión son ventajas competitivas

Tecnología patentada que destaca en visibilidad, velocidad, precisión, agilidad, pronóstico y control

- Las herramientas XPO Smart™ están mejorando la productividad en toda la red logística de Norteamérica
- La gestión eficaz de los costes, los ajustes de personal, la reducción de los productores de pérdidas y la gestión eficiente de los picos están generando contribuciones significativas a los márgenes
- La plataforma de almacén WMx patentada controla la automatización avanzada y los análisis internos
- Impulsa la eficiencia, precisión, velocidad, agilidad y movilidad específicas del sitio
- Capacidad diferenciada para proporcionar una experiencia del consumidor superior

XPO Direct™ utiliza la red existente como un modelo de distribución flexible y compartida para fabricantes, minoristas y comercio electrónico

- La red de almacenamiento y distribución de espacio compartido posiciona a XPO para rentabilizar la creciente demanda de servicios de tramitación de pedidos y logística inversa flexibles y dinámicos
- Permite a los minoristas posicionar y reponer el inventario en función de la demanda del consumidor y los patrones estacionales; los centros están posicionados para atender al 99% de la población de los EE. UU. a través de la entrega vía terrestre en uno a dos días
- Permite a las empresas mejorar la experiencia del cliente final sin grandes inversiones de capital y costes fijos

Amplia gama de experiencia vertical capitaliza la externalización, el comercio minorista omnicanal y los vientos de cola de comercio electrónico

- Proveedor 3PL líder en mercados verticales para tecnologías de consumo, comercio electrónico y venta minorista, alimentos y bebidas, aeroespacial y defensa, bienes de consumo envasados, e industrial y automotriz¹
- La diversificación mejora la capacidad de recuperación económica frente a una estrategia de especialización
- Capacidad única para ofrecer una experiencia de cliente final consistentemente superior
- La cultura de la mejora continua aprovecha el gran banco de conocimiento de la experiencia vertical

Importantes oportunidades para el crecimiento rentable continuo y sólida generación de flujo de caja libre

- Flujos de crecimiento para 2020-2021 a partir de renovaciones de contratos, nuevos acuerdos y un canal de 1.000 millones de dólares con ofertas y licitaciones activas en diversos mercados finales
- Estrategia de ventas dirigidas centrada en la obtención de una mayor cuota del gasto y la expansión de la base
- Gran posibilidad para la expansión de los márgenes a través de XPO Smart™ y otras aplicaciones de IA y aprendizaje automático
- Oportunidades de crecimiento en Asia y América Latina mediante la integración de las relaciones con los clientes de Norteamérica
- Plataforma altamente integrada para una expansión sólida

¹ Basado en número de relaciones con clientes, según Armstrong y Associates

Reputación preeminente de innovación, experiencia y calidad de rendimiento

POSICIÓN DE LIDERAZGO EN EL MERCADO EN DIVERSOS SECTORES VERTICALES¹

	POSICIÓN DE XPO
Química	1º
Bienes de consumo	1º
Alimentación y bebidas	1º
Industrial	1º
Comercio al por menor y comercio electrónico	1º
Automoción	2º
Tecnológico	2º
Sanitario	6º

CIFRAS CLAVE: LOGÍSTICA DE NORTEAMÉRICA

Tamaño del sector	50.000 millones de dólares aprox.
ingresos en 2019	2.500 millones de dólares
Países	14
Ubicaciones	383 (319 en Norteamérica)
Espacio para instalaciones	9,7 millones de m ² aprox. (Norteamérica, Asia)
Empleados	22.000 aprox.
Media de duración de contrato	5 años aprox.

Fuente: Información de la empresa, investigación del sector, Armstrong & Associates y presentación de documentos públicos

¹ Basado en el número de relaciones con clientes globales

La presencia y la escala de XPO son ventajas competitivas



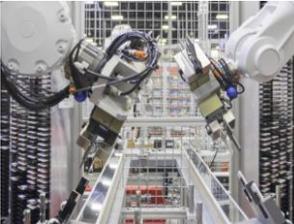
PAÍSES DE OPERACIÓN	ESPACIO DE ALMACÉN EN M ² (En millones)
Estados Unidos	8,64
Canadá	0,09
México	0,09
Chile	Menor que 0,09
Perú	Menor que 0,09

PAÍSES DE OPERACIÓN	ESPACIO DE ALMACÉN EN M ² (En millones)
Singapur	0,19
India	0,09
China	0,09
Australia	Menor que 0,09
Hong Kong	Menor que 0,09
Japón	Menor que 0,09
Malasia	Menor que 0,09
Taiwán	Menor que 0,09
Tailandia	Menor que 0,09

¹ M² de almacén a partir de 31 de diciembre de 2019, incluye tanto espacio alquilado como de clientes

Capacidades sofisticadas profundamente integradas con las cadenas de suministro de los clientes

AUTOMATIZACIÓN AVANZADA Y ROBÓTICA



- Tramitación de pedidos habilitada por tecnología continuamente mejorada por IA, aprendizaje automático
- Servicios de distribución multicanal
- Implementación continua de la robótica en operaciones de tramitación de pedidos
- Gestión de picos de actividad
- Procesos de garantía de calidad para clientes específicos

LOGÍSTICA INTERNA Y ASISTENCIA A LA PRODUCCIÓN



- Optimización del flujo
- Maximización del espacio
- Reposición automática de materiales y piezas
- Control de inventario a través de un modelo de gestión de proveedores

LOGÍSTICA INVERSA Y ASISTENCIA POSTVENTA



- Un proveedor líder de logística inversa en Norteamérica, con la capacidad de implementar redes nacionales para clientes de primera línea con cadenas de suministro complejas
- Servicios personalizados de devolución a tienda, reacondicionamiento y eliminación basados en análisis
- Asistencia postventa para un servicio y niveles de inventario óptimos

SERVICIOS DE VALOR AÑADIDO



- Empaquetado
- Empaquetado por contrato
- Creación de kits
- Empaquetado de lotes
- Tramitación colateral
- Empaquetado y etiquetado para canales específicos
- Cumplimiento de ventas al por menor
- Personalizaciones

ALMACENES



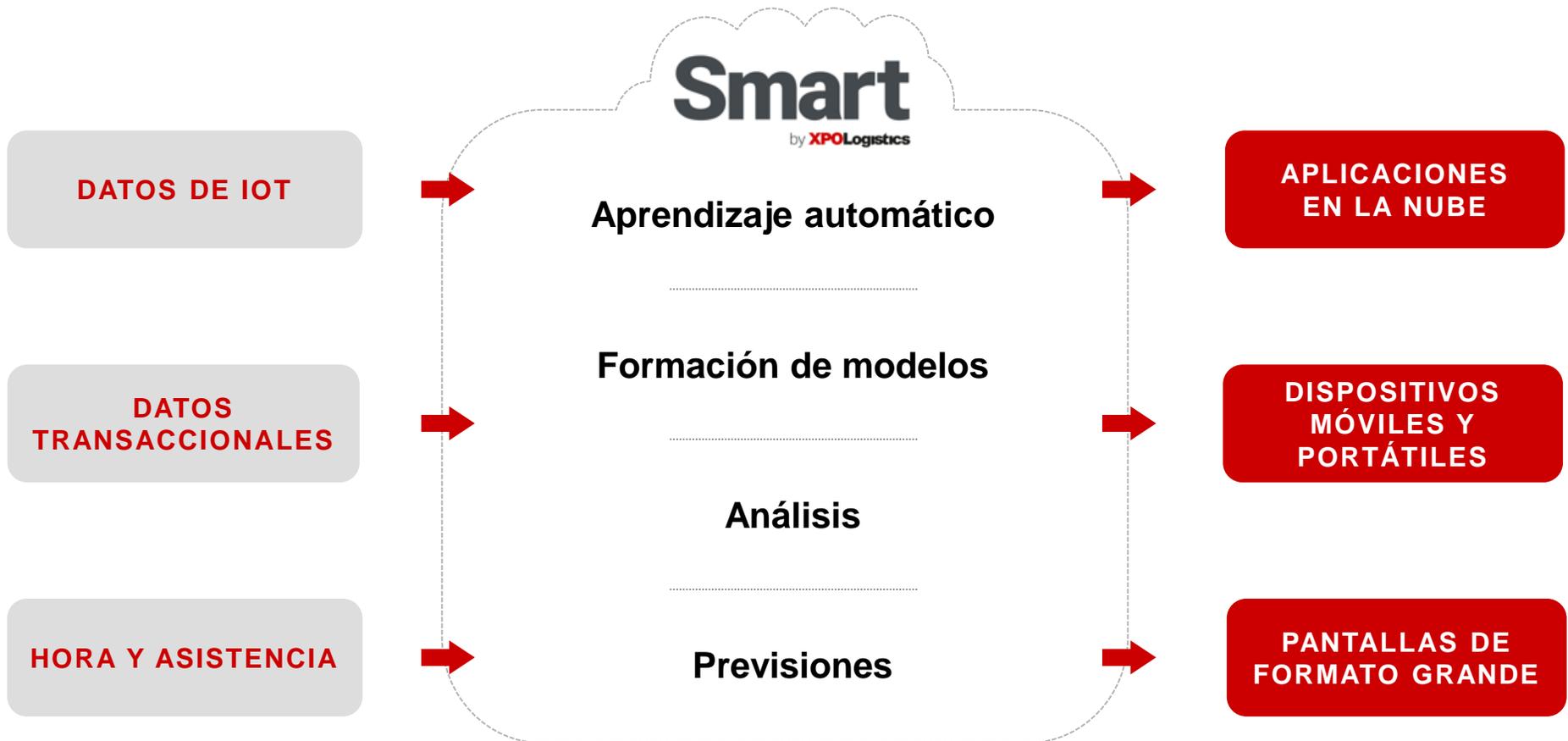
- Ofrece a los clientes la capacidad de cambiar entre necesidades a corto y largo plazo y de costes fijos a variables con flexibilidad estacional
- Agilidad apoyada por la tecnología y los operadores experimentados de XPO

OPTIMIZACIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTROS



- Plataforma de tecnología XPO multifuncional que analiza patrones de inventario
- Formulación de estrategia para la comercialización acelerada y gestión multicanal
- Previsión y planificación de la demanda

Las herramientas XPO Smart™ patentadas impulsan la productividad y la mejora de los beneficios



Plataforma de almacenes patentada que mejora la productividad, la visibilidad y el control



WMx

Gestión de almacenes

Gestiona todos los procesos de distribución dentro del almacén

OMx

Gestión de pedidos

Centraliza los datos de pedidos de clientes, habilita la visibilidad en tiempo real

CMx

Gestión de conexión

Integra los sistemas de clientes con el conjunto de tecnologías de XPO

WCx

Controles de almacenes

Proporciona control de la automatización y la robótica totalmente integrada con el software de gestión de almacenes.

BAx

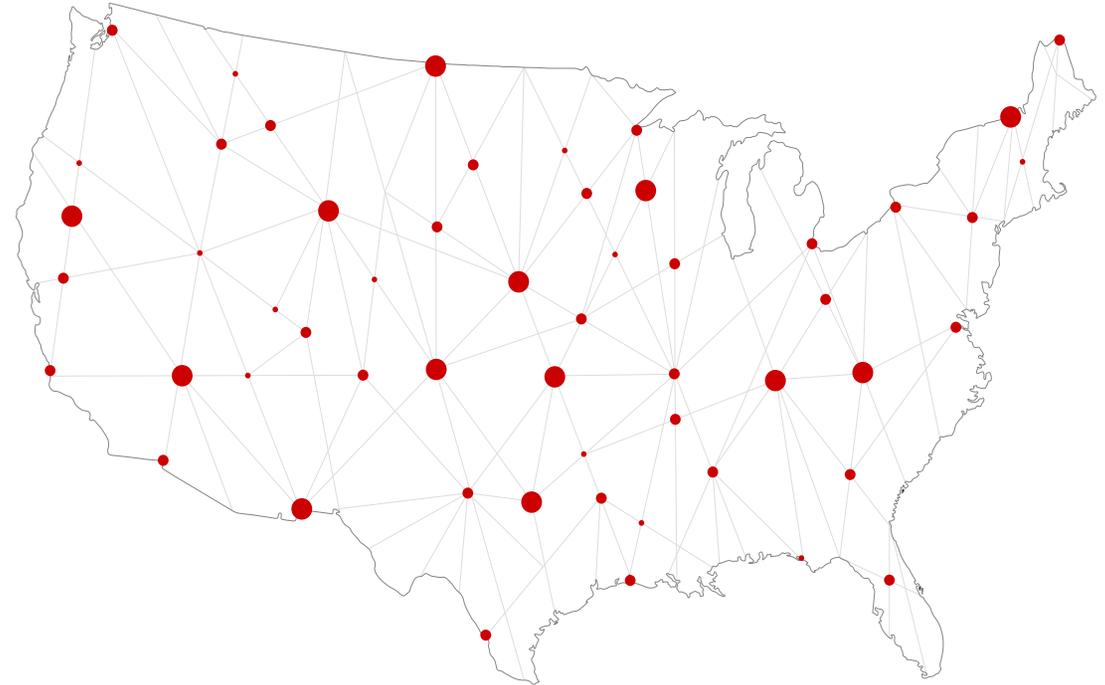
Análisis de negocio

Los algoritmos de XPO generan informes, información y previsiones

Capa de software especial que permite la personalización

XPO Direct™ transforma la distribución B2B y B2C en una solución escalable y de coste flexible

- Modelo ágil de "cumplimiento como servicio" (FaaS)
- Utiliza la red XPO existente para proporcionar a los clientes capacidad de almacenamiento compartido, gestión de inventario, operaciones, tecnología y mano de obra, así como logística de última kilómetro para mercancías pesadas
- Proporciona centros de estocaje e instalaciones de transbordo flexibles que pueden utilizar múltiples clientes al mismo tiempo.
- El análisis predictivo pronostica patrones de demanda futuros para una planificación óptima de los recursos
- Resuelve los desafíos de los picos estacionales y la fluidez de la demanda
- Mejora la habilidad de ofrecer servicios a clientes más pequeños
- Permite a las empresas mejorar la experiencia del cliente final sin grandes inversiones de capital y costes fijos



Trayectoria de crecimiento positivo durante los primeros 12 meses posteriores al lanzamiento de la red nacional

Resumen de actividades: logística de contrato de Europa

Proveedor líder de logística personalizada habilitada por tecnología en Europa

2.º proveedor de logística de contrato en Europa, con la mayor plataforma de logística de comercio electrónico externalizada

- El posicionamiento de servicio integral ha llevado a una ganancia de cuota de mercado constante a lo largo de los últimos tres años
- Cosechando los beneficios de años de inversión en tecnología
- La rigurosa gestión de la logística inversa es muy valorada por los minoristas y minoristas de comercio electrónico.
- Fuerte historial de gestión de picos en diversas SKU con patrones de demanda que cambian rápidamente
- Bien posicionado en el sector omnicanal de rápido crecimiento "hacer clic y recoger"

Capacidades multinacionales robustas que satisfacen las altas expectativas en cuanto a calidad de servicio en toda Europa;

- El amplio alcance y la red integrada le dan a XPO y a sus clientes una flexibilidad importante en la gestión de los flujos de producción, las iniciativas de crecimiento y los cambios en volúmenes.
- Capacidades específicas del sector para flujos entrantes, almacenamiento, gestión de inventarios, cumplimiento de tramitaciones y devoluciones
- Entre los cinco principales inquilinos industriales en Europa, con una importante experiencia en bienes raíces
- Capacidad comprobada para gestionar diferentes tipos de personal laboral de primera línea en diferentes entornos laborales nacionales

Las soluciones con un alto componente de ingeniería e impulsadas por la tecnología resuelven desafíos complejos

- Mejora continua de los beneficios a través de la automatización avanzada y la robótica
- Soluciones hechas a medida y habilitadas por tecnología que generan márgenes altos y crean adherencia con los clientes clave
- El análisis predictivo ayuda a gestionar los flujos y reflujos de las demandas estacionales y de periodos festivos
- Las herramientas XPO Smart™ patentadas aprovechan el aprendizaje automático para mejorar la productividad de la mano de obra

La base de clientes existente es la puerta de entrada permanente a las oportunidades de crecimiento

- El uso de las relaciones existentes con los clientes y la implementación de tecnología son puertas de entrada al crecimiento y a los márgenes
- Estrategia de ventas orientada hacia las oportunidades de comercio electrónico de alto crecimiento y cuentas con grandes ventajas de participación de gastos
- Los grandes clientes confían en XPO por su fiabilidad, coherencia y agilidad

Nuestra estrategia de ventas y las iniciativas de margen macro-independientes ya están en marcha.

- Continuamos trabajando las posibilidades para la expansión de márgenes a partir de las implementaciones continuas de XPO Smart™ y otros sistemas de inteligencia artificial y aprendizaje automático, gestión diligente de costes, reestructuración de personal, reducción de creadores de pérdidas y gestión eficiente de picos
- El amplio alcance y la red integrada le dan a XPO y a sus clientes una flexibilidad importante en la gestión de los flujos de producción, las iniciativas de crecimiento y la gestión de volúmenes de picos
- Hoja de ruta de iniciativas macro-independientes con una mejora potencial significativa en el EBITDA ajustado
- Oportunidad de participar en especializaciones establecidas, como los sectores de alimentos y bebidas, y omnicanal
- Equipo robusto de responsables de cuentas estratégicas experimentados
- Oportunidad de expandirse a Alemania a través de fusiones y adquisiciones

Proveedor líder de logística personalizada habilitada por tecnología en Europa

RESUMEN DE ACTIVIDADES

- El mayor proveedor de tramitación externalizada de pedidos de comercio electrónico de Europa
- Dirigido por expertos de la industria con excelentes historiales de gestión de cambios y experiencia estratégica y operativa.
- La tecnología patentada gestiona operaciones de almacén complejas, automatización avanzada, productividad del personal y cumplimiento para una velocidad y precisión superiores
- Estructura de costes competitivos: Entre los cinco principales inquilinos inmobiliarios industriales de Europa; principal empleador de mano de obra temporal, equipos de manipulación de materiales y empaquetado
- Las capacidades integrales de I+D son una fuente de oportunidades de innovación continua
- Amplia experiencia en la gestión de inventarios y capacidad, previsión, ingeniería industrial, operaciones LEAN, automatización, seguridad y protección.

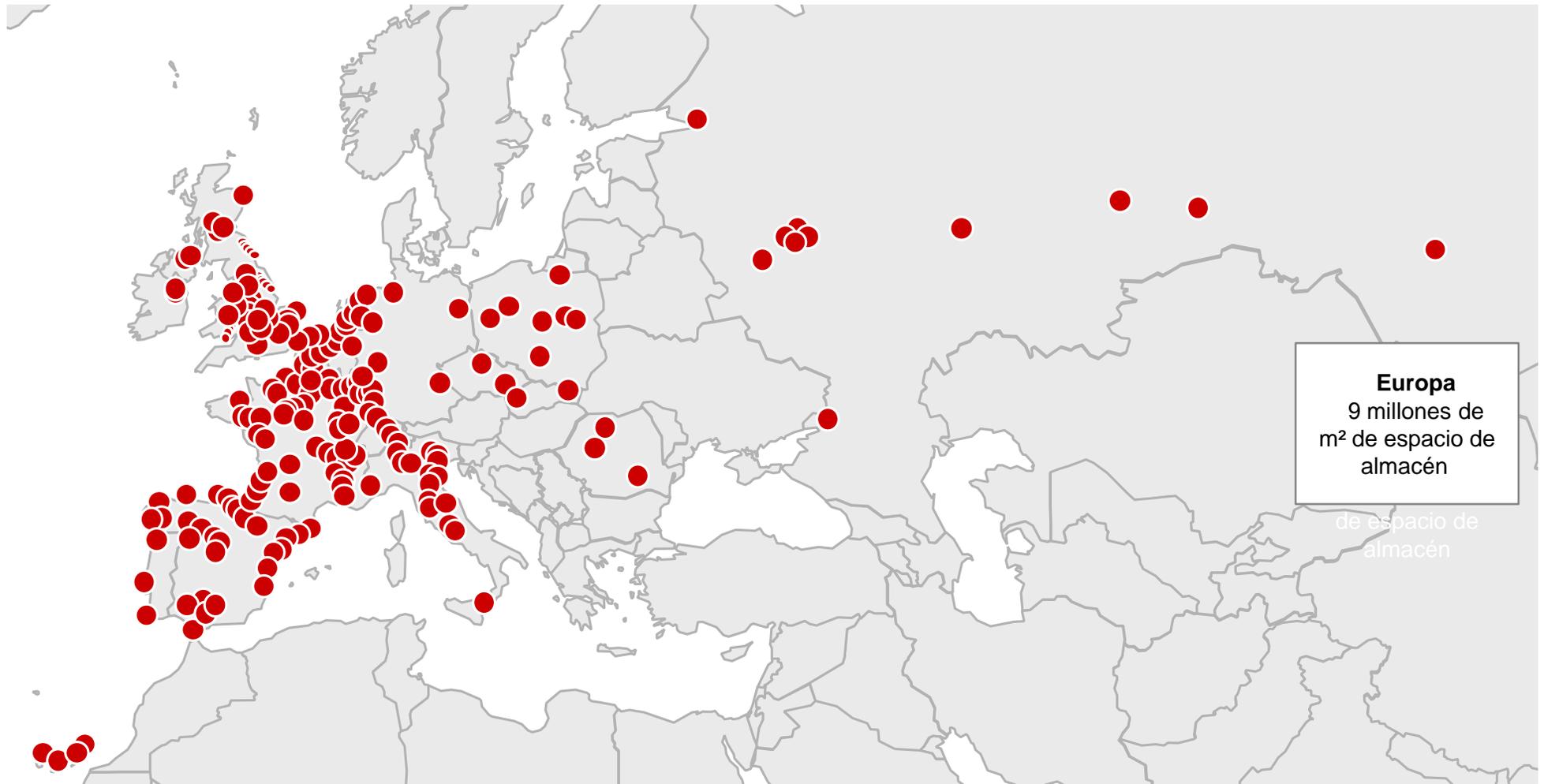
CIFRAS CLAVE

Tamaño del sector	80.000 millones de dólares aprox.
ingresos en 2019	3.600 millones de dólares
Países	15
Ubicaciones	381
Espacio para instalaciones	9 millones de metros cuadrados
Empleados	34.000 aprox.
Media de duración de contrato	5 años aprox.

OFERTA DE SERVICIOS

- Tramitación
- Logística interna
- Asistencia a la producción
- Optimización de la cadena de suministros
- Servicios de valor añadido
- Almacenes
- Asistencia postventa

La presencia y la escala de la red logística de XPO son importantes ventajas competitivas



Bélgica

Italia

Rusia

República Checa

Países Bajos

España

Francia

Polonia

Suiza

Alemania

Portugal

Reino Unido

Irlanda

Rumanía

Finlandia

Red integrada con fuerte posicionamiento y amplio alcance en toda Europa

TRAMITACIÓN	LOGÍSTICA INTERNA Y ASISTENCIA A LA PRODUCCIÓN	LOGÍSTICA INVERSA Y ASISTENCIA POSTVENTA	SERVICIOS DE VALOR AÑADIDO	ALMACENES	OPTIMIZACIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTROS
					
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tramitación de pedidos habilitada por tecnología continuamente mejorada por IA y aprendizaje automático ▪ Servicios de distribución multicanal ▪ Gestión de inventario digital con análisis predictivo ▪ Gestión de picos de actividad ▪ Procesos de garantía de calidad para clientes específicos ▪ Gestión de servicios de mensajería rigurosos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Optimización del flujo ▪ Maximización del espacio ▪ Reposición automática de materiales y piezas ▪ Control de inventario a través de un modelo de gestión de proveedores 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Un proveedor líder de logística inversa en Europa, y líder del mercado en Reino Unido, especializado en gestión de mercancías y de productos de alimentación ▪ Servicios personalizados de devolución a tienda, reacondicionamiento o eliminación basados en análisis ▪ Distribución de recambios y otro soporte postventa ▪ Experiencia en la gestión de residuos sostenible 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Empaquetado ▪ Empaquetado por contrato ▪ Creación de kits ▪ Empaquetado de lotes ▪ Tramitación colateral ▪ Empaquetado y etiquetado para canales específicos ▪ Cumplimiento de ventas al por menor ▪ Personalizaciones 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ofrece a los clientes la capacidad de cambiar entre necesidades a corto y largo plazo y de costes fijos a variables con flexibilidad estacional ▪ Agilidad apoyada por la tecnología y los operadores experimentados de XPO ▪ Capacidad/experiencia para gestionar e implementar grandes volúmenes de mano de obra temporal para gestionar los picos de volumen de los clientes 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Plataforma de tecnología multifuncional que analiza patrones de inventario ▪ Formulación de estrategia para la comercialización acelerada y gestión multicanal ▪ Previsión y planificación de la demanda

Capacidades de comercio electrónico y servicio omnicanal líderes del sector

VENTAJAS COMPETITIVAS

- El mayor proveedor de servicios de logística de comercio electrónico externalizada de Europa
- Experiencia profunda con la automatización de implementaciones
- Soluciones flexibles para cubrir los picos de la temporada navideña
- Servicios eficientes, precisos y específicos para clientes habilitados por infraestructura automatizada
- Sistema de gestión de inventarios sofisticado que optimiza los plazos de entrega para los clientes
- Gestión de logística inversa perfecta
- Los procesos sofisticados auditan y reparan la mercancía, garantizando la circulación oportuna de vuelta al mercado.
- Los servicios altamente valorados ayudan a los minoristas y minoristas de comercio electrónico a competir por la fidelidad del consumidor

CAPACIDADES DE SERVICIOS CLAVE

Almacenaje y servicios de valor añadido

- Evaluación de calidad interna e inspecciones de inventario
- Selección de pedidos, empaquetado y personalización, servicios de aduana y preventa
- Soluciones críticas para clientes minoristas de gran volumen, como planchado y limpieza en seco
- Capacidades de comercio electrónico a demanda para productos alimenticios

Gestión de transportistas

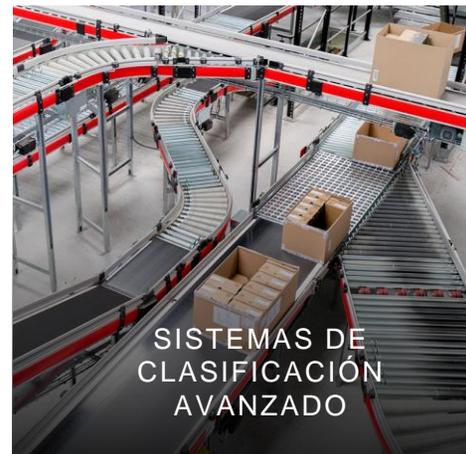
- Gestión de transportistas 4PL
- Producción de etiquetas de transportistas (metapack, smart consign, etc.)
- Propuestas de servicio competitivas - mismo día, día siguiente y entregas estándar

Gestión de devoluciones

- Procesamiento y disposición de devolución de productos
- Servicios de valor añadido, que incluyen cuidado de la ropa, limpieza de manchas de ropa y muebles, reparaciones de costura, inspección de control de calidad, pruebas de diagnóstico de electrodomésticos, reetiquetado, eliminación de etiquetado y reacondicionamiento

XPO está cosechando los beneficios de la automatización avanzada y las máquinas inteligentes

- Visibilidad superior y control de la automatización avanzada en plataforma patentada
- Pueden realizar varios pasos de un proceso al vincular múltiples tecnologías, aumentando la velocidad y precisión de la tramitación
- Los datos se transmiten constantemente a múltiples sistemas, eliminando los silos de datos
- La robótica a medida funciona de forma cooperativa con humanos o como soluciones independientes
- Los cobots y los sistemas de entrega de mercancía al personal superan las limitaciones de espacio y mano de obra
- La automatización mitiga los riesgos de seguridad



Mejora de la productividad en hasta cuatro veces con empleados apoyados por sistemas de entrega de mercancía a persona "goods-to-person"

Mejora de la productividad en dos veces con empleados que trabajan junto a cobots

Resumen de actividades: Carga fraccionada en Norteamérica

LTL tiene vía libre para la consecución de al menos 1.000 millones de dólares de EBITDA en 2021

Bases favorables para el sector a largo plazo

- Dinámica racional de precios
- El crecimiento rápido del comercio electrónico impulsa los envíos procedentes de comercio al por menor a los operadores de carga fraccionada

La cobertura nacional ofrece ventajas de escala

- Ventaja competitiva natural sobre las contrapartes regionales, debido a la escala y visibilidad de los flujos de volumen
- La creciente densidad de las rutas continúa contribuyendo a la elevación del margen, dado el apalancamiento operativo

Optimización de red patentada con rutas impulsadas por la tecnología para una mayor mejora de los beneficios

- Optimización de la red a través de la construcción inteligente de carga, la gestión del espacio y la optimización de rutas a través del aprendizaje automático y la inteligencia artificial.
- Las herramientas de XPO Smart™ llevan a cabo mejoras de los procesos y de la productividad de la mano de obra para reducir significativamente los gastos relacionados con el personal

La tecnología de tarificación avanzada ayuda a equilibrar la red y obtener una mezcla óptima

- Los algoritmos patentados automatizan la fijación de precios para pequeñas y medianas cuentas
- Los modelos de elasticidad ayudan a informar acerca de las decisiones relacionadas con la fijación de precios para grandes cuentas
- Proporciona visibilidad de costes en tiempo real a nivel de envío

Enfoque estratégico en transporte de alto rendimiento

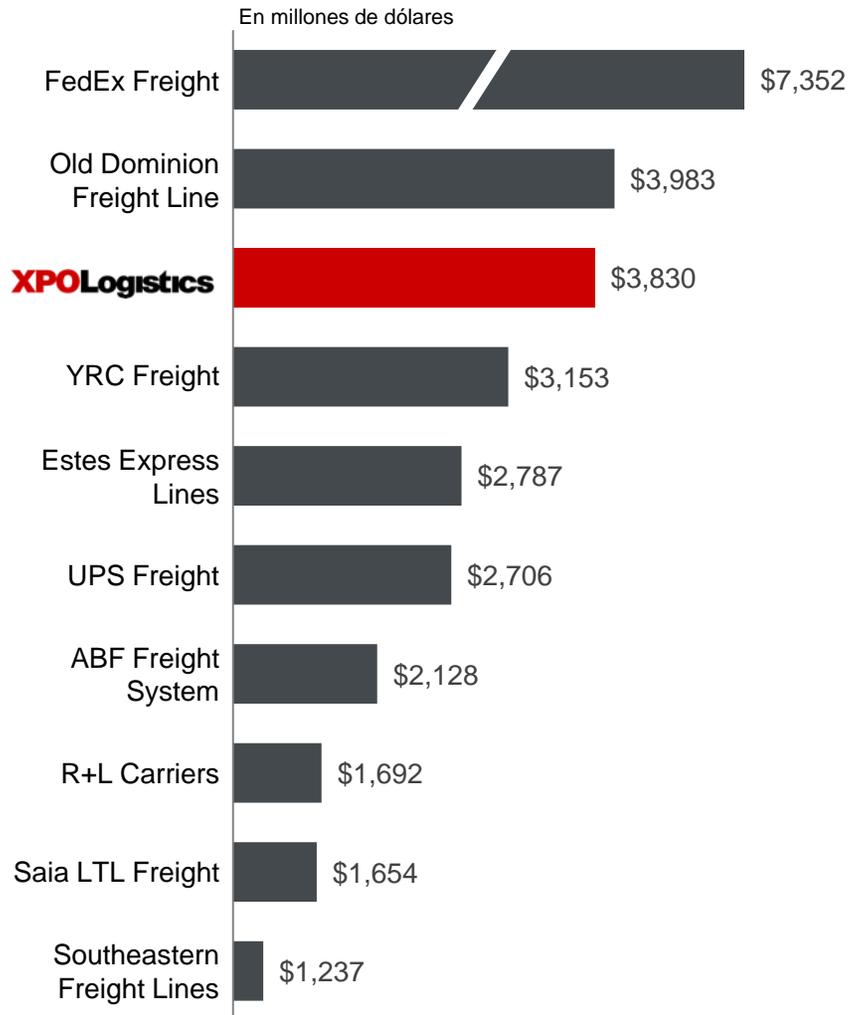
- Rendimientos crecientes tanto en cuentas nacionales como locales, ayudados por algoritmos dinámicos de fijación de precios.
- Base de clientes diversificada y de alto rendimiento en todos los sectores, regiones y tipos

Récord histórico de crecimiento y expansión de los márgenes con potencial de crecimiento significativo

- La ciencia de datos y el aprendizaje automático se aprovechan para equilibrar la red, reducir los costes y mejorar la utilización
- Generación de flujo de caja resistente en todos los ciclos de transporte debido al rendimiento disciplinado de la rentabilidad, la gestión del capital circulante y la capacidad de modular el capex

Tercer proveedor de carga fraccionada (LTL) de Norteamérica

MAYOR PROVEEDOR DE LTL POR INGRESOS EN 2018¹



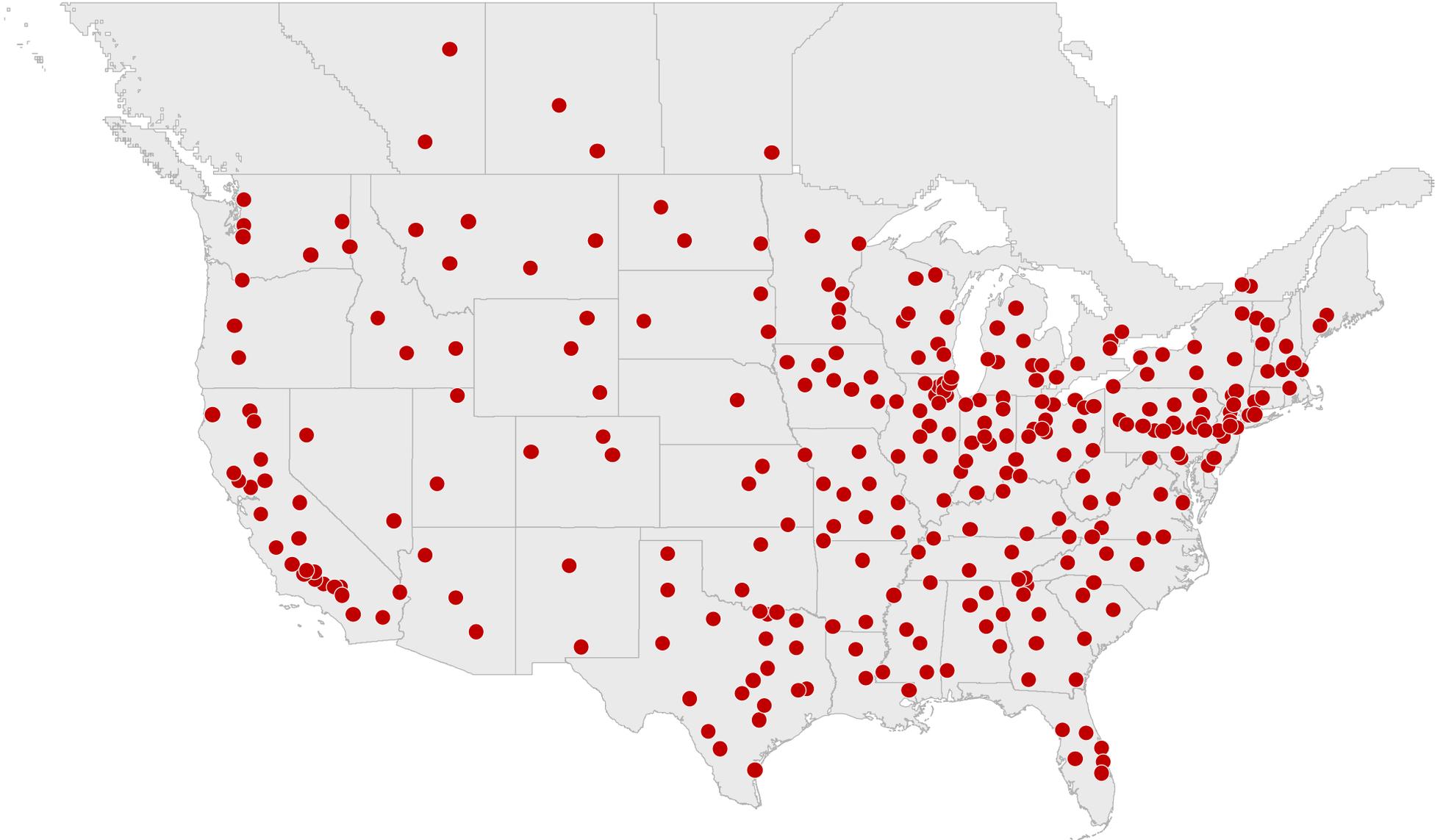
CIFRAS CLAVE

Tamaño del sector	43.000 millones de dólares aprox.
ingresos en 2019	3.800 millones de dólares
Empleados	20.000 aprox.
Instalaciones de transbordo	290
Número de tractocamiones y tráileres	8.000 / 25.000 aprox.
Distancia media de transporte	1315 km
Edad media de la flota de camiones	4,98 años

Fuente: SJ Consulting Group

¹ Incluye sobrecostos del combustible

La red nacional de terminales de LTL de XPO es una gran ventaja sobre los proveedores regionales



La atractiva propuesta de valor LTL atrae a diversos tipos de clientes

VENTAJAS COMPETITIVAS

- La optimización dinámica de rutas, la creación inteligente de cargas, los algoritmos de fijación de precios avanzados y la productividad laboral de XPO Smart™ representan una gran mejora en las ganancias más allá de las importantes ganancias ya realizadas
- Servicios integrales para clientes con necesidades de entrega en diversos mercados
- La amplia cobertura geográfica se extiende a todos los estados de EE. UU., Incluidos Alaska y Hawái, y alrededor del 99% de todos los códigos postales de EE. UU.
- Relaciones sólidas para movimientos hacia y desde México, Puerto Rico y Canadá
- Rutas más largas con mejores dinámicas de fijación de precios
- Mayor acceso a la información y tecnología para generar información que ayuda a mantener la competitividad

ATRIBUTOS DE SERVICIOS CLAVE

- Seguridad y fiabilidad: una de las flotas más grandes, modernas y mejor equipadas del sector
- Capacidad: 8.000 tractocamiones, 25.000 tráileres y más de 13.000 conductores profesionales, operando desde 290 centros de servicio
- Velocidad: más de 75.000 trayectos de entrega en 24 y 48 horas
- Flexibilidad: todo tipo de productos aceptados
- Experiencia: más de 30 años de experiencia como transportista de carga fraccionada
- Inteligencia empresarial: informes basados en datos y análisis personalizados
- Capacidad de respuesta: equipo experimentado comprometido con resultados superiores para los clientes

La tecnología da prioridad a tres áreas de optimización de la red LTL

OPTIMIZACIÓN DE RUTAS DINÁMICA

La guía de rutas inteligente y la sólida visibilidad en tiempo real mejoran la experiencia del cliente, la eficiencia de las funciones de planificación y envíos

- Reduce los kilómetros de recogida y entrega por parada y coste de parada
- Aumenta los kilos de recogida y entrega por hora-persona, paradas por hora y peso por viaje
- Mejora los niveles de servicio a través de las secuencias de rutas que mejoran el control de los tiempos de entrega y una gestión excepcional

CONSTRUCCIÓN INTELIGENTE DE CARGAS

La tecnología patentada aprovecha el aprendizaje automático y la inteligencia artificial para automatizar la creación de carga y optimizar los flujos de red de la línea de transporte

- La supervisión en tiempo real del cumplimiento maximiza el uso de los camiones
- El algoritmo de bypass reduce las paradas múltiples para camiones dedicados a traslados directos
- La aplicación de dimensionamiento de los envíos, en fase de prueba, mejora los algoritmos de optimización de la línea de transporte

OPTIMIZACIÓN DE FIJACIÓN DE PRECIOS AVANZADA

Los algoritmos patentados automatizan la fijación de precios para pequeñas y medianas cuentas, para ayudar a optimizar la mezcla

- Acelera la incorporación de cuentas locales más rentables
- Proporciona visibilidad de costes en tiempo real a nivel de envío
- Equilibra la red reduciendo los costes y las ineficiencias de utilización, tales como los kilómetros de vacío
- Los modelos de elasticidad ayudan a informar acerca de las decisiones de establecimiento de precios

La tecnología patentada se vuelve cada vez más inteligente a la hora de automatizar las operaciones para ofrecer resultados óptimos

Herramientas de productividad de XPO Smart™ implementadas en muelles de transbordo para LTL a nivel nacional

- Promediando aproximadamente 9% más transportes por hora en muelles de transbordo para LTL, con un alto compromiso de los empleados a través de la ludificación
- Los análisis proporcionan una visibilidad profunda de los trabajadores activos frente a los programados por función en tiempo real
- Analiza instalaciones, equipos e individuos
- Programación de turnos de trabajo adecuados y mezcla de mano de obra fija y temporal, teniendo en cuenta rotaciones y el tiempo de formación
- El modelado específico de instalaciones ayuda a los gerentes a comprender los efectos futuros de las decisiones operativas

MANO DE OBRA A JORNADA COMPLETA

MANO DE OBRA A MEDIA JORNADA

TURNOS DE TRABAJO MÁS CORTOS

TURNOS DE TRABAJO MÁS LARGOS

OPERARIOS DE MUELLE

CONDUCTORES

HORAS DE TRABAJO

HORAS EXTRA

Implementación de la tecnología en todos los 290 centros de servicio LTL en Norteamérica para el cuarto trimestre de 2019

Resumen de actividades: Transporte norteamericano

Corretaje de camiones / envíos urgentes

Intermodal / factaje

Último kilómetro

Transporte gestionado

Tránsito internacional

Combinación de escala, tecnología y gama de servicios única en Norteamérica

Soluciones multimodales con masa crítica y posiciones de liderazgo en sectores de rápido crecimiento

- Único proveedor con posiciones de liderazgo y visibilidad en tiempo real en multitud de modos
- Los clientes obtienen acceso a más opciones de transporte, capacidad y densidad de ruta
- Oportunidades significativas para aumentar la participación en los gastos mediante servicios de venta cruzada dentro de la unidad de transporte de Norteamérica, independientemente de la macro

Nuestro mercado de transporte digital XPO Connect™ proporciona experiencias superiores a los expedidores y transportistas

- Automatiza los flujos de transacciones al ofrecer a los transportistas herramientas fáciles de usar para ofertar y gestionar las mercancías
- Proporciona a los transportistas un punto de acceso único para realizar seguimientos, analizar, valorar y comprar servicios de transporte en línea

La automatización impulsa la productividad y mejora la cuota de mercado, desbloquea los ingresos y el crecimiento de los márgenes

- La tecnología proporciona el mejor rendimiento posible para el corretaje, transporte gestionado, última kilómetro e intermodal
- Reduce el coste de la oferta de servicios
- Los algoritmos avanzados optimizan los precios por cliente

XPO destaca con sus soluciones transformativas para clientes de nivel uno, con una oportunidad para integrarse en los niveles dos y tres

- Los grandes clientes requieren múltiples servicios y flexibilidad de valor de XPO
- Equipos de gestión sólidos con experiencia en modos específicos en cada oferta de servicios bajo un liderazgo centralizado
- Experiencia bien establecida en comercio minorista, comercio electrónico, fabricación, alimentos y bebidas, sector automotriz, agronegocios, bienes de consumo y otros mercados verticales

Posicionado para beneficiarse de las tendencias hacia la externalización, comercio electrónico y digitalización de la industria

- Los 3PL de corretaje han ganado una cuota estable del gasto en camiones de alquiler a lo largo de los ciclos económicos
- Como el principal proveedor de último kilómetro para productos pesados en Norteamérica, XPO es el primero en beneficiarse de la creciente demanda de entrega a domicilio de productos de gran tamaño comprados en línea
- El crecimiento del comercio electrónico también impulsa la demanda de los servicios de corretaje e intermodal de XPO

Línea de negocio con pocos activos, alta conversión de efectivo y fuerte generación de flujo de caja.

- Negocio a escala con un fuerte apalancamiento operativo y requisitos de capital moderados
- El capital circulante se convierte en una fuente de caja en periodos de crisis económicas

El corretaje de camiones ofrece una gran oportunidad para vender la capacidad de red de XPO

RESUMEN DE ACTIVIDADES

- Ventajas competitivas de la amplia capacidad, importantes volúmenes de carga y mercado digital patentado
- Beneficios provenientes de la tendencia secular hacia la externalización
- Las empresas sin activos colocan las cargas de los expedidores en una red establecida de transportistas independientes con contratos de corretaje o puntuales:
 - Tarifas contratadas y predeterminadas para pares de origen y destino específicos
 - Tarifas por región transaccionales con capacidad gestionada bajo demanda y sujeta a las condiciones del mercado
 - Gran capacidad y relaciones duraderas con los transportistas
- La combinación del mercado de carga digital XPO Connect™, la aplicación para expedidores Drive XPO™ y el motor de adquisición Freight Optimizer diferencian el mercado de carga digital de XPO
- El algoritmo de tarificación patentado Dynamic Max Pay permite la obtención de transporte con tarifas por debajo del precio de mercado de manera constante
- Proveedor n.º 1 de soluciones de tramitación urgente para mercancías urgentes en Norteamérica

CIFRAS CLAVE

Tamaño del sector¹	375.000 millones de dólares aprox.
ingresos en 2019²	1.660 millones de dólares
Ubicaciones	23
Empleados	1.000 aprox.
Relaciones con transportistas	38.000
Acceso a camiones	Más de 1.000.000

OFERTA DE SERVICIOS

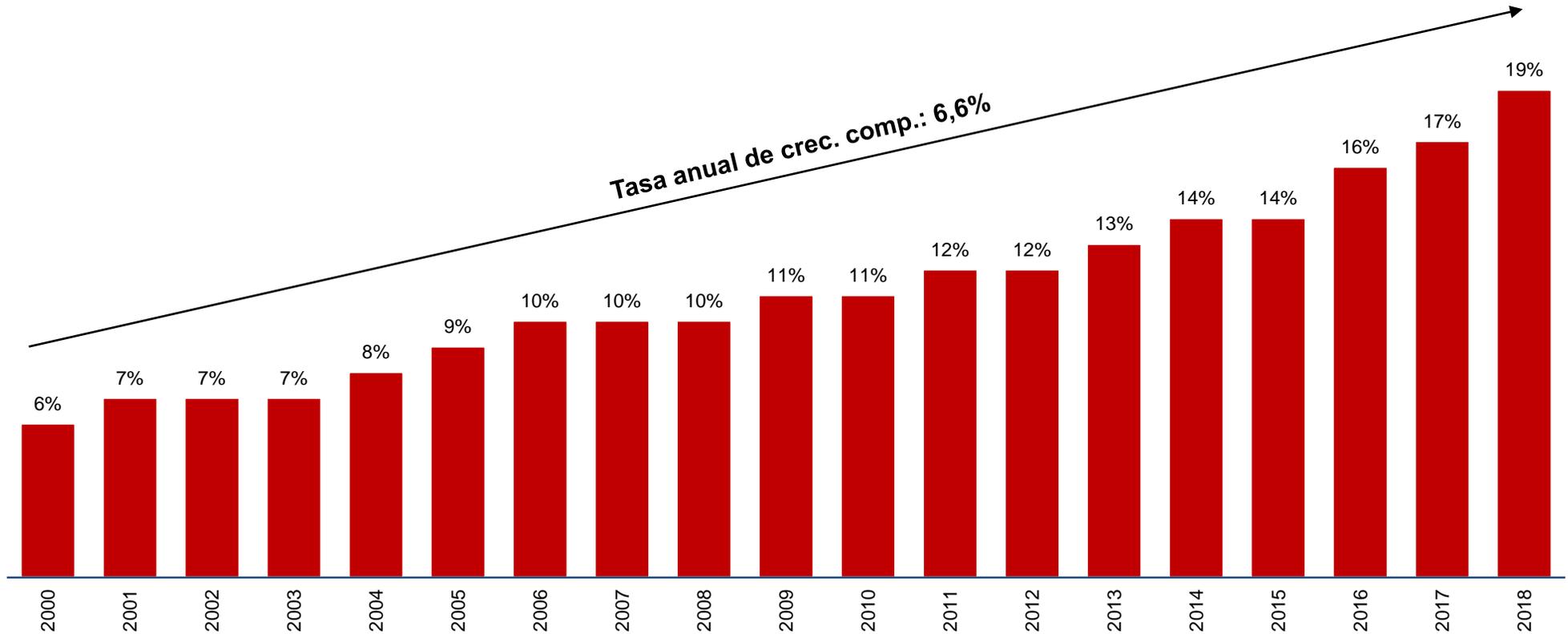
- carga completa doméstico e internacional
- Refrigerados
- Cargas pesadas
- Urgente
- Alto valor, alta seguridad
- Equipo especializado

¹ Tamaño total del sector de carga completa, incluido el componente de corretaje

² Incluye corretaje de camiones y tramitación urgente, excluyendo las eliminaciones entre empresas

Demanda de soluciones XPO impulsadas por la expansión de la externalización del transporte

INTEGRACIÓN EN EL SECTOR DE CORRETAJE DE CAMIONES DE EE. UU. DEL MERCADO TOTAL DE CARGA (%)



Los proveedores de corretaje han ganado consistentemente participación en el mercado del transporte a lo largo de los ciclos.

Fuente: Armstrong and Associates; Investigación del sector

La propuesta de valor para el corretaje de XPO está basada en la escala y tecnología disruptiva

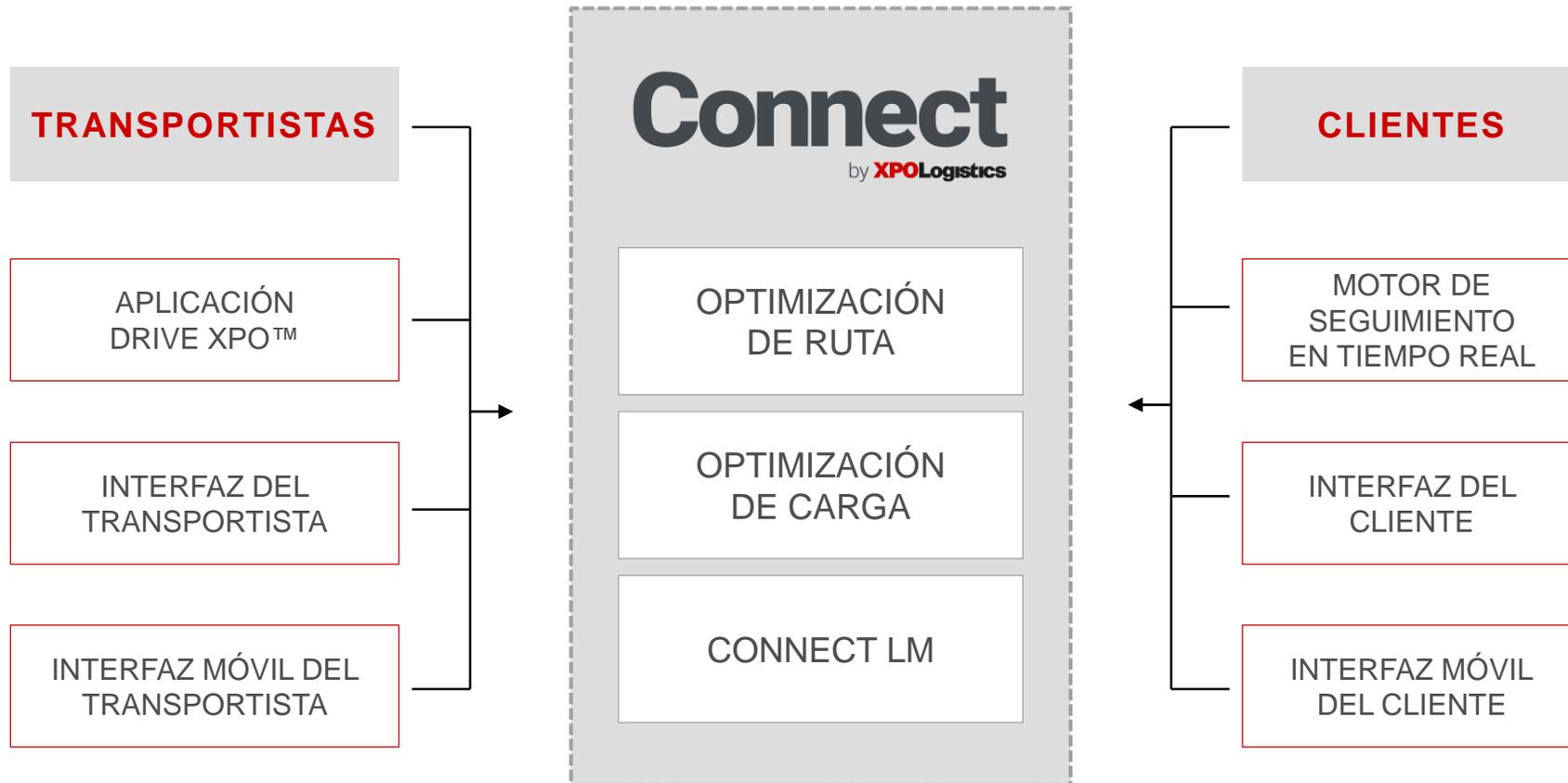
CAPACIDADES CLAVE DE ESCALA

- **Carga completa de camiones:** furgonetas de transporte en seca, camiones refrigerados, camiones plataforma (especializados y permitidos), plataformas abatibles y de gran tamaño
- **Urgente:** furgonetas de carga, sprinters, camiones, tractocamiones y puertas levadizas, con opciones para elevar palés y entregas en el interior
- **Transporte pesado:** plataformas abatibles, de doble caída, sobredimensionadas/de gran tonelaje, especializados y permitidos
- **Urgente terrestre:** recogida y entrega urgente de mercancías a través del centro de servicio o mediante un sistema de subastas patentado basado en la web
- **Urgente aéreo:** flete aéreo y chárter, con o sin transporte terrestre en combinación, capacidades nacionales e internacionales puerta a puerta
- **Transfronterizo:** envíos dentro y fuera de México y Canadá, con opciones de puntos de descarga y capacidades de almacenamiento
- **Servicios especializados:** equipos con temperatura controlada, camiones con asignación térmica y dispositivos antirobo
- **Transporte gestionado:** gestión y visibilidad del tránsito de extremo a extremo, inteligencia de datos de la cadena de suministro y capacidades EDI / XML

CAPACIDADES CLAVE DE TECNOLOGÍA

- La plataforma XPO Connect™ digital basada en la nube permite a los expedidores acceder a la capacidad, asignar cargas y seguir los movimientos de las cargas; los transportistas usan paneles personalizados para publicar capacidad y encontrar oportunidades de ingresos
- La potente tecnología de Freight Optimizer y el motor integral de clasificación de los transportistas respaldan los procesos de corretaje
- Los algoritmos patentados, las herramientas de fijación de precios y los análisis de mercado brindan visibilidad de las condiciones actuales del mercado para las negociaciones de tarifas por región y las decisiones de capacidad
- Información de capacidad de los camiones canalizada desde múltiples fuentes.
- Optimización dinámica de carga para envíos transaccionales
- Sólida tecnología de seguimiento y localización
- Integración de sistemas ERP, sistemas de gestión de almacenes y gestión de la cadena de suministro

La tecnología patentada impulsa la eficacia, el volumen y la expansión de los márgenes



MODE-AGNOSTIC: muestra a los expedidores y transportistas la oferta y la demanda en tiempo real para camiones, ferrocarriles y el océano

SINERGIAS OPERACIONALES: proporciona visibilidad total de la relación con los clientes para facilitar la mejora de ventas y las ventas cruzadas

OPTIMIZACIÓN DE LA CAPACIDAD: se conecta con cualquier sistema de gestión de transporte para ofrecer gestión de capacidad fluida e integración de capacidad cruzada

AUTOMATIZACIÓN SIN CONTACTO: proporciona a los transportistas un punto de acceso único para realizar seguimientos, analizar, valorar y comprar servicios de transporte en línea

Más de 40.000 transportistas estadounidenses registrados en XPO Connect™

Más de 100.000 descargas de la aplicación Drive XPO™ ayudan a impulsar su adopción por parte de los conductores y el sector

- Solución digital única para que los transportistas puedan localizar cargas que coincidan con su capacidad y rutas
- Optimiza la capacidad de la red a través de la correspondencia de carga patentada para conductores activos y disponibles
- Aumenta los niveles de servicio a los clientes al proporcionar información de ubicación, llegada y salida en tiempo real
- Proporciona opciones para "comprar ahora" para cargas al precio publicado o para realizar contraofertas
- Las preferencias personalizadas provocan la asignación automática de cargas basadas en el tamaño, tipo y región de las mercancías.

FUNCIONALIDAD INTEGRAL

PUBLICACIÓN DE CAPACIDAD

Solicite cargas para una ruta y una fecha específica y reciba notificaciones cuando las cargas solicitadas están disponibles

GESTIÓN DE MERCANCÍAS

Acceda a los detalles sobre las cargas asignadas, realice un seguimiento automático y elimine las paradas innecesarias, y envíe la documentación para recibir pagos más rápido

COMPROMISO DEL CONDUCTOR Y CAPTACIÓN

Obtenga una vista previa de las oportunidades de carga de XPO utilizando la función de acceso de invitado e inscríbese para comenzar a reservar

RESERVA DE CARGA

Busque cargas disponibles, haga ofertas e inmediatamente adquiera cargas para continuar en movimiento

Adopción rápida por parte de los transportistas, con aumento de los resultados cada mes

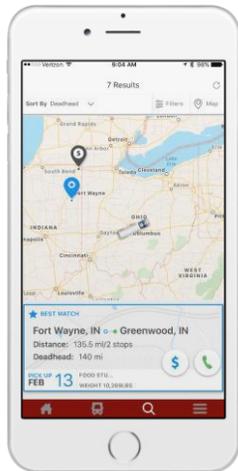
La aplicación Drive XPO™ moviliza en su totalidad el proceso de adquisiciones

- Los transportistas utilizan el panel de autoservicio de Drive XPO™ para acceder a XPO Connect™ desde sus vehículos
- Plataforma de transacciones totalmente funcional
- Herramientas intuitivas para la publicación de capacidades, ofertas, negociación, reserva de cargas, seguimiento y gestión de documentación electrónica
- Solución de seguimiento todo en uno para conductores y transportistas

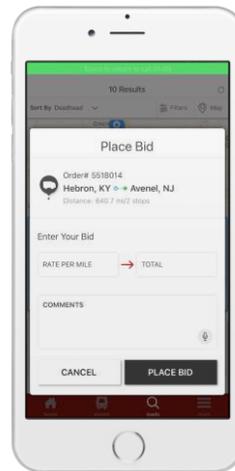
Drive

by XPOLogistics

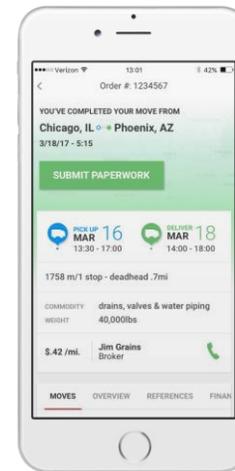
PUBLICACIÓN DE CAPACIDAD



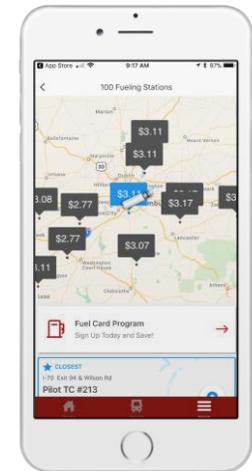
RESERVA DE CARGA



GESTIÓN DE MERCANCÍAS



PUNTUACIÓN DE TRANSPORTISTAS Y PREMIOS



3.^{er} mayor proveedor de transporte intermodal en Norteamérica

RESUMEN DE ACTIVIDADES

- Las relaciones de 30 años con ferrocarriles para proporcionar la porción de larga distancia del envío de carga en contenedores
- Proporciona capacidad de contenedores, corretaje ferroviario, factaje local, servicios operativos in situ y gestión de envíos puerta a puerta
- La externalización fronteriza de la fabricación a la vecina México crea un gran estímulo transfronterizo

VENTAJAS COMPETITIVAS

Líder de factaje en EE. UU.

- Red nacional de terminales; servicio de contenedores desde y hacia todos los principales puertos y rampas; 2.400 propietarios operadores; acceso a más de 25.000 camiones de factaje adicionales

Supervisión rigurosa

- Envío de mercancías gestionadas con gran visibilidad
- Planes personalizados para mercancías de larga distancia que desbloquean las eficiencias
- Coordinación con proveedores ferroviarios y de transporte en los Estados Unidos, México y Canadá.

Tecnología Rail Optimizer

- La plataforma patentada ha reducido los costes al reducir los kilómetros de vacío y mejorar la satisfacción del cliente a través de un rendimiento puntual

CIFRAS CLAVE

Tamaño del sector

43.000 millones de dólares aprox.

ingresos en 2019

948 millones de dólares

Ubicaciones

37 terminales

Empleados

400 aprox.

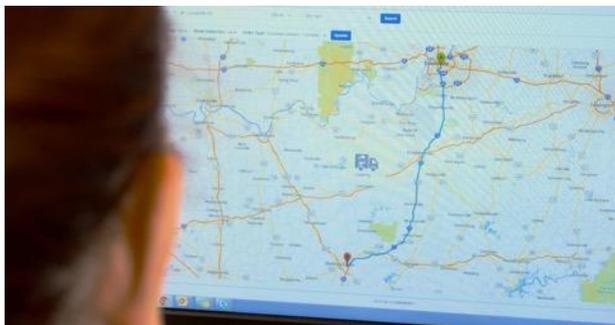
Número de contenedores de 53 pies / chasis

10.000 / 5.000 aprox.

Camiones de descarga con contrato

Más de 25.000

Las ventajas competitivas únicas diferencian la oferta de servicios intermodales



TECNOLOGÍA RAIL OPTIMIZER

- El sistema patentado de gestión intermodal controla los movimientos puerta a puerta de las mercancías de larga distancia gracias a los dispositivos GPS en los contenedores
- Se comunica constantemente con los ferrocarriles para identificar de forma proactiva cualquier demora
- Fomenta la comunicación del conductor durante las tareas de factaje
- Supervisa si los contenedores están llenos o vacíos, las puertas están abiertas o cerradas
- Mantiene a los expedidores informados a través de la integración de EDI y un portal de autoservicio en línea



SERVICIO TRANSFRONTERIZO CON MÉXICO

- Décadas de experiencia en la gestión de transporte de carga transfronterizo, con una amplia organización tanto en México como en Estados Unidos
- Relaciones duraderas con los ferrocarriles, operadores de rampa y conductores de factaje en ambos lados de la frontera
- Los equipos de envíos urgentes, de corretaje y de tránsito internacional reaccionan rápidamente para ayudar a los clientes a superar retrasos accidentales



CAPACIDADES DEL SERVICIO

- Cobertura en todos los principales puertos y rampas
- Factaje de rampa de ferrocarril intermodal, factaje de puerto conforme a la TWIC
- Servicios de gestión de factaje marino

Principal proveedor de logística de último kilómetro de mercancías pesadas en Norteamérica

RESUMEN DE ACTIVIDADES

- Plataforma completamente integrada en escala, posicionada dentro de un radio de 200 kms del 90% de la población en Estados Unidos
- Red nacional con 85 centros
- Alta satisfacción del cliente reforzada por tecnología patentada desarrollada exclusivamente para el último kilómetro
- Un número de seguimiento de último kilómetro y un portal de seguimiento que proporcionan a los clientes una visibilidad total
- El motor de establecimiento de citas en el punto de venta habilita la entrega y la programación de instalación cuando el cliente pasa por caja
- Las herramientas de gestión de capacidad permiten ajustes en la capacidad disponible, equilibrando la eficiencia de la ruta con la disponibilidad del cliente
- Equipo de liderazgo de último kilómetro de gran calidad, con años de experiencia y profundas relaciones en el sector

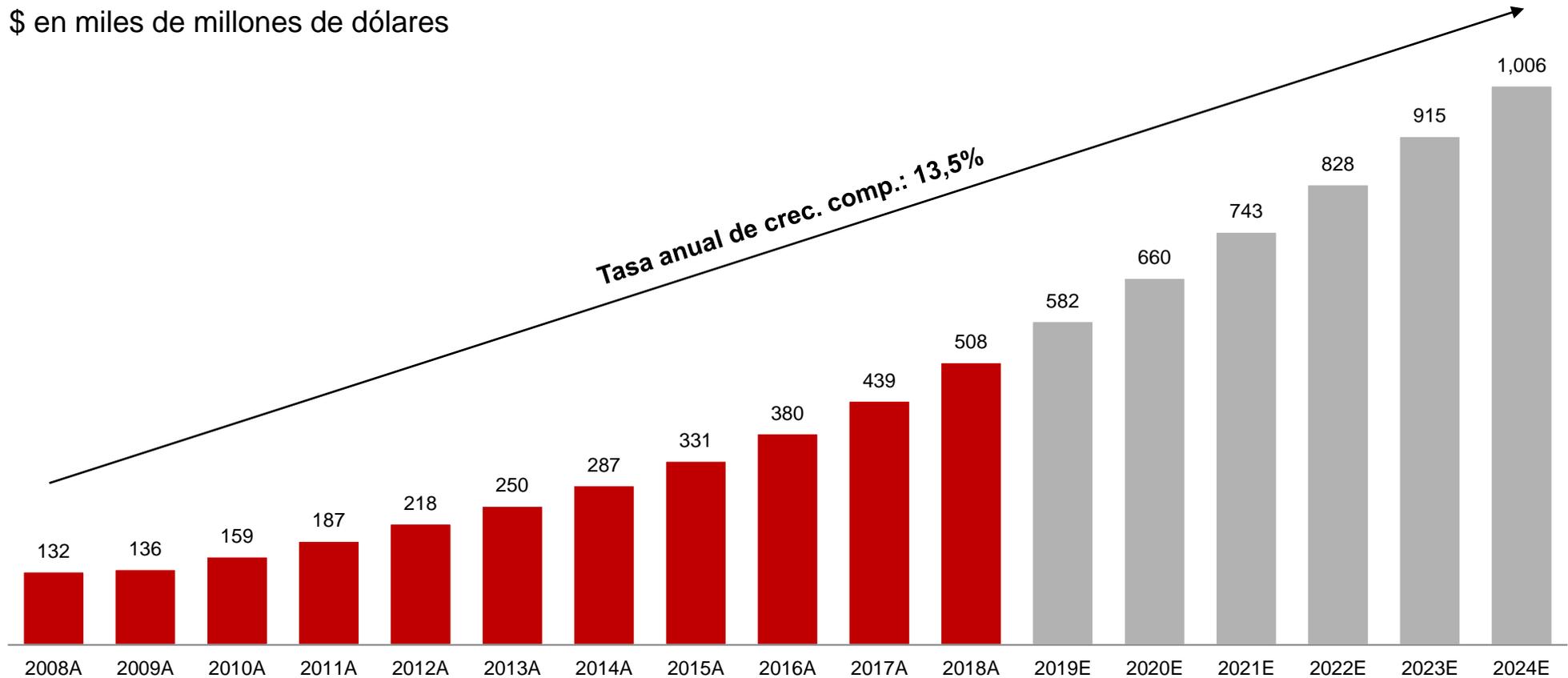
CIFRAS CLAVE

Tamaño del sector	13.000 millones de dólares aprox.
ingresos en 2019	873 millones de dólares
Ubicaciones de los centros	85
Empleados	2.000 aprox.
Expedidores / camiones	1.500 / 3.600 aprox.
Entregas anuales	Más de 10 millones

El crecimiento de los pedidos en línea de artículos de gran tamaño incrementa la demanda de servicios de último kilómetro de XPO

SE PREVÉ QUE LAS VENTAS DE COMERCIO ELECTRÓNICO CONTINUÉN AL ALZA

\$ en miles de millones de dólares



Fuente: Wall Street research

Combinación inigualable de escala, tecnología y experiencia en servicios de último kilómetro



GRANDES POSIBILIDADES

- XPO es aproximadamente dos veces el tamaño del competidor más cercano, pero posee menos del 8% de la cuota de mercado en EE. UU.
- Entre los clientes se incluyen grandes superficies que venden electrodomésticos, muebles, equipos de ejercicio, electrónica grande y otros artículos pesados voluminosos.
- Red cohesionada dirigida por expertos en último kilómetro que nos convierte en el socio preferido del sector para mercancías pesadas



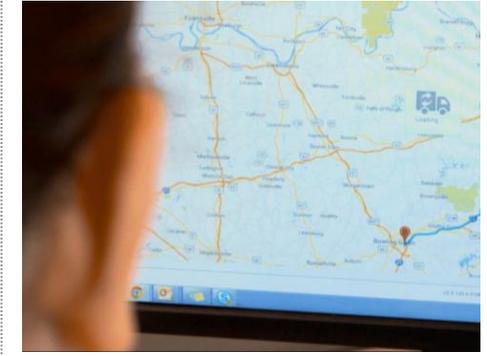
CLIENTES SATISFECHOS

- La escala líder impulsa las relaciones a largo plazo con los transportistas contratados mejor valorados del sector
- Los bucles de retroalimentación posteriores a la entrega facilitan la resolución de problemas y protegen la fidelidad a la marca
- Las opciones de servicio flexibles incluyen entrega estándar, en la puerta, dentro de una habitación de su elección, y montaje e instalación.



TECNOLOGÍA PATENTADA

- Todos los datos sobre el envío están visibles en una única plataforma patentada
- La comunicación digital mejora la experiencia del consumidor, reduce las instancias de ausencias del hogar y captura firmas
- Preparado para acelerar los beneficios de decenas de millones de dólares invertidos en tecnología de último kilómetro desde 2013, recientemente mejorada gracias a la integración con la plataforma XPO Connect™



POSIBILIDADES A FAVOR

- Cambio continuo hacia consumidores que compran productos de grandes dimensiones en línea
- Gran inversión en una nueva tecnología patentada clave de último kilómetro
- El 89% de los pedidos elegibles ahora se programan mediante llamadas automatizadas o correo electrónico
- Reducción del 30% en las llamadas por entrega impulsadas por la automatización y la satisfacción del cliente mejorada

El transporte gestionado proporciona la adquisición de capacidades óptimas

RESUMEN DE ACTIVIDADES

- Somos uno de los cinco principales proveedores de transporte gestionado del mundo en un sector de aproximadamente 20.000 millones de dólares
- Los servicios incluyen gestión de cargas, planificación laboral, facilitación de envíos entrantes y salientes, gestión y documentación de aduanas transfronterizas, procesamiento de reclamaciones y gestión de proveedores de logística de terceros.

VENTAJAS COMPETITIVAS

Plataforma líder de tecnología integrada

- Integrada with XPO Connect™
- Herramienta de seguimiento y visibilidad patentada
- Configuración sin preocupaciones y recuperación ante desastres

Torre de control in situ

- Gestión de cuentas
- Gestión de transportista / proveedor
- Planificación de cargas
- Inteligencia de negocios

Inteligencia de negocios e informes procesables

- Las herramientas tecnológicas recopilan y descifran big data y lo convierten en información procesable para la mejora del rendimiento

Transición de bajo riesgo / integración integral

- La implementación exitosa de soluciones complejas para grandes clientes ha aumentado en los últimos dos años

OFERTA DE SERVICIOS

Soluciones de torre de control

- La red global de torres de control proporciona visibilidad integral del estado de los pedidos y el seguimiento de la carga

Tramitación de envíos gestionada

- La tecnología web de tramitación de envíos urgentes líder del sector automatiza la adquisición y el seguimiento de las mercancías urgentes
- La tramitación requiere una media de 16 minutos a partir de la realización de la solicitud

Transporte dedicado

- Las soluciones de flota a medida ayudan a los clientes a optimizar rutas y reducir costes
- Los informes detallados ayudan a los clientes a medir el éxito y a elaborar estrategias para el futuro

La red de expertos en mercados locales para transporte de mercancías tiene un alcance global

RESUMEN DE ACTIVIDADES

- Solución de gestión de carga sin activos para envíos nacionales, transfronterizos e internacionales
- Un equipo experimentado guía las mercancías a través de los puntos de aduana, proporcionando supervisión local en miles de destinos en Asia, Europa y el Reino Unido
- Menos del 1% de cuota de mercado en una industria de 150 mil millones de dólares
- Oportunidad para incrementar la cuota de mercado mediante una red de oficinas dedicadas en cuatro continentes

VENTAJAS COMPETITIVAS

Tecnología con fuertes capacidades

La integración con XPO Connect™ mejora la visibilidad y la eficiencia

Control centralizado

Alcance global para los clientes, con supervisión rigurosa de recogida, entrega y tránsito de mercancías

Apoyo entre empresas

Brinda un valioso soporte a otras operaciones XPO que atienden a clientes multinacionales y transfronterizos

OFERTA DE SERVICIOS A CLIENTES

Servicio transfronterizos

- Cualquier tamaño, peso o modo, incluidas las cargas pesadas o de gran volumen
- Servicios de exportación e importación, nacional a extranjero y extranjero a extranjero
- La amplia red de transporte brinda servicios desde y hacia EE. UU., México y Canadá
- Más de 30 años de experiencia en México

Servicios de alto valor añadido

- Despachos de aduana, presentaciones de aduanas, presentaciones de ISF y facilitación de bonos, aranceles e impuestos
- Opera como filial en calidad de transportista ordinario sin embarcaciones (“NVOCC”)
- Gestión de documentación: cartas de crédito, giros a la vista y certificados de origen
- Cobertura de protección de valor de activo disponible

Servicios domésticos en Norteamérica

- Urgentes, sensibles a los costes y de manipulación especial
- Carta aérea, próximo vuelo de salida, diferido, envío terrestre urgente, carga completa, LTL e intermodal
- Opciones flexibles: al día siguiente, dos días hábiles o tres días hábiles: llegada por la mañana o por la tarde

Resumen de actividades: Transporte europeo

Corretaje de camiones

Carga completa dedicada

Carga fraccionada

Transporte gestionado

Tránsito internacional

Último kilómetro

Posiciones de liderazgo en sectores de alto crecimiento

Plataforma expansiva con fuertes posiciones en toda Europa

- Empresa de transporte n.º 1 por tamaño en nuestro principal perímetro geográfico (Reino Unido, Francia y España/Portugal/Marruecos)
- Red de casi 200 ubicaciones que atienden a países en toda Europa
- Mezcla de capacidad basada en activos y sin activos de largas distancias optimizada para cada mercado

Relaciones establecidas a largo plazo con concentración limitada de clientes

- Base de clientes preeminente en una amplia gama de verticales
- Más del 50% de los clientes de XPO en Europa han usado XPO durante 10 años o más
- La base de clientes se diversifica según región, tamaño, tipo y los requisitos de la cadena de suministro.

Amplia oferta de servicios y presencia que colocan a XPO en posición para capturar una cuota creciente del gasto de los clientes

- Oferta integral de servicios multimodales con capacidad para proporcionar soluciones paneuropeas
- Aproximadamente la mitad de los 100 principales clientes utilizan múltiples servicios de transporte de XPO, con más oportunidades para capturar una mayor cuota de los gastos

La infraestructura tecnológica ofrece altos niveles de servicio en todas las ofertas

- La plataforma patentada XPO Connect™ y la aplicación Drive XPO™ se introdujeron en Europa en 2019 y su implementación continúa en 2020
- La plataforma escalable Freight Optimizer aprovecha el aprendizaje automático para combinar las cargas de los expedidores con una red establecida de transportistas de camiones en toda Europa

Múltiples vías para alentar el crecimiento de la base y expandirse a países adyacentes

- Ampliar las relaciones de cuentas mediante la venta cruzada de servicios con la unidad de transporte europea
- Consolidar el sector de último kilómetro de rápido crecimiento en las regiones donde operamos
- Entrar en otras regiones europeas clave, como Alemania y Europa del Este

Historial de fuerte rendimiento financiero y sólida generación de flujo de caja libre

- Fuerte rendimiento financiero con un historial de crecimiento superior al PIB
- Estrategia de crecimiento a futuro convincente aplicable a todas las regiones y ofertas de servicio
- Sólida generación del flujo de caja libre

Mayor proveedor de corretaje de camiones y transporte de carga fraccionada de Europa

VENTAJAS COMPETITIVAS

- Mayor proveedor de corretaje de camiones en Europa
- Proveedor líder de carga fraccionada (LTL) en el Reino Unido, Francia, España y Portugal, con servicio diario a 30 países.
- La oferta de carga competa dedicada es un diferenciador clave en los mercados europeos
- Presencia del último kilómetro en países donde la fragmentación entre proveedores regionales representa una gran oportunidad de crecimiento
- Modelo equilibrado sin activos y basado en activos, con una de las redes de transporte terrestre más grandes de Europa
- Cambio estratégico en curso para volver a equilibrar la combinación de capacidades hacia el corretaje sin activos, mientras que se optimiza una de las flotas de camiones en propiedad más grandes de Europa
- Líder de transporte sostenible en Europa, con flota de GNL, vehículos eléctricos de último kilómetro, mega camiones y soluciones multimodales
- Larga trayectoria de excelencia operativa con seguridad y formación de los conductores
- Capacidades multinacionales sustanciales que incluyen un profundo conocimiento de los entornos normativos y los requisitos transfronterizos
- Experiencia en tránsito internacional valorada por grandes clientes

CIFRAS CLAVE

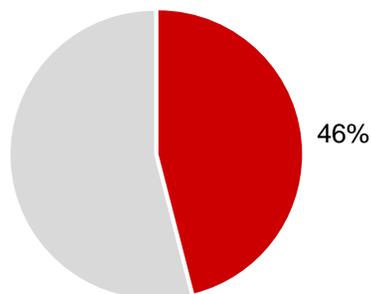
Tamaño del sector	460.000 millones de dólares aprox. ¹
ingresos en 2019	2.900 millones de dólares
Ubicaciones	195
Empleados	15.000 aprox.
Camiones	7.500 aprox.
Países europeos atendidos	30

¹ Incluye carga completa y corretaje
Fuente: Bain

Estrategia empresarial adaptada a mercados clave

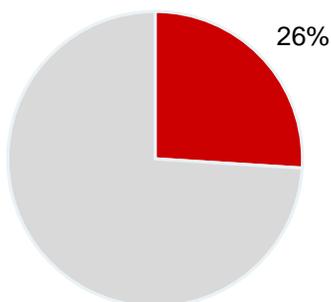
MAYORES MERCADOS POR % DE LOS INGRESOS EUROPEOS DE TRANSPORTE EN 2019

FRANCIA



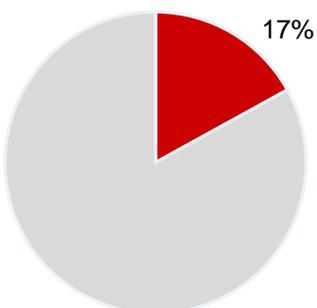
- Utiliza un modelo combinado de camiones de propiedad de XPO y transportistas independientes contratados para carga fraccionada
- Oferta de logística de último kilómetro establecida para bienes pesados
- El negocio de carga completa no dedicada se está eliminando y va a ser sustituido por el corretaje de camiones, que está demostrando un fuerte crecimiento

REINO UNIDO
E IRLANDA



- Camiones propios de XPO y conductores empleados
- Establecimiento de la unidad de negocio de último kilómetro
- Servicio de distribución urgente a las redes de concesionarios de automóviles
- El rápido crecimiento de la carga completa dedicada está impulsado por el aumento de grandes contratos

ESPAÑA Y
PORTUGAL

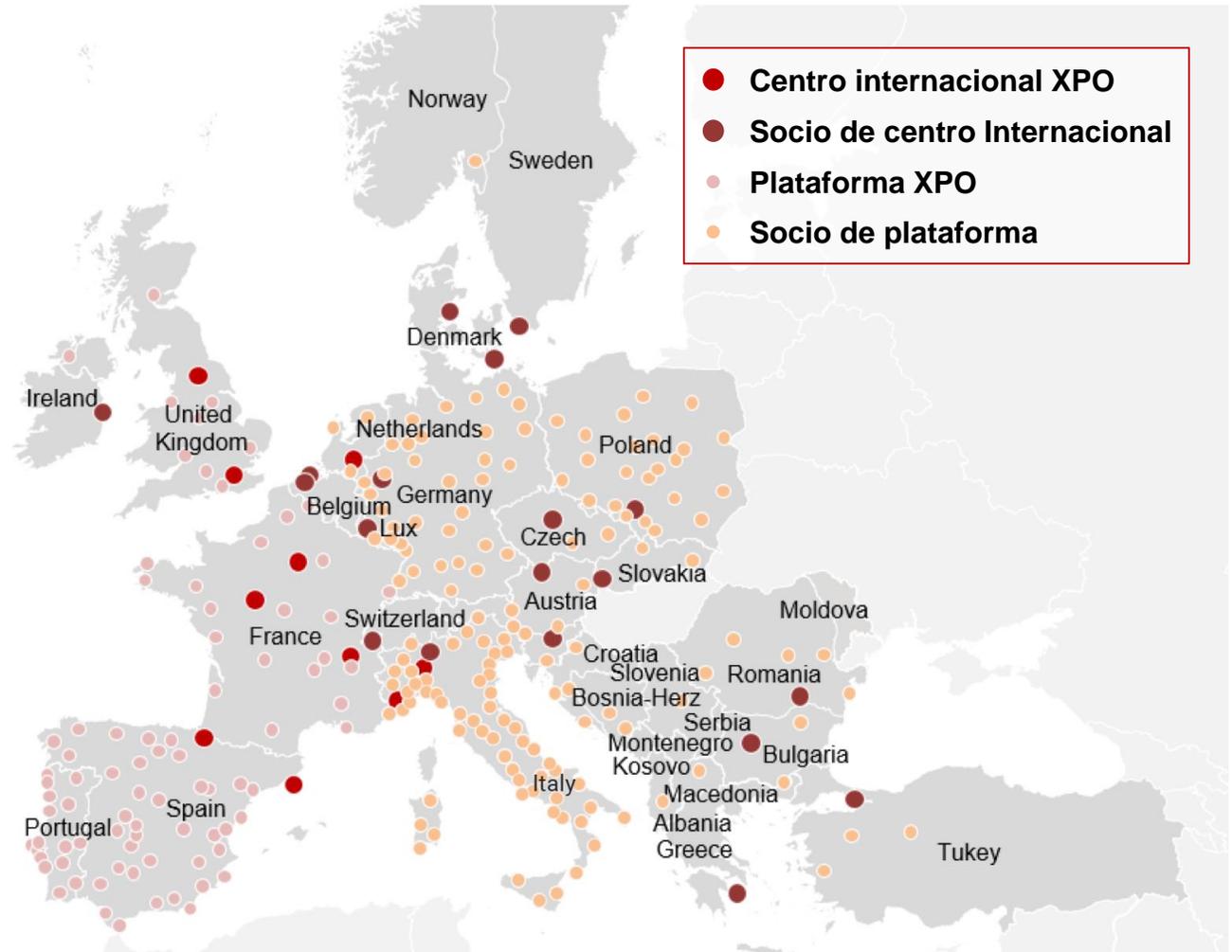


- Los contratistas de transporte independientes utilizan equipos con la marca XPO
- Establecimiento de último kilómetro como modelo subcontratado
- LTL y modelo de corretaje en fuerte implantación

Nota: Datos a partir de año fiscal 2019

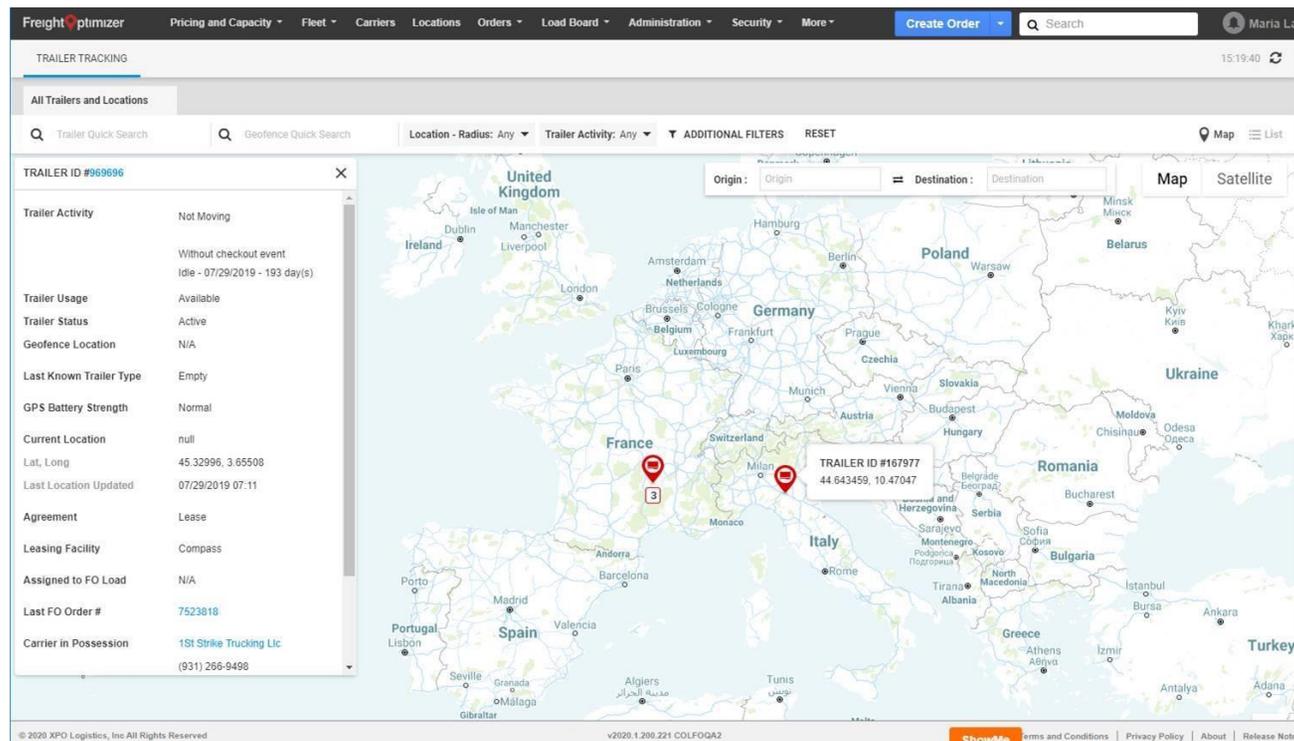
Más de 100 centros de LTL sirviendo a países en toda Europa

- Capacidades de transporte desde un solo palé hasta cargas completas
- Aproximadamente 60.000 palés entregados diariamente a través de redes domésticas
- Aproximadamente 9.800 palés entregados diariamente a través de redes internacionales
- El tamaño y la escala permiten soluciones paneuropeas para clientes multinacionales



La tecnología patentada Freight Optimizer utiliza análisis avanzados para optimizar la estrategia de precios

- Aprovecha el aprendizaje automático para combinar las cargas de los expedidores con una red establecida de transportistas de camiones
- Encuentra la capacidad óptima para cada carga mediante el análisis de datos de múltiples fuentes, ponderados por coste y rendimiento
- Rápida ejecución de carga a transportista y licitación
- Utiliza algoritmos de precios predictivos que tienen en cuenta la capacidad y las condiciones del mercado en tiempo real
- Gestiona las rutas, la asignación del transportista y la ejecución de acuerdo con las reglas comerciales específicas del cliente



Plan integral para el aumento de los ingresos y la ampliación de los márgenes

EXPANDIR LA PLATAFORMA EXISTENTE



- Aprovechar el mercado fragmentado para impulsar un mayor crecimiento
- Aumentar la escala en negocios de corretaje y de último kilómetro
- Aumentar la cuota de participación del gasto de los clientes clave

COLABORAR A LO LARGO DE TODA LA RED



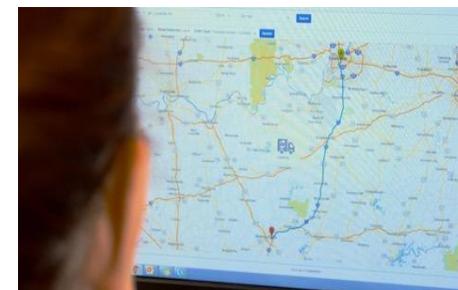
- Mantener la inversión en soluciones paneuropeas para clientes multinacionales nuevos y existentes
- Las herramientas de descubrimiento de precios habilitadas por la tecnología optimizan los márgenes y la cuota de mercado

EJECUTAR INICIATIVAS DE PRECIOS



- Implementar palancas de excelencia en precios (utilizando algoritmos y ciencia de datos) para el mercado europeo y expandir la indexación de precios
- Mejora de la recuperación de los recargos por combustible y complementos

CONTINUAR CON EL DESARROLLO DE LA VENTAJA TECNOLÓGICA



- Las implementaciones en curso de XPO Connect™ y Freight Optimizer mejoran la eficiencia de forma continuada y reducen los gastos
- Centrarse en los controles de costes para impulsar el apalancamiento operativo y ampliar los márgenes

Materiales complementarios

XPO es ampliamente reconocida por su rendimiento y cultura

- Nombrada una de las empresas internacionales más admiradas por Fortune, 2018, 2019, 2020
- Primera empresa de logística global en asociarse con MIT para unirse al Programa de Relación Industrial, 2019
- Nombrada líder de tecnología disruptiva en el FreightWaves Freight.Tech 25, 2019
- Incluida en la lista de las 100 empresas más responsables de Estados Unidos por Newsweek, 2019
- Reconocida por Ford Motor Company con el premio a la Excelencia mundial por promover la innovación, 2019
- Nombrada líder en el Magic Quadrant para proveedores de logística externos según Gartner, 2018, 2019
- Nombrada empresa ganadora “W” por 2020 Women on Boards por la diversidad de género del consejo de directores, 2019
- Nombrada por Forbes como una de las mejores empresas de España para trabajar en 2019
- Reconocida por Dow Chemical Company con el premio Gold Safety Excellence por factaje, 2019
- Reconocido de General Motors con el premio al Proveedor del año por distribución postventa, 2019
- Reconocida por Raytheon Company con el premio EPIC a la Excelencia de proveedores por entrega a tiempo, 2019
- Nombrado Top 100 3PL por Inbound Logistics, 2014, 2015, 2016, 2017, 2018, 2019
- Incluida en la lista Fortune Future 50 2018 de empresas americanas mejor posicionadas para un crecimiento excepcional, 2018
- Posicionada en el puesto número 7 de la lista Glassdoor Top 20 de empresas británicas con el mejor liderazgo y cultura, 2018
- Reconocido por Boeing Company con el premio a la Excelencia de rendimiento, 2018
- Posicionada por Fortune en el puesto número 67 de los mayores empleadores en América, 2018
- El Director ejecutivo, Jacobs, ocupa el puesto número 10 en la lista Barron de los mejores CEO del mundo, 2018
- Premio a la empresa del año por su innovación otorgado por Assologistica (Italia), 2017, 2018
- Nombrada una de las empresas de Estados Unidos de mayor rendimiento en Global 2000 de Forbes, 2017
- Nombrada uno de las mejores empleadores de Estados Unidos por Forbes, 2017

Aspectos más relevantes de la cultura de sostenibilidad de XPO

EN 2019

- Se inició una asociación con una prestigiosa red sanitaria para mujeres y familias para ofrecer servicios sanitarios adicionales gracias a sus 1.400 profesionales de la salud en 20 especialidades a través de una clínica virtual
- Obtuvimos una tasa de incidentes registrables (RIR) de 1,176 en las operaciones de logística en Norteamérica, muy por debajo de la media de la industria de 5,000
- Se implementaron cinco encuestas de participación de empleados para empleados por hora y asalariados que generaron 54.000 respuestas posteriormente revisadas por la administración, con numerosas sugerencias adoptadas como planes de acción
- Se introdujo un beneficio devolución de gastos de formación para proporcionar hasta 5.250 dólares anuales para los empleados que buscan formación continua
- Nos asociamos con la Fundación Susan G. Komen, una importante organización sin ánimo de lucro para el cáncer de mama, para involucrar a las empleadas y alentarlas a realizarse revisiones periódicas
- Se continuó con las iniciativas de reclutamiento sólidas y se han recibido más de 64.000 solicitudes de empleo en línea por mes a través del sitio web de empleo de XPO
- Se contrataron a 50 jóvenes del Programa de Posgrado de XPO en Europa, lo que eleva el número total de graduados contratados a través del programa a más de 300
- Participamos en la celebración del Orgullo Internacional 2019 en la ciudad de Nueva York con una carroza pilotada por un conductor de XPO

Los informes de sostenibilidad de XPO están disponibles en línea en sustainability.xpo.com

Aspectos más relevantes de la cultura de sostenibilidad de XPO (cont.)

EN 2018

- El personal de almacenes en Estados Unidos recibió un aumento anual medio de sus salarios del 8%, más del 30% recibió un aumento del 10% o más
- Los conductores de XPO a nivel mundial realizaron más de 2.250 millones de kilómetros sin accidentes
- El programa de seguridad "Road to Zero" de XPO ha reducido la conducción distraída en Estados Unidos en un 37%, interanual, gracias a la tecnología de LTL implementada en los vehículos y la formación de los conductores
- Se invirtieron 1,7 millones de horas de formación en el desarrollo de empleados en todo el mundo.
- 30% de las contrataciones a nivel mundial fueron mujeres

LOS BENEFICIOS OFRECIDOS POR EL PROGRAMA "PREGNANCY CARE AND FAMILY BONDING" PARA LA MATERNIDAD Y CONCILIACIÓN FAMILIAR DE XPO VAN POR DELANTE DE CUALQUIER SECTOR:

- Cualquier empleado, hombre o mujer, cuenta con una baja por maternidad de hasta seis semanas con el sueldo al 100% si es el cuidador principal
- Las mujeres reciben hasta 20 días de baja por embarazo al 100% de su salario por motivos de salud y bienestar
- Las mujeres embarazadas reciben una respuesta "positiva automática" cuando soliciten la adaptación de su labor debido al embarazo: cambios en los horarios de trabajo, la frecuencia o los tiempos de descanso y la ayuda en la realización de ciertas tareas
- Es posible organizar cambios más extensivos cuando se cuenta con información médica relevante
- XPO garantiza que una empleada continuará cobrando su salario base, y continuará optando a subidas salariales, mientras se realizan las adaptaciones para su embarazo
- Todas las mejoras a los programas se proporcionan sin coste adicional para los empleados

Fuerte compromiso con la sostenibilidad en el transporte y la logística

TRANSPORTE

- XPO comienza el proyecto de investigación y desarrollo colaborativo 2020 con la Administración General del Estado de España para capturar datos sobre el rendimiento ambiental y de seguridad de los vehículos de doble remolque
- Renueva el compromiso de tres años con la Carta del CO₂ en Francia, ampliando el compromiso de 10 años con la sostenibilidad
- Premiada con la etiqueta “Objectif CO₂” en reconocimiento a las operaciones de transporte extraordinariamente respetuosas con el medio ambiente por el Ministerio de Medioambiente de Francia y la Agencia Francesa de Medioambiente y Energía
- Nombrado uno de los 75 proveedores principales de cadena de suministros respetuosos con el medio ambiente por Inbound Logistics en 2016, 2017, 2018 y 2019
- Importante inversión en tractocamiones Freightliner Cascadia de consumo eficiente de combustible en Norteamérica (tecnología RCS que cumple con las normas EPA 2013 y GHG14); y 100 tractocamiones Stralis Natural Power Euro VI en Europa que combinan gas natural licuado y comprimido (LNG/CNG) para reducir las emisiones de NOx por debajo del estándar Euro VI
- Una de las flotas más modernas de Europa: Cumplimiento en un 98% de los estándares Euro V, EEV y Euro VI, con una edad media por camión de aproximadamente tres años en 2018
- En España, los megacamiones aprobados por el gobierno pueden reducir las emisiones de CO₂ en hasta 20%.
- Los conductores reciben una formación en conducción eficiente y responsable, y les mostramos técnicas para reducir el consumo de combustible
- Los centros de LTL en Norteamérica están llevando a cabo actualizaciones graduales a iluminación LED
- Se está experimentando con alternativas al diésel, como vehículos híbridos de diésel eléctricos; hemos introducido furgonetas eléctricas de cero emisiones en Europa para el servicio de último kilómetro

CarbonNET, nuestra calculadora patentada basada en la nube ayuda a nuestras operaciones a documentar las fuentes de emisiones, datos de actividades y cálculos de CO₂

Fuerte compromiso con la sostenibilidad en el transporte y la logística (cont.)

LOGÍSTICA

- Para el final de 2020, casi el 75% del espacio total de XPO en Europa funcionará con sistemas de iluminación LED
- El almacén del futuro de XPO para Nestlé en el Reino Unido iniciará sus operaciones en 2020, equipada con sistemas de refrigeración de amoníaco respetuosos con el medio ambiente, iluminación LED, bombas de calor de fuente de aire para las zonas de administración y recolección de agua de lluvia
- Numerosas instalaciones de XPO cuentan con el certificado ISO14001 de altos estándares para la gestión medioambiental
- Las medidas para la mitigación de los residuos, tales como los albaranes y la documentación electrónicos, se han instaurado en las operaciones diarias para reducir el papel u otros residuos
- Se realizan evaluaciones de eficiencia energética en todos los almacenes antes de alquilarlos, y se adquiere equipos eficientes siempre que resulta posible.
- 79% de los dispositivos de gestión de materiales utilizado en nuestros centros logísticos funcionan con baterías en vez de combustible
- Se reciclan millones de componentes electrónicos y baterías anualmente como un subproducto de las operaciones de logística inversa
- Los ingenieros de empaquetado se aseguran de emplear el tamaño de cartón óptimo para cada producto destinado a la distribución
- Adquirimos envases reciclados siempre que podemos
- Se utilizan herramientas de equipamiento reutilizables para la instalación de piezas en las operaciones de los clientes, elaboradas por XPO

Gestionamos nuestro negocio con un gran compromiso con el medio ambiente y con todas las partes interesadas

Glosario comercial

- **Logística de contratos:** Una actividad comercial con pocos activos y basada en tecnología, caracterizada por relaciones contractuales a largo plazo con altas tasas de renovación, baja ciclicidad y componentes de valor añadido que minimizan los productos no estándar. Los contratos suelen estar estructurados como variables fijos, de costo más comisión y de participación sobre el incremento. Los servicios de XPO incluyen soluciones con un diseño excelente, logística de comercio electrónico, logística inversa, empaquetado, apoyo a las fábricas, asistencia postventa, almacenamiento y distribución para clientes en el espacio aéreo, fabricación, distribución minorista, ciencias biomédicas, productos químicos, alimentos y bebidas y cadena de frío. La logística inversa, también conocida como gestión de devoluciones, hace referencia a los procesos asociados con la gestión de flujo de devolución de productos a través de instalaciones de logística de contrato: por ejemplo, compras realizadas a través de comercio electrónico no deseadas, equipos de transporte de alimentos o productos defectuosos. Los servicios de logística inversa pueden incluir limpieza, inspección, reacondicionamiento, reabastecimiento, gestión de garantías y otros servicios del ciclo de vida.
- **Urgente:** Una actividad comercial sin activos que facilita los envíos urgentes, muy valiosos o de alta seguridad, normalmente con poca antelación. Los ingresos son contractuales o transaccionales, normalmente favorecidos por interrupciones imprevistas de la cadena de suministro o demandas de inventario puntuales para materiales sin procesar, piezas o bienes. XPO proporciona tres tipos de servicios urgentes: transporte por carretera a través de una red de transportistas contratados independientes; transporte por vía aérea chárter facilitado por una tecnología basada en web propia que realiza subastas y asigna cargas al avión, y una red basada en un sistema de gestión de transporte (TMS) que es el mayor sistema de gestión de envíos urgentes basado en web de los EE. UU.
- **Corretaje de fletes:** Una actividad comercial de coste variable que facilita la carga del flete en el camión buscando transportistas mediante el uso de tecnología patentada, comúnmente conocida como un TMS (sistema de gestión del transporte). Los ingresos netos del corretaje de fletes se obtienen de restar del precio al expedidor y el coste del transporte adquirido. En Norteamérica, XPO realiza una actividad de corretaje de fletes sin activos que cuenta con una red de 38.000 transportistas independientes. En Europa, XPO genera más de 1.000 millones de euros de ingresos anuales en corretaje de fletes, con la capacidad que le proporciona una combinación con pocos activos de flota propia y transportistas independientes.
- **Tránsito internacional:** Una empresa sin activos que facilita los envíos de fletes terrestres, marítimos y aéreos. Los envíos pueden tener Norteamérica como punto de origen y destino, solo como origen o como destino o incluso realizarse entre dos ubicaciones extranjeras. Los servicios los proporciona una red de expertos de mercado que ofrecen información local en miles de áreas comerciales clave de todo el mundo. El servicio de transporte global de XPO puede organizar envíos sin restricciones en cuanto a tamaño, peso o modo, con licencias OTI y NVOCC.

Glosario comercial (cont.)

- **Intermodal:** Una actividad comercial con pocos activos que facilita el movimiento de fletes de larga distancia en contenedores por ferrocarril, a menudo con un componente de transporte (camiones) en ambos extremos. Intermodal es una actividad comercial de coste variable con ingresos generados a partir de una mezcla de transacciones contractuales y de mercado al contado. Los ingresos netos equivalen a restar del precio al expedidor, y el coste del transporte ferroviario y por carretera. Hay dos factores que aumentan el crecimiento intermodal en Norteamérica: por un lado, el transporte ferroviario es más asequible y consume menos combustible por kilómetro que el transporte de larga distancia en camión; por otro lado, el ferrocarril es el modo de transporte clave dentro y fuera de México, donde la base de fabricación está en expansión gracias a la tendencia de externalización fronteriza.
- **Último kilómetro:** Una actividad comercial con pocos activos que facilita la entrega de bienes en el destino final, normalmente el domicilio del consumidor. XPO se especializa en dos áreas del servicio de Último kilómetro: gestión de la entrega e instalación de mercancías pesadas, como grandes electrodomésticos, muebles y electrónica, normalmente como un servicio exclusivo y prioritario, y soluciones logísticas para minoristas y distribuidores para respaldar sus cadenas de suministro de comercio electrónico y estrategias de distribución omnicanal. La capacidad se obtiene de una red de transportistas y técnicos contratados independientes.
- **Carga fraccionada (LTL):** Transporte de mercancías en una cantidad superior a un paquete pero que no requiere un camión completo, y que suele enviarse en un palé. Los envíos de LTL se cobran según el peso del flete, su tipo de bien de consumo (que viene determinado por su relación volumen/peso y la descripción del producto) y el kilometraje en los carriles designados. Un transportista LTL suele operar una red radial que permite consolidar múltiples envíos para distintos clientes en camiones únicos.
- **Transporte gestionado:** Servicio que proporcionamos a los expedidores que desean externalizar parte o todos sus modos de transporte, junto con las actividades asociadas. Esto puede incluir la gestión del transporte como la consolidación y desconsolidación, la planificación de la plantilla, la facilitación de transportes entrantes y salientes, la gestión de documentación y aduanas, el procesamiento de reclamaciones y la gestión de proveedores 3PL, entre otras cosas.
- **Carga completa:** El transporte por tierra de las mercancías proporcionado por un único expedidor en cantidades tales que requieren el uso completo del tráiler, ya sea por dimensión o peso. La carga suele quedarse en un único vehículo desde el punto de origen al de destino, y no se gestiona en ruta. Consulte el corretaje de mercancías en la página anterior para obtener más información.

Glosario comercial (cont.)

- **XPO Connect™**: El mercado del transporte digital totalmente automatizado, con capacidades de aprendizaje automático de XPO conecta a expedidores y transportistas directamente, además de a través de las operaciones de empresa. XPO Connect™ proporciona a los clientes visibilidad total a través de distintos modos de transporte en tiempo real, incluidas las fluctuaciones en capacidad, las tarifas por región y la negociación digital a través de una función de contraofertas automatizada. Los expedidores pueden asignar cargas a transportistas y realizar un seguimiento de la mercancía a través de un único y seguro inicio de sesión. Los transportistas utilizan la aplicación Drive XPO™ desde la carretera para interactuar con expedidores y XPO. La aplicación también sirve como geolocalizador y admite comunicaciones de voz a texto. XPO ha implementado XPO Connect™ en Norteamérica y Europa para corretaje de mercancías de carga completa, con capacidades adicionales para clientes de último kilómetro y contratistas independientes dedicados a la entrega a domicilio de mercancías pesadas.
- **XPO Direct™**: La red de distribución de espacio compartido de XPO proporciona a los clientes de venta al por menor, comercio electrónico, omnicanal y producción nuevas formas de distribución de sus mercancías. Los almacenes de XPO Direct™ sirven como centros de estocaje e instalaciones de transbordo que pueden utilizar múltiples clientes al mismo tiempo. Las necesidades de transporte son respaldadas por las capacidades de corretaje, de contrato y en propiedad de XPO. Los clientes B2C y B2B básicamente alquilan las capacidades de logística de contratos, último kilómetro, LTL, mano de obra, tecnología, transporte y almacenamiento de XPO. Estos pueden colocar inventarios de forma fluida en diferentes mercados sin la inversión de capital necesaria para añadir centros de distribución, mientras que XPO utiliza sus activos existentes y las relaciones con los proveedores como palancas de crecimiento. La red XPO Direct™ está formada por más de 90 centros en Norteamérica.
- **XPO Smart™**: El paquete de tecnologías de herramientas de optimización de XPO mejora la productividad laboral, la gestión inteligente de almacenes y la previsión de la demanda en las operaciones de transporte y logística de la empresa. Las herramientas de productividad laboral de XPO Smart se comunican con el sistema de gestión de almacenes patentado de la empresa para predecir niveles óptimos de personal diarios y por turnos de trabajo. Además, el sistema de gestión de almacenes facilita la integración de la robótica y otras automatizaciones avanzadas, permitiendo a XPO iniciar proyectos de logística de clientes o expandir las implementaciones ya existentes con un alto grado de eficacia. La tecnología integrada proporciona una solución inteligente única que combina aplicaciones de cadena de suministro clave, incluidas herramientas de gestión de pedidos unificados y de paneles intuitivos que analizan tendencias y ayudan con la toma de decisiones.

Conciliaciones financieras

La siguiente tabla concilia los ingresos netos de XPO atribuibles a los accionistas ordinarios durante los periodos que finalizaron el martes, 31 de diciembre de 2019 y 2018 para EBITDA y EBITDA ajustado durante los mismos periodos.

Conciliación de medidas no PCGA
XPO Logistics, Inc.
Conciliación consolidada de ingresos netos para EBITDA ajustado
(No auditada)
(En millones)

	Tres meses hasta el 31 de diciembre				Años finalizados el 31 de diciembre			
	2019	2018	\$ de Varianza	% de cambio	2019	2018	\$ de Varianza	% de cambio
Ingresos netos atribuibles a accionistas ordinarios	\$ 96	\$ 84	\$ 12	14.3%	\$ 379	\$ 390	\$ (11)	-2.8%
Ingresos netos distribuidos y no distribuidos	11	7	4	57.1%	40	32	8	25.0%
Ingresos netos atribuibles a intereses minoritarios	-	-	-	0.0%	21	22	(1)	-4.5%
Ingresos netos	<u>107</u>	<u>91</u>	<u>16</u>	<u>17.6%</u>	<u>440</u>	<u>444</u>	<u>(4)</u>	<u>-0.9%</u>
Pérdidas por extinción de deudas	-	-	-	0.0%	5	27	(22)	-81.5%
Gastos de intereses	74	52	22	42.3%	292	217	75	34.6%
Provisión para impuestos	30	27	3	11.1%	129	122	7	5.7%
Gastos de depreciación y amortización	193	188	5	2.7%	739	716	23	3.2%
Pérdida no realizada (ganancia) en opciones en divisa extranjera y contratos a plazos	4	(7)	11	-157.1%	9	(20)	29	-145.0%
EBITDA	<u>\$ 408</u>	<u>\$ 351</u>	<u>\$ 57</u>	<u>16.2%</u>	<u>\$ 1,614</u>	<u>\$ 1,506</u>	<u>\$ 108</u>	<u>7.2%</u>
Transacción, integración y costes de renovación de marca	3	8	(5)	-62.5%	5	33	(28)	-84.8%
Costes de reestructuración	21	19	2	10.5%	49	21	28	133.3%
Costes de litigios	-	26	(26)	-100.0%	-	26	(26)	-100.0%
Ganancia en venta de inversión en capital	-	(24)	24	-100.0%	-	(24)	24	-100.0%
EBITDA ajustado	<u>\$ 432</u>	<u>\$ 380</u>	<u>\$ 52</u>	<u>13.7%</u>	<u>\$ 1,668</u>	<u>\$ 1,562</u>	<u>\$ 106</u>	<u>6.8%</u>
Ingresos	\$ 4,136	\$ 4,389	\$ (253)	-5.8%	\$ 16,648	\$ 17,279	\$ (631)	-3.7%
Margen de EBITDA ajustado ⁽¹⁾	10.4%	8.7%			10.0%	9.0%		

⁽¹⁾ El margen del EBITDA ajustado se calcula como EBITDA ajustado dividido por ingresos.

Notas: La suma de los ingresos netos del trimestre atribuibles a los accionistas ordinarios y los ingresos netos distribuidos y no distribuidos puede ser diferente a las cantidades hasta la fecha debido al impacto del método de dos clases utilizado para calcular el beneficio por acción. El EBITDA ajustado se ha preparado asumiendo un 100% de propiedad de XPO Logistics Europe. Consulte la sección "Medidas financieras no PCGA" en la página 2 de este documento.

Conciliaciones financieras (cont.)

La tabla concilia los ingresos netos de XPO atribuibles a los accionistas ordinarios para los periodos que finalizaron el martes, 31 de diciembre de 2019 y 2018 con los ingresos netos ajustados atribuibles a accionistas ordinarios durante los mismos periodos.

Conciliación de medidas no PCGA
XPO Logistics, Inc.
Conciliación consolidada de ingresos netos de PCGA e ingresos netos por acción con
ingresos netos ajustados e ingresos netos ajustados por acción
(No auditada)
(En millones excepto los datos por acción)

	Tres meses hasta 31 de diciembre,		Años finalizados 31 de diciembre,	
	2019	2018	2019	2018
Ingresos netos PCGA atribuibles a accionistas ordinarios	\$ 96	\$ 84	\$ 379	\$ 390
Pérdidas por extinción de deudas	-	-	5	27
Pérdida no realizada (ganancia) en opciones en divisa extranjera y contratos a plazos	4	(7)	9	(20)
Deterioro de los intangibles de la relación con el cliente	-	-	6	-
Transacción, integración y costes de renovación de marca	3	8	5	33
Costes de reestructuración	21	19	49	21
Costes de litigios	-	26	-	26
Ganancia en venta de inversión en capital	-	(24)	-	(24)
Impuestos asociados a los ajustes arriba descritos	(6)	(6)	(18)	(15)
Efecto de intereses minoritarios en los ajustes arriba mencionados	(1)	(1)	(2)	(2)
Asignación de ingresos no distribuidos	(2)	(1)	(5)	(4)
Ingresos netos ajustados atribuibles a accionistas ordinarios	\$ 115	\$ 98	\$ 428	\$ 432
Ganancias por acción básicas ajustadas	\$ 1.25	\$ 0.78	\$ 4.46	\$ 3.51
Ganancias por acción diluidas ajustadas	\$ 1.12	\$ 0.72	\$ 4.03	\$ 3.19
Media ponderada de acciones ordinarias en circulación				
Media ponderada de acciones ordinarias básicas en circulación	92	126	96	123
Media ponderada de acciones ordinarias diluidas en circulación	103	137	106	135

Nota: Consulte la sección "Medidas financieras no PCGA" en la página 2 de este documento

Conciliaciones financieras (cont.)

La siguiente tabla concilia la caja neta de XPO procedentes de actividades de operaciones para los periodos trimestrales que finalizaron el 31 de diciembre de 2019 y 2018, y los periodos anuales que finalizaron el 31 de diciembre de 2019, 2018, 2017, 2016 y 2015 con los flujos de caja libre durante los mismos periodos.

Conciliación de medidas no PCGA XPO Logistics, Inc. Conciliación de flujos de caja procedentes de actividades operativas con flujos de caja libre (No auditada) (En millones)							
	Tres meses hasta		Años finalizados				
	31 de diciembre,		31 de diciembre,				
	2019	2018	2019	2018	2017	2016	2015
Caja neta proporcionada por las actividades operativas	\$ 349	\$ 566	\$ 791	\$ 1,102	\$ 785	\$ 622	\$ 91
Efectivo recogido de las cuentas por cobrar de los precios de compra aplazados.	-	-	186	-	-	-	-
Caja neta ajustada proveniente de actividades operativas	349	566	977	1,102	785	622	91
Pago por compras de propiedad y equipo	(188)	-138	(601)	(551)	-504	-483	-249
Ingresos provenientes de ventas de propiedades y equipos	60	51	252	143	118	69	60
Flujo de caja libre	\$ 221	\$ 479	\$ 628	\$ 694	\$ 399	\$ 208	\$ (98)

Notas: Los datos de 2016 y 2017 se han reformulado para reflejar el impacto de la Actualización de la normativa contable 2016-18. Consulte la sección "Medidas financieras no PCGA" en la página 2 de este documento.

Conciliaciones financieras (cont.)

La siguiente tabla concilia los ingresos de XPO atribuibles a las operaciones de carga fraccionada en Norteamérica para los periodos trimestrales y anuales que finalizaron el martes, 31 de diciembre de 2019 y 2018 con los ingresos operativos ajustados e índice operativo ajustado para los mismos periodos.

Carga fraccionada en Norteamérica de XPO Logistics
Índice operativo ajustado
(No auditada)
(En millones)

	Tres meses hasta el 31 de diciembre				Años finalizados el 31 de diciembre			
	2019	2018	\$ de Varianza	% de cambio	2019	2018	\$ de Varianza	% de cambio
Ingresos (excluidos los ingresos por cargos por combustible)	\$ 777	\$ 791	\$ (14)	-1.8%	\$ 3,259	\$ 3,230	\$ 29	0.9%
Ingresos por cargos por combustible	128	138	(10)	-7.2%	532	552	(20)	-3.6%
Ingresos	905	929	(24)	-2.6%	3,791	3,782	9	0.2%
Salarios, sueldos y prestaciones para los empleados	436	442	(6)	-1.4%	1,786	1,754	32	1.8%
Transporte adquirido	92	100	(8)	-8.0%	397	400	(3)	-0.8%
Impuestos sobre el combustible y relacionados	59	75	(16)	-21.3%	264	293	(29)	-9.9%
Otros gastos operativos	78	113	(35)	-31.0%	363	476	(113)	-23.7%
Depreciación y amortización	58	60	(2)	-3.3%	227	243	(16)	-6.6%
Mantenimiento	22	25	(3)	-12.0%	102	102	-	0.0%
Alquileres	13	11	2	18.2%	49	44	5	11.4%
Personal subcontratado	1	3	(2)	-66.7%	6	12	(6)	-50.0%
Ingresos operativos	146	100	46	46.0%	597	458	139	30.3%
Índice operativo ⁽¹⁾	83.9%	89.2%			84.3%	87.9%		
Costes de reestructuración	-	3	(3)	-100.0%	3	3	-	0.0%
Gastos de amortización	9	8	1	12.5%	34	33	1	3.0%
Otros ingresos ⁽²⁾	5	7	(2)	-28.6%	22	29	(7)	-24.1%
Ingresos operativos ajustados	\$ 160	\$ 118	\$ 42	35.6%	\$ 656	\$ 523	\$ 133	25.4%
Índice operativo ajustado ^{(3) (4)}	82.3%	87.3%			82.7%	86.2%		

⁽¹⁾ El índice operativo se calcula como $(1 - (\text{Ingresos operativos} / \text{Ingresos}))$.

⁽²⁾ Otro ingreso consistente primordialmente de ingresos de pensiones y está incluido en Otros gastos (ingresos) en las Cuentas consolidadas de la declaración de ingresos.

⁽³⁾ El índice operativo ajustado se calcula como $(1 - (\text{Ingresos operativos ajustados} / \text{Ingresos}))$.

⁽⁴⁾ Índice operativo ajustado de carga fraccionada mejorado de forma interanual en 500 puntos base para los tres meses y 350 puntos base para el año finalizado el 31 de diciembre de 2019, con ventas de inmuebles de representando 350 puntos base y 230 puntos base, respectivamente.

Nota: Consulte la sección "Medidas financieras no PCGA" en la página 2 de este documento

Conciliaciones financieras (cont.)

La siguiente tabla concilia los ingresos (pérdidas) netos de XPO atribuibles a los accionistas ordinarios para los años que finalizaron el 31 de diciembre de 2019, 2018, 2017, 2016 y 2015 con el EBITDA, EBITDA ajustado y EBITDA ajustado, menos la unidad de negocio de carga completa de Norteamérica vendida en 2016.

Conciliación de medidas no PCGA
XPO Logistics, Inc.
Conciliación consolidada de ingresos (pérdidas) netos para EBITDA ajustado excluyendo carga completa
(No auditada)
(En millones)

	Años finalizados el 31 de diciembre				
	2019	2018	2017	2016	2015
Ingresos netos (pérdidas) atribuibles a accionistas ordinarios	\$ 379	\$ 390	\$ 312	\$ 63	\$ (246)
Cargo de conversión de beneficios por acciones preferentes	-	-	-	-	52
Ingresos netos distribuidos y no distribuidos	40	32	28	6	3
Ingresos netos (pérdidas) atribuibles a intereses minoritarios	21	22	20	16	(1)
Ingresos (pérdidas) netos	<u>440</u>	<u>444</u>	<u>360</u>	<u>85</u>	<u>(192)</u>
Comisiones de la deuda comprometida	-	-	-	-	20
Pérdidas por extinción de deudas	5	27	36	70	-
Otros gastos de intereses	292	217	284	361	187
Pérdida de la conversión de títulos de deuda sénior	-	-	1	-	10
Provisión para impuestos (ingresos)	129	122	(99)	22	(91)
Amortización acelerada de nombres comerciales	-	-	-	-	2
Gastos de depreciación y amortización	739	716	658	643	363
Pérdida no realizada (ganancia) en opciones en divisa extranjera y contratos a plazos	9	(20)	49	(36)	3
EBITDA	<u>\$ 1,614</u>	<u>\$ 1,506</u>	<u>\$ 1,289</u>	<u>\$ 1,145</u>	<u>\$ 302</u>
Transacción, integración y costes de renovación de marca	5	33	78	103	201
Costes de reestructuración	49	21	-	-	-
Costes de litigios	-	26	-	-	-
Ganancia en venta de inversión en capital	-	(24)	-	-	-
Ganancia en venta de equipo intermodal	-	-	-	-	(10)
EBITDA ajustado	<u>\$ 1,668</u>	<u>\$ 1,562</u>	<u>\$ 1,367</u>	<u>\$ 1,248</u>	<u>\$ 493</u>
EBITDA ajustado unidad de negocio de carga completa de Norteamérica vendida	-	-	-	80	19
EBITDA ajustado excluyendo carga completa	<u>\$ 1,668</u>	<u>\$ 1,562</u>	<u>\$ 1,367</u>	<u>\$ 1,168</u>	<u>\$ 474</u>

Notas: El EBITDA ajustado se ha preparado asumiendo un 100% de propiedad de XPO Logistics Europe. Consulte la sección "Medidas financieras no PCGA" en la página 2 de este documento

Conciliaciones financieras (cont.)

La siguiente tabla concilia los ingresos PCGA de XPO con los ingresos orgánicos y el crecimiento de ingresos orgánicos para los tres meses y años que finalizaron el 31 de diciembre de 2019 y 2018 para la empresa consolidada.

Conciliación de medidas no PCGA
XPO Logistics, Inc.
Conciliación de ingresos PCGA con ingresos orgánicos
(No auditada)
(En millones)

	Consolidado			
	Tres meses hasta el 31 de diciembre		Años finalizados el 31 de diciembre	
	2019	2018	2019	2018
Ingresos	\$ 4,136	\$ 4,389	\$ 16,648	\$ 17,279
Combustible	(430)	(464)	(1,704)	(1,788)
Ingresos de la inyección postal directa	-	(84)	(40)	(253)
Tipos de cambio	33	-	344	-
Ingresos orgánicos	\$ 3,738	\$ 3,841	\$ 15,248	\$ 15,238
Crecimiento de ingresos orgánicos ⁽¹⁾	-2.7%		0.1%	

⁽¹⁾ El crecimiento de ingresos orgánicos se calcula como el cambio relativo en los ingresos orgánicos interanuales, expresado como porcentaje de los ingresos orgánicos de 2018.

Nota: Consulte la sección "Medidas financieras no PCGA" en la página 2 de este documento