



**lunes, 4 de mayo 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.*

A mediados de marzo, el virus COVID-19 alcanzó proporciones pandémicas, causando graves trastornos en la economía mundial. XPO es ampliamente considerado como un negocio esencial y tiene la responsabilidad de mantener las mercancías en movimiento a través de las cadenas de suministro. La mayoría de nuestras instalaciones permanecen abiertas han continuado sirviendo a nuestros clientes. Nuestra principal prioridad es evitar que nuestros empleados sufran daños y a tal efecto, hemos tomado numerosas medidas para garantizar el bienestar de nuestro equipo. Independientemente de que el COVID-19 requiera cambios permanentes en el comportamiento, o resulte ser provisional, XPO estará aún más unido por esta experiencia. Estamos preparados para apoyar a nuestros clientes durante los inicios de la recuperación, independientemente del tiempo que requiera, para poder seguir adelante juntos.

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 le proporcionaremos detalles de nuestro rendimiento financiero del primer trimestre de 2020 y el siguiente ejercicio, así como algunos detalles sobre el segundo trimestre.

XPO es una empresa de logística y transporte internacional líder con alrededor de 17.000 millones de dólares de ingresos en 2019 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 generaron 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 1.506 emplazamientos y aproximadamente 97.000 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, con una impresionante exposición en sectores con antecedentes de crecimiento a largo plazo y demanda sostenida.
- 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 en ciclos económicos.
- 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.
- 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.
- 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.

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.

Si miramos a las 10 iniciativas de ganancias en particular, todas son autónomas y en gran medida independientes de las condiciones macroeconómicas. 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, principalmente dentro del segmento de transporte 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 los beneficios está en la logística global. 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.

Seis de las 10 iniciativas son motivadas directamente por nuestra tecnología. Por ejemplo, nuestros algoritmos patentados son clave para nuestros planes de mejora de los procesos de LTL, al igual que para 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. También 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. Tenemos la capacidad de resolver problemas con soluciones personalizadas que aprovechan el aprendizaje automático y la ciencia de datos.

Detrás de estas iniciativas hay un equipo de tecnología global de aproximadamente 1.700 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:

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 nos permite 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 proporciona a nuestras grandes cuentas un incentivo añadido para usar XPO para múltiples soluciones.

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 los gastos de mano de obra de los almacenes, como la mayoría del sector, a través de una combinación de conocimiento tribal y análisis reactivos. Nuestros trabajadores recibían un informe 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, como se ha señalado en las secciones sobre LTL y logística que siguen. Estas son las áreas del negocio donde creemos que XPO Smart™ proporcionará 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 combinación óptima de los trabajadores de los muelles LTL y los conductores, la proporción de mano de obra de almacén, la duración de los turnos 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.

El sector de cadena de suministro está abierto de par en par al pensamiento disruptivo como este.

## 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: 767 instalaciones de logística de contrato, 555 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 consolidado nuestra base de talento de ventas de alto nivel en transporte y logística en América del Norte y Europa, y hemos reforzado nuestra organización de ventas LTL de Norteamérica, incluido el personal de soporte de ventas. También hemos invertido en nueva formación y análisis.

El alcance de nuestros servicios nos brinda la oportunidad de relacionarnos con diferentes tipos 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 proveedor de envíos urgentes gestionados en Norteamérica;

- Entre los cinco mejores proveedores de soluciones de transporte gestionado; y
- Proveedor de servicios de envío de mercancías a nivel doméstico e internacional.

Compartimos nuestros conocimientos en toda nuestra gama de servicios, haciendo especial hincapié en las mejores prácticas 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 con un crecimiento secular estimado 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 solución de distribución de espacio compartido única que brinda a los clientes una forma fluida de posicionar sus inventarios cerca de las poblaciones objetivo, reduciendo los costes fijos y tiempos de tránsito;
- Nuestra amplia gama de experiencia en verticales aprovecha las condiciones favorables del crecimiento del comercio electrónico y el comercio minorista omnicanal, y de forma más universal, las tendencias hacia la externalización; y
- Nuestro negocio de logística en Norteamérica se encuentra en una posición sólida para el crecimiento, con una alta tasa de renovación de contratos y obtención sustancial de nuevos contratos.

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 habilitados por tecnología, una reducción de pérdidas, gestión de picos ágil y una mayor eficiencia a través de la automatización. Estas iniciativas, particularmente las relacionadas con la tecnología, han contribuido a un aumento interanual en el EBITDA ajustado en el primer trimestre de 2020.

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 con nuestra amplia experiencia en verticales. La mayoría de nuestros competidores se especializan en una 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.

Además, nuestra oferta logística incluye una variedad de servicios especiales exclusivos de XPO 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, hemos visto 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 200 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 diseñadas para la optimización de la cadena de suministros, tales como 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. Es un servicio exigente 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.

Con el comercio electrónico, cabe destacar que alrededor del 10% al 35% de todos los pedidos en línea resultan en devoluciones. Esto crea fuertes picos de volúmenes inversos en ciertas épocas del año. Gracias a la automatización, hemos podido eliminar varios días del proceso inverso a través de la automatización y los análisis, lo que permite colocar las devoluciones de los clientes en las estanterías para su venta más rápido.

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, hemos firmado uno de nuestros mayores contratos de logística en Europa con Waitrose & Partners, una cadena nacional de supermercados en el Reino Unido. Comenzaremos a operar dos centros de distribución clave para Waitrose este verano, 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.

Nuestras fortalezas complementarias de logística en Europa y Norteamérica nos permiten 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 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.

Hemos visto que los sistemas de entrega de mercancía al personal mejoran la productividad de los empleados entre 4 o cinco veces, trayendo el inventario a los puestos de recogida y empaquetado de los empleados. Los cobots ofrecen un beneficio de 2x para la productividad. 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 la tramitación de pedidos de comercio electrónico. Con mayor frecuencia, los usuarios requieren sus productos en uno dos días, e incluso el mismo día. Los crecimientos hasta los periodos de máxima demanda de pedidos 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.

Hemos diferenciado aún más 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 finales de este mes, 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 se ha diseñado como un entorno 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 transporte, incluye una gama de servicios de transporte complementarios dentro de nuestras regiones de Norteamérica y Europa. Esto representa una fuerte ventaja 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™ y Drive XPO™ patentados, que proporciona experiencias superiores a 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 margen, más allá del considerable progreso que ya hemos hecho.

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

- Nuestra plataforma de transporte expansiva con fuertes posiciones en toda Europa: XPO es el mayor proveedor de transporte en el Reino Unido, Francia, España, Portugal y Marruecos, uno de los mayores proveedores de corretaje de transporte en Europa y uno de los mayores proveedores de servicio LTL en el Reino Unido, Francia, España y Portugal, entre otras.
- 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;

- Nuestra propuesta de valor única como proveedor de soluciones multimodales paneuropeas; y
- Nuestra plataforma XPO Connect™ patentada y aplicación Drive XPO™, actualmente en proceso de implementación en Europa.

### *XPO Connect™*

XPO Connect™ es el mercado del transporte digital patentado de la empresa. Tiene una interfaz de expedidor, un motor de tarificación, una interfaz de transportista y una aplicación móvil para los conductores. El núcleo de la plataforma es nuestro potente 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; esta es la base 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.

### *Transporte de carga completa, corretaje y envíos urgentes*

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 diferenciando a XPO para los clientes. Tenemos la capacidad para personalizar la experiencia del corretaje según los requisitos de transporte de un cliente 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 43.000 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 dependen de nuestra habilidad para encontrarles camiones y conductores con independencia de las condiciones del mercado.

En Europa, el corretaje es uno de los tres componentes más grandes de nuestras operaciones de transporte, los otros dos son LTL y carga completa dedicada. 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.

El transporte urgente es un segmento sin activos que ofrecemos como parte de nuestras operaciones de corretaje de mercancías en Norteamérica. Estos son envíos de mercancías urgentes 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 patentada, que lleva a cabo transacciones principalmente de máquina a máquina.

Como el principal proveedor de envíos urgentes gestionados en Norteamérica, podemos reaccionar muy rápidamente, ya sea apoyando a nuestros clientes o a otras líneas de transporte 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 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, apoyándoles con personal y terminales. En Francia utilizamos un modelo combinado.

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. 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 primer trimestre de 2020, obtuvimos un índice operativo de 85,8% y un índice operativo ajustado de 83,4%, una cifra récord para un primer trimestre. Contamos con una oportunidad bien definida para alentar el crecimiento del EBITDA de LTL hasta al menos 1.000 millones de dólares.

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 fijación de precios. También utilizamos XPO Smart™ para mejorar la productividad en las operaciones de muelle y almacenes. En el primer trimestre, con XPO Smart™ implementado en nuestra red LTL de EE. UU., hemos promediado aproximadamente un 7% más de movimientos de motor por hora en nuestras instalaciones de transbordo y nuestros empleados están más comprometidos con la obtención de un rendimiento superior.

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 966 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. 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 a finales de 2019.

El segundo mayor componente de la optimización de LTL es la recogida y entrega. 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 llevar a cabo ajustes proactivos. 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 cinético 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*

La logística de último kilómetro para mercancías pesadas es un negocio altamente dependiente de servicios en el que nos desenvolvemos muy bien. Nuestras operaciones 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 posicionan nuestra presencia de último kilómetro dentro de un radio de 200 kilómetros de aproximadamente el 90% de la población 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 creciente hacia la compra de estos artículos en línea, lo que supone un importante impulso para nuestra línea de negocio de último kilómetro en el comercio minorista omnicanal y el comercio electrónico. Todos nuestros clientes se benefician de los miles de millones de dólares que hemos invertido en la tecnología de último kilómetro para proporcionar una experiencia superior del consumidor.

En Norteamérica, somos el mayor proveedor de distribución de mercancías pesadas a domicilio y aun así solo contamos con menos del 8% de la cuota del mercado en Estados Unidos. Contamos con una sólida red que pusimos en marcha en 2013, cuando adquirimos la empresa líder en último kilómetro en Norteamérica; luego se han integrado otros tres proveedores de último kilómetro consolidados a lo largo de un periodo de 18 meses.

En Europa, otro panorama fragmentado de último kilómetro, se nos presenta una excelente oportunidad para aplicar nuestra tecnología y prácticas recomendadas. Contamos con 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 este año; 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 en el sector de 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 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.

### *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 nuestra oferta de transporte gestionado 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*

Nuestras operaciones de transporte de mercancías en Norteamérica y Europa proporcionan servicios de envío de mercancías sin activos para envíos nacionales e internacionales por tierra, mar y aire, o alguna combinación de estos modos. Contamos con expertos del mercado independientes y agentes de aduanas autorizados en cuatro continentes que ofrecen una supervisión local de miles de zonas de transacciones clave, y operamos como filial en calidad de transportista ordinario sin embarcaciones (“NVOCC”). El tránsito internacional es una industria de 150.000 millones de dólares y aunque nuestra posición en el mercado es pequeña, nuestros servicios son una fuente de apoyo para nuestros clientes y otras líneas de negocios de XPO.

## Una cultura con objetivos

Al transmitir nuestros puntos fuertes, creemos que debe darse igual peso al aspecto humano de XPO. Nuestra empresa emplea aproximadamente 97.000 extraordinarias personas que cuentan con grandes conocimientos acerca de nuestros clientes y nuestro negocio. Nuestra principal prioridad, evitar que nuestra gente enferme, ha adquirido nuevas dimensiones en la pandemia del COVID-19. Actuamos rápidamente para implementar numerosas medidas diseñadas para garantizar el bienestar de nuestros empleados:

- A nivel mundial, nuestro personal está trabajando de forma remota si puede hacerlo.
- Para los empleados que necesitan trabajar in situ, seguimos la guía de la Organización Mundial de la Salud, los Centros para el control de enfermedades de los EE. UU., los reguladores locales y nuestros propios protocolos de seguridad e higiene en el trabajo.
- Las pautas de distanciamiento social y equipo de protección personal están vigentes en todos los sitios de trabajo de XPO.
- Nuestras instalaciones en todo el mundo realizan la limpieza continua de áreas de alto contacto, así como a la limpieza profunda de cualquier instalación que pueda haber estado expuesta al COVID-19.
- Hemos añadido la baja por enfermedad pagada debido a la pandemia a nuestros paquetes de beneficios de EE. UU. y Canadá, y cubrimos el coste de las pruebas del COVID-19.
- Garantizamos hasta tres días adicionales pagados para los empleados de una instalación de XPO que cierra temporalmente por una limpieza a fondo.
- Continuamos proporcionando planes de turnos de trabajo alternos para los empleados cuando sea médicamente aconsejable.
- Hemos añadido el pago en reconocimiento a los empleados de primera línea a nuestros paquetes de beneficios de EE. UU. y Canadá.
- Hemos ampliado el acceso a servicios de apoyo psicológico.

La seguridad de los empleados, incluso en condiciones normales, es básica para XPO. Esto se hace evidente en la tasa de incidentes registrados de 1,176 que nuestro equipo de logística logró en Norteamérica en 2019, que fue un 75% más bajo que el promedio del sector.

Además, 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. También fomentamos la seguridad emocional en el trabajo, 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.

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. El año pasado XPO fue un orgulloso participante en la celebración del Orgullo Internacional en la ciudad de Nueva York.

Nuestra Política de cuidado del embarazo 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 bebe 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 bebe.

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 CO<sub>2</sub>" 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 CO<sub>2</sub> en Francia, ampliando nuestro compromiso con una huella ambiental más pequeña en su segunda década.

El almacén del futuro que estamos creando junto con Nestlé en el Reino Unido cuenta con unas impresionantes instalaciones situadas en mesetas artificiales. Este incluirá 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 otras 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% con los estándares Euro V, EEV y Euro VI en 2019, 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, y 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 100% eléctricos para entregas de último kilómetro en algunas zonas urbanas, reduciendo así las emisiones a cero. Y en España utilizamos megacamiones aprobados por el gobierno: estos pueden reducir las emisiones de CO<sub>2</sub> de forma importante gracias a su mayor capacidad de transporte. Actualmente nos estamos embarcando en un proyecto colaborativo de investigación y desarrollo con la Administración General del Estado de España, llevando a cabo pruebas en condiciones reales de un vehículo de doble remolque y registrando 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 abril, publicamos nuestro Informe de sostenibilidad 2019, que proporciona detalles de nuestro progreso en áreas clave, que incluyen seguridad, compromiso de los empleados, diversidad e inclusión, ética y cumplimiento, protección ambiental y gobernanza. El informe se puede descargar en <https://sustainability.xpo.com>.

### **Aspectos financieros destacados del primer trimestre de 2020<sup>1</sup>**

Nuestra empresa presentó un sólido rendimiento en enero y febrero. Luego, la pandemia de COVID-19 interrumpió drásticamente nuestros mercados finales. Empezó con nuestras operaciones europeas a principios del mes de marzo y luego comenzó a afectar nuestros resultados en Norteamérica a finales de mes. Para el trimestre, informamos:

- 3.860 millones de dólares en ingresos
- 21 millones de dólares de ingresos netos<sup>2</sup>
- 0,2 dólares de ganancia por acción diluida
- 49 millones de dólares en ingresos netos ajustados<sup>2</sup>
- 0,47 dólares de ganancia por acción diluida ajustada
- 333 millones de dólares de EBITDA ajustado

---

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

<sup>2</sup> Ingresos netos atribuibles a accionistas ordinarios.

- 180 millones de dólares de flujo de caja de operaciones
- 95 millones de dólares de flujo de caja libre

En particular, nuestros 180 millones de dólares de flujo de caja de las operaciones y 95 millones de dólares de flujo de caja libre son comparables con un uso de efectivo de 96 millones de dólares para cada una de estas métricas en el primer trimestre de 2019.

### **Posición de liquidez y comentario del segundo trimestre**

El 31 de marzo de 2020 contábamos con una capacidad total de efectivo y de endeudamiento de 1.300 millones de dólares. En abril, emitimos 850 millones de dólares de títulos de deuda sénior al 6,25% con vencimiento en 2025 y añadimos una nueva línea de financiación garantizada sénior de 350 millones de dólares. Proforma para estas actividades de financiación de abril, nuestra liquidez total aumentó a 2.500 millones de dólares, incluidos 2.000 millones de dólares en efectivo a fecha de 31 de marzo de 2020. XPO no tiene deudas importantes con vencimientos inmediatos hasta junio de 2022.

A raíz de nuestra decisión de suspender la guía 2020 debido a la pandemia, ofrecemos la siguiente información acerca de nuestro negocio en el segundo trimestre:

- Experimentamos una disminución de los ingresos en abril en el área de 20-25%, muy por debajo de nuestras expectativas antes de la pandemia.
- Las disminuciones que hemos visto en la actividad comercial se correlacionan fuertemente con las directrices de quedarse en casa. En Francia y España, los volúmenes alcanzaron los niveles aparentemente más bajos a principios de abril y ahora muestran signos modestos de una recuperación a medida que estos países se preparan salir del aislamiento. En los Estados Unidos y el Reino Unido, los volúmenes se han mantenido por la zona baja desde mediados de abril. Hay muchos factores impredecibles a los que hay que hacer frente en 2020, pero esperamos ver una mejora a medida que los diferentes sectores y regiones vuelvan a funcionar.
- Anticipamos un flujo de caja positivo de las operaciones y un flujo de caja libre positivo en el segundo trimestre.

Hemos reducido nuestros gastos de capital y actualmente estimamos que nuestro capex bruto será de aproximadamente 400 millones de dólares este año. Esto reduce nuestro plan de capex anterior a la pandemia en más de un tercio.

### **Programa de recompra de acciones**

En el primer trimestre de 2020 recomparamos 1,7 millones de acciones ordinarias de XPO a un precio medio de 66,58 dólares por acción, un coste total de aproximadamente 114 millones de dólares. Eso supone aproximadamente 91 millones de acciones ordinarias en circulación a 31 de marzo. Contamos con aproximadamente 503 millones de dólares restantes de la actual autorización de recompra de acciones de 2.500 millones de dólares.

## Mirando al futuro

Continuamos ejecutando nuestra estrategia de crecimiento a lo largo de un desafiante 2020 mediante la gestión más eficiente y rentable posible del negocio. Este enfoque disciplinado es uno de los principales motivos por los que casi el 70% de las empresas de Fortune 100 utilizan nuestros servicios.

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.

En enero *Fortune* nos nombró 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 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.

Independientemente de que el COVID-19 requiera cambios permanentes en el comportamiento, o resulte ser provisional, XPO estará aún más unido por esta experiencia. De cara a nuestros inversores, es importante destacar que contamos con un balance general sólido y un modelo de negocio blindado. Incluso en el contexto actual, nos encontramos camino de generar cientos de millones de dólares de flujo de caja libre este año. Estamos totalmente preparados para servir a nuestros clientes durante los inicios de la recuperación, independientemente del tiempo que requiera, mientras continuamos invirtiendo en innovación y otras formas de incrementar el valor para los accionistas.

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 este documento 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 utilizadas en este documento incluyen: 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 marzo de 2020 y 2019; 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 marzo de 2020 y 2019 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 que finalizaron el 31 de marzo de 2020 y 2019; los ingresos operativos ajustados e índice operativo ajustado de nuestro negocio de carga fraccionada en Norteamérica durante los periodos de tres meses que finalizaron el 31 de marzo de 2020 y 2019 y los ingresos orgánicos y el crecimiento orgánico de los ingresos para los periodos de tres meses que finalizaron el 31 de marzo de 2020 y 2019, 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 costes de transacciones e integración, además de costes de reestructuración. Los ajustes debido a transacciones e integración son generalmente costes incrementales que resultan de una adquisición o venta de activos real o planificada, y pueden incluir costes de transacciones, honorarios de consultoría, asignaciones para retenciones y, en el caso de adquisiciones, 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 costes de reestructuración están relacionados principalmente a los gastos por indemnizaciones por despido relacionados con iniciativas de optimización del negocio. 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 los ingresos operativos ajustados y el índice operativo ajustado de nuestro negocio de carga fraccionada en Norteamérica mejoran 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.

### **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, incluidas nuestras posibilidades de crecimiento futuro del EBITDA para nuestro negocio de carga fraccionada en Norteamérica y las posibilidades de crecimiento de los ingresos de la empresa. 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: la gravedad, la magnitud, la duración y las secuelas de la pandemia de COVID-19 y las respuestas gubernamentales a la pandemia de COVID-19; crisis de salud pública (incluido COVID-19); 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; 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 implementar nuestras iniciativas de costes e ingresos; 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; además de cambios en las políticas de comercio internacional y regímenes fiscales, y acciones y políticas gubernamentales, incluida la salida del Reino Unido de la Unión Europea; desastres naturales, ataques terroristas o incidentes similares. 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.*

MAYO 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 marzo de 2020 y 2019 de forma consolidada y para nuestros segmentos de transporte y logística; 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 marzo de 2020 y 2019 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 que finalizaron el 31 de marzo de 2020 y 2019; 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 marzo de 2020 y 2019 y los ingresos orgánicos y el crecimiento orgánico de los ingresos para los periodos de tres meses que finalizaron el 31 de marzo de 2020 y 2019, 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 costes de transacciones e integración, además de costes de reestructuración. Los ajustes debido a transacciones e integración son generalmente costes incrementales que resultan de una adquisición o venta de activos real o planificada, y pueden incluir costes de transacciones, honorarios de consultoría, asignaciones para retenciones y, en el caso de adquisiciones, 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 costes de reestructuración están relacionados principalmente a los gastos por indemnizaciones por despido relacionados con iniciativas de optimización del negocio. 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 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 los ingresos operativos ajustados y el índice operativo ajustado de nuestro negocio de carga fraccionada en Norteamérica mejoran 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.

## 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, incluidas nuestras posibilidades de crecimiento futuro del EBITDA para nuestro negocio de carga fraccionada en Norteamérica y las posibilidades de crecimiento de los ingresos de la empresa. 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: la gravedad, la magnitud, la duración y las secuelas de la pandemia de COVID-19 y las respuestas gubernamentales a la pandemia de COVID-19; crisis de salud pública (incluido COVID-19); 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; 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 implementar nuestras iniciativas de costes e ingresos; 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; además de cambios en las políticas de comercio internacional y regímenes fiscales, y acciones y políticas gubernamentales, incluida la salida del Reino Unido de la Unión Europea; desastres naturales, ataques terroristas o incidentes similares. 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.

## Declaración sobre la pandemia de COVID-19

---

XPO es ampliamente considerado como un negocio esencial y tiene la responsabilidad de mantener las mercancías en movimiento a través de las cadenas de suministro. Nuestra empresa y la mayoría de nuestras instalaciones permanecen abiertas mientras continuamos sirviendo a nuestros clientes.

Las medidas especiales que hemos tomado en respuesta al COVID-19 se han diseñado para garantizar el bienestar de nuestros empleados:

- A nivel mundial, nuestro personal está trabajando de forma remota si puede hacerlo.
- Para los empleados que necesitan trabajar in situ, seguimos la guía de la Organización Mundial de la Salud, los Centros para el control de enfermedades de los EE. UU., los reguladores locales y nuestros propios protocolos de seguridad e higiene en el trabajo.
- Las pautas de distanciamiento social y equipo de protección personal están vigentes en todos los sitios de trabajo de XPO.
- Nuestras instalaciones en todo el mundo realizan la limpieza continua de áreas de alto contacto, así como a la limpieza profunda de cualquier instalación que pueda haber estado expuesta al COVID-19.
- Hemos añadido la baja por enfermedad pagada debido a la pandemia a nuestros paquetes de beneficios de EE. UU. y Canadá, y cubrimos el coste de las pruebas del COVID-19.
- Garantizamos hasta tres días adicionales pagados para los empleados de una instalación de XPO que cierra temporalmente por una limpieza a fondo.
- Continuamos proporcionando planes de turnos de trabajo alternos para los empleados cuando sea médicamente aconsejable.
- Hemos añadido el pago en reconocimiento a los empleados de primera línea a nuestros paquetes de beneficios de EE. UU. y Canadá.
- Hemos ampliado el acceso a servicios de apoyo psicológico.

Independientemente de que el COVID-19 requiera cambios permanentes en el comportamiento, o resulte ser provisional, XPO estará aún más unido por esta experiencia. Estamos preparados para servir a nuestros clientes a medida que empieza la nueva realidad, sea cual sea el tiempo necesario, y dispuestos a ayudar a que el mundo siga adelante.

lunes, 4 de mayo de 2020

# Índice

---

- Aspectos destacados para los inversores
- Información general de la empresa
- Aspectos financieros destacados y cifras clave
- Resumen de actividades
  - Logística de contrato de Norteamérica
  - logística de contrato de Europa
  - Carga fraccionada en Norteamérica
  - Transporte norteamericano
  - Transporte europeo
- Materiales complementarios
  - Reconocimientos de la empresa
  - Cultura basada en las personas primero
  - Compromiso con la sostenibilidad
  - Equipo de liderazgo
  - Glosario comercial
  - Tablas de conciliaciones financieras

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

<b>Posiciones de liderazgo en sectores de alto crecimiento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Las tres primeros puestos del sector en todas las principales líneas de servicio en transporte y logística</li> <li>Exposición desproporcionada en sectores con antecedentes de crecimiento a largo plazo y demanda sostenida</li> </ul>
<b>Oportunidades de crecimiento de los beneficios de entre 700 y mil millones de dólares a través de proyectos específicos de la empresa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cuatro palancas de ingresos: análisis de tarificación, XPO Connect™, XPO Direct™ y la venta cruzada o cross selling en Europa</li> <li>Seis palancas de costes, incluidos XPO Smart™, optimización de LTL y automatización de la logística, entre otras.</li> </ul>
<b>Fuerte presencia multimodal en los pujantes sectores de comercio electrónico y omnicanal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mayor proveedor de 3PL de comercio electrónico en Europa, gestión compleja de logística inversa</li> <li>Mayor proveedor de logística de último kilómetro de mercancías pesadas en Norteamérica</li> </ul>
<b>Asignadores oportunistas de capital para fusiones y adquisiciones e impulsores de crecimiento orgánico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Menos del 2% de cuota en los principales mercados globales</li> <li>Posicionado como un proveedor experto de soluciones sofisticadas de cadena de suministro a escala</li> </ul>
<b>Ritmo rápido de la innovación tecnológica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La tecnología patentada aprovecha la inteligencia artificial y el aprendizaje automático</li> <li>Áreas clave de enfoque: automatización de almacenes, mercado de transporte digital y ciencia de datos</li> </ul>
<b>Considerables ventajas de escala</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ventaja operativa, poder adquisitivo, ventas cruzadas y capacidad para innovar</li> <li>Habilidad para proporcionar soluciones multinacionales coherentes a clientes globales</li> </ul>
<b>Importante generación de caja</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>69% de los ingresos son ligeros de activos, 77% de la base de coste es variable</li> <li>791 millones de dólares de flujo de caja generado de operaciones y 628 millones de dólares de flujo de caja libre en 2019.</li> </ul>
<b>Capacidad para superar las expectativas del mercado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Profunda experiencia en diversos sectores verticales y zonas geográficas</li> <li>La alta mezcla de negocios contratados añade resiliencia en periodos de crisis económicas</li> </ul>
<b>Flujo de caja libre positivo en recesiones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Habilidad para modular el capex con fluctuaciones cíclicas, bajo mantenimiento de capex</li> <li>El capital circulante se convierte en una a fuente de caja en periodos de recesión</li> </ul>
<b>Foso único de innovadores centrados en la obtención de resultados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>35 altos ejecutivos y 2.500 profesionales en todos los niveles que cuentan con una gran experiencia en el sector</li> <li>Innovadores tecnológicos, directores, ingenieros, encargados de logística y operadores que impulsan todas las líneas de negocio</li> </ul>

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

# Importante oportunidad de crecimiento accesible en cada área de operaciones

	SEGMENTO DE LOGÍSTICA 36% DE LOS INGRESOS DE XPO EN 2019		SEGMENTO DE TRANSPORTE 64% DE LOS INGRESOS DE XPO EN 2019		
	<p>Segundo mayor proveedor global de logística de contrato de vanguardia, incluida la tramitación de pedidos de comercio electrónico, soluciones de omnicanal, logística inversa y almacenamiento inteligente</p>		<p>Principal proveedor de transporte de mercancías B2B en Norteamérica y Europa, proporcionado capacidad multimodal masiva a través de un modelo de flota combinado de capacidad propia, contratada y por corretaje</p>		
	<p><b>Logística de contrato de Norteamérica</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Soluciones personalizadas y de diseño avanzado</li> <li>Relaciones duraderas con clientes consolidados en sectores verticales clave</li> </ul>	<p><b>Logística de contrato de Europa</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>La mayor plataforma de tramitación externalizada de pedidos de comercio electrónico de Europa</li> <li>Nuestra presencia a nivel internacional es un reclamo para clientes paneuropeos</li> </ul>	<p><b>Carga fraccionada en Norteamérica</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Está entre los tres proveedores más importantes de LTL, con más de 30 años de experiencia</li> <li>La amplia cobertura de rutas 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.</li> </ul>	<p><b>Transporte norteamericano</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Somos la mayor empresa proveedora de "último kilómetro" para mercancías pesadas en Estados Unidos</li> <li>Plataforma multimodal que integra el transporte gestionado, de corretaje, de último kilómetro e intermodal</li> </ul>	<p><b>Transporte europeo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Proveedor líder de LTL en Europa Occidental</li> <li>Plataforma multimodal que integra el transporte gestionado, de carga completa y de último kilómetro</li> </ul>
\$ en miles de millones de dólares					
Ingresos de XPO en 2019 <sup>1</sup>	~2,5\$	~3,6\$	~3,8\$	~4,2\$	~2,9\$
Tamaño del sector <sup>2</sup>	~50\$	~80\$	~43\$	~600\$ <sup>3</sup>	~460\$ <sup>4</sup>

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

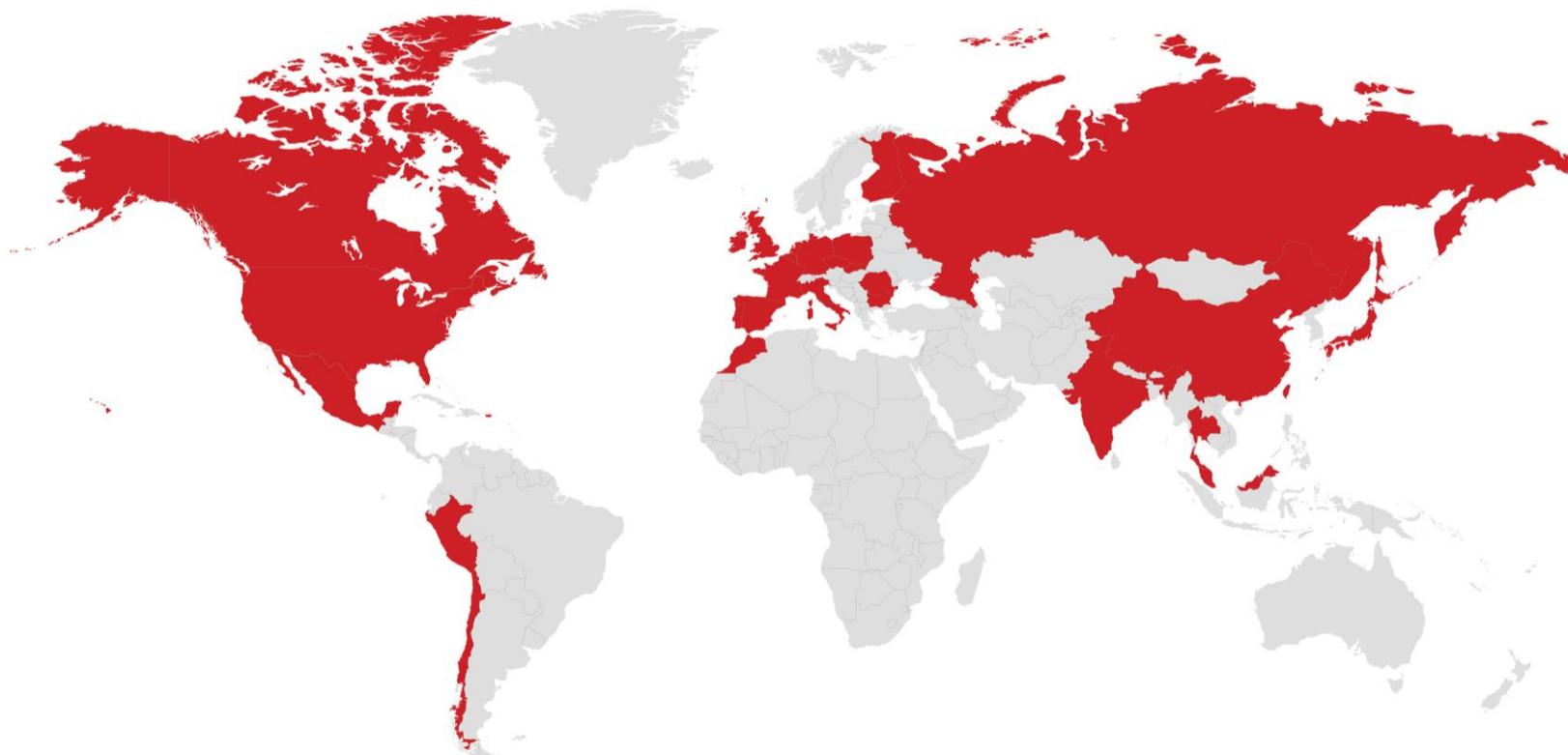
<sup>2</sup> Incluye solo mercados europeos y norteamericanos. Fuentes incluyen Armstrong and Associates, Norbridge, Inc., EVE Partners LLC, FTR Associates, SJ Consulting Group, Inc., Oficina de Análisis Económico, Departamento de Comercio de EE. UU., A.T. Kearney, Transport Intelligence, American Trucking Associations, Technavio, Bain and Company, Wall Street research y previsiones de gestión.

<sup>3</sup> Tamaño del sector del transporte en Norteamérica, incluido el sector completo de camiones de alquiler de Estados Unidos

<sup>4</sup> Tamaño del sector del transporte en Europa, incluido el sector completo de camiones de alquiler

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

# Proveedor global de capacidad integral 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

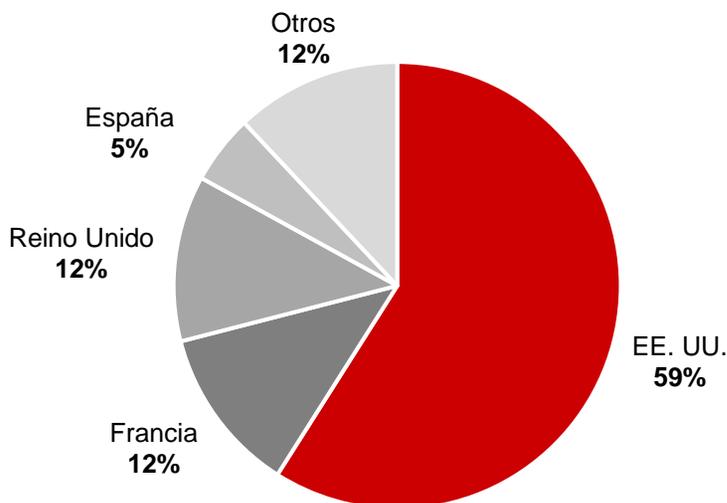
## ACTIVOS DE INSTALACIONES

- 555** instalaciones de transbordo
- 767** instalaciones de logística de contrato
- 19** millones de metros cuadrados de espacio de almacén

Nota: Datos a partir del 31 de marzo de 2020

# Cifras clave

## INGRESOS POR REGIÓN<sup>1</sup>



## INGRESOS POR COMBINACIONES<sup>1</sup>



**ingresos en 2019:  
16.600 millones de dólares**

**CLIENTES**  
Más de 50.000

**EMPLEADOS**  
97.000 aprox.

**UBICACIONES**  
1.506

**PAÍSES DE OPERACIÓN**  
30

<sup>1</sup> Datos por región y mezcla a partir del año fiscal 2019; estadísticas clave a partir del martes, 31 de marzo de 2020

# Plataforma de comercio electrónico líder en tramitación electrónica, logística inversa y último kilómetro

## LO QUE EXIGEN LOS EMPRESARIOS DE COMERCIO ELECTRÓNICO

**Logística ágil y habilitada por tecnología con visibilidad, velocidad y precisión.**

**Habilidad para gestionar devoluciones de productos complejas y servicios de omnicanal**

**Servicio de logística de último kilómetro fiable con red de alta densidad**

**Capacidad única para gestionar la eficiencia; posicionar las mercancías para tránsitos más cortos**

**Integración sofisticada con las infraestructuras tecnológicas de los clientes**

## LO QUE XPO PROPORCIONA

- Gestión de almacenes, gestión de transportistas y logística inversa integradas.
- Mayor plataforma de logística de comercio electrónico externalizada en Europa, con un sólido posicionamiento en Norteamérica
- Experiencia en gestión de picos en temporada alta y otros períodos de alta demanda.

- Líder de omnicanal y de logística inversa en Norteamérica
- Pruebas de productos, reacondicionamiento, procesamiento de garantías, reembolsos y otros servicios altamente eficientes
- Asociaciones para la posventa con clientes consolidados

- Mayor proveedor en Estados Unidos de logística de último kilómetro de mercancías pesadas, con servicio en Europa
- Niveles de satisfacción de consumidores líderes del sector
- Más de 10 millones de entregas anuales

- La red de espacio compartido de XPO Direct™ ofrece soluciones de distribución flexibles para los clientes
- 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

- Soluciones de logística personalizadas, habilitadas por tecnología patentada
- Gestión integral de la mano de obra, automatización y robótica en la plataforma de almacén WMx
- Análisis predictivo e inteligencia empresarial procesable

# Posible oportunidad de crecimiento de los beneficios de entre 700 y 1000 millones de dólares americanos

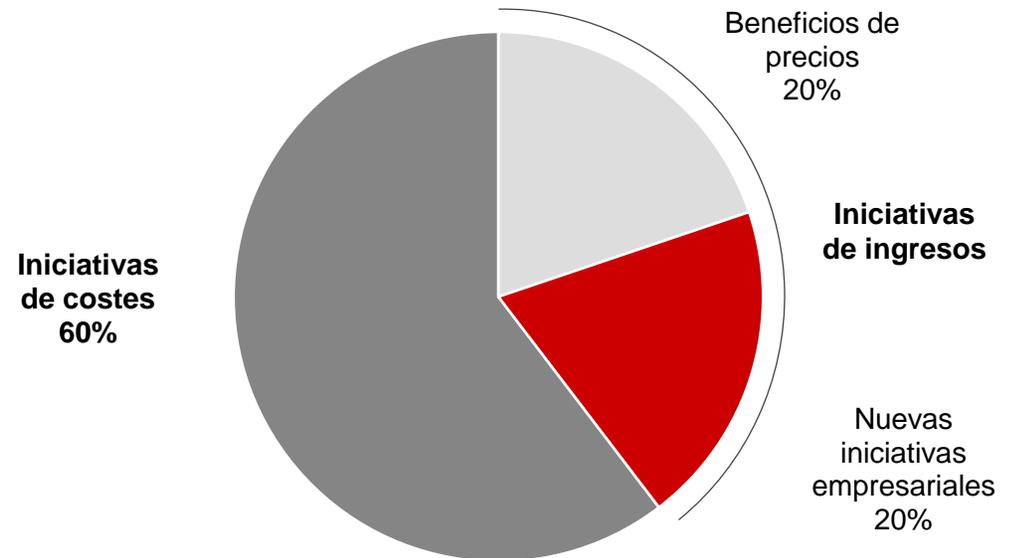
## CONJUNTO DE OPORTUNIDADES DE COSTE

- Productividad de la plantilla de XPO Smart™:
  - Optimizar 5.000 millones de dólares de costes relacionados con gastos variables de personal
- Optimizar el gasto de las unidades de negocio de transporte de línea, y 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, 30% de beneficio para LTL en Norteamérica y 20% de beneficio para todas las demás líneas de transporte.

*XPO continuará analizando cuidadosamente estas y otras oportunidades 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

### 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

### Ciencia de datos dinámica

- Inteligencia artificial y aprendizaje automático
- Análisis predictivo e inteligencia empresarial

### Visibilidad y servicio de atención al cliente

- Movilidad funcional integral
- Seguimiento en tiempo real



**550 MILLONES  
DE DÓLARES  
APROX.**

Inversión en  
tecnología  
en 2019

**1.700**

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

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

# Aplicaciones clave de automatización y ciencia de datos en las operaciones de XPO

## LOGÍSTICA DE CONTRATOS

- El conjunto de tecnologías patentadas gestiona todos los procesos de distribución y operaciones de almacén
- Proporciona control interno de la robótica y otra automatización
- Las herramientas de XPO Smart™ mejoran la planificación laboral, las previsiones y el control del inventario
- Integra en XPO Direct™ el último kilómetro con la logística de contratos para clientes minoristas, de comercio electrónico, omnicanal y fabricantes

## 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 XPO Smart™ mejoran la eficiencia de las operaciones de transbordo
- Los algoritmos patentados con aprendizaje automático asimilan la entrada constante de datos
- La visibilidad facilita la venta de LTL en más verticales

## ÚLTIMO KILÓMETRO

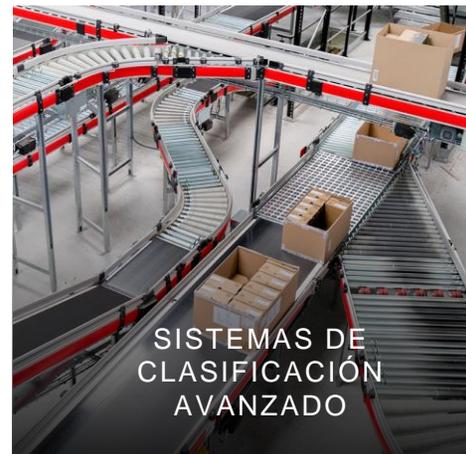
- La gestión digital de las entregas a domicilio en la plataforma de gestión logística XPO Connect está libre de contratiempos para los clientes
- Las capacidades de autoservicio facilitan la programación y la gestión de los cambios
- Los bucles de valoración inmediatos capturan las valoraciones procesables de los clientes tras la realización de las entregas
- La realidad aumentada muestra 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 de mercancías
- La plataforma multimodal totalmente automatizada está respaldada por la tecnología patentada Freight Optimizer
- Automatiza la coincidencia de cargas con transportistas; aprovecha el aprendizaje automático
- Reduce los kilómetros de vacío y tiene un menor impacto en el medio ambiente

## Beneficios generalizados de la automatización inteligente en logística

- 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**

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

## PLATAFORMA XPO CONNECT™

- Más de 43.000 transportistas registrados
- Optimiza la coincidencia de transporte de mercancías al buscar los mejores transportistas para cada perfil de carga
- 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™

## LA CREACIÓN DE VALOR

### Expande los ingresos y márgenes

- Automatiza 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
- Aprovecha casi una década de datos de la industria

### Mejora la gestión de la capacidad

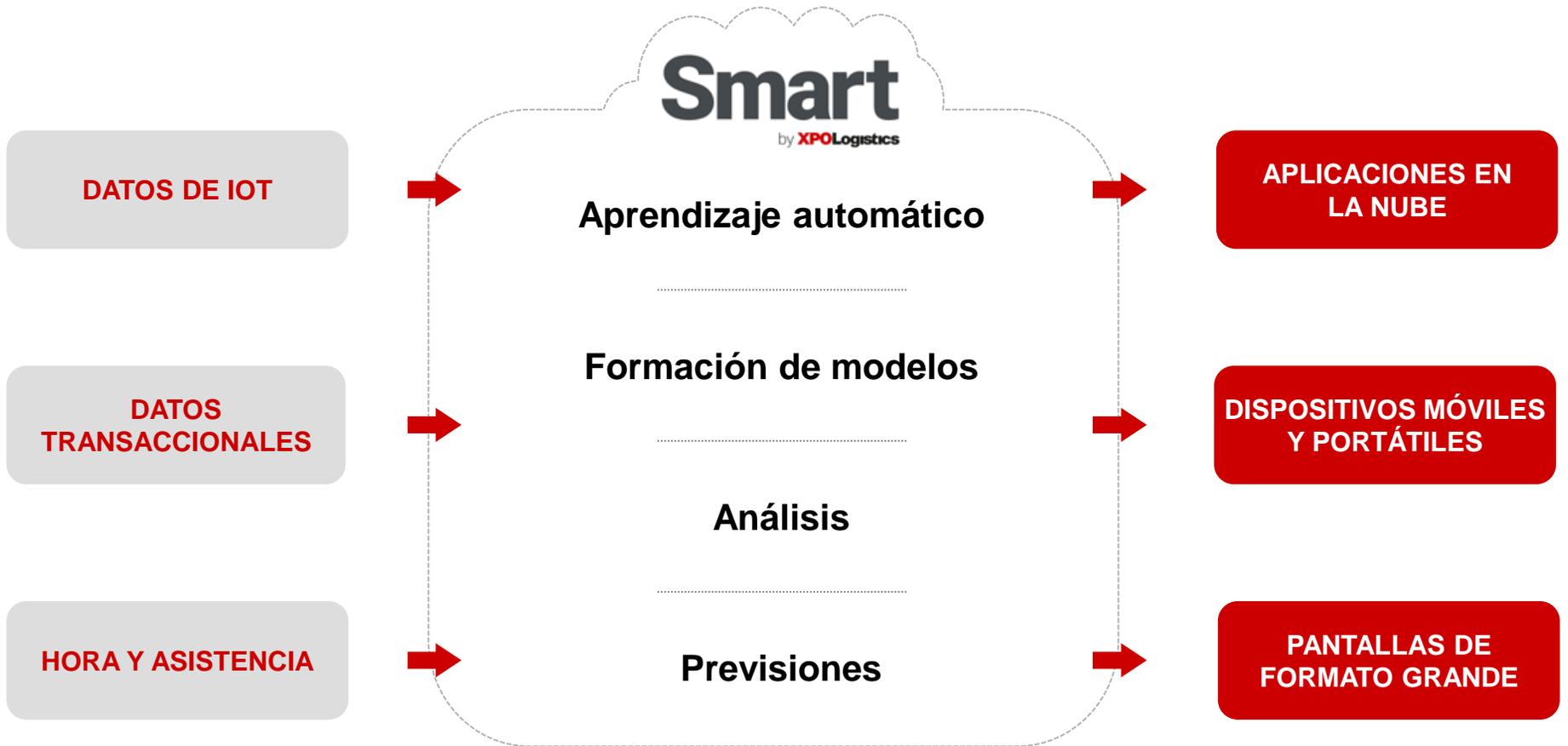
- Proporciona una visibilidad profunda de la capacidad disponible
- Mejora el acceso a través de herramientas de panel de autoservicio, preferencias y análisis de inteligencia empresarial.

### Aumenta la eficiencia interna

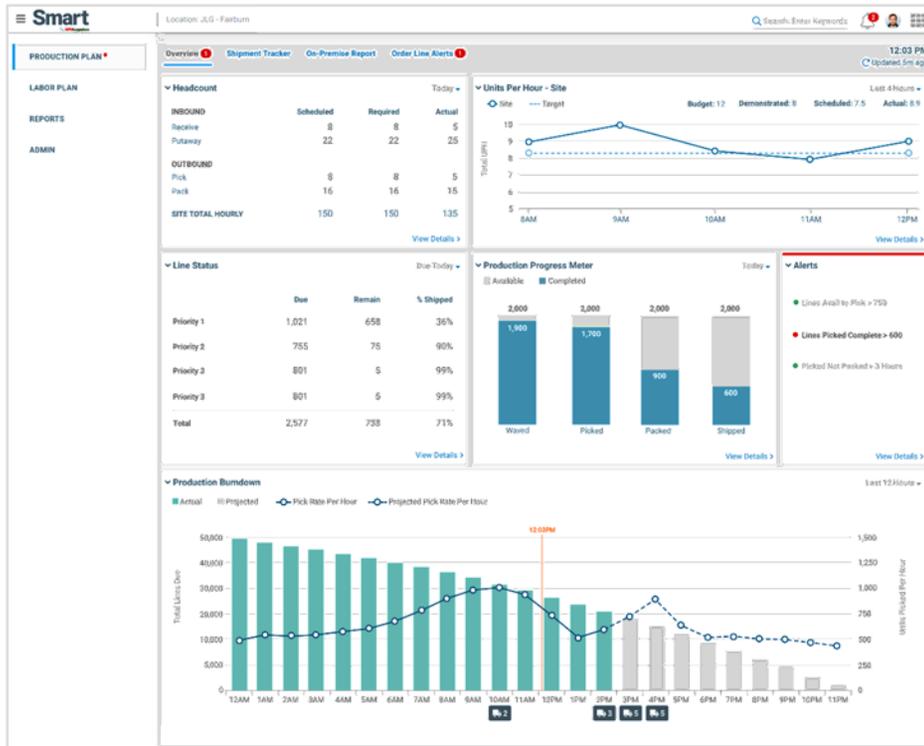
- Reduce la necesidad de sistemas redundantes
- Establece la arquitectura para la innovación continua

**Ha logrado un incremento del 21% en las cargas de corretaje por cabeza en el último año.**

# La tecnología patentada informa de la toma de decisiones en tiempo real



# XPO Smart™ impulsa la productividad a través del aprendizaje automático



## BENEFICIOS

- Los análisis patentados de XPO muestran el impacto a futuro de las decisiones contempladas por la administración de la empresa en tiempo real
- La inteligencia empresarial impulsa la productividad y la efectividad operativa
- Detalles a nivel granular en dos a tres clics

## CAPACIDADES

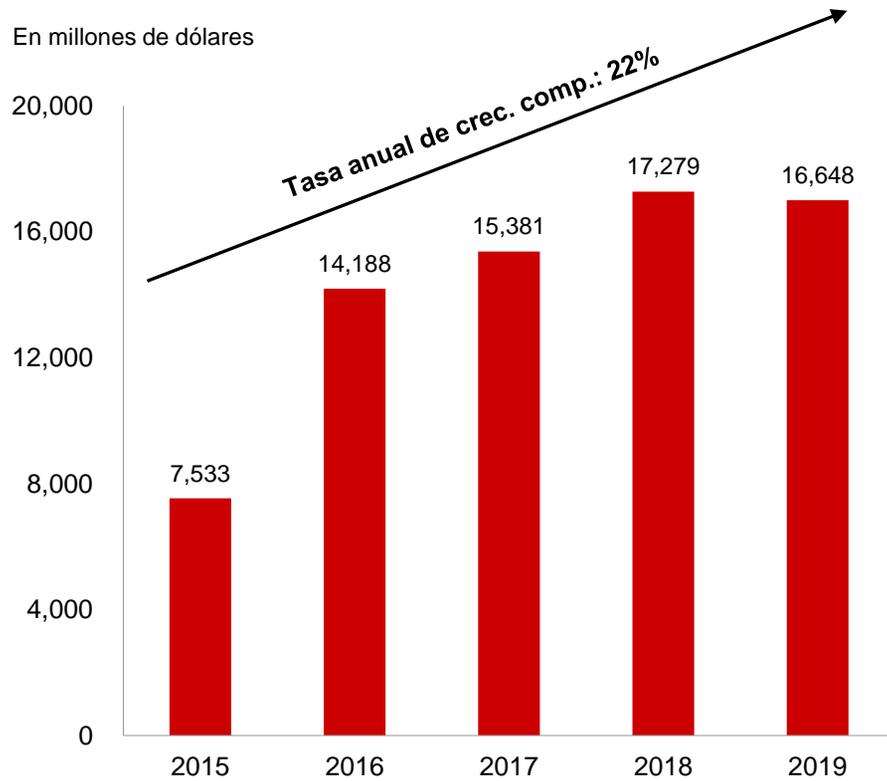
- Gestión y planificación de la mano de obra
- Supervisión de la asistencia
- Gestión de la producción, tanto interna como externa
- Seguimiento de la productividad
- Velocidad de SKU

**XPO Smart™ se ha implementado actualmente en 200 centros de logística y en todos los terminales de LTL en Norteamérica, con implementaciones adicionales en curso**

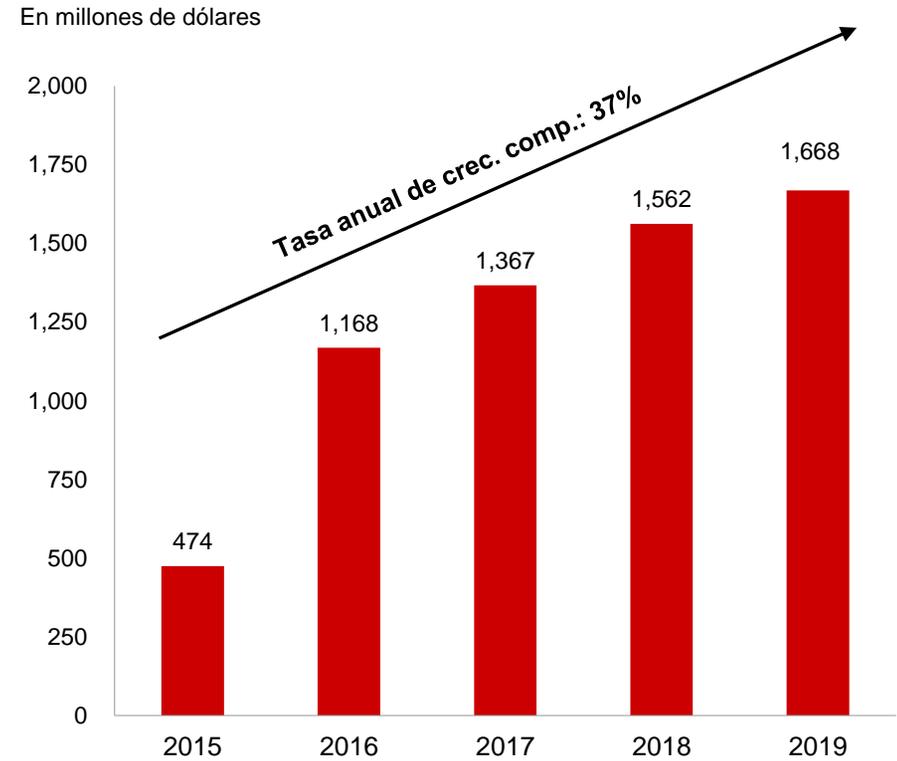
# **Aspectos financieros destacados y cifras clave**

# Crecimiento de ingresos y EBITDA ajustado líder del sector

## INGRESOS

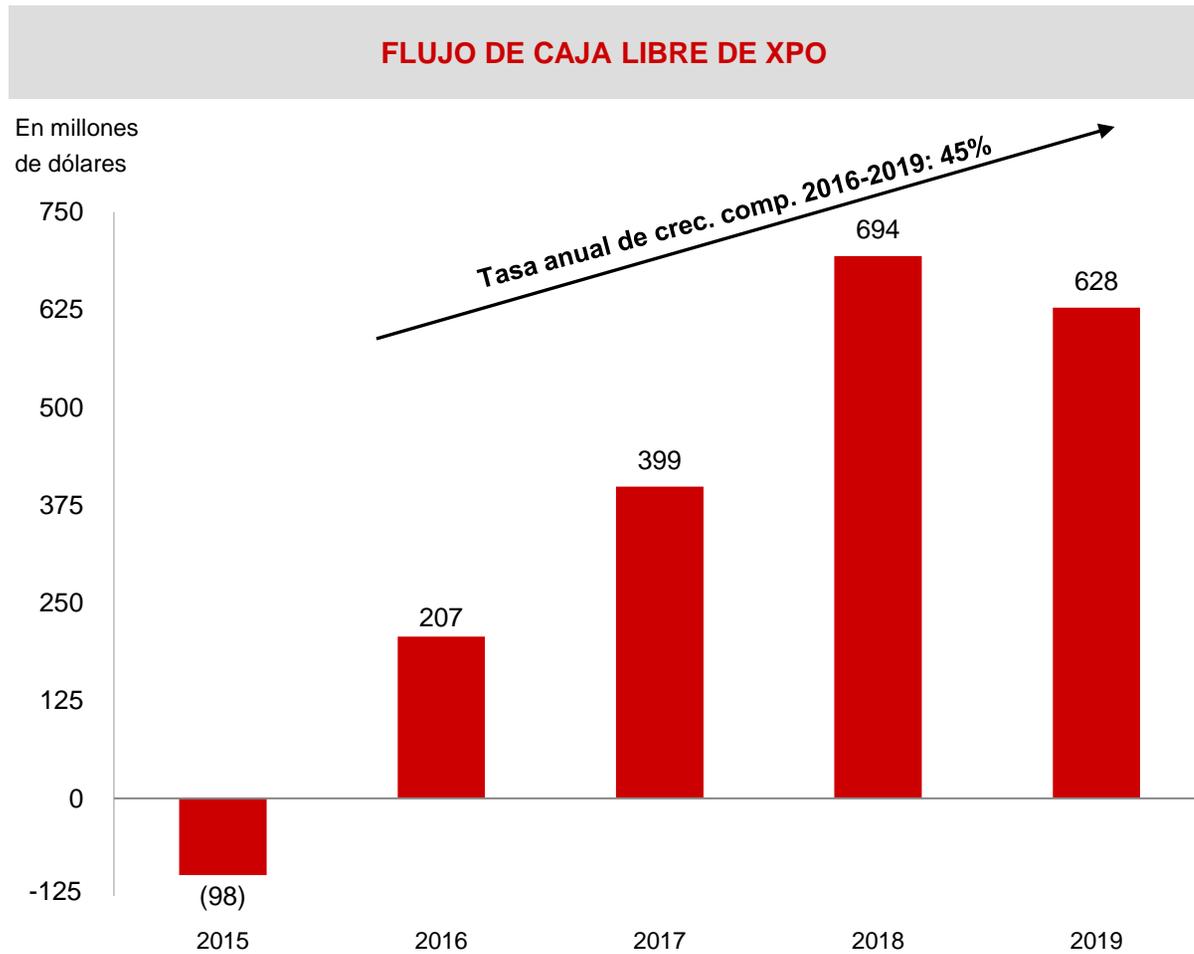


## EBITDA AJUSTADO



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



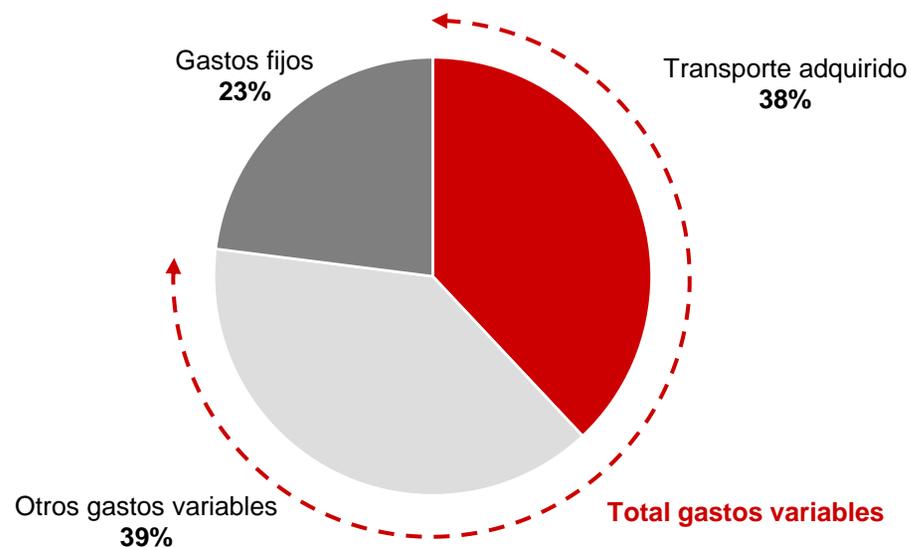
Nota: Los datos de 2016 y 2017 se han reformulado para reflejar el impacto de la Actualización de la normativa contable 2016-18. Consulte la sección "Medidas financieras no PCGA" en la página 2 de este documento.

## Flexibilidad operativa en todos los entornos económicos.

- Modelo combinado de capacidad propia, contratada y por corretaje para el transporte terrestre por camiones
  - La parte sin activos de nuestro modelo es predominantemente de coste variable
  - Incluye operaciones de corretaje y capacidad por contrato con proveedores independientes.
- Las empresas contratadas demuestran una mayor resiliencia en economías débiles
  - Las relaciones logísticas de XPO se caracterizan típicamente por ser acuerdos contractuales a largo plazo con fuertes tasas de renovación
  - El negocio de mercancías pesadas de último kilómetro se beneficia de las fuentes de ingresos contratadas y el modelo sin activos
  - Las empresas predecesoras mostraron una fuerte resistencia en la última crisis financiera
- Habilidad para modular el capex durante fluctuaciones cíclicas

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

**77% DE LA BASE DE COSTE ES VARIABLE<sup>1</sup>**



<sup>1</sup> Datos del año 2019 completo

## Resultados del primer trimestre de 2020

<b>INGRESOS</b>	3.860 millones de dólares
<b>INGRESOS NETOS<sup>1</sup></b>	21 millones de dólares
<b>BPA DILUIDO</b>	0,20\$
<b>INGRESOS NETOS AJUSTADOS<sup>1</sup></b>	49 millones de dólares
<b>BPA DILUIDO AJUSTADO</b>	0,47\$
<b>EBITDA AJUSTADO</b>	333 millones de dólares
<b>FLUJO DE CAJA DE OPERACIONES</b>	180 millones de dólares
<b>FLUJO DE CAJA LIBRE</b>	95 millones de dólares

- Los ingresos y el EBITDA ajustado experimentaron una disminución interanual en el primer trimestre debido en parte al impacto de la pandemia de COVID-19 en los mercados finales de la empresa.
- El impacto en Europa comenzó a principios y mediados de marzo.
- Una gran mayoría de los centros de la empresa permanecían abiertos y en funcionamiento durante el trimestre.
- Anterior al inicio de la pandemia del COVID-19, la empresa había previsto informar acerca de un crecimiento continuo en el EBITDA ajustado.
- El combustible y las divisas han supuesto dificultades para los ingresos en el trimestre, en dos puntos porcentuales en total.
- El margen de EBITDA ajustado aumentó 40 puntos básicos en términos interanuales en el segmento de transporte<sup>2</sup> y 80 puntos básicos en el segmento de logística.
- El rendimiento de LTL aumentó 2,6% interanual y el índice operativo de LTL mejoró en 420 puntos básicos.<sup>2</sup>
- El flujo de caja libre se benefició de la gestión del capital circulante y los gastos de capital que fueron más bajos de lo inicialmente planificado.

<sup>1</sup> Ingresos netos atribuibles a accionistas ordinarios

<sup>2</sup>A excepción de las ganancias de bienes raíces, el margen de EBITDA ajustado se mantuvo sin cambios en el segmento de Transporte y el índice operativo de LTL mejoró en 320 puntos básicos. Consulte la sección "Medidas financieras no PCGA" en la página 2 de este documento

## Balance general y liquidez a partir del 31 de marzo de 2020

<b>EFFECTIVO Y EQUIVALENTES</b>	1.100 millones de dólares
<b>DEUDA NETA</b>	4.900 millones de dólares
<b>VENTAJA NETA</b>	2.95x
<b>LIQUIDEZ TOTAL</b>	1.300 millones de dólares (2.500 millones proforma para la financiación de deuda en abril)

- Se solicitó préstamo 600 millones de dólares de la línea de préstamos basados en activos en marzo; los fondos se mantienen en efectivo y equivalentes de efectivo
- Se añadió una nueva línea de crédito de 350 millones de dólares a principios de abril para fortalecer aún más la liquidez
- A fines del mes de abril se emitió 850 millones de dólares de deuda a cinco años y 6,25%; fondos disponibles para fines corporativos generales
- No hay vencimientos de deuda importantes hasta mediados de 2022

## Resultados del año 2019 completo

<b>INGRESOS</b>	16.650 millones de dólares	<b>BPA DILUIDO AJUSTADO</b>	4,03 \$
<b>INGRESOS NETOS<sup>1</sup></b>	379 millones de dólares	<b>EBITDA AJUSTADO</b>	1.670 millones de dólares
<b>BPA DILUIDO</b>	3,57 \$	<b>FLUJO DE CAJA DE OPERACIONES</b>	791 millones de dólares
<b>INGRESOS NETOS AJUSTADOS<sup>1</sup></b>	428 millones de dólares	<b>FLUJO DE CAJA LIBRE</b>	628 millones de dólares

<sup>1</sup> 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

---

En el primer trimestre de 2020, la empresa volvió a adquirir:

<b>NÚMERO DE ACCIONES ADQUIRIDAS</b>	1,7 millones de acciones ordinarias de XPO
<b>PRECIO</b>	66,58 dólares por acción de media
<b>COSTE TOTAL</b>	114 millones de dólares aproximadamente de coste total en recompras

- XPO tenía aproximadamente 91 millones de acciones ordinarias en circulación a 31 de marzo de 2020, en comparación con 127 millones de acciones en circulación el 30 de septiembre de 2018, anterior al inicio del programa de recompra.
- XPO tiene aproximadamente 503 millones de dólares restantes de la actual autorización de recompra de acciones de 2.500 millones de dólares. La empresa 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

América y Asia

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

## Posición sólida con clientes consolidados que requieren soluciones complejas

- La presencia y el alcance en proceso de expansión son ventajas competitivas
- Empleador preferido con la mejor capacidad de su clase para gestionar mercados donde la mano de obra es escasa
- Entre los cinco principales inquilinos industriales, con una importante experiencia en bienes raíces

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

- 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 almacenamiento patentada gestiona la automatización avanzada y el análisis interno para una mayor agilidad

## XPO Direct™ utiliza la red existente como un solución de distribución flexible

- La red de almacenamiento y distribución de espacio compartido permite a los minoristas flexibilizar la demanda y los patrones estacionales.
- Instalaciones ubicadas para atender al 99% de la población de los EE. UU. a través de entregas terrestres en uno y dos días
- Permite a las empresas evitar grandes inversiones de capital y costes fijos.

## Amplia experiencia en verticales que capitaliza en las dificultades del omnicanal y 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 automotriz<sup>1</sup>
- Capacidad única para ofrecer una experiencia de cliente final consistentemente superior

## Importantes oportunidades para un crecimiento rentable y flujo de caja libre fuerte

- Gran posibilidad para la expansión de los márgenes a través de XPO Smart™ y otras aplicaciones de IA y aprendizaje automático
- Oportunidades para crecer en Asia y América Latina mediante el uso de las relaciones con los clientes de Norteamérica
- Instalaciones de plataforma altamente integradas para una expansión sólida

<sup>1</sup> 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 VERTICALES<sup>1</sup>

	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
Tecnología	2º
Sanitario	6º

## CIFRAS CLAVE<sup>2</sup>

Tamaño del sector	50.000 millones de dólares aprox.
ingresos en 2019	2.500 millones de dólares
Países	14
Ubicaciones	380 (Norteamérica, 314)
Espacio para instalaciones	9,7 millones de m <sup>2</sup> aprox. (Norteamérica, Asia)
Empleados	21.000 aprox.
Media de duración de contrato	5 años aprox.

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

<sup>1</sup> Basado en el número de relaciones con clientes globales

<sup>2</sup> Los ingresos son del año 2019 completo; todas las otras cifras a partir del 31 de marzo de 2020

# La presencia y la escala de XPO son ventajas competitivas



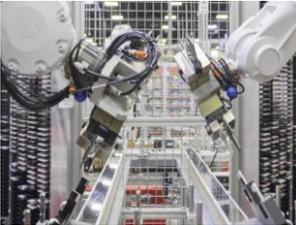
PAÍSES DE OPERACIÓN	ESPACIO DE ALMACÉN EN M <sup>2</sup> (En millones)
Estados Unidos	8,73
Canadá	0,09
México	0,09
Chile	Menor que 0,09
Perú	Menor que 0,09

PAÍSES DE OPERACIÓN	ESPACIO DE ALMACÉN EN M <sup>2</sup> (En millones)
Singapur	0,28
India	0,19
China	0,09
Taiwán	0,09
Tailandia	0,09
Australia	Menor que 0,09
Hong Kong	Menor que 0,09
Japón	Menor que 0,09
Malasia	Menor que 0,09

<sup>1</sup> M<sup>2</sup> de almacén a partir de martes, 31 de marzo de 2020, 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
- Implementaciones de robots continuas

## LOGÍSTICA INTERNA Y ASISTENCIA A LA PRODUCCIÓN



- Optimización del flujo
- Maximización del espacio
- Reposición automática de materiales y piezas
- Modelos de inventario gestionados por el proveedor

## LOGÍSTICA INVERSA Y ASISTENCIA POSTVENTA



- Áreas de logística de rápido crecimiento valoradas por grandes clientes con exigentes estándares de servicio
- Devolución a minoristas, reacondicionamiento y eliminación
- Distribución del mercado de accesorios

## SERVICIOS DE ALTO VALOR AÑADIDO Y PERSONALIZACIÓN



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

## ALMACENES



- Los clientes pueden cambiar entre necesidades a corto y largo plazo, y de costes fijos a variables con la flexibilidad estacional
- Proporcionado por la tecnología y los análisis de datos de XPO

## OPTIMIZACIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTROS



- Plataforma XPO multifuncional con previsión de la demanda
- Colaboraciones de clientes y XPO para generar estrategias para la comercialización acelerada y gestión multicanal

# XPO cuenta con décadas de experiencia en logística en diversos mercados verticales en Norteamérica

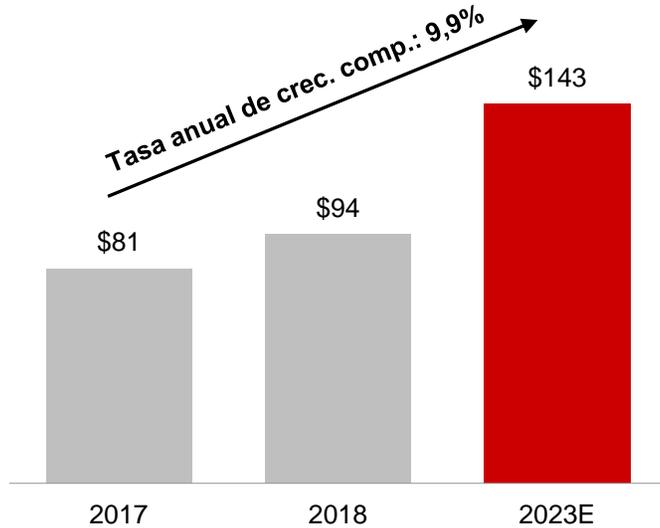
MERCADOS FINALES	% DE INGRESOS DE 2019 <sup>1</sup>	EXPERIENCIA
<b>TECNOLOGÍA DE CONSUMO</b>	 19%	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tramitación de entregas directas al consumidor y de comercio minorista de electrónica de consumo y otros dispositivos</li> <li>Gestión de devoluciones, reparaciones certificadas por fabricantes originales de equipos (OEM), adjudicación de garantía, disposición de productos y procesamiento de pagos</li> </ul>
<b>ALIMENTACIÓN Y BEBIDAS</b>	 16%	<ul style="list-style-type: none"> <li>Almacenamiento, distribución, empaquetado por contrato, almacenamiento de congelados, refrigerados y en seco, directo al consumidor.</li> <li>USDA, compatible con Kosher; registros de la FDA; 21 CFR Part 110/117, protocolo de referencia GFSI</li> </ul>
<b>COMERCIO ELECTRÓNICO / MINORISTA</b>	 12%	<ul style="list-style-type: none"> <li>Integración perfecta de almacenes de grandes dimensiones, capacidad de transporte, mano de obra y automatización avanzada.</li> <li>La experiencia superior del consumidor protege las marcas</li> </ul>
<b>AEROESPACIAL</b>	 11%	<ul style="list-style-type: none"> <li>Infraestructura logística de última generación para la recepción, almacenamiento y envío de productos y materiales clasificados.</li> <li>Certificación AS9100 y AS912, DLA y compatible con DCAA</li> </ul>
<b>BIENES DE CONSUMO ENVASADOS</b>	 11%	<ul style="list-style-type: none"> <li>Soluciones llave en mano para resultados consistentes en mercados nacionales y multinacionales</li> <li>Almacenamiento y distribución de alto volumen, logística inversa y tramitación omnicanal</li> </ul>
<b>QUÍMICA</b>	 7%	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fabricación, envasado, almacenamiento y envío de productos químicos básicos y especializados según estrictos estándares de seguridad.</li> <li>Operaciones responsables con el medio ambiente que cumplen con las regulaciones de EPA, USDA, FDA, BRC, AIB y GMP</li> </ul>

<sup>1</sup> Excluye eliminaciones de ventas entre empresas, calidad de las ganancias y ajustes independientes; ingresos restantes derivados de los sectores como sanidad, automoción, industrial, construcción, entre otros.

# El crecimiento del comercio electrónico continúa impulsando la complejidad de la cadena de suministro

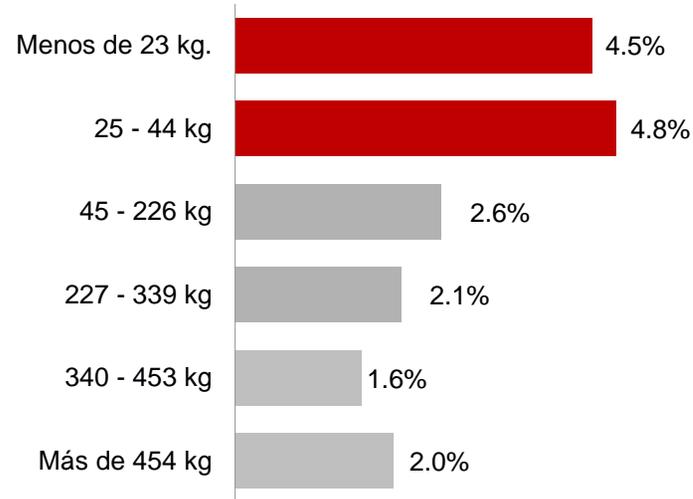
## TAMAÑO DEL MERCADO DE LÓGISTICA DE COMERCIO ELECTRÓNICO EN ESTADOS UNIDOS

\$ en miles de millones de dólares



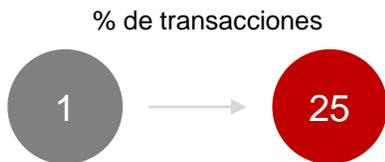
## VOLÚMENES CRECIENTES AUMENTAN LA DEMANDA DE AUTOMATIZACIÓN

Tasa anual de crec. comp del peso de envío 2012-2017

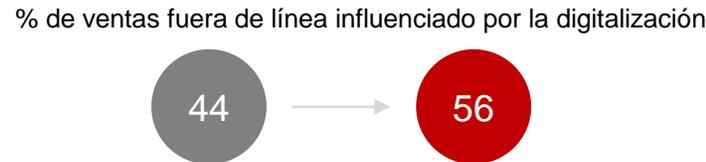


## LOS CLIENTES ESPERAN ENTREGAS MÁS RÁPIDAS Y COMPRAR A NIVEL GLOBAL

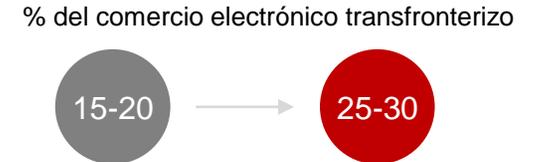
La entrega el mismo día se está convirtiendo en algo normal y se espera que aumente 43% por año



El canal omnicanal crece alrededor de 10% por año frente al crecimiento de ventas fuera de línea de (2%)



El comercio electrónico transfronterizo supera al comercio electrónico nacional en 26% por año



Fuente: Investigación del sector de terceros

Tendencias 2016 2021 E

# 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.

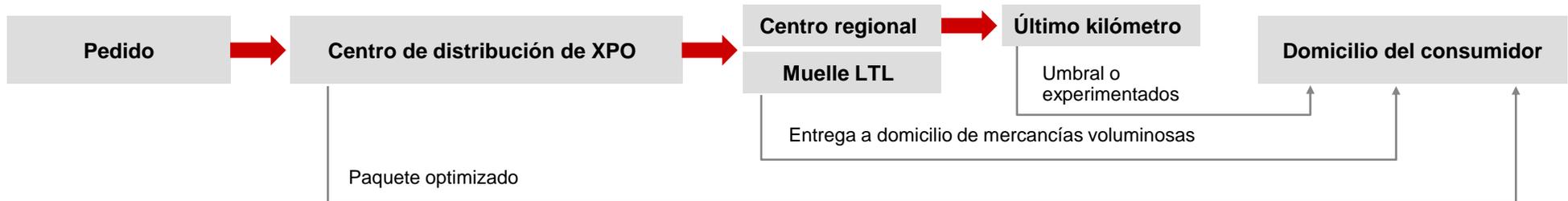
## **BAx**

### **Análisis de negocio**

Los algoritmos de XPO generan informes, información y previsiones

**Capa de software especial que permite la personalización**

# La distribución compartida de XPO Direct™ cambia las reglas del juego para los clientes



## VELOCIDAD Y BAJO COSTE EN LA ACTUAL ECONOMÍA BAJO DEMANDA

### Alcance y proximidad

Acelera la reposición en tienda y la entrega a domicilio, alcanza al 99% de la población con entregas por transporte terrestre en uno y dos días; un número de seguimiento de principio a fin

### Mejor experiencia del cliente

Las empresas minoristas y de comercio electrónico y los fabricantes pueden mejorar la satisfacción del cliente final sin grandes inversiones de capital

### Apto para todos los tamaños

Entrega de paquetes para artículos pequeños y entregas delicadas, entregas dentro del domicilio de artículos voluminosos o grandes

## MODELO DE SERVICIO DE "CUMPLIMIENTO COMO SERVICIO" (FAAS) A ESCALA FLEXIBLE

### Recursos compartidos

Capacidad de almacenamiento compartido, gestión de inventario, operaciones, tecnología, mano de obra, así como logística de último kilómetro para mercancías pesadas si es necesario

### Análisis predictivos

Resuelve los desafíos de los picos estacionales y la fluidez de la demanda

### Palanca de crecimiento

Forma rentable para que los clientes pequeños y medianos aumenten su presencia en línea

**Obtención de rentabilidad en el segundo año completo de operaciones**

# **Resumen de actividades: logística de contrato de Europa**

# Proveedor líder de logística personalizada habilitada por tecnología en Europa

## Segundo proveedor de logística de contratos en Europa, con la mayor plataforma de logística de comercio electrónico externalizada

- 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"

## Las capacidades multinacionales robustas satisfacen las altas expectativas en cuanto a calidad de servicio

- 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

- La automatización avanzada y la robótica impulsan la eficiencia y la mejora de los beneficios
- Soluciones hechas a medida y habilitadas por tecnología que generan márgenes altos y crean adherencia con los clientes clave
- Las herramientas patentadas aprovechan el aprendizaje automático para mejorar la productividad de la mano de obra

## La base de clientes existente supone importantes oportunidades de crecimiento

- Las relaciones con clientes existentes tienen grandes ventajas de participación de gastos
- La estrategia de ventas se orienta hacia oportunidades y cuentas de comercio electrónico de alto crecimiento
- La reputación de XPO se basa en la oferta de servicios de logística consistentemente fiables a gran escala

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

- Gran posibilidad para la expansión de los márgenes a través de la implementación de XPO Smart™ y otras tecnologías inteligentes
- Se centra en la gestión de costes, los ajustes de personal, la reducción de los productores de pérdidas y la gestión eficiente de los picos
- Oportunidad de participar en especializaciones establecidas, como los sectores de alimentos y bebidas, y omnicanal

# La mejor experiencia en mercados verticales, tecnología avanzada y escala

## RESUMEN DE ACTIVIDADES

- La tecnología patentada gestiona operaciones de almacén complejas, automatización avanzada, productividad del personal y tramitación con una velocidad y precisión superiores
- Las capacidades integrales de I+D son una fuente de innovación continua
- Propuesta de valor atractiva que incluye una amplia experiencia en la gestión de capacidades, provisiones, ingeniería industrial y operaciones LEAN.
- Soluciones de comercio electrónico sofisticadas

## CIFRAS CLAVE<sup>1</sup>

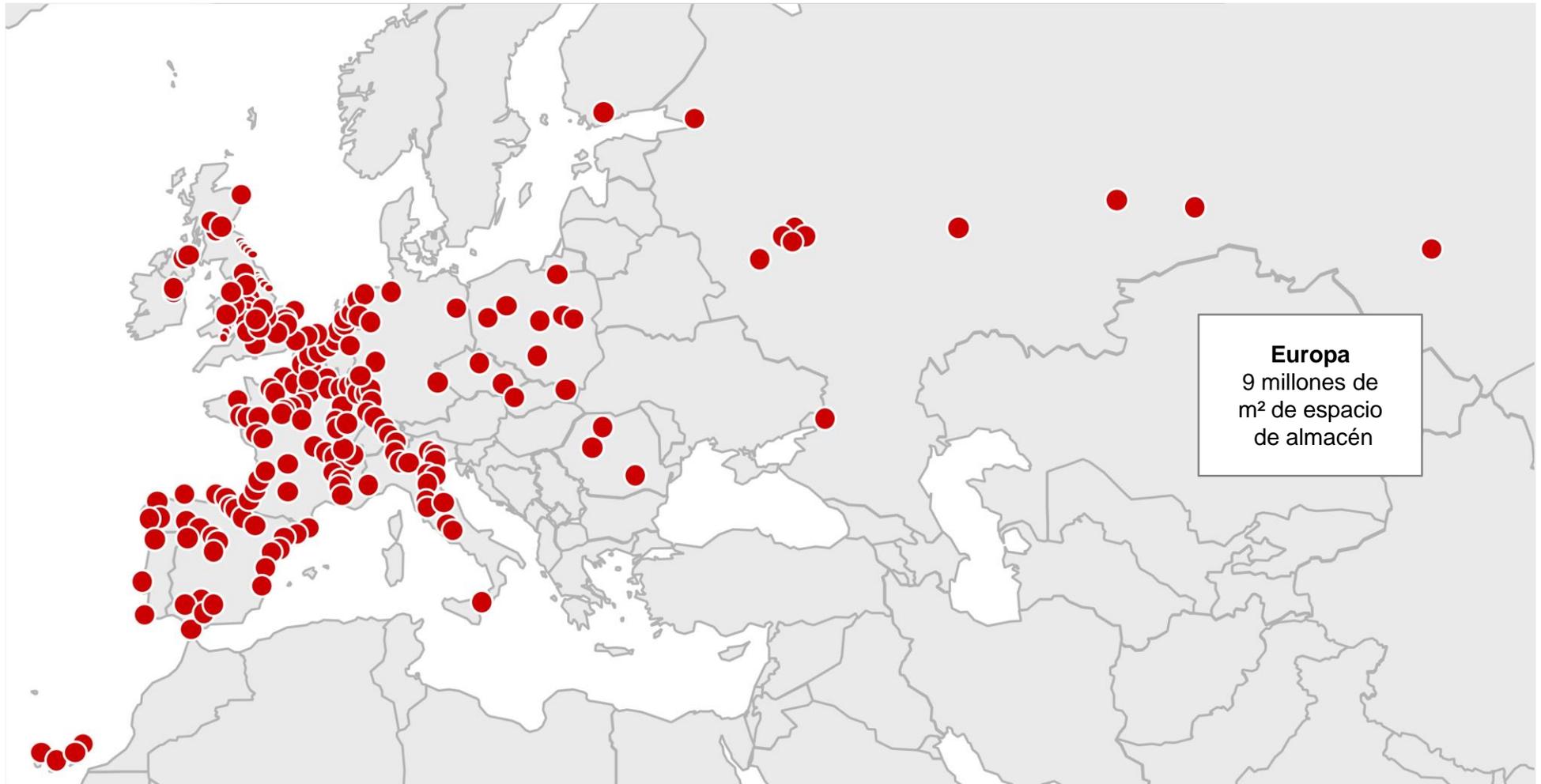
<b>Tamaño del sector</b>	80.000 millones de dólares aprox.
<b>ingresos en 2019</b>	3.600 millones de dólares
<b>Países</b>	15
<b>Ubicaciones</b>	387
<b>Espacio para instalaciones</b>	Alrededor de 9 millones de m <sup>2</sup>
<b>Empleados</b>	34.000 aprox.
<b>Media de duración de contrato</b>	5 años aprox.

## OFERTA DE SERVICIOS

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

<sup>1</sup> Estimación del tamaño del sector basada en la investigación del sector; los ingresos son del año 2019 completo; todas las demás cifras a partir del 31 de marzo de 2020

# La presencia y el alcance de la red logística de XPO son importantes ventajas competitivas



Bélgica

Irlanda

Rumanía

República Checa

Italia

Rusia

Finlandia

Países Bajos

España

Francia

Polonia

Suiza

Alemania

Portugal

Reino Unido

# Capacidades de servicios clave en Europa

## RED LOGÍSTICA INTEGRADA CON AMPLIO ALCANCE Y FUERTE POSICIONAMIENTO

### LOGÍSTICA DE CONTRATOS Y SERVICIOS DE VALOR AÑADIDO

- Evaluación de calidad interna e inspecciones de inventario
- Tramitación de pedidos habilitada por tecnología continuamente mejorada por IA y aprendizaje automático
- Selección de pedidos, empaquetado y personalización, servicios de aduana y preventa
- Capacidades de comercio electrónico a demanda para productos alimenticios
- Procesos de garantía de calidad para clientes específicos
- Soluciones críticas para clientes minoristas de gran volumen, como planchado y limpieza en seco
- Distribución de recambios y otro soporte postventa
- Experiencia en la gestión de residuos sostenible
- Servicios de distribución multicanal

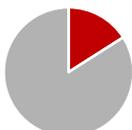
### GESTIÓN DE TRANSPORTISTAS

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

### GESTIÓN DE DEVOLUCIONES

- Proveedor líder de logística inversa en Europa
- Líder del mercado del Reino Unido especializado en gestión de mercancías y de productos de alimentación
- Servicios de valor añadido, que incluyen cuidado de prendas, 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

# Exposición geográfica diversificada con estrategias comerciales personalizadas

MERCADOS FINALES	% 2019 INGRESOS <sup>1</sup>	POSICIONAMIENTO
<b>REINO UNIDO E IRLANDA</b>	 38%	<ul style="list-style-type: none"> <li>Número 1 en tramitación de pedidos electrónicos</li> <li>Alrededor de 262 millones de unidades recogidas y empaquetadas por año</li> <li>Capacidades para productos "grandes y voluminosos" de entre 23 y 68 kilos.</li> </ul>
<b>FRANCIA</b>	 19%	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entre los tres principales proveedores de logística por contrato</li> <li>Socio de elección debido a su amplia experiencia en mercados verticales</li> <li>Líder en automatización, con enfoque en productividad laboral</li> </ul>
<b>BÉLGICA, PAÍSES BAJOS Y ALEMANIA</b>	 16%	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tres países gestionados como una región agrupada</li> <li>Ubicación estratégica para el comercio electrónico paneuropeo</li> <li>Número dos en el mercado de logística holandés y líder regional en automatización</li> </ul>
<b>ITALIA</b>	 11%	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entre las tres principales empresas de logística</li> <li>Número 1 en logística de moda y lujo</li> <li>Amplia experiencia en el sector farmacéutico</li> </ul>
<b>ESPAÑA Y PORTUGAL</b>	 10%	<ul style="list-style-type: none"> <li>Número 1 en tramitación de pedidos electrónicos</li> <li>Proporciona logística para la red de alimentos frescos más grande de España</li> <li>Posicionado como líder de innovación en la cadena de suministro</li> </ul>
<b>EUROPA CENTRAL Y RUSIA</b>	 6%	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ampliación en Polonia para gestionar el volumen de comercio electrónico alemán</li> <li>Los clientes de Europa central se originan principalmente en Europa occidental</li> <li>Exposición al crecimiento de países con economías en crecimiento</li> </ul>

<sup>1</sup> Excluye eliminaciones de ventas entre empresas, calidad de ganancias y ajustes independientes; excluye el impacto proforma de las adquisiciones pendientes; la región de Europa Central incluye Polonia, República Checa y Rumanía.

# Atendiendo a sectores que son típicamente de alto crecimiento, alto margen o resistentes a las macros

MERCADOS FINALES	% de INGRESOS en 2019 <sup>1</sup>	DESCRIPCIÓN
<b>COMERCIO ELECTRÓNICO y MINORISTA</b>	 55%	<ul style="list-style-type: none"> <li>Integración perfecta de almacenes de grandes dimensiones, capacidad de transporte, mano de obra y automatización avanzada.</li> <li>La automatización avanzada impulsa la tendencia a periodos de permanencia de contratos de clientes más largos</li> </ul>
<b>ALIMENTACIÓN Y BEBIDAS</b>	 19%	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tramitación de pedidos omnicanal y de logística inversa</li> <li>Retiradas, seguimiento de códigos, mezclas y envasado de mercancías congeladas, refrigeradas y secas; cumple con ISO22000, BRCGS y HACCP</li> </ul>
<b>BIENES DE CONSUMO ENVASADOS</b>	 10%	<ul style="list-style-type: none"> <li>Soluciones avanzadas para resultados consistentes en mercados nacionales y multinacionales</li> <li>Almacenamiento y distribución de alto volumen, logística inversa y tramitación omnicanal</li> </ul>
<b>TÉCNICA Y ELÉCTRICA</b>	 5%	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tramitación de entregas directas al consumidor y de comercio minorista de electrónica de consumo y otros dispositivos</li> <li>Gestión de devoluciones, reparaciones certificadas por fabricantes originales de equipos (OEM), adjudicación de garantía, disposición de productos y procesamiento de pagos</li> </ul>
<b>PRODUCTOS QUÍMICOS</b>	 4%	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fabricación, envasado, almacenamiento y envío de productos químicos según estrictos estándares de seguridad.</li> <li>Operaciones responsables con el medio ambiente de conformidad con CDG/ADR, CHIP, COSHH, DSEAR, REACH, COMAH y Seveso</li> </ul>

<sup>1</sup> Excluye eliminaciones de ventas entre empresas, calidad de ganancias y ajustes independientes; excluye el impacto proforma de las adquisiciones pendientes; 7% de ingresos restantes derivados de los sectores como automoción, industrial y construcción, entre otros

# Capacidades de comercio electrónico y servicio omnicanal líderes del sector

## VENTAJAS COMPETITIVAS

### ALCANCE Y FLEXIBILIDAD

- El mayor proveedor de servicios de logística de comercio electrónico externalizada de Europa
- Habilidad superior para poner en marcha y gestionar grandes plantillas en periodos de alta demanda
- Sistema de gestión de inventarios sofisticado que optimiza los plazos de entrega para los clientes
- Distribución multicanal y soluciones inversas

### AUTOMATIZACIÓN AVANZADA

- Capacidades complejas profundamente integradas con las cadenas de suministro de los clientes
- Infraestructura automatizada que facilita la entrega de servicios específicos para los clientes.
- Experiencia profunda en la implementación de automatización a medida
- Tramitación de pedidos habilitada por tecnología continuamente mejorada por IA y aprendizaje automático

### RELACIONES SÓLIDAS CON LOS CLIENTES

- Relaciones duraderas y de mutuo éxito con marcas minoristas globales y de comercio electrónico que compiten por la fidelización del consumidor basada en la experiencia de compra
- Clientes de comercio electrónico y omnicanal altamente referenciables

# **Resumen de actividades: Carga fraccionada en Norteamérica**

# LTL cuenta con una oportunidad bien definida para hacer crecer el EBITDA hasta al menos 1.000 millones de dólares

## 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

## Uno de los pocos proveedores de Estados Unidos con cobertura nacional

- Fuerte ventaja sobre proveedores regionales gracias al alcance y la visibilidad
- Cobertura de todos los estados de EE. UU., incluidos Alaska y Hawái, y alrededor del 99% de todos los códigos postales de EE. UU.

## Mejora adicional de ganancias a través de tecnología patentada

- Creación inteligente de cargas, gestión del espacio y tecnología de planificación de rutas
- Las herramientas XPO Smart™ impulsan las mejoras de los procesos, el ahorro de costes y la productividad laboral

## Los algoritmos avanzados de fijación de precios ayudan a equilibrar la mezcla de redes

- 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

## Enfoque estratégico en transporte de alto rendimiento

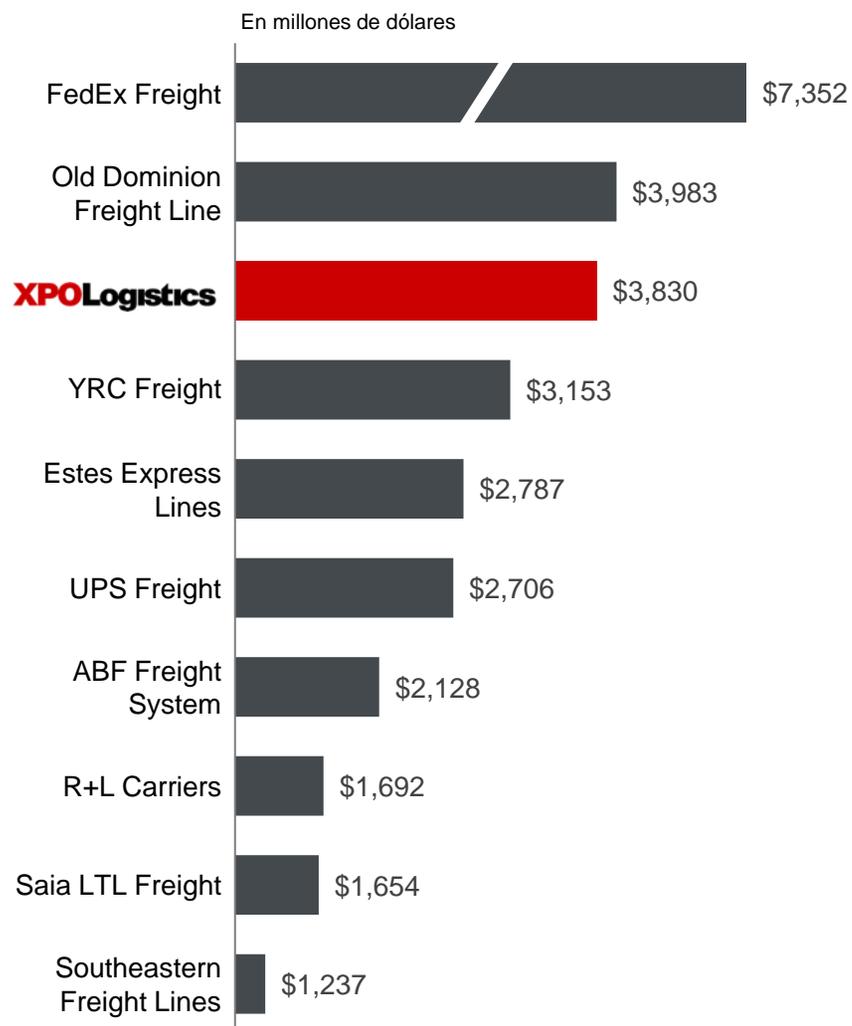
- Los algoritmos dinámicos de fijación de precios mejoran el rendimiento con cuentas nacionales y locales
- Base de clientes diversificada y de alto rendimiento que se abarca sectores, regiones y tipos de clientes

## Cinco años de mejoras sustanciales y continuas con ventaja adicional

- La ciencia de datos se aprovecha para equilibrar la red, reducir los costes y mejorar la utilización
- Generación de flujo de caja resistente a través de capital circulante y gestión de capex diligentes

# Tercer proveedor de carga fraccionada (LTL) de Norteamérica

## MAYOR PROVEEDOR DE LTL POR INGRESOS EN 2018<sup>1</sup>



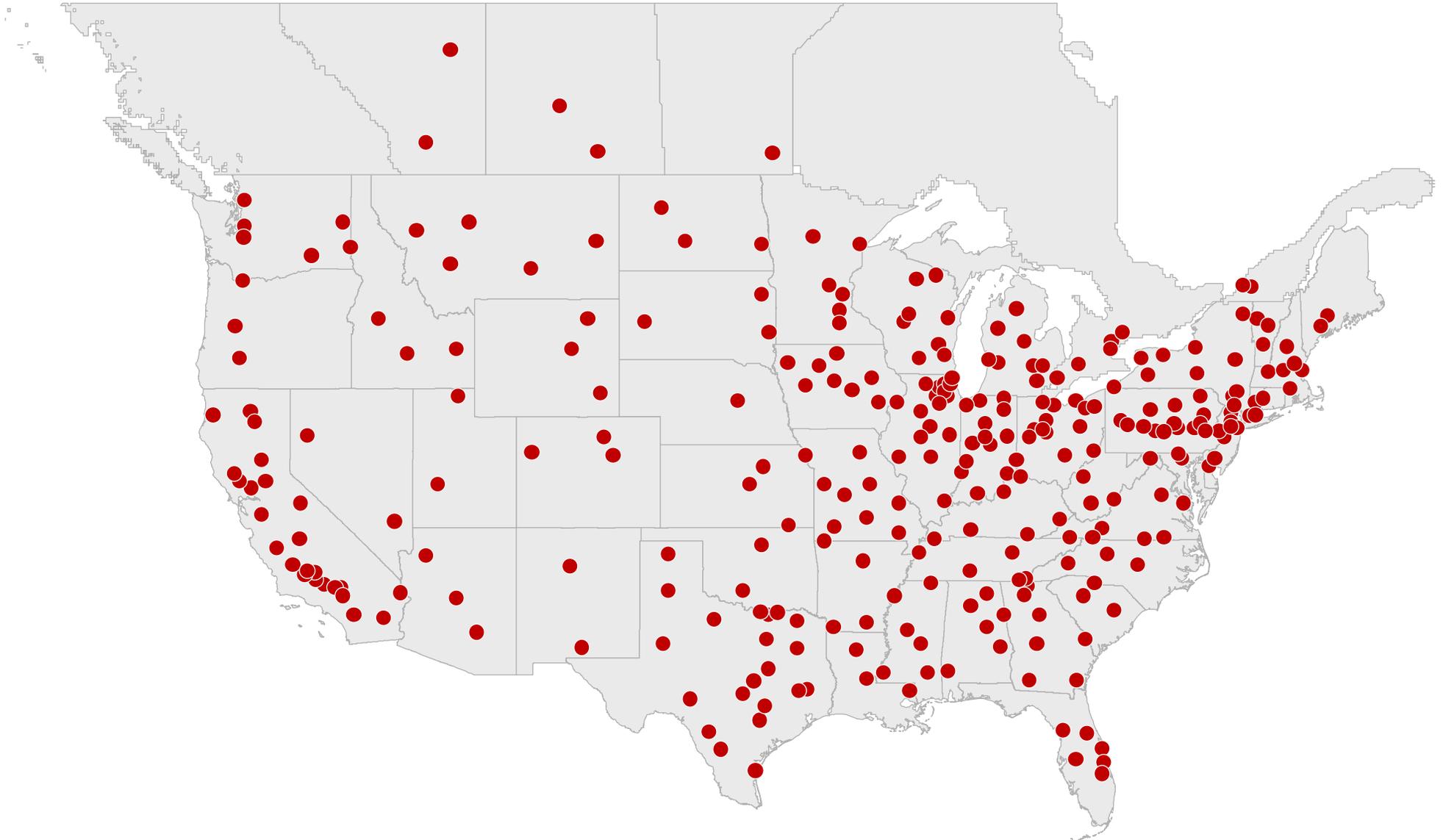
## CIFRAS CLAVE<sup>2</sup>

<b>Tamaño del sector</b>	43.000 millones de dólares aprox.
<b>ingresos en 2019</b>	3.800 millones de dólares
<b>Empleados</b>	20.000 aprox.
<b>Instalaciones de transbordo</b>	290
<b>Número de tractocamiones y tráileres</b>	8.000 / 25.000 aprox.
<b>Distancia media de transporte</b>	1.309 kilómetros
<b>Edad media de la flota de camiones</b>	5,15 años

<sup>1</sup> Fuente: SJ Consulting Group; los datos incluyen recargos por combustible

<sup>2</sup> Estimación del tamaño del sector basada en la investigación del sector; los ingresos son del año 2019 completo; todas las demás cifras a partir del 31 de marzo de 2020

## Clientes LTL de todos los tamaños valoran la capacidad y el alcance de XPO



**Red de terminales LTL de XPO en Estados Unidos y Canadá**

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

## ATRIBUTOS DE SERVICIOS CLAVE

### CAPACIDAD, DENSIDAD Y ALCANCE

- Una de las flotas más grandes, modernas y mejor equipadas del sector
- 8.000 tractocamiones y 25.000 tráileres<sup>1</sup>
- Más de 12.000 conductores profesionales, operando desde 290 centros de servicio<sup>1</sup>
- Todo tipo de mercancías aceptadas
- Más de 75.000 trayectos de entrega en 24 y 48 horas

### TECNOLOGÍA INTELIGENTE

- Optimización dinámica de rutas, creación inteligente de cargas y algoritmos de fijación de precios avanzados
- Las herramientas XPO Smart™ están impulsando mejoras de la productividad más allá de las importantes ganancias ya obtenidas
- Los análisis de XPO personalizan los informes basados en datos e inteligencia empresarial

### RELACIONES SÓLIDAS

- Más de 30 años de experiencia como transportista LTL
- Servicios integrales para clientes con necesidades de entrega en diversos mercados
- Relaciones duraderas preparadas para movimientos hacia y desde México, Puerto Rico y Canadá
- Equipo receptivo comprometido con resultados superiores para los clientes

<sup>1</sup> A partir del 31 de marzo de 2020

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

### OPTIMIZACIÓN DE RUTAS DINÁMICA

- Las rutas inteligentes y la visibilidad en tiempo real incrementan los kilos de recogida y entrega (PyD) por persona por hora, paradas por hora y peso por viaje
- Reduce los kilómetros de recogida y entrega por parada y coste de parada
- 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

- Tecnología patentada que automatiza la creación de cargas y optimiza la red de transporte de línea
- 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

### OPTIMIZACIÓN DE FIJACIÓN DE PRECIOS AVANZADA

- Acelera la incorporación de cuentas de pymes 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

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

## XPO Smart™ se ha implementado en todas las instalaciones de transbordo de LTL en Norteamérica

- Promediando aproximadamente 7% más transportes por hora en muelles de transbordo para LTL, con un alto compromiso de los empleados
- Los análisis proporcionan una visibilidad profunda de los trabajadores activos frente a los programados por función en tiempo real
- El modelado específico de instalaciones ayuda a los gerentes a comprender los efectos futuros de las decisiones operativas
- Tiene en cuenta rotaciones y el tiempo de formación

**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**

**Programación de turnos de trabajo adecuados y mezcla de mano de obra fija y temporal**

# Resumen de actividades: Transporte norteamericano

Corretaje de camiones / envíos urgentes

Intermodal / factaje

Último kilómetro

Transporte gestionado

## 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 una variedad de opciones y acceso a capacidad

### **El mercado de transporte digital XPO Connect™ digitaliza las transacciones entre expedidores y transportistas**

- Automatiza las transacciones al ofrecer a los transportistas herramientas fáciles de usar para gestionar las capacidades
- Proporciona a los transportistas un lugar único para realizar seguimientos, analizar, valorar y comprar servicios de transporte

### **La automatización impulsa la productividad y mejora la cuota de mercado, y reduce el coste de la oferta de servicios**

- La plataforma integra el transporte gestionado, de corretaje, de último kilómetro e intermodal
- Los algoritmos avanzados optimizan los precios por cliente

### **Sólidas relaciones con clientes de nivel 1 con oportunidades de nivel 2 y 3**

- 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

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

- Los agentes de corretaje han ganado una cuota estable del transporte por camiones de alquiler a lo largo de los ciclos económicos
- El comercio electrónico impulsa la demanda de servicios de corretaje, último kilómetro e intermodal de XPO

### **Línea de negocio con pocos activos, alta generación y conversión de flujo de caja**

- Fuerte apalancamiento operativo y requisitos de capital moderados
- El capital circulante se puede convertir en una a fuente de caja en periodos de crisis económicas

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

## RESUMEN DE ACTIVIDADES

- Las empresas sin activos colocan las cargas de los expedidores en una red establecida de transportistas independientes con contratos de corretaje o puntuales
- Beneficios provenientes de la tendencia secular hacia la externalización
- Componente clave de la gama de servicios de transporte líder de la industria de XPO en Norteamérica
- El mercado de carga digital XPO Connect™, la aplicación para expedidores Drive XPO™ y el motor de adquisición Freight Optimizer, juntos, forman una oferta consolidada que marca la diferencia
- Proveedor n.º 1 de soluciones de tramitación urgente para mercancías urgentes en Norteamérica

## CIFRAS CLAVE<sup>1</sup>

<b>Tamaño del sector<sup>2</sup></b>	375.000 millones de dólares aprox.
<b>ingresos en 2019<sup>3</sup></b>	1.660 millones de dólares
<b>Ubicaciones</b>	23
<b>Empleados</b>	900 aprox.
<b>Relaciones con transportistas</b>	38.000
<b>Acceso a camiones</b>	Más de 1.000.000

## OFERTA DE SERVICIOS

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

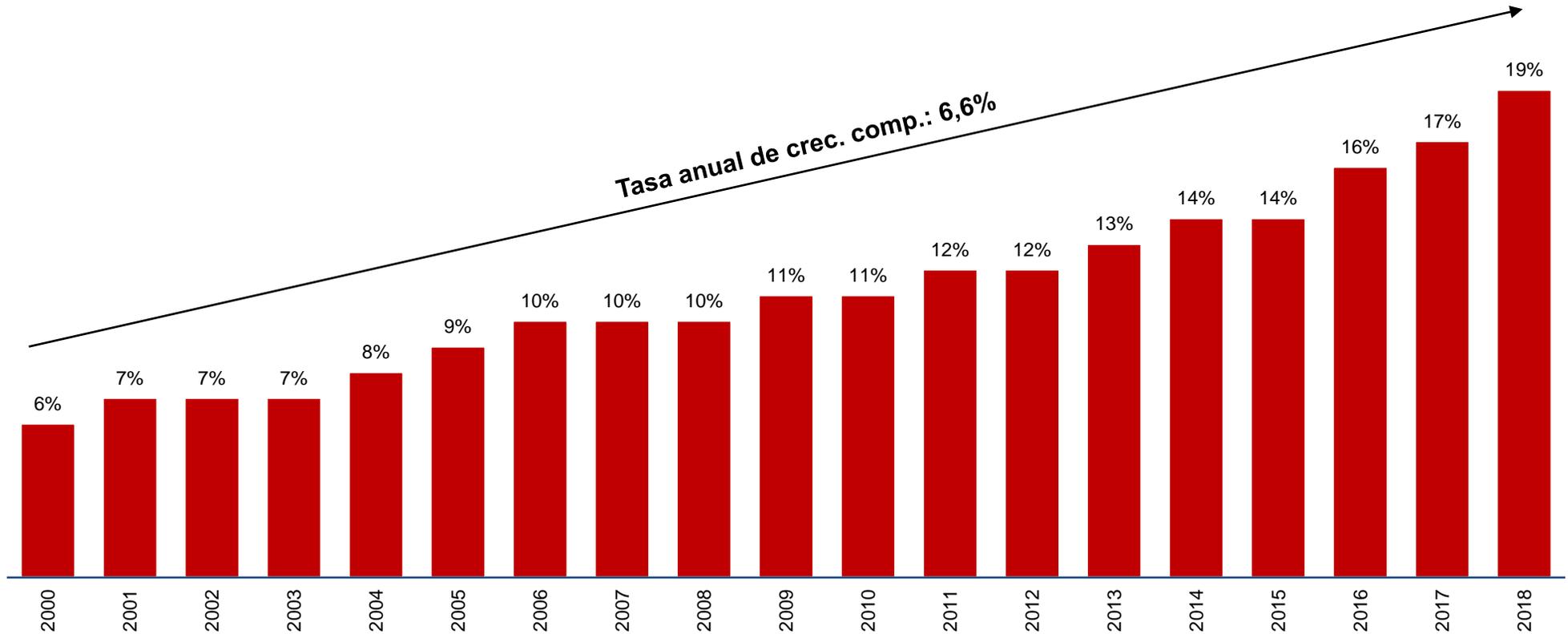
<sup>1</sup> Los ingresos son del año 2019 completo; todas las otras cifras a partir del 31 de marzo de 2020

<sup>2</sup> Tamaño total del sector de carga competa basado en investigación del sector, incluido el componente de corretaje

<sup>3</sup> Incluye corretaje de camiones y tramitación urgente, excluye 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 tiene como base la tecnología disruptiva

## CAPACIDADES CLAVE

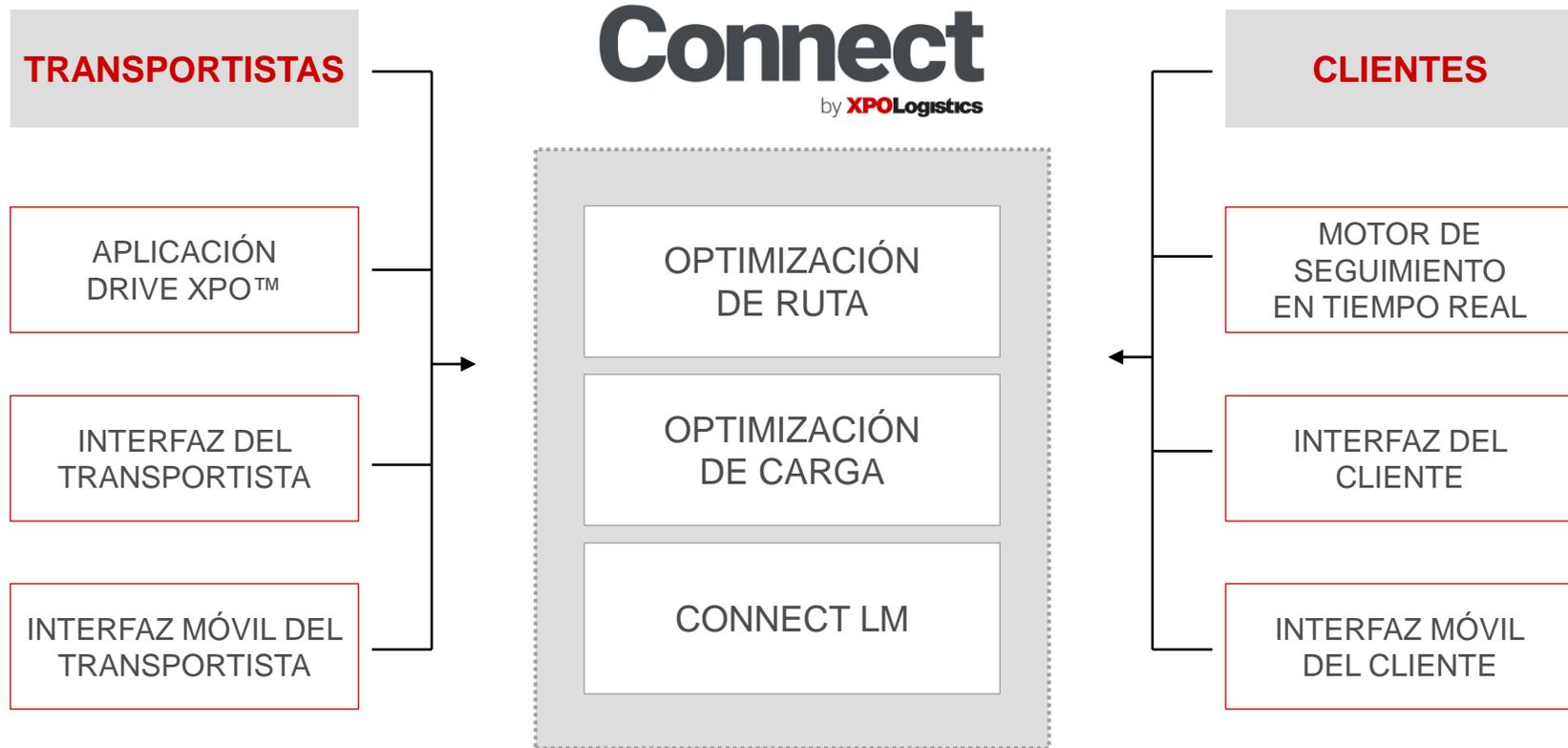
### ALCANCE Y OPCIONALIDAD

- Los servicios incluyen carga completa, urgente terrestre, urgente aérea, transporte pesado, envíos transfronterizos, servicios especializados, tránsito internacional y transporte gestionado

### PLATAFORMA XPO CONNECT™

- Plataforma patentada basada en la nube que proporciona a los transportistas acceso a capacidad, asignaciones de carga y seguimiento
- Muestra a los expedidores y transportistas la oferta y la demanda en tiempo real para camiones, ferrocarriles y el océano
- Los datos de capacidad de transporte se canalizan desde múltiples fuentes para obtener resultados óptimos
- Los operadores utilizan paneles personalizados para publicar y encontrar oportunidades de ingresos
- El motor de clasificación de los transportistas del patentado sistema Freight Optimizer respalda 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
- Sólida tecnología de seguimiento y localización
- Fácilmente integrable con sistema ERP, sistemas de gestión de almacenes y otras tecnologías

# Impulsa la eficiencia, el volumen y los márgenes mediante conectividad de vanguardia



# Incremento rápido de XPO Connect™ impulsado por la adopción de los transportistas

- El panel de autoservicio en la aplicación Drive XPO™ localiza cargas que coinciden con las rutas y la capacidad de los transportistas
- Optimiza la capacidad de la red a través de la correspondencia de carga patentada para conductores activos y disponibles
- Proporciona opciones para "comprar ahora" para cargas al precio publicado o, de forma alternativa, para realizar contraofertas
- Las preferencias personalizadas provocan la asignación automática de cargas basadas en el tamaño, tipo y región de las mercancías

## MOVILIZA EN SU TOTALIDAD EL PROCESO DE ADQUISICIONES

### 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 inscribese para comenzar a reservar

### RESERVA DE CARGA

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

## 3.<sup>er</sup> mayor proveedor de transporte intermodal en Norteamérica

### RESUMEN DE ACTIVIDADES

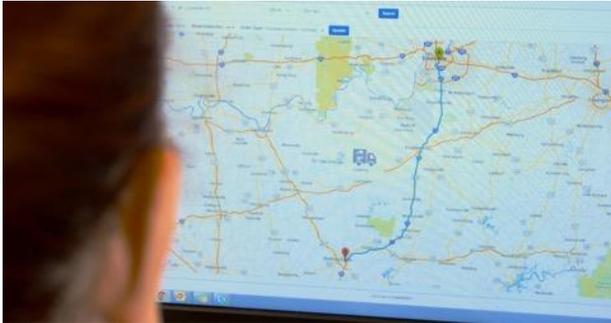
- Las relaciones de 30 años con ferrocarriles para proporcionar la porción de larga distancia del envío de carga en contenedores
- Capacidad de contenedores, corretaje ferroviario, factaje local, servicios operativos in situ y gestión de envíos puerta a puerta
- Líder de servicios intermodales para el sector de la automoción y comercio minorista, y de servicio transfronterizos entre Estados Unidos y México
- Impulso favorable resultante de la tendencia a la externalización fronteriza a México por parte de fabricantes.

### CIFRAS CLAVE<sup>1</sup>

<b>Tamaño del sector</b>	43.000 millones de dólares aprox.
<b>ingresos en 2019</b>	948 millones de dólares
<b>Ubicaciones</b>	37 terminales
<b>Empleados</b>	400 aprox.
<b>Contenedores de 53 pies / chasis</b>	10.000 / 5.000 aprox.
<b>Camiones de descarga con contrato</b>	Más de 25.000

<sup>1</sup> Tamaño del sector basada en la investigación del sector; los ingresos son del año 2019 completo; todas las demás cifras a partir del 31 de marzo de 2020

# Las ventajas competitivas únicas diferencian la oferta de intermodal de XPO



## 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
- 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 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 inevitables



## CAPACIDADES DEL SERVICIO

- Una de las redes intermodales más grandes para el transporte de mercancías de larga distancia en Norteamérica.
- Líder de factaje en EE. UU., con servicio de contenedores en todos los puertos y rampas principales
- Factaje de rampa de ferrocarril intermodal, factaje de puerto conforme a la TWIC
- Servicios de gestión de factaje marino

# Mayor proveedor de logística de último kilómetro de mercancías pesadas en Norteamérica

## RESUMEN DE ACTIVIDADES

- Plataforma nacional completamente integrada posicionada dentro de un radio de 200 kms del 90% de la población en Estados Unidos
- 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 visibilidad integral
- 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

## CIFRAS CLAVE<sup>1</sup>

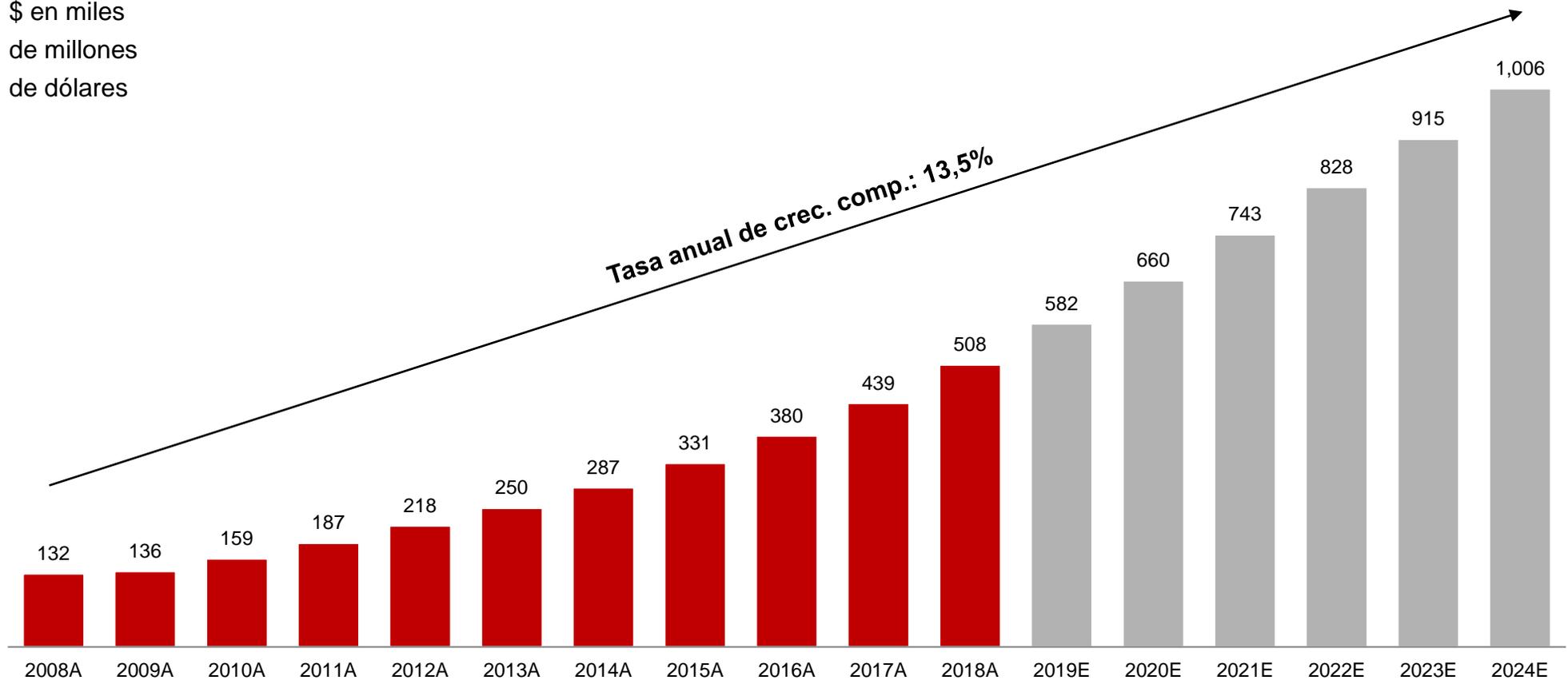
<b>Tamaño del sector</b>	13.000 millones de dólares aprox.
<b>ingresos en 2019</b>	873 millones de dólares
<b>Ubicaciones de los centros</b>	85
<b>Empleados</b>	2.000 aprox.
<b>Expedidores / camiones</b>	1.500 / 3.600 aprox.
<b>Entregas anuales</b>	Más de 10 millones

<sup>1</sup> Tamaño del sector basada en la investigación del sector; los ingresos son del año 2019 completo; todas las demás cifras a partir del 31 de marzo de 2020

# El crecimiento de pedidos de artículos de gran tamaño a través de comercio electrónico beneficia al servicio de último kilómetro de XPO

**SE PREVÉ QUE LAS VENTAS DE COMERCIO ELECTRÓNICO CONTINÚEN AL ALZA**

\$ en miles  
de millones  
de dólares



Fuente: Wall Street research

# Combinación inigualable de alcance, tecnología y experiencia en servicios de último kilómetro



## GRANDES POSIBILIDADES

- XPO es líder del sector, 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 grandes y voluminosos.
- Red cohesionada dirigida por expertos en último kilómetro que nos convierte en el socio preferido para mercancías pesadas



## CLIENTES SATISFECHOS

- Relaciones a largo plazo con los transportistas contratados mejor valorados del sector
- Los bucles de retroalimentación posteriores a la entrega ayudan a resolver problemas y protegen la fidelidad a la marca
- Los mejores niveles de satisfacción del consumidor de la industria reflejan las décadas de experiencia de XPO y la comunicación digital integral del consumidor



## TECNOLOGÍA PATENTADA

- Todos los datos relacionados con un envío se pueden visualizar en una única plataforma
- 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



## POSIBILIDADES A FAVOR

- Cambio continuo hacia consumidores que compran productos de grandes dimensiones en línea
- Gran inversión en una nueva tecnología clave de último kilómetro
- El 89% de los pedidos elegibles ahora se programan mediante llamadas automatizadas o correo electrónico

## Entre los cinco mejores proveedores de transporte gestionado a nivel global

### RESUMEN DE ACTIVIDADES

- Integrado con XPO Connect™, plataforma de tecnología multimodal líder del sector
- Riguroso seguimiento y visibilidad; configuración sin preocupaciones; capacidades de recuperación ante desastres
- Las herramientas tecnológicas recopilan big data y lo convierten en información procesable para la mejora del rendimiento
- Transición de bajo riesgo e 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
- Informes detallados de éxito que proporcionan la base para la planificación estratégica

## Soluciones de gestión de flotas externalizadas hecha a medida para cada cadena de suministro

# Resumen de actividades: Transporte europeo

Transporte gestionado

Carga completa dedicada

Carga fraccionada

Transporte gestionado

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 Reino Unido, Francia, España, Portugal y Marruecos
- Mezcla de capacidad basada en activos y sin activos de largas distancias optimizada para cada mercado

### Relaciones establecidas con clientes a largo plazo con riesgo de concentración limitado

- Base de clientes consolidados diversificada según región, tamaño, vertical, tipo y requisitos
- Más del 50% de los clientes de XPO en Europa han usado XPO durante 10 años o más

### Fuertemente posicionado para capturar gastos de clientes existentes

- La gama integral de servicios multimodales ofrece formas de penetrar la base existente
- Aproximadamente la mitad de los 100 principales clientes utilizan múltiples servicios de transporte de XPO

### La infraestructura tecnológica ofrece altos niveles de servicio

- La plataforma patentada XPO Connect™ y la aplicación Drive XPO™ se introdujeron en Europa en 2019
- La plataforma escalable Freight Optimizer empareja las cargas de los expedidores con la red de transportistas

### Múltiples oportunidades para ampliar la red

- Ampliar las relaciones de cuentas mediante la venta cruzada de servicios dentro de la unidad de transporte europea
- Entrar en otras regiones europeas clave y acelerar la expansión del último kilómetro a través de fusiones y adquisiciones

### Habilidad demostrada para impulsar un rendimiento fuerte

- Historial de generación robusta del flujo de caja libre
- La estrategia de crecimiento aprovecha la gama de servicios y el alcance geográfico

# 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

## CIFRAS CLAVE<sup>1</sup>

<b>Tamaño del sector</b>	460.000 millones de dólares aprox. <sup>2</sup>
<b>ingresos en 2019</b>	2.900 millones de dólares
<b>Ubicaciones</b>	195
<b>Empleados</b>	14.000 aprox.
<b>Camiones</b>	7.500 aprox.
<b>Países europeos atendidos</b>	30

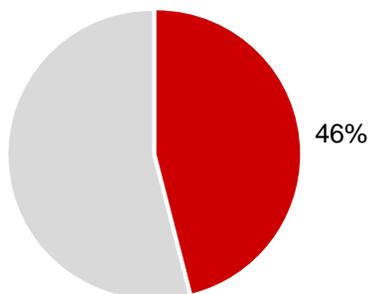
<sup>1</sup> Los ingresos son del año 2019 completo; todas las otras cifras a partir del 31 de marzo de 2020

<sup>2</sup> Fuente: Bain; incluye carga completa y corretaje

# La red de transporte de XPO cubre más del 90% del PIB europeo

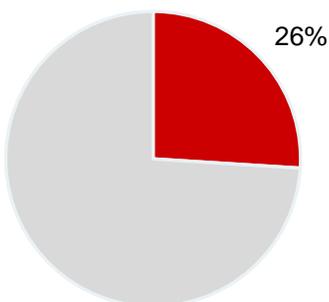
## ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO A MEDIDA PARA EL MAYOR MERCADO DE XPO POR % DE INGRESOS<sup>1</sup>

### FRANCIA



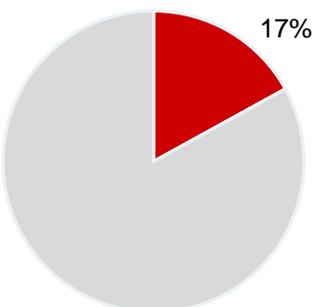
- modelo combinado de camiones de propiedad de XPO y transportistas independientes contratados para carga fraccionada
- Oferta de logística de último kilómetro para mercancías pesadas
- El negocio de carga completa no dedicada se está eliminando y va a ser sustituido por el corretaje de camiones, que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

### REINO UNIDO E IRLANDA



- El rápido crecimiento de la carga completa dedicada está impulsado por el aumento de grandes contratos
- Camiones propios de XPO y conductores empleados
- Oferta de logística de último kilómetro para mercancías pesadas
- Servicio de distribución urgente para redes de concesionarios de automóviles

### ESPAÑA Y PORTUGAL



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

<sup>1</sup> Datos del año 2019 completo

## Fuerte posicionamiento en mercados de transporte altamente fragmentados

### XPO LIDERA EN REGIONES DE EUROPA CLAVES

#### FRANCIA

- Número 1 en carga fraccionada
- Entre los tres principales proveedores de corretaje de camiones
- Principal proveedor de furgonetas de transporte de carga completa
- Único proveedor de LTL totalmente autorizado para gestionar mercancías peligrosas
- Oferta intermodal diferenciada, tal como el transporte terrestre + barcazas

#### REINO UNIDO

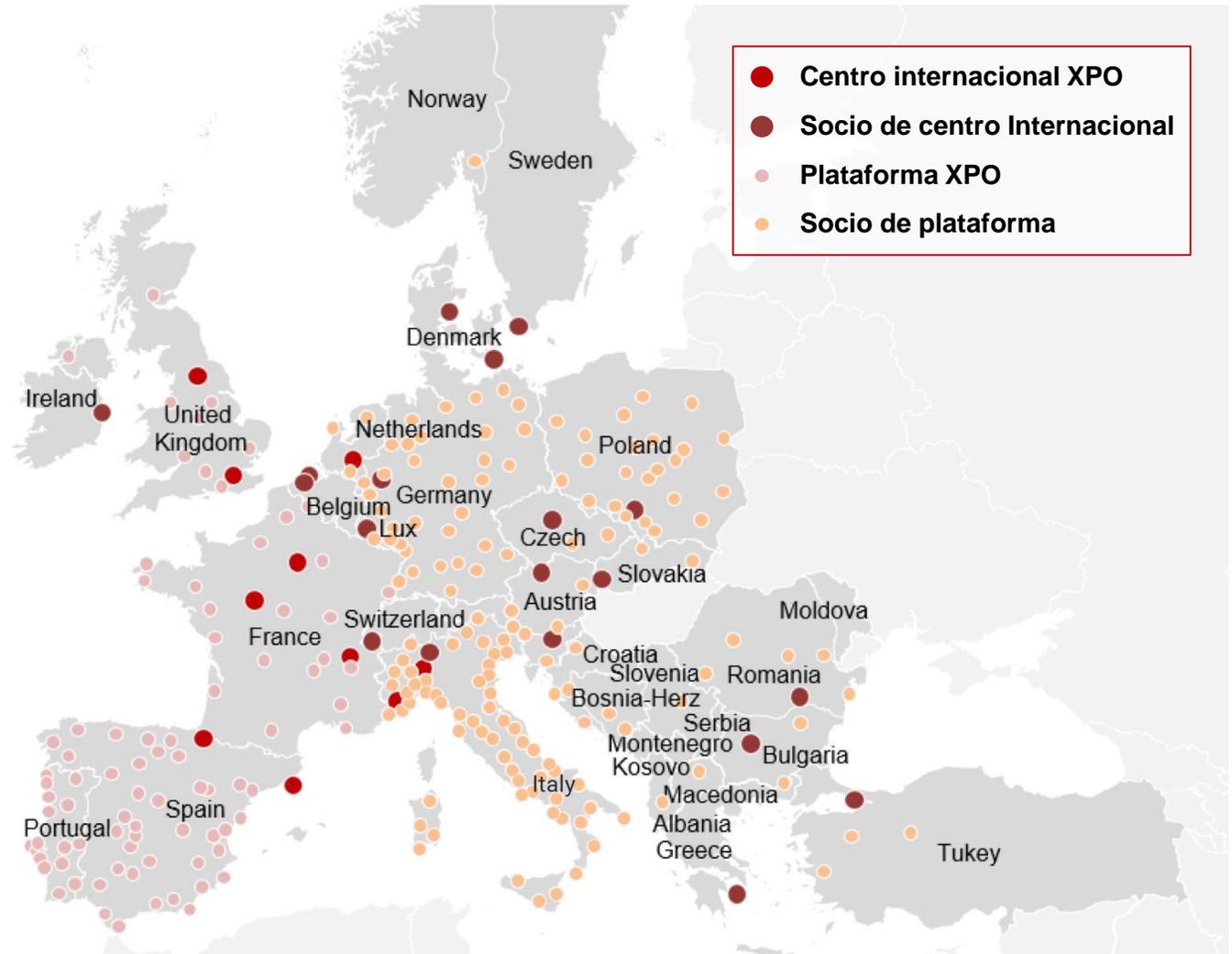
- Principal red LTL de un único propietario
- El principal proveedor de transporte con mayor crecimiento en los últimos tres años
- Número 1 en el mercado de repuestos de automoción, con servicio de entrega nocturna
- Líder de distribución de combustible
- Entre los tres principales proveedores de carga completa dedicada

#### ESPAÑA, PORTUGAL Y MARRUECOS

- Número 1 en carga fraccionada
- Número 1 en corretaje de camiones
- Número 1 en el mercado de repuestos de automoción en España
- Número 1 en entregas nocturnas en España

## 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



# Numerosas ventajas para el aumento de los ingresos y la ampliación de los márgenes en Europa

## 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



- Continuar desarrollando soluciones paneuropeas para clientes multinacionales nuevos y existentes
- Optimizar los márgenes y aumentar la cuota de mercado con las herramientas de descubrimiento de precios habilitadas por tecnología

## EJECUTAR INICIATIVAS DE PRECIOS



- Implementar palancas de excelencia en precios y ampliar la indexación de precios
- Mejorar la recuperación de recargos por combustible y complementos

## CONTINUAR CON EL DESARROLLO DE LA VENTAJA TECNOLÓGICA



- Mejorar continuamente la eficiencia y reducir los costes a través de implementaciones continuas de XPO Connect™ y Freight Optimizer
- Centrarse en el impulso del apalancamiento operativo y los márgenes de expansión

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

<b>Posiciones de liderazgo en sectores de alto crecimiento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Las tres primeros puestos del sector en todas las principales líneas de servicio en transporte y logística</li> <li>Exposición desproporcionada en sectores con antecedentes de crecimiento a largo plazo y demanda sostenida</li> </ul>
<b>Oportunidades de crecimiento de los beneficios de entre 700 y mil millones de dólares a través de proyectos específicos de la empresa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cuatro palancas de ingresos: análisis de tarificación, XPO Connect™, XPO Direct™ y la venta cruzada o cross selling en Europa</li> <li>Seis palancas de costes, incluidos XPO Smart™, optimización de LTL y automatización de la logística, entre otras.</li> </ul>
<b>Fuerte presencia multimodal en los pujantes sectores de comercio electrónico y omnicanal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mayor proveedor de 3PL de comercio electrónico en Europa, gestión compleja de logística inversa</li> <li>Mayor proveedor de logística de último kilómetro de mercancías pesadas en Norteamérica</li> </ul>
<b>Asignadores oportunistas de capital para fusiones y adquisiciones e impulsores de crecimiento orgánico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Menos del 2% de cuota en los principales mercados globales</li> <li>Posicionado como un proveedor experto de soluciones sofisticadas de cadena de suministro a escala</li> </ul>
<b>Ritmo rápido de la innovación tecnológica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La tecnología patentada aprovecha la inteligencia artificial y el aprendizaje automático</li> <li>Áreas clave de enfoque: automatización de almacenes, mercado de transporte digital y ciencia de datos</li> </ul>
<b>Considerables ventajas de escala</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ventaja operativa, poder adquisitivo, ventas cruzadas y capacidad para innovar</li> <li>Habilidad para proporcionar soluciones multinacionales coherentes a clientes globales</li> </ul>
<b>Importante generación de caja</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>69% de los ingresos son ligeros de activos, 77% de la base de coste es variable</li> <li>791 millones de dólares de flujo de caja generado de operaciones y 628 millones de dólares de flujo de caja libre en 2019.</li> </ul>
<b>Capacidad para superar las expectativas del mercado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Profunda experiencia en diversos sectores verticales y zonas geográficas</li> <li>La alta mezcla de negocios contratados añade resiliencia en periodos de crisis económicas</li> </ul>
<b>Flujo de caja libre positivo en recesiones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Habilidad para modular el capex con fluctuaciones cíclicas, bajo mantenimiento de capex</li> <li>El capital circulante se convierte en una a fuente de caja en periodos de recesión</li> </ul>
<b>Foso único de innovadores centrados en la obtención de resultados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>35 altos ejecutivos y 2.500 profesionales en todos los niveles que cuentan con una gran experiencia en el sector</li> <li>Innovadores tecnológicos, directores, ingenieros, encargados de logística y operadores que impulsan todas las líneas de negocio</li> </ul>

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

# **Materiales complementarios**

## XPO es ampliamente reconocida por su rendimiento y cultura

---

- Nombrada una de las empresas internacionales más admiradas por Fortune, 2018, 2019, 2020
- Nombrada por Forbes como una de las mejores empresas de España para trabajar en 2019, 2020
- Incluida en la lista de las 100 empresas más responsables de Estados Unidos por Newsweek, 2019
- Nombrada empresa ganadora “W” por 2020 Women on Boards por la diversidad de género del consejo de directores, 2019
- Nombrada líder en el Magic Quadrant para proveedores de logística externos según Gartner, 2018, 2019
- 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
- Reconocida por Dow Chemical Company con el premio Gold Safety Excellence por factaje, 2019
- Reconocida por Ford Motor Company con el premio a la Excelencia mundial por promover la innovación, 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
- Reconocida por la excelencia por Nissan Manufacturing UK en los Operational Logistics Awards 2014, 2015, 2016, 2017, 2018, 2019
- Reconocida por Boeing Company con el premio a la Excelencia de rendimiento, 2018
- Clasificada número 1 en la lista Top 50 Logistics de Transport Topics, 2017, 2018, 2019, 2020
- Nombrada Top 100 3PL por Inbound Logistics, 2014, 2015, 2016, 2017, 2018, 2019
- Reconocida por Supply Chain Magazine con un premio a la innovación de Kings of the Supply Chain en Francia, 2020
- Incluida en la lista de los 30 principales proveedores de servicios de logística en el Reino Unido por el Chartered Institute of Logistics & Transport (CILT), 2019
- Posicionada en el tercer puesto de la lista Glassdoor Top 20 de empresas británicas con el mejor liderazgo y cultura, 2018, 2019
- Incluida en la lista Fortune Future 50 de empresas americanas mejor posicionadas para un crecimiento excepcional, 2018
- Galardonada con el premio Best Employer Practice Award por su asociación con DS Workfit por la British Association for Supported Employment, 2019
- Galardonada con un premio Trucks and Roads en Rusia, 2018, 2019
- 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 de lectores de Barron de los mejores CEO del mundo, 2018
- Premio a la empresa del año por su innovación otorgado por Assologica (Italia), 2017, 2018 y 2019
- 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 destacados de la cultura basada en las personas primero 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 del sector
- 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
- Se contrataron a 50 jóvenes del Programa de posgrado de XPO en Europa, lo que eleva el número total de contratados a través del programa a 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 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 puesto de trabajo; 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

**El informe de sostenibilidad de XPO más reciente está disponible en línea en [sustainability.xpo.com](https://sustainability.xpo.com)**

# Fuerte compromiso con la sostenibilidad en el transporte y la logística

## TRANSPORTE

- XPO ha iniciado el proyecto de investigación y desarrollo colaborativo con la Administración General del Estado de España para capturar datos sobre el rendimiento ambiental y de seguridad de los vehículos de doble remolque, 2020
- Ha renovado el compromiso de tres años con la Carta del CO<sub>2</sub> en Francia, ampliando el compromiso de 10 años con la sostenibilidad
- Premiada con la etiqueta “Objectif CO<sub>2</sub>” 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 de cada camión de 3 años.
- En España, los megacamiones aprobados por el gobierno pueden reducir las emisiones de CO<sub>2</sub> 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 CO<sub>2</sub>**

## 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 a mediados de 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**

## Equipo de gestión altamente cualificado

LIDERAZGO	EXPERIENCIA ANTERIOR
<b>Bradley Jacobs</b> <i>Director ejecutivo</i>	United Rentals, United Waste
<b>Lou Amo</b> <i>Presidente, corretaje y envíos urgentes</i>	Electrolux, Odyssey Logistics
<b>Josephine Berisha</b> <i>Vicepresidenta sénior, Compensación y beneficios globales</i>	Morgan Stanley
<b>Tony Brooks</b> <i>Presidente, Carga fraccionada, Norteamérica</i>	Sysco, PepsiCo, Roadway
<b>Erik Caldwell</b> <i>Director de operaciones, Cadena de suministro, América y Asia Pacífico</i>	Hudson's Bay, Luxottica
<b>Richard Cawston</b> <i>Director gerente, Cadena de suministro, Europa</i>	Norbert Dentressangle, Asda
<b>Ashfaque Chowdhury</b> <i>Presidente, Cadena de suministro, América y Asia Pacífico</i>	New Breed
<b>Troy Cooper</b> <i>Presidente</i>	United Rentals, United Waste
<b>Matthew Fassler</b> <i>Director de estrategia</i>	Goldman Sachs
<b>Luis-Angel Gómez Izaguirre</b> <i>Director gerente, Transporte, Europa</i>	Norbert Dentressangle
<b>Mario Harik</b> <i>Director de información</i>	Oakleaf Waste Management
<b>Tavio Headley</b> <i>Director sénior, Relaciones con los inversores</i>	Jefferies, American Trucking Associations

Nota: Lista parcial en orden alfabético

## Equipo de gestión altamente cualificado (cont.)

LIDERAZGO	EXPERIENCIA ANTERIOR
<b>Meghan Henson</b> <i>Directora de recursos humanos</i>	Chubb, PepsiCo
<b>Erin Kurtz</b> <i>Vicepresidenta sénior, Comunicaciones</i>	AOL, Thomson Reuters
<b>Katrina Liddell</b> <i>Vicepresidenta sénior, Ventas de transporte, Norteamérica</i>	Johnson Controls International
<b>Patrick Oestreich</b> <i>Vicepresidenta sénior, Ventas estratégicas y gestión de cuentas</i>	DB Schenker
<b>Greg Ritter</b> <i>Director de atención al cliente en jefe</i>	Knight Transportation, C.H. Robinson
<b>Kevin Sterling</b> <i>Vicepresidente, estrategia</i>	Seaport Global Securities, BB&T
<b>Ravi Tulsyan</b> <i>Vicepresidente sénior y tesorero</i>	ADT, Tyco, PepsiCo
<b>Daniel Walsh</b> <i>Presidente, Último kilómetro</i>	Brambles, CHEP
<b>Drew Wilkerson</b> <i>Presidente, Transporte, Norteamérica</i>	C.H. Robinson
<b>Malcolm Wilson</b> <i>Director ejecutivo, XPO Logistics Europe</i>	Norbert Dentressangle, NYK Logistics
<b>Kyle Wismans</b> <i>Vicepresidente sénior, Planificación financiera y análisis</i>	Baker Hughes, General Electric
<b>David Wyshner</b> <i>Director financiero</i>	Wyndham, Avis, Merrill Lynch

Nota: Lista parcial en orden alfabético

## 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 1000 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 marzo de 2020 y 2019 para EBITDA y EBITDA ajustado durante los mismos periodos.

<b>Conciliación de medidas no PCGA</b> <b>XPO Logistics, Inc.</b> <b>Conciliación consolidada de ingresos netos para EBITDA ajustado</b> <b>(No auditada)</b> <b>(En millones)</b>				
	Tres meses hasta el 31 de marzo			
	2020	2019	\$ de Varianza	% de cambio
Ingresos netos atribuibles a accionistas ordinarios	\$ 21	\$ 43	\$ (22)	-51.2%
Ingresos netos distribuidos y no distribuidos	2	4	(2)	-50.0%
Ingresos netos atribuibles a intereses minoritarios	2	5	(3)	-60.0%
Ingresos netos	<u>25</u>	<u>52</u>	<u>(27)</u>	<u>-51.9%</u>
Pérdidas por extinción de deudas	-	5	(5)	-100.0%
Gastos de intereses	72	71	1	1.4%
Provisión para impuestos	10	19	(9)	-47.4%
Gastos de depreciación y amortización	183	180	3	1.7%
Pérdida (ganancia) no realizada en opciones en divisa extranjera y contratos a plazos	(4)	2	(6)	-300.0%
<b>EBITDA</b>	<u>\$ 286</u>	<u>\$ 329</u>	<u>\$ (43)</u>	<u>-13.1%</u>
Costes de transacción e integración	44	1	43	4300.0%
Costes de reestructuración	3	13	(10)	-76.9%
<b>EBITDA ajustado</b>	<u>\$ 333</u>	<u>\$ 343</u>	<u>\$ (10)</u>	<u>-2.9%</u>
Ingresos	\$ 3,864	\$ 4,120	\$ (256)	-6.2%
<b>Margen de EBITDA ajustado <sup>(1)</sup></b>	8.6%	8.3%		

<sup>1</sup> El margen del EBITDA ajustado se calcula como EBITDA ajustado dividido por ingresos.  
 Nota: 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 marzo de 2020 y 2019 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 marzo	
	2020	2019
Ingresos netos PCGA atribuibles a accionistas ordinarios	\$ 21	\$ 43
Pérdidas por extinción de deudas	-	5
Pérdida (ganancia) no realizada en opciones en divisa extranjera y contratos a plazos	(4)	2
Deterioro de los intangibles de la relación con el cliente	-	6
Costes de transacción e integración	44	1
Costes de reestructuración	3	13
Impuestos asociados a los ajustes arriba descritos	(12)	(8)
Efecto de intereses minoritarios en los ajustes arriba mencionados	-	(1)
Asignación de ingresos no distribuidos	(3)	(2)
<b>Ingresos netos ajustados atribuibles a accionistas ordinarios</b>	<b>\$ 49</b>	<b>\$ 59</b>
<b>Ganancias por acción básicas ajustadas</b>	<b>\$ 0.53</b>	<b>\$ 0.55</b>
<b>Ganancias por acción diluidas ajustadas</b>	<b>\$ 0.47</b>	<b>\$ 0.51</b>
<b>Media ponderada de acciones ordinarias en circulación</b>		
Media ponderada de acciones ordinarias básicas en circulación	92	107
Media ponderada de acciones ordinarias diluidas en circulación	103	117

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 Usada en) actividades de operaciones para los periodos trimestrales que finalizaron el 31 de marzo de 2020 y 2019, 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 marzo		31 de diciembre,				
	2020	2019	2019	2018	2017	2016	2015
Caja neta proporcionada por (usada en) las actividades operativas	\$ 180	\$ -96	\$ 791	\$ 1,102	\$ 785	\$ 622	\$ 91
Efectivo recogido de las cuentas por cobrar de los precios de compra aplazados.	-	71	186	-	-	-	-
Caja neta ajustada proveniente de (usada en) actividades operativas	180	(25)	977	1,102	785	622	91
Pago por compras de propiedad y equipo	(139)	-118	(601)	(551)	-504	-483	-249
Ingresos provenientes de ventas de propiedades y equipos	54	47	252	143	118	69	60
<b>Flujo de caja libre</b>	<b>\$ 95</b>	<b>\$ (96)</b>	<b>\$ 628</b>	<b>\$ 694</b>	<b>\$ 399</b>	<b>\$ 208</b>	<b>\$ (98)</b>

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 operativos del segmento de transporte de XPO para los periodos que finalizaron el 31 de marzo de 2020 y 2019 para EBITDA y EBITDA ajustado durante los mismos periodos.

**Conciliación de medidas no PCGA**  
**Transporte**  
**Conciliación de ingresos operativos para EBITDA ajustado**  
**(No auditada)**  
**(En millones)**

	Tres meses hasta el 31 de marzo			
	2020	2019	\$ de Varianza	% de cambio
<b>Ingresos</b>	\$ 2,459	\$ 2,659	\$ (200)	-7.5%
<b>Coste de transporte y servicios</b>	1,732	1,911	(179)	-9.4%
<b>Ingresos netos</b>	727	748	(21)	-2.8%
<b>Gastos operativos directos</b>	308	315	(7)	-2.2%
<b>Gastos administrativos, generales y de ventas</b>				
Nóminas y beneficios	165	173	(8)	-4.6%
Otros gastos administrativos, generales y de ventas	59	45	14	31.1%
Servicios adquiridos	27	35	(8)	-22.9%
Depreciación y amortización	48	52	(4)	-7.7%
<b>Gastos administrativos, generales y de ventas totales</b>	299	305	(6)	-2.0%
<b>Ingresos operativos</b>	\$ 120	\$ 128	\$ (8)	-6.3%
Otros ingresos (gastos) <sup>(1)</sup>	13	8	5	62.5%
Depreciación y amortización total	110	116	(6)	-5.2%
<b>EBITDA</b>	\$ 243	\$ 252	\$ (9)	-3.6%
Costes de transacción e integración	7	-	7	100.0%
Costes de reestructuración	3	12	(9)	-75.0%
<b>EBITDA ajustado <sup>(2)</sup></b>	\$ 253	\$ 264	\$ (11)	-4.2%
<b>Margen de EBITDA ajustado <sup>(3)</sup></b>	10.3%	9.9%		

<sup>(1)</sup> Otro ingreso (gasto) consistente de ingresos de pensiones y está incluido en Otros gastos (ingresos) en las Cuentas consolidadas de la declaración de ingresos.

<sup>(2)</sup> El EBITDA ajustado se concilia con los ingresos operativos en las Cuentas consolidadas de la declaración de ingresos.

<sup>(3)</sup> El margen del EBITDA ajustado se calcula como EBITDA ajustado dividido por ingresos.

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

## Conciliaciones financieras (cont.)

La siguiente tabla concilia los ingresos operativos del segmento de logística de XPO para los periodos que finalizaron el 31 de marzo de 2020 y 2019 para EBITDA y EBITDA ajustado durante los mismos periodos.

**Conciliación de medidas no PCGA**  
**Logística**  
**Conciliación de ingresos operativos para EBITDA ajustado**  
**(No auditada)**  
**(En millones)**

	Tres meses hasta el 31 de marzo			
	2020	2019	\$ de Varianza	% de cambio
<b>Ingresos</b>	\$ 1,437	\$ 1,494	\$ (57)	-3.8%
<b>Coste de transporte y servicios</b>	198	215	(17)	-7.9%
<b>Ingresos netos</b>	1,239	1,279	(40)	-3.1%
<b>Gastos operativos directos</b>	1,051	1,091	(40)	-3.7%
<b>Gastos administrativos, generales y de ventas</b>				
Nóminas y beneficios	87	82	5	6.1%
Otros gastos administrativos, generales y de ventas	22	18	4	22.2%
Servicios adquiridos	19	21	(2)	-9.5%
Depreciación y amortización	22	21	1	4.8%
<b>Gastos administrativos, generales y de ventas totales</b>	150	142	8	5.6%
<b>Ingresos operativos</b>	\$ 38	\$ 46	\$ (8)	-17.4%
Otros ingresos (gastos) <sup>(1)</sup>	7	5	2	40.0%
Depreciación y amortización total	69	61	8	13.1%
<b>EBITDA</b>	\$ 114	\$ 112	\$ 2	1.8%
Costes de transacción e integración	7	-	7	100.0%
Costes de reestructuración	-	1	(1)	-100.0%
<b>EBITDA ajustado <sup>(2)</sup></b>	\$ 121	\$ 113	\$ 8	7.1%
<b>Margen de EBITDA ajustado <sup>(3)</sup></b>	8.4%	7.6%		

<sup>(1)</sup> Otro ingreso (gasto) consistente de ingresos de pensiones y está incluido en Otros gastos (ingresos) en las Cuentas consolidadas de la declaración de ingresos.

<sup>(2)</sup> El EBITDA ajustado se concilia con los ingresos operativos en las Cuentas consolidadas de la declaración de ingresos.

<sup>(3)</sup> El margen del EBITDA ajustado se calcula como EBITDA ajustado dividido por ingresos.

Nota: 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 que finalizaron el 31 de marzo de 2020 y 2019 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 marzo			
	2020	2019	\$ de Varianza	% de cambio
Ingresos (excluidos los ingresos por cargos por combustible)	\$ 775	\$ 786	\$ (11)	-1.4%
Ingresos por cargos por combustible	123	127	(4)	-3.1%
<b>Ingresos</b>	<b>898</b>	<b>913</b>	<b>(15)</b>	<b>-1.6%</b>
Salarios, sueldos y prestaciones para los empleados	437	445	(8)	-1.8%
Transporte adquirido	87	100	(13)	-13.0%
Impuestos sobre el combustible y relacionados	57	70	(13)	-18.6%
Otros gastos operativos	94	102	(8)	-7.8%
Depreciación y amortización	56	58	(2)	-3.4%
Mantenimiento	23	27	(4)	-14.8%
Alquileres	15	12	3	25.0%
Personal subcontratado	1	2	(1)	-50.0%
<b>Ingresos operativos</b>	<b>128</b>	<b>97</b>	<b>31</b>	<b>32.0%</b>
<b>Índice operativo <sup>(1)</sup></b>	<b>85.8%</b>	<b>89.4%</b>		
Costes de transacción e integración	2	-	2	100.0%
Costes de reestructuración	-	2	(2)	-100.0%
Gastos de amortización	8	8	-	0.0%
Otros ingresos <sup>(2)</sup>	11	6	5	83.3%
<b>Ingresos operativos ajustados</b>	<b>\$ 149</b>	<b>\$ 113</b>	<b>\$ 36</b>	<b>31.9%</b>
<b>Índice operativo ajustado <sup>(3) (4)</sup></b>	<b>83.4%</b>	<b>87.6%</b>		

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

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

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

<sup>(4)</sup> A excepción del impacto de las ganancias en las transacciones de venta y arrendamiento de bienes raíces de ambos periodos, el índice operativo ajustado mejoró en 320 puntos básicos de 89,7% en el primer trimestre de 2019 a 86,5% en el primer trimestre de 2020.

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
<b>EBITDA</b>	<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)
<b>EBITDA ajustado</b>	<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
<b>EBITDA ajustado excluyendo carga completa</b>	<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 periodos que finalizaron el 31 de marzo de 2020 y 2019 para la empresa consolidada.

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

	<b>Consolidado</b>	
	<b>Tres meses hasta el 31 de marzo</b>	
	<b>2020</b>	<b>2019</b>
Ingresos	\$ 3,864	\$ 4,120
Combustible	(387)	(418)
Ingresos de la inyección postal directa	-	(40)
Tipos de cambio	41	-
<b>Ingresos orgánicos</b>	<b>\$ 3,518</b>	<b>\$ 3,662</b>
Crecimiento de ingresos orgánicos <sup>(1)</sup>	-3.9%	

<sup>(1)</sup> El crecimiento de ingresos orgánicos se calcula como el cambio relativo en los ingresos orgánicos interanuales, expresado como porcentaje de los ingresos orgánicos de 2019.

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