



5 de noviembre 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.

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. Les pondremos al día sobre un número importante de oportunidades de mejora de beneficios específicas de nuestras operaciones. Y le proporcionaremos una descripción general de nuestro rendimiento financiero del tercer trimestre de 2020, así como de las tendencias positivas que vemos en nuestro negocio y entorno de operaciones.

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.

Contamos dos segmentos de informes: 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 1.499 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.

- Tenemos numerosas oportunidades para el crecimiento de ingresos, incluido el crecimiento orgánico a través de la innovación y la penetración de la gran cuota de mercado accesible, donde tenemos una participación de menos del 2%.
- Nuestras unidades de negocios tienen motores de crecimiento que son específicos de los servicios que proporcionan; por ejemplo, el comercio electrónico ofrece un fuerte viento de cola secular para nuestras unidades de negocios de logística de contrato y último kilómetro.
- 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 amplia presencia global.
- Somos hábiles asignadores de capital, con un enfoque disciplinado en el rendimiento y un historial envidiable de creación de valor sustancial para los accionistas.
- Nuestro rápido ritmo de innovación marca la diferencia de nuestros servicios y aprovecha al máximo el talento y los activos dentro de nuestra organización.
- Nuestra escala nos proporciona un importante apalancamiento operativo, oportunidades de ventas cruzadas, poder adquisitivo y capacidad para innovar.
- 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.
- Nuestro modelo de negocio está optimizado en cuanto a la generación del flujo de caja libre en todas las etapas del ciclo: alrededor de 69% de nuestros ingresos son ligeros de activos, 77% de nuestra base de coste es variable y nuestros gastos capitales son bajos.
- Nuestro ingrediente secreto siempre ha sido el personal de primera clase que atraemos 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 autónomas y en gran medida independientes de las condiciones macroeconómicas. En total, estas iniciativas representan entre 700 millones y 1.000 millones de dólares de tasa de mejora de los beneficios para 2023.

Si miramos a las 10 iniciativas de ganancias de forma más específica, 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 gestión estratégica de cuentas de grandes clientes que pueden hacer uso de varios servicios de XPO, 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. Seis de las 10 iniciativas de beneficios son motivadas directamente por nuestra tecnología.

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.

Estamos satisfechos con el progreso que estamos logrando en estas iniciativas, a pesar de las interrupciones de la COVID. Nuestras iniciativas de base tecnológica, en particular, han prosperado este año. En el tercer trimestre, nuestros algoritmos de precios ayudaron a mejorar los ingresos netos de corretaje de camiones por carga, y utilizamos nuestro mercado digital XPO Connect™ para obtener capacidad de camiones en un mercado ajustado. Esta tecnología también ha destacado en nuestro servicio de último kilómetro, en el que hemos integrado nuestra red central nacional en XPO Connect™ de cara al aumento del comercio electrónico de mercancías pesadas.

En Europa, donde la expansión de los márgenes es una de nuestras 10 palancas, las herramientas de gestión laboral XPO Smart™ están generando mejoras significativas en la productividad, como lo hacen en Norteamérica. XPO Smart™ ha, literalmente, burlado a la pandemia, ayudándonos a compensar el mayor coste de la mano de obra en nuestras instalaciones haciendo un uso óptimo de las horas de trabajo. En el tercer trimestre, a medida que aumentaban los volúmenes de logística, nuestros responsables de sitios han podido realizar ajustes rápidos en los niveles de mano de obra en tiempo real.

Tecnología

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. Contamos con la capacidad de desarrollar soluciones personalizadas que resuelven desafíos complejos para los clientes mediante el uso de aprendizaje automático y ciencia de datos.

XPO cuenta con un equipo de tecnología global de aproximadamente 1.600 expertos asignados a diferentes áreas del negocio. Tienen un entendimiento común de los objetivos y la capacidad de aplicar el pensamiento de vanguardia a las prácticas comerciales. Nuestro equipo tecnológico está integrado en Norteamérica, lo que nos permite abordar las oportunidades en tiempo real, con bucles de valoración constantes que involucran a nuestros operadores y clientes.

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. Por ejemplo, podemos implementar innovaciones a nivel mundial en múltiples operaciones en un tiempo relativamente corto, y también tomar una innovación desarrollada para una operación y aplicarla a otros servicios XPO para crear valor. Esta habilidad brinda a nuestras grandes cuentas un incentivo adicional para usar XPO para varias soluciones de la cadena de suministro.

Durante años, hemos realizado una de las inversiones tecnológicas más grandes de nuestra industria: en 2019, el tamaño de esa inversión fue de aproximadamente \$ 550 millones. Estamos decididos a alterar el mercado y, cuando sea necesario, alterarnos a nosotros mismos para impulsar el crecimiento de las ganancias a largo plazo.

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. Los beneficios de pasar a la visibilidad en tiempo real han sido significativos, tal y como se ha señalado en las secciones sobre LTL y logística a continuación. Estas son las áreas del negocio donde creemos que XPO Smart™ proporcionará mayores beneficios.

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 a medida para cada centro.

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 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 seculares del sector a nuestro favor, incluido el crecimiento acelerado del comercio electrónico impulsado por la pandemia y una creciente tendencia de los clientes hacia la externalización del transporte y la logística. La subcontratación o externalización recibió un impulso gracias a la mayor atención que se ha prestado este año a la reducción de riesgos en las cadenas de suministro.

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: 766 instalaciones de logística de contrato, 553 instalaciones de transbordo, activos de transporte compuesto por aproximadamente 15.000 tractocamiones y 39.000 tráileres y activos de transporte intermodal de aproximadamente 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 y uno de los principales proveedores de corretaje de mercancías en Norteamérica;
- 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
- Un proveedor de servicios de envío de mercancías a nivel doméstico e internacional de larga duración.

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

PO está a la vanguardia de un sector de logística de contrato de 130 mil millones de dólares en Norteamérica y Europa combinados. Nuestra presencia logística se sitúa en aproximadamente 19 millones de metros cuadrados (alrededor de 200 millones de pies cuadrados) de espacio de almacén, 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, personalizarlas para resolver retos específicos 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:

- Contamos con la ventaja del alcance del comercio electrónico, con la mayor plataforma de tramitación externalizada de pedidos de comercio electrónico de Europa;
- Nuestras sólidas capacidades multinacionales satisfacen las altas expectativas de los clientes en cuanto a una calidad de servicio coherente en diferentes mercados europeos;
- Nuestras soluciones hechas a medida y habilitadas por tecnología generan márgenes altos y crean adherencia con los clientes clave;
- Tenemos una gran número de relaciones con los clientes que tienen una ventaja significativa en cuanto a la cuota de mercado; y
- Tenemos una estrategia de ventas dirigida e iniciativas de margen macro-independientes en curso.

Logística de contratos

Nuestro segmento de logística de contrato es una actividad comercial que cuenta con pocos activos y se caracteriza por sus 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.

Este es un negocio bien posicionado con oportunidades continuas para expandir el margen a través de una gestión disciplinada de costes y productividad, una reducción de los generadores de pérdidas y una mayor eficiencia y seguridad a través de la automatización. Nuestro registro de seguridad en los almacenes de EE. UU. para incidentes que se pueden notificar según OSHA es más de cuatro veces mejor que la media del sector

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. Hemos visto mejoras en la productividad de al menos 5%, mucho más altas en algunas ubicaciones individuales, gracias a los ajustes realizados en nuestras plantillas. A fecha de hoy, hemos implementado las herramientas en 80% de nuestras instalaciones y todos nuestros muelles de transbordo para LTL en Norteamérica, con continuas implementaciones en Europa.

Este es un ejemplo real de XPO Smart™ en acción: un gran cliente se había sentido decepcionado por otro 3PL y necesitaba que nos hiciésemos cargo de un 25% más de volumen en su 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 nos pidieron que gestionemos 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. Aquí nuestra tecnología marca la diferencia.

Cabe destacar que alrededor del 10% al 35% de todos los pedidos de comercio electrónico 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 contrato hasta la fecha es una instalación de logística inversa omnicanal para una gran empresa de calzado y prendas de vestir. Omnicanal es el término del sector que se utiliza para describir a los minoristas que tienen tiendas físicas y un canal de comercio electrónico. Nos hemos asociado con nuestro cliente para implementar un centro de procesamiento de devoluciones de 102.000 metros 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 notable victoria este año, hemos firmado uno de nuestros mayores contratos de logística en Europa con Waitrose & Partners, una cadena nacional de supermercados en el Reino Unido. Operaremos dos centros de distribución clave para Waitrose, gestionando la recolección y el envío de aproximadamente 143 millones de cajas por año. En su comunicado de prensa, Waitrose comentó que eligieron XPO por nuestra experiencia en la distribución omnicanal.

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 la presión económica. 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, y esto 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. Descubrimos que los sistemas autónomos de entrega de mercancías al personal, que llevan el inventario a los trabajadores para la gestión de pedidos, pueden mejorar la productividad entre 4 y 6 veces. Los cobots, que ayudan a los trabajadores con el proceso de recolección del inventario, ofrecen una media de beneficio de 2x para la productividad. Los brazos robóticos estacionarios pueden repetir 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.

Diferenciamos aún más a XPO de otros proveedores de logística gracias a nuestra habilidad para crear un entorno sincronizado en las plataformas de automatización. WMx, nuestra plataforma de gestión de almacenes patentada; 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 de 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. En junio comenzamos a desarrollar las operaciones en el revolucionario 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 con la capacidad para procesar más de un millón de palés por año. Cuenta con la mayor producción de cualquier instalación en la red global de Nestlé. Nuestro laboratorio de innovación europeo está ubicado en las instalaciones, donde funciona como un laboratorio de ideas y una plataforma de lanzamiento con la capacidad de probar nuevas tecnologías en condiciones operativas reales. Cortaremos una cinta virtual en este sitio histórico este mes.

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 la aplicación Drive XPO™ patentados, que proporcionan experiencias superiores a expedidores y transportistas, comentados a continuación;
- Automatización y análisis que impulsan la productividad y la cuota de mercado;
- Soluciones transformativas para clientes de nivel uno, con la oportunidad de integrar las bases de nivel dos y nivel tres con menos intervención humana;
- Tendencias en la externalización, comercio electrónico y digitalización, que juegan a nuestro favor; y
- Nuestro modelo de activos ligeros, con alta conversión de efectivo y fuerte generación de flujo de caja.

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

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

- 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 del negocio existente, 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.

La dimensión de nuestra oferta de transporte en Europa nos ha ayudado a asegurar grandes contratos de varios años como importante socio de distribución. Por ejemplo, recientemente celebramos un acuerdo con Arla Foods para la distribución directa de sus productos lácteos refrigerados a los principales supermercados y tiendas del Reino Unido. Proporcionamos servicio diario a Arla utilizando 184 de nuestros camiones refrigerados y 382 conductores de XPO.

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 XPO Connect™ 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. También 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 nuestra 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.

A nivel global, más de 65.000 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 más 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 contratistas independientes 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 otros servicios 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 aproximadamente 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 cuatro años tras la compra de este negocio y hemos mejorado la operación significativamente. En el tercer trimestre, nuestro enfoque en el rendimiento, el servicio y la eficiencia han mejorado nuestro índice operativo hasta el 81,7%, el mejor índice operativo de cualquier trimestre en la historia de nuestras operaciones de LTL. Nuestro índice operativo ajustado supuso un récord al situarse en 79,7%. Contamos con una oportunidad bien definida para alentar el crecimiento del EBITDA de LTL hasta al menos 1.000 millones de dólares para el año 2022.

Nuestra hoja de ruta tecnológica para LTL se centra en los componentes principales del ciclo de vida del servicio: transporte de línea, recogida y entrega, y fijación de precios. También utilizamos XPO Smart™ para mejorar la productividad en la operaciones de muelle y almacenes. Con XPO Smart™ implementado en nuestra red LTL de EE. UU., estamos obteniendo más 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. 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 de construcción de rutas 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.

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

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

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

A pesar de que cada componente de nuestro plan proporciona sus propios beneficios, también esperamos un sólido efecto 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. Nuestros clientes se incluyen grandes superficies que venden electrodomésticos, muebles, equipos de ejercicio, electrónica grande y otros artículos grandes y voluminosos. Todos estos 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 servicios de último kilómetro de mercancías pesadas a domicilio y aun así solo contamos con menos del 7% 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. Hoy por hoy, nuestra red de último kilómetro en Norteamérica cuenta con 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.

Existe una tendencia creciente hacia la compra de mercancías pesadas 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. Esta tendencia se aceleró debido al COVID-19, ya que las personas perdieron el acceso a las compras in situ, y esperamos que al menos parte

de esta nueva demanda se vuelva secular. En el tercer trimestre, a pesar de la economía contraída, nuestra red de último kilómetro en Norteamérica aumentó los ingresos netos en un 15% interanual al aprovechar nuestros centros de último kilómetro y la red XPO Direct.

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.

A principios de este año, lanzamos XPO Connect™ en nuestro servicio de último kilómetro y no hemos dejado de ampliar sus capacidades desde entonces. Nuestra mejora de la precisión del seguimiento de inventario en el último kilómetro dio como resultado una precisión del 99% tras su lanzamiento. Todos nuestros clientes de centros de último kilómetro en los EE. UU. ahora usan esta tecnología, que les brinda ETA en tiempo real para entregas a domicilio y habilita las notificaciones electrónicas y reprogramaciones.

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 2.100 operadores 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 Rail Optimizer y la plataforma digital XPO Connect™ patentadas son motores de crecimiento y ventajas competitivas para nosotros en intermodal ya que permiten una comunicación constante con los ferrocarriles y proporcionan 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 puede incluir 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.

El transporte gestionado está recibiendo cada vez más atención de las empresas como una valiosa estrategia de externalización. En junio, XPO fue honrado por General Motors como Proveedor del año por la excelencia de nuestros servicios de transporte gestionado y recientemente recibimos el premio Ford World Excellence por nuestro sólido rendimiento con los servicios de transporte urgente gestionado. El año pasado, transformamos 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™.

El transporte gestionado sigue siendo una pequeña parte de nuestros ingresos, pero como lo demuestran estas victorias, 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, mantener a nuestro personal sano, ha adquirido nuevas dimensiones debido a la pandemia del COVID-19. Actuamos rápidamente e implementamos numerosas medidas diseñadas para garantizar el bienestar físico, mental y financiero de nuestros empleados.

Nuestra cultura se centra en 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 los programas Girls With Impact y Workfit para personas con diversas discapacidades y la lucha de la Fundación Susan G. Komen contra el cáncer de mama. Estamos orgullosos de haber sido nombrados el socio de transporte oficial de Susan G. Komen 3-Day Walks® para 2021.

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 bebé o una baja de dos semanas pagadas si es el o la cuidadora secundaria. Además, las mujeres reciben hasta 20 días de baja por embarazo al 100% de su salario por motivos de salud y bienestar, y otras preparaciones para la llegada de su bebé.

Nuestras empleadas pueden solicitar adaptaciones laborales para su embarazo sin miedo a ser discriminadas. Esto incluye adaptaciones basadas en "positivos automáticos" tales como cambios en el horario de trabajo y la frecuencia o los tiempos de descanso, o la ayuda con 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.

Sostenibilidad medioambiental

La sostenibilidad es otra área donde XPO ya ha establecido un ejemplo en el sector, ofreciéndonos la oportunidad de desarrollar esa posición. En Estados Unidos, nuestra ha sido nombrada una de los 75 proveedores principales de cadena de suministros respetuosos con el medio ambiente por *Inbound Logistics* durante 5 años seguidos. En Europa, XPO ha sido galardonada con la clasificación CSR de plata por EcoVadis en 2019 y 2020, y nuestra puntuación general nos coloca en el 10% superior de la categoría Transporte de mercancías por carretera.

Estamos orgullosos de haber sido galardonados recientemente con los premios Trophées EVE 2020 por implementar una solución multimodal de "río urbano" para reducir las emisiones de CO₂ durante las entregas en el centro de la ciudad en París, en colaboración con los puertos de París, la ciudad de París, la región de la Isla de Francia y Voies Navigables de France, la autoridad de navegación francesa responsable de la gestión de la mayoría de la red de vías navegables interiores de Francia. En 2019, renovamos nuestro compromiso con la Carta del CO₂ en Francia, ampliando nuestro compromiso con una huella ambiental más pequeña.

El almacén del futuro que hemos creado junto con Nestlé en el Reino Unido cuenta con unas instalaciones medioambientalmente avanzadas 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 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

CO₂ de forma importante gracias a su mayor capacidad de transporte. Nuestra flota en general ha reducido el consumo de combustible en aproximadamente 10% desde 2015.

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 último informe de sostenibilidad, que proporciona detalles de nuestro progreso en 2019 a nivel global 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 tercer trimestre de 2020¹

Tras un segundo trimestre dominado por la COVID-19, volvimos a una sólida trayectoria de crecimiento en el tercer trimestre en todas nuestras ofertas de servicios y regiones. Nuestros ingresos, EBITDA ajustado, BPA ajustado y flujo de caja libre fueron todos decisivamente más altos de lo esperado:

- 4.220 millones de dólares en ingresos
- 84 millones de dólares de ingresos netos²
- 0,83 dólares de ganancia por acción diluida
- 86 millones de dólares en ingresos netos ajustados²
- 0,84 dólares de ganancia por acción diluida ajustada
- 439 millones de dólares de EBITDA ajustado
- 298 millones de dólares de flujo de caja de operaciones
- 247 millones de dólares de flujo de caja libre

Orientación para 2020

La empresa espera generar:

- EBITDA ajustado de 400 a 410 millones de dólares para el cuarto trimestre de 2020 y EBITDA ajustado de aproximadamente 1.350 millones de dólares para todo el año 2020; y
- Flujo de caja libre de entre 25 y 50 millones de dólares para el cuarto trimestre de 2020 y flujo de caja libre de aproximadamente 500 millones de dólares para todo el año 2020.

Posición de liquidez

El 30 de septiembre de 2020, teníamos acceso a aproximadamente 3.100 millones de dólares de liquidez total, incluidos 2.000 millones de dólares de efectivo y equivalentes de efectivo y 1.100 millones de dólares de capacidad de endeudamiento disponible, después de pagar 400 millones de dólares en préstamos basados en activos en el tercer trimestre. La empresa no tiene deudas importantes con vencimientos inmediatos hasta mediados de 2022.

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

² Ingresos netos atribuibles a accionistas ordinarios

Programa de recompra de acciones

Hasta el 30 de septiembre 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. Contamos con 503 millones de dólares restantes de la actual autorización de recompra de acciones de 2.500 millones de dólares. No se realizaron recompras de acciones en el tercer cuarto.

Mirando al futuro

Continuamos llevando a cabo nuestra estrategia de crecimiento gracias a la gestión eficaz y rentable del negocio, a la par que nos adaptamos a los cambios en nuestro entorno operativo. 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, Owens Corning, 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 fue el cuadragésimo año consecutivo en que nos asociamos con el Tour y nos enorgullece apoyar a los participantes de la carrera en el escenario global, en particular dada las intensas precauciones frente a la COVID-19 que permitieron que el evento saliese adelante.

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 tres 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* nombró a XPO 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. Recientemente, tanto los Países Bajos como Francia clasificaron XPO entre los tres primeros 3PL en sus respectivos países, y Gartner nos nombró como líder mundial en el Magic Quadrant de 3PL. En septiembre, ampliamos nuestra asociación con el Instituto de Tecnología de Massachusetts (MIT) en su Programa de Relación Industrial; XPO es la primera empresa de logística global en colaborar en la innovación de la industria con las mentes más privilegiadas e instalaciones de investigación del MIT.

De cara a nuestros inversores, es importante destacar que contamos con un balance general sólido y un modelo de negocio blindado. Incluso en este difícil año, nos encontramos camino de generar un EBITDA ajustado de aproximadamente 1.350 millones de dólares y 500 millones de dólares de flujo de caja libre.

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 y nueve meses que finalizaron el 30 de septiembre de 2020 y 2019 de forma consolidada; el EBITDA, el EBITDA ajustado, el EBITDA ajustado excluida la carga completa y el EBITDA ajustado de nuestro negocio de carga fraccionada en Norteamérica 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 y nueve meses que finalizaron el 30 de septiembre 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 y nueve meses que finalizaron el 30 de septiembre de 2020 y 2019 y el periodo anual que finalizó en 2019; los ingresos operativos ajustados e índice operativo ajustado de nuestro negocio de carga fraccionada en Norteamérica durante los periodos de doce meses que finalizaron el 31 de diciembre de 2019, 2018, 2017, 2016 y 2015; y el margen de ingresos netos de nuestra división de último kilómetro para el periodo de tres meses que finalizó el 30 de septiembre de 2020 y 2019.

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 y otros ajustes tal y como se disponen en las tablas adjuntas. 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. Consideramos que los ingresos netos mejoran la capacidad de comparación de nuestros resultados operativos entre periodos al eliminar el coste de transporte y servicios, en particular el gasto de combustible, generado en el periodo contemplado, tal y como se establece en las tablas a continuación. 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 cierta transacción e integración, y de costes de reestructuración, además de 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.

Con respecto a nuestros objetivos financieros para el cuarto trimestre de 2020 y el año completo para el EBITDA ajustado y el flujo de caja libre, una conciliación de estas medidas no PGCA con las correspondientes medidas PGCA, no está disponible sin que ello suponga un esfuerzo considerable debido a la variabilidad y complejidad de los elementos de conciliación descritos anteriormente que excluimos de estas medidas objetivo no PGCA. La variabilidad de estos elementos puede tener un impacto significativo en nuestros resultados financieros PCGA en el futuro y, como resultado, no podemos preparar a futuro la declaración de ingresos ni la declaración de flujos de caja, según PCGA que son necesarios para crear esa conciliación.

Declaraciones a futuro

Este documento incluye declaraciones a futuro dentro del significado 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 para el EBITDA para nuestro negocio de carga fraccionada en Norteamérica, las posibilidades de crecimiento de los ingresos de nuestra empresa y los objetivos financieros para el EBITDA ajustado y el flujo de caja libre de nuestra empresa para el cuarto trimestre de 2020 y el año completo. 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 la COVID-19 y las respuestas gubernamentales a la pandemia de la COVID-19, crisis de salud pública (incluida la 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.

NOVIEMBRE 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 y nueve meses que finalizaron el 30 de septiembre de 2020 y 2019 de forma consolidada; el EBITDA, el EBITDA ajustado, el EBITDA ajustado excluida la carga completa y el EBITDA ajustado de nuestro negocio de carga fraccionada en Norteamérica 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 y nueve meses que finalizaron el 30 de septiembre 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 y nueve meses que finalizaron el 30 de septiembre de 2020 y 2019 y el periodo anual que finalizó en 2019; los ingresos operativos ajustados e índice operativo ajustado de nuestro negocio de carga fraccionada en Norteamérica durante los periodos de doce meses que finalizaron el 31 de diciembre de 2019, 2018, 2017, 2016 y 2015; y el margen de ingresos netos de nuestra división de último kilómetro para el periodo de tres meses que finalizó el 30 de septiembre de 2020 y 2019.

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 y otros ajustes tal y como se disponen en las tablas adjuntas. 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. Consideramos que los ingresos netos mejoran la capacidad de comparación de nuestros resultados operativos entre periodos al eliminar el coste de transporte y servicios, en particular el gasto de combustible, generado en el periodo contemplado, tal y como se establece en las tablas a continuación. 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 cierta transacción e integración, y de costes de reestructuración, además de 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.

Con respecto a nuestros objetivos financieros para el cuarto trimestre de 2020 y el año completo para el EBITDA ajustado y el flujo de caja libre, una conciliación de estas medidas no PCGA con las correspondientes medidas PGCA, no está disponible sin que ello suponga un esfuerzo considerable debido a la variabilidad y complejidad de los elementos de conciliación descritos anteriormente que excluimos de estas medidas objetivo no PCGA. La variabilidad de estos elementos puede tener un impacto significativo en nuestros resultados financieros PCGA en el futuro y, como resultado, no podemos preparar a futuro la declaración de ingresos ni la declaración de flujos de caja, según PCGA que son necesarios para crear esa conciliación.

DECLARACIONES A FUTURO

Este documento incluye declaraciones a futuro dentro del significado 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 para el EBITDA para nuestro negocio de carga fraccionada en Norteamérica, las posibilidades de crecimiento de los ingresos de nuestra empresa y los objetivos financieros para el EBITDA ajustado y el flujo de caja libre de nuestra empresa para el cuarto trimestre de 2020 y el año completo. 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.

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
 - Respuesta a la COVID-19
 - 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

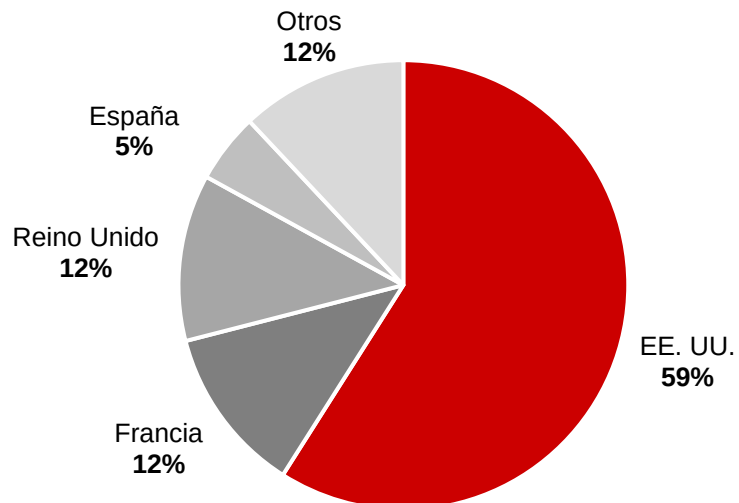
Posiciones de liderazgo en sectores de alto crecimiento	- Las tres primeros puestos del sector en todas las principales líneas de servicio en transporte y logística - Exposición desproporcionada a sectores con motores de crecimiento secular, incluida la tendencia hacia la subcontratación o externalización.
Numerosas oportunidades de crecimiento de primera línea	<2% de participación del mercado total accesible - Habilidad demostrada para capturar participaciones orgánicas a través del precio y el volumen, y expandirnos a través de fusiones y adquisiciones de crecimiento gradual.
Presencia consolidada en los sectores del comercio electrónico y comercio omnicanal	- Mayor proveedor de 3PL de comercio electrónico en Europa, proveedor global de logística inversa - Mayor proveedor de logística de último kilómetro de mercancías pesadas en Norteamérica
Ritmo rápido de la innovación tecnológica	- La tecnología patentada aprovecha la inteligencia artificial y el aprendizaje automático - Áreas clave de enfoque: automatización de almacenes, mercado de transporte digital y ciencia de datos
Considerables ventajas de escala	- Ventajas de ingresos: capacidad para atender a los clientes con acceso a capacidad, venta cruzada y talento superior - Ventajas de beneficios: apalancamiento operativo, poder adquisitivo, densidad de carriles y optimización mediante tecnología
Hábil asignación de capital centrada en beneficios	- Sólido historial de creación de valor sustancial para los accionistas. - Enfoque disciplinado de la rentabilidad del capital
Oportunidades de crecimiento de los beneficios de entre 700 y mil millones de dólares a través de proyectos específicos de la empresa	- Palancas de ingresos: análisis de tarificación, XPO Connect™, XPO Direct™ y la venta cruzada o cross selling intraeuropea - Palancas de coste: XPO Smart™, optimización de LTL, automatización de la logística y otras.
Capacidad para superar las expectativas del mercado	- Capacidad probada para crecer más rápido que todos los entornos macroeconómicos - La combinación de verticales, la combinación de servicios, el modelo de negocio flexible y la alta combinación de negocios contratados añaden resiliencia
Importante generación de caja a través de ciclos	~ 69% de los ingresos son ligeros de activos - Capex de mantenimiento bajo; el capital circulante se convierte en una a fuente de caja en periodos de recesión
Foso único de innovadores centrados en la obtención de resultados	35 altos ejecutivos y 2.500 profesionales en todos los niveles que cuentan con una gran experiencia en el sector - Innovadores tecnológicos, directores, ingenieros, encargados de logística y operadores que impulsan todas las líneas de negocio

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

Cifras clave

Ingresos en 2019: 16.600 millones de dólares

INGRESOS POR REGIÓN¹



INGRESOS POR COMBINACIONES¹



CLIENTES

Más de 50.000

EMPLEADOS

97.000 aprox.

UBICACIONES

1.499

PAÍSES DE OPERACIÓN

30

¹ Datos por región y mezcla a partir del año fiscal 2019; estadísticas clave a partir del miércoles, 30 de septiembre de 2020

36% DE LOS INGRESOS DE XPO EN 2019

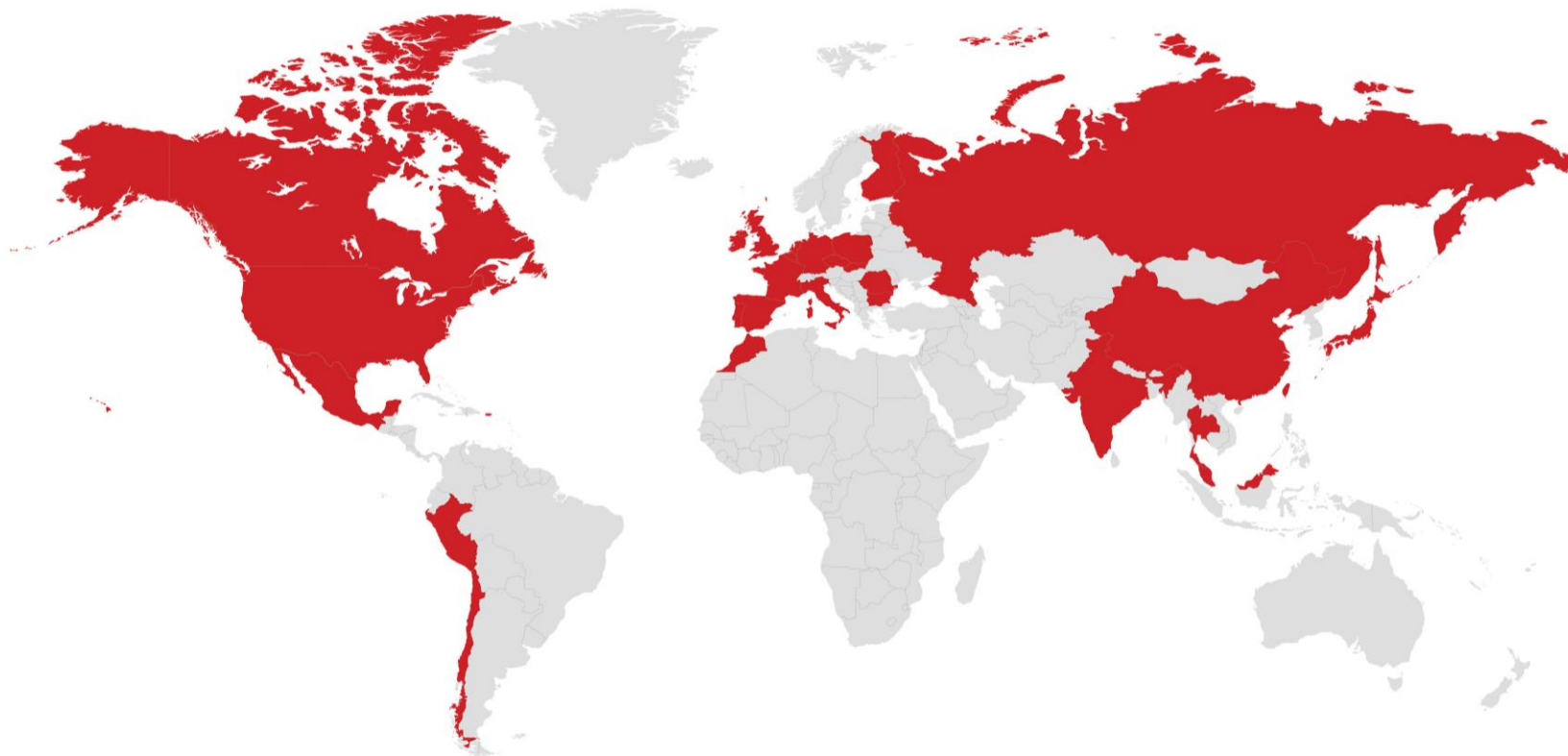
~80\$

64% DE LOS INGRESOS DE XPO EN 2019

~460\$⁴

6

Proveedor global de capacidad masiva para los clientes



ACTIVOS DE TRANSPORTE TERRESTRE

15.000	tractocamiones
39.000	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

553	instalaciones de transbordo
766	instalaciones de logística de contrato
18,6	millones de metros cuadrados de espacio de almacén

Nota: Datos a partir del miércoles, 30 de septiembre de 2020

PRESENTACIÓN PARA INVERSORES NOVIEMBRE 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.

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.

Habilidad para gestionar devoluciones de productos complejas y servicios de omnicanal

- 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

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

- 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

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

- Soluciones de distribución de espacio compartido Flexible XPO Direct™ 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

Integración sofisticada con las infraestructuras tecnológicas de los clientes

- 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

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

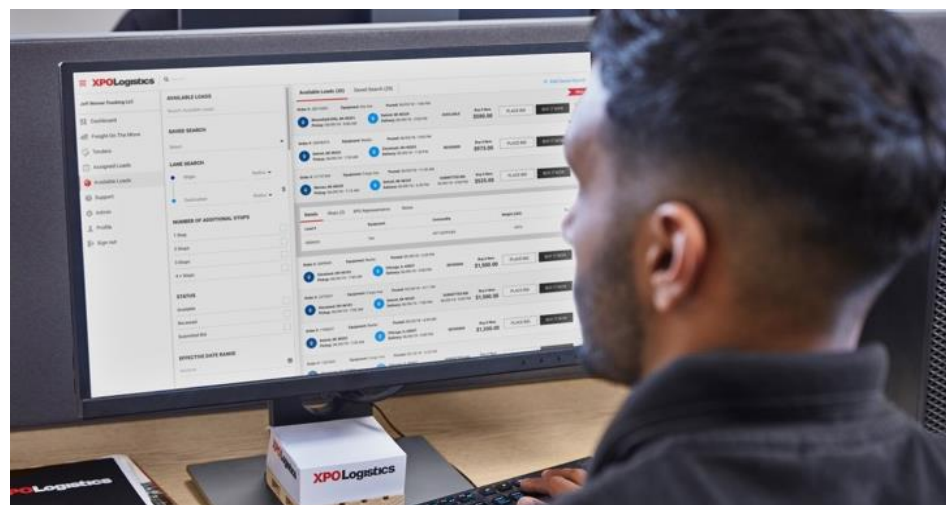
- Robots y cobots para la recogida y empaquetado
- Rotos autónomos de recogida de mercancía y entrega al personal, sistemas de clasificación avanzados
- Vehículos de guiado automático de almacén (AGV)

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



**Aprox. 550
millones de
dólares**

de inversión en
tecnología en 2019

1.600

profesionales de TI
aproximadamente,
incluidos alrededor de
100 científicos de datos¹

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

¹ A partir del 30 de septiembre de 2020

Aplicaciones clave basadas en la tecnología patentada de XPO según oferta de servicios

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
- Integra en XPO Direct™ el último kilómetro con la logística de contratos para clientes minoristas, de comercio electrónico, omnicanal y fabricantes
- Los análisis de XPO Smart™ mejoran la productividad de las operaciones de los almacenes ajustando de forma efectiva la mano de obra

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, planificación de rutas 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



- La ventaja del primer transportista con automatización avanzada diferencia fuertemente a XPO como un socio superior en la cadena de suministro para los clientes
- 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 de entre cuatro y seis 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

CREACIÓN DE VALOR DE LA

- Más de 70.000 transportistas registrados a nivel global
- 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™

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

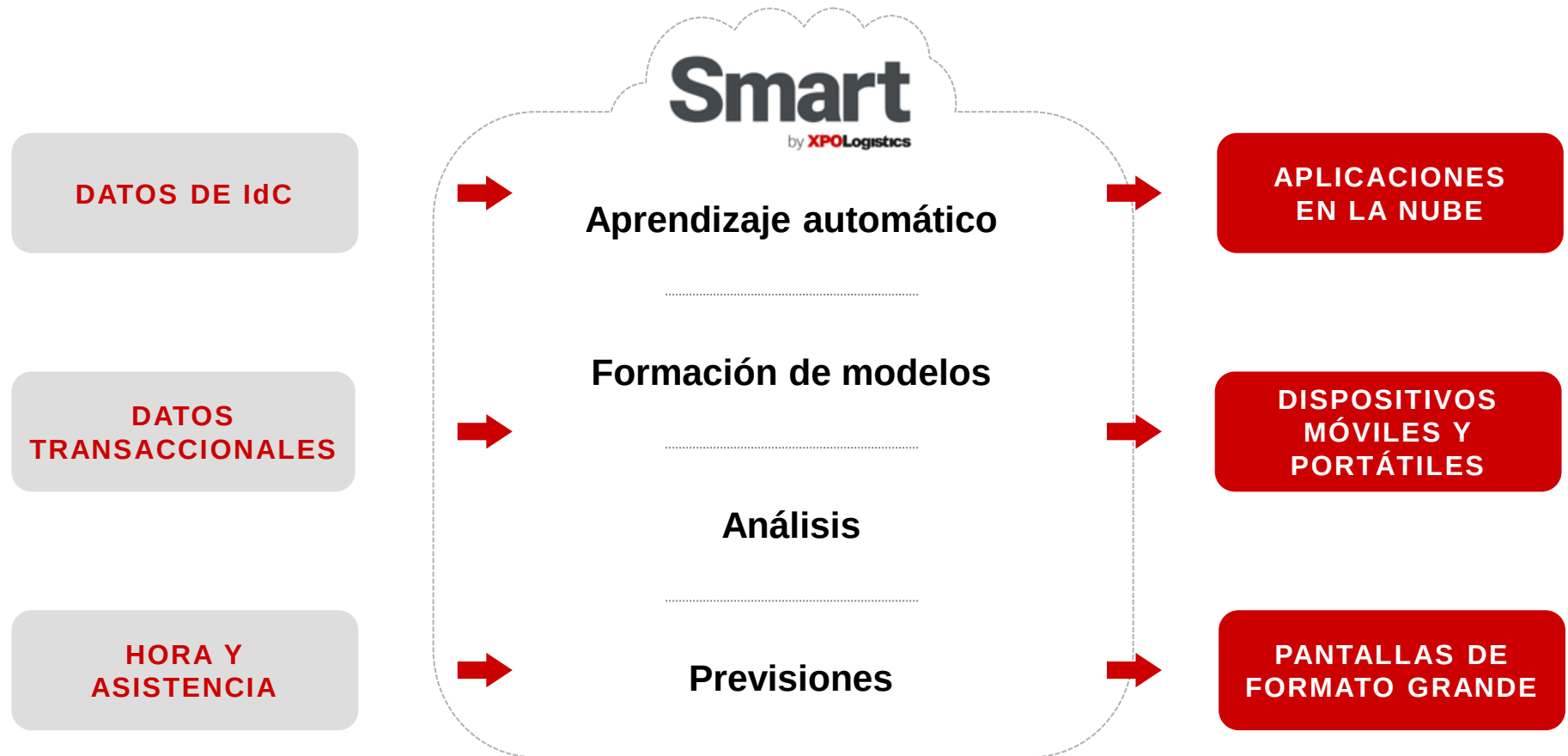
Mejora la gestión de la capacidad

- 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.

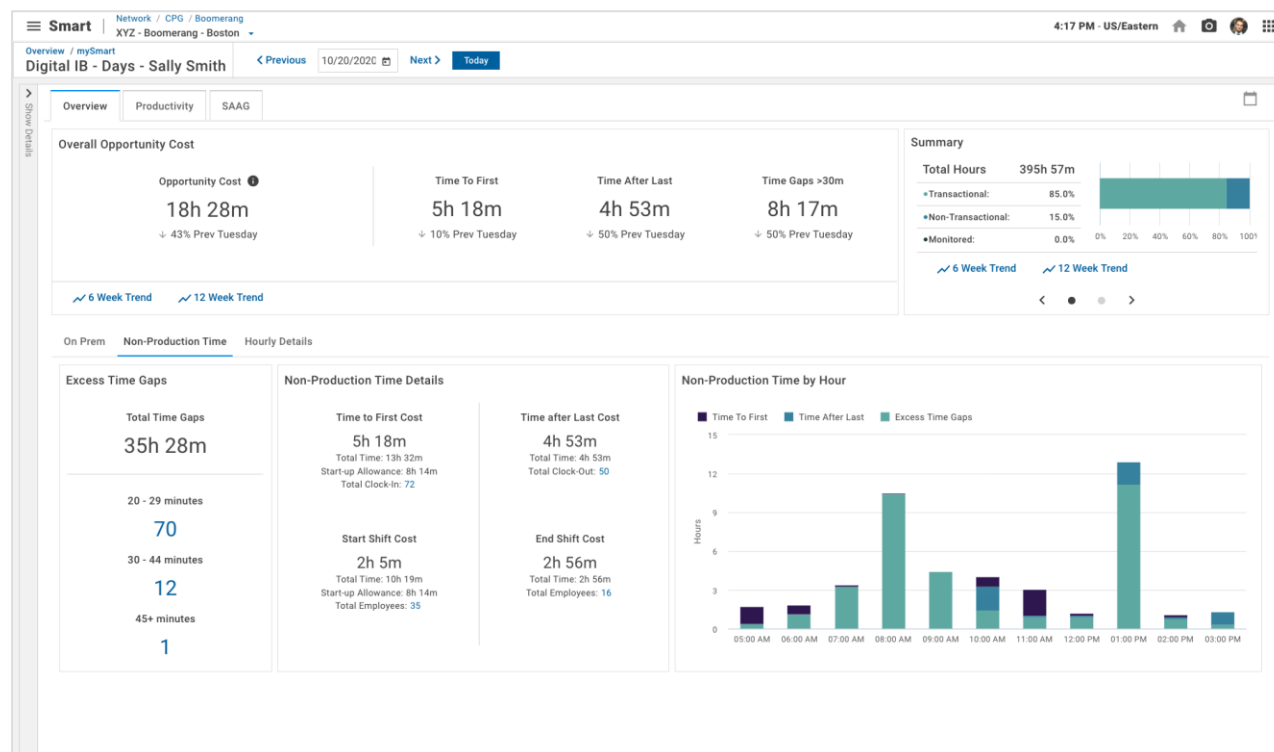
Aumenta la eficiencia interna

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

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



Mayor productividad al alza ya que XPO Smart™ se utiliza completamente de cara al futuro



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 a través del aprendizaje automático
- Detalles a nivel granular en solo dos o tres clics

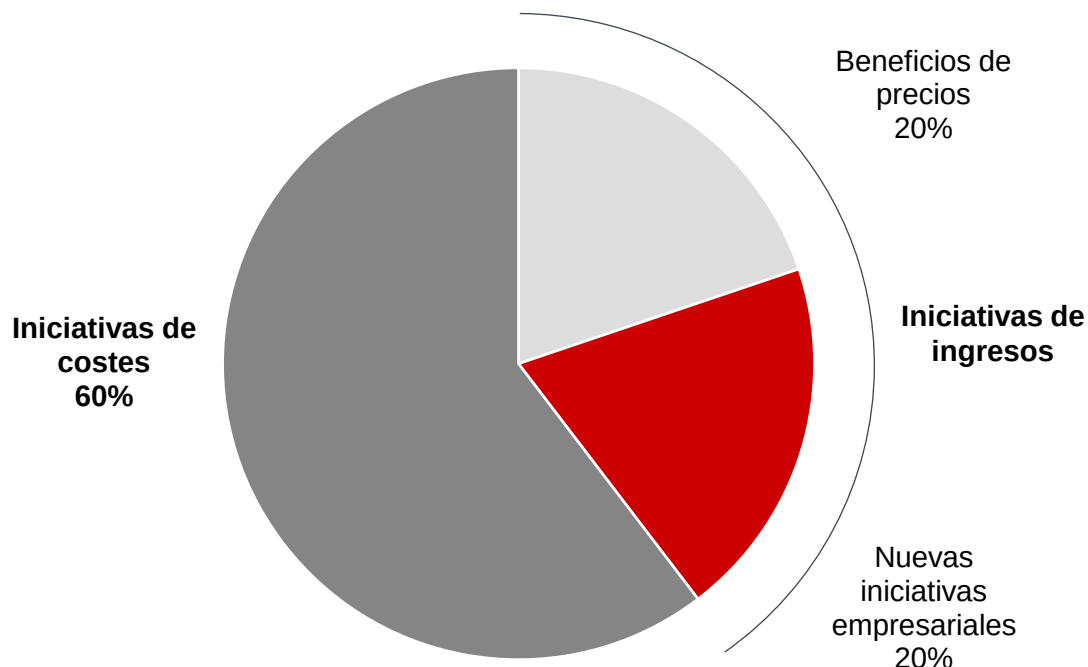
CAPACIDADES

- 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

**Implementadas en 80% de las instalaciones en Norteamérica,
100% de la red de LTL en Estados Unidos, con implementaciones en Europa en curso**

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

PRINCIPALES INICIATIVAS COMO % DEL POTENCIAL TOTAL



A pesar de la COVID-19, XPO va mejorando sus beneficios gracias, en parte, a iniciativas basadas en la tecnología. En el tercer trimestre, los algoritmos de precios patentados de la empresa ayudaron a mejorar los ingresos netos de corretaje de camiones por carga, p. ej., el mercado digital de XPO Connect™ ayudó a abastecer capacidad de camiones en un mercado ajustado. La empresa también integró su red central en XPO Connect™, de cara al aumento del comercio electrónico, mejorando así la eficiencia en la unidad de negocio de último kilómetro.

En Europa, donde la expansión del margen es una de las 10 iniciativas principales, las herramientas de gestión laboral XPO Smart™ han literalmente burlado a la pandemia, ayudando a compensar el mayor coste de la mano de obra mediante la optimización de las horas de trabajo. En el tercer trimestre, a medida que los volúmenes de logística aumentaron, los responsables de sitios de XPO pudieron realizar ajustes rápidos en los niveles de mano de obra en tiempo real.

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

CONJUNTO DE OPORTUNIDADES DE COSTE

- Productividad del personal de XPO Smart™
 - Optimizar 5.000 millones de dólares aprox. de costes 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

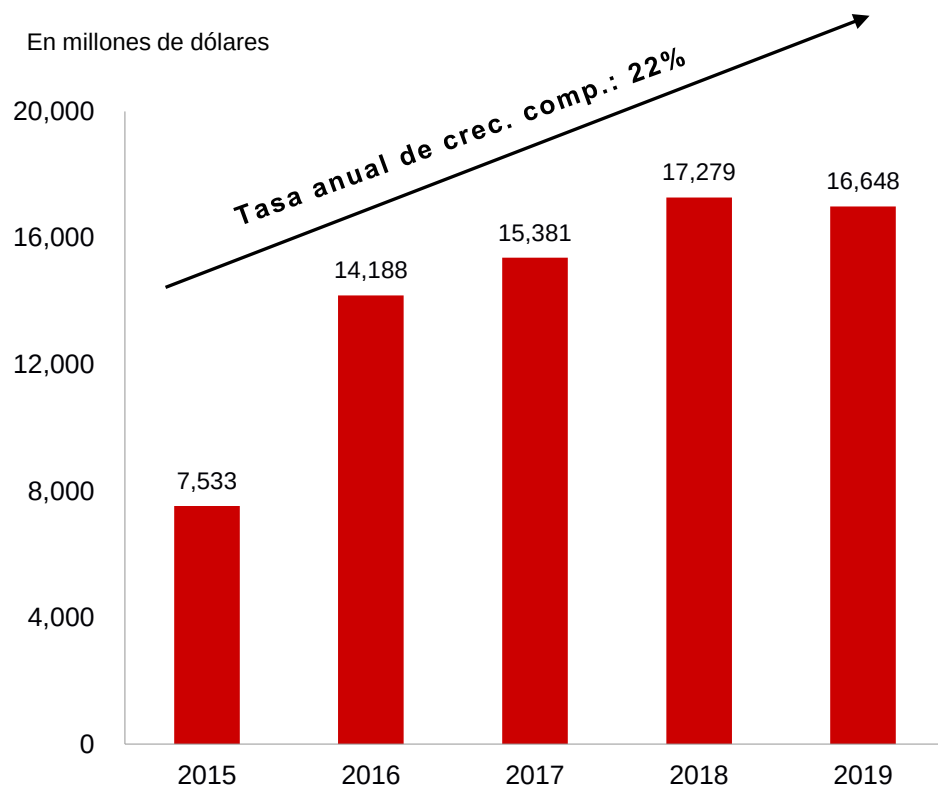
- Análisis de tarificación avanzados y herramientas de ingresos
- Mercado de transporte digital XPO Connect™
- Red de distribución compartida XPO Direct™
- Ventas centradas en cuentas estratégicas europeas

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.

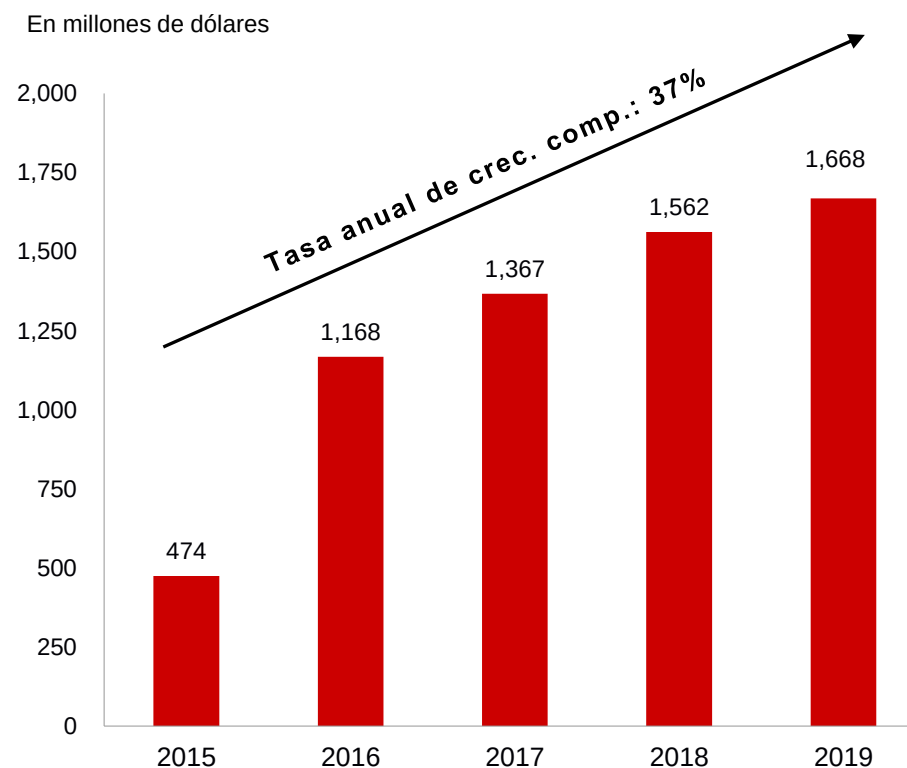
Aspectos financieros destacados y cifras clave

Crecimiento de ingresos y EBITDA ajustado líder del sector

INGRESOS

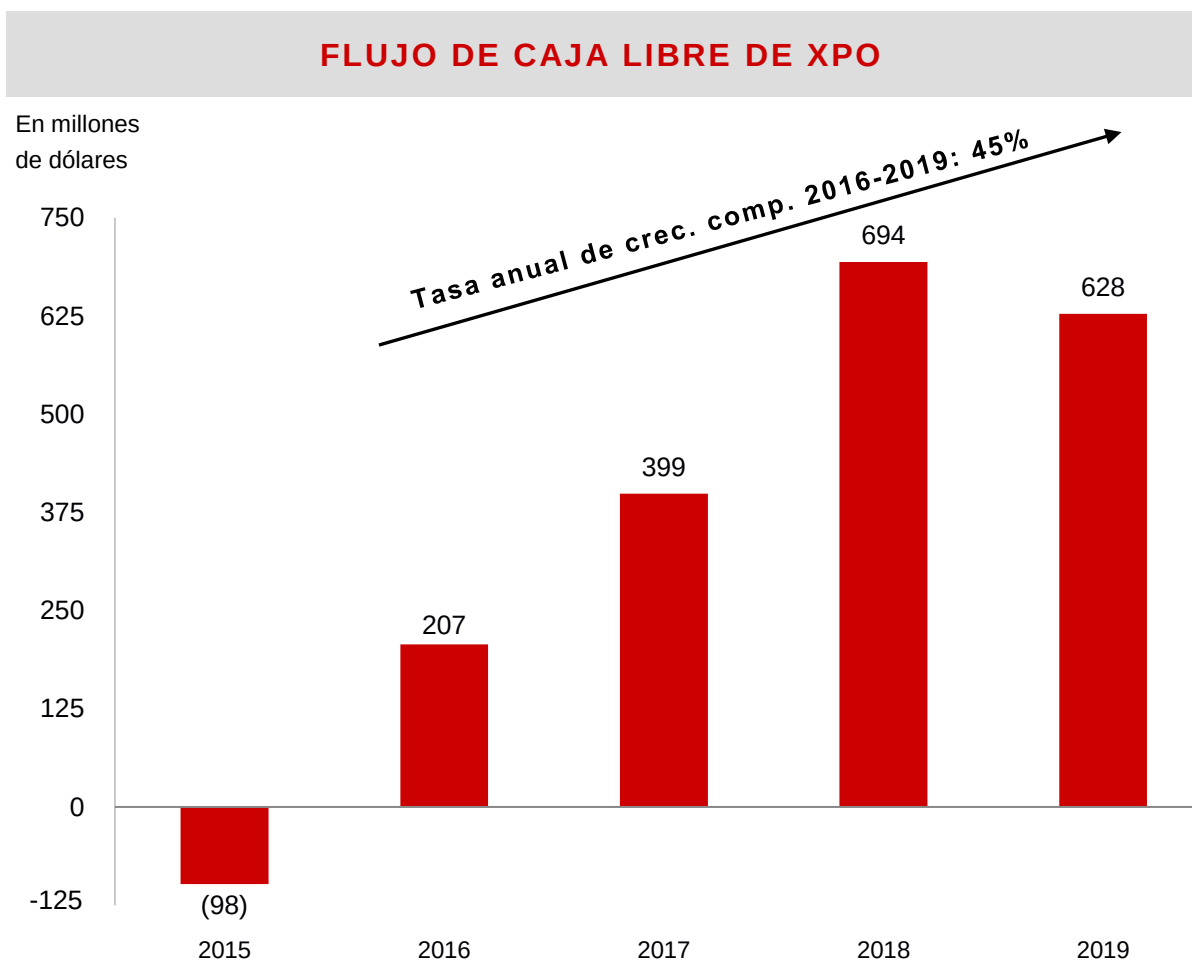


EBITDA AJUSTADO



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.

Balance general y liquidez a partir del miércoles, 30 de septiembre de 2020

DEUDA NETA¹	4.700 millones de dólares
-------------------------------	---------------------------

EFFECTIVO Y EQUIVALENTES	2.000 millones de dólares
---------------------------------	---------------------------

VENTAJA NETA	3.4x
---------------------	------

LIQUIDEZ TOTAL	3.100 millones de dólares
-----------------------	---------------------------

Actividades del tercer trimestre de 2020

- Se pagaron 400 millones de dólares de préstamos basados en activos (ABL)
- No hay vencimientos de deuda importantes hasta mediados de 2022

¹ Calculado como la deuda total de 6.700 millones de dólares menos efectivo y equivalentes de efectivo de 2.000 millones de dólares
Consulte la sección "Medidas financieras no PCGA" en la página 2 de este documento

Resultados del tercer trimestre de 2020 y guía del 2020

Tres meses hasta el miércoles, 30 de septiembre de 2020

INGRESOS	4.220 millones de dólares
INGRESOS NETOS¹	84 millones de dólares
GANANCIAS POR ACCIÓN DILUIDAS	0,83\$
INGRESOS NETOS AJUSTADOS¹	86 millones de dólares
GANANCIAS POR ACCIÓN DILUIDAS AJUSTADAS	0,84\$
EBITDA AJUSTADO	439 millones de dólares
FLUJO DE CAJA DE OPERACIONES	298 millones de dólares
FLUJO DE CAJA LIBRE	247 millones de dólares

Comentario

- La empresa informó incrementos interanuales en el EBITDA ajustado del tercer trimestre y en el flujo de caja de las operaciones.
- Los ingresos aumentaron un 2% interanual, ya que la demanda se recuperó de los mínimos del segundo trimestre causados por la COVID
- El EBITDA ajustado aumentó un millón de dólares interanual, a pesar de los costes relacionados con la COVID en el trimestre actual
- Abril marcó un punto de inflexión y los resultados mensuales se han fortalecido secuencialmente desde mayo a septiembre, en todos los segmentos y geografías de la empresa.
- Hasta el 30 de septiembre, el flujo de caja libre superó el nivel de 2019, impulsado por una gestión diligente del capital circulante

Orientación para 2020

La empresa espera generar:

- EBITDA ajustado de 400 a 410 millones de dólares para el cuarto trimestre de 2020 y EBITDA ajustado de aproximadamente 1.350 millones de dólares para todo el año 2020
- Flujo de caja libre de entre 25 y 50 millones de dólares para el cuarto trimestre de 2020 y flujo de caja libre de aproximadamente 500 millones de dólares para todo el año 2020

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

Resultados del año 2019 completo

INGRESOS	16.650 millones de dólares	BPA DILUIDO AJUSTADO	4,03\$
INGRESOS NETOS¹	379 millones de dólares	EBITDA AJUSTADO	1.670 millones de dólares
BPA DILUIDO	3,57\$	FLUJO DE CAJA DE OPERACIONES	791 millones de dólares
INGRESOS NETOS AJUSTADOS¹	428 millones de dólares	FLUJO DE CAJA LIBRE	628 millones de dólares

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

Programa de recompra de acciones

Año hasta la fecha hasta el miércoles, 30 de septiembre de 2020, la empresa volvió a adquirir:

ACCIONES ADQUIRIDAS

1,7 millones de acciones ordinarias de XPO¹

PRECIO

Media de 66,58 dólares por acción

COSTE TOTAL

114 millones de dólares de coste total aproximado de las recompras

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.

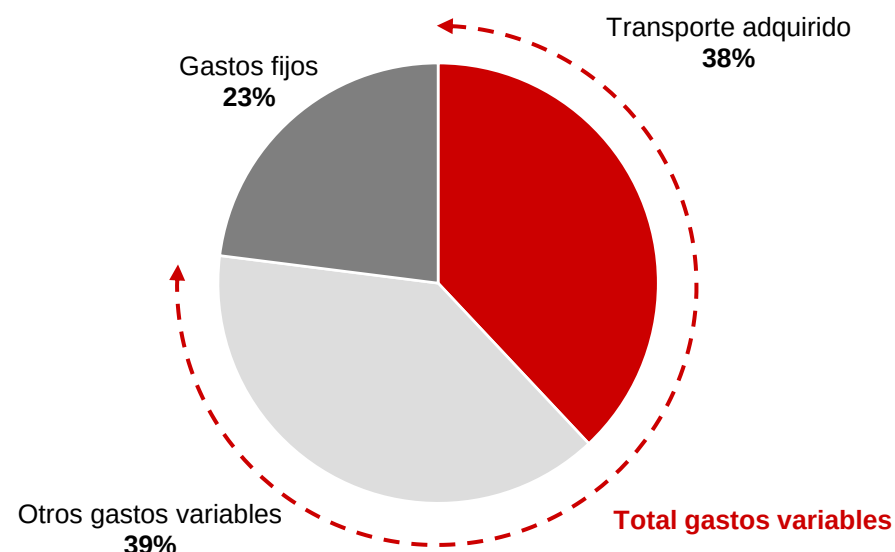
¹ Todas las recompras de acciones de 2020 hasta el 30 de septiembre se ejecutaron en el primer trimestre

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 VARIABLE¹



¹ Datos del año 2019 completo

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

- Destaca en la gestión eficaz de costes, los ajustes de personal, la reducción de los productores de pérdidas y la gestión eficaz de los picos
- 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

- El almacenamiento y la distribución de espacio compartido permiten 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, aeroespacial y defensa, bienes de consumo envasados, e industrial y automotriz¹
- 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™, inteligencia artificial y aprendizaje automático
- Oportunidades de crecimiento en Asia y América Latina a través de la integración de las relaciones con los clientes de Norteamérica
- Instalaciones de plataforma altamente integradas para una expansión sólida

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

Reputación preeminente de innovación, experiencia y calidad de rendimiento

POSICIONES DE LIDERAZGO EN EL MERCADO EN DIVERSOS SECTORES VERTICALES¹

POSICIÓN DE XPO

Productos químicos	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 CLAVE²

Tamaño del sector	50.000 millones de dólares aprox.
ingresos en 2019	2.500 millones de dólares
Países	14
Ubicaciones	383 (Norteamérica, 317)
Espacio de almacén	9,7 millones de m ² 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

¹ Basado en el número de relaciones con clientes globales

² Los ingresos son del año 2019 completo; todas las otras cifras a partir del 30 de septiembre de 2020

La presencia y la escala de XPO son ventajas competitivas



PAÍSES DE OPERACIÓN	ALMACENES (en millones)
Estados Unidos	8,7
Canadá	0,09
México	0,09
Chile	Menor que 0,09
Perú	Menor que 0,09



PAÍSES DE OPERACIÓN	ALMACENES (en millones)
Singapur	0,28
India	0,18
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

¹ M² de almacén a partir de miércoles, 30 de septiembre 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	LOGÍSTICA INTERNA Y ASISTENCIA A LA PRODUCCIÓN	LOGÍSTICA INVERSA Y ASISTENCIA POSTVENTA	SERVICIOS DE ALTO VALOR AÑADIDO Y PERSONALIZACIÓN	ALMACENES	OPTIMIZACIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTROS
▪ Tramitación de pedidos habilitada por tecnología continuamente mejorada por IA y aprendizaje automático ▪ Servicios de distribución multicanal ▪ Implementaciones de robots continuas	▪ Optimización del flujo ▪ Maximización del espacio ▪ Reposición automática de materiales y piezas ▪ Modelos de inventario gestionados por el proveedor	▪ 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	▪ Empaquetado por contrato ▪ Creación de kits ▪ Empaquetado de lotes ▪ Empaquetado y etiquetado para canales específicos ▪ Cumplimiento de ventas al por menor	▪ La habilidad de cambiar entre necesidades a corto y largo plazo, y de costes fijos a variables proporciona a los clientes mayor flexibilidad estacional ▪ Proporcionado por la tecnología y los análisis de datos de XPO	▪ 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

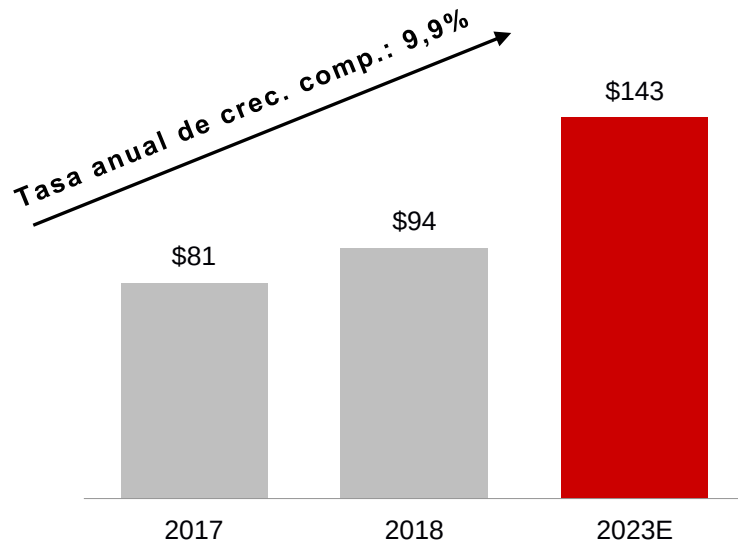
MERCADOS FINALES	% de INGRESOS en 2019 ¹	EXPERIENCIA
TECNOLOGÍA DE CONSUMO	 19%	- Tramitación de entregas directas al consumidor y de comercio minorista de electrónica de consumo y otros dispositivos - Gestión de devoluciones, reparaciones certificadas por fabricantes originales de equipos (OEM), adjudicación de garantía, disposición de productos y procesamiento de pagos
ALIMENTACIÓN Y BEBIDAS	 16%	- Almacenamiento, distribución, empaquetado por contrato, almacenamiento de congelados, refrigerados y en seco, directo al consumidor. - USDA, compatible con Kosher; registros de la FDA; 21 CFR Part 110/117, protocolo de referencia GFSI
COMERCIO ELECTRÓNICO / MINORISTA	 12%	- Integración perfecta de almacenes de grandes dimensiones, capacidad de transporte, mano de obra y automatización avanzada. - La experiencia superior del consumidor protege las marcas
AEROESPACIAL	 11%	- Infraestructura logística de última generación para la recepción, almacenamiento y envío de productos y materiales clasificados. - Certificación AS9100 y AS912, DLA y compatible con DCAA
BIENES DE CONSUMO ENVASADOS	 11%	- Soluciones llave en mano para resultados consistentes en mercados nacionales y multinacionales - Almacenamiento y distribución de alto volumen, logística inversa y tramitación omnicanal
QUÍMICA	 7%	- Fabricación, envasado, almacenamiento y envío de productos químicos básicos y especializados según estrictos estándares de seguridad. - Operaciones responsables con el medio ambiente que cumplen con las regulaciones de EPA, USDA, FDA, BRC, AIB y GMP

¹ 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

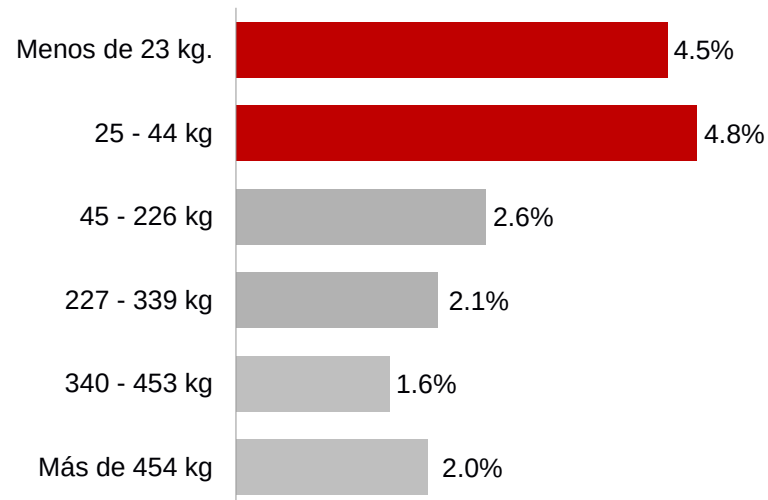
MERCADO DE LOGÍSTICA DE COMERCIO ELECTRÓNICO EN ESTADOS UNIDOS

\$ en miles de millones de dólares



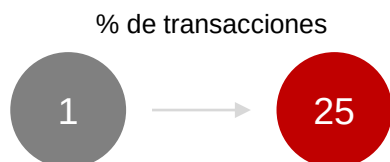
MAYOR DEMANDA DE AUTOMATIZACIÓN PARA GESTIONAR EL CRECIMIENTO

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

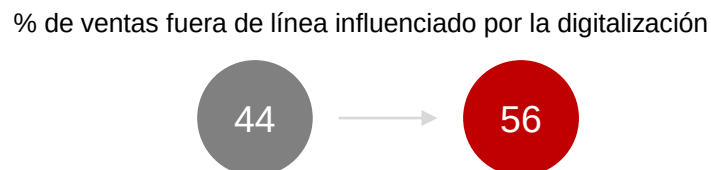


LOS CLIENTES ESPERAN ENTREGAS MÁS RÁPIDAS Y COMPRAR A NIVEL GLOBAL

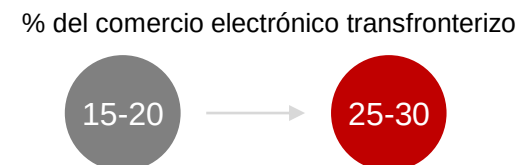
La entrega el mismo día se está convirtiendo en algo normal y se espera que aumente 43% por año



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



Tendencias



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.

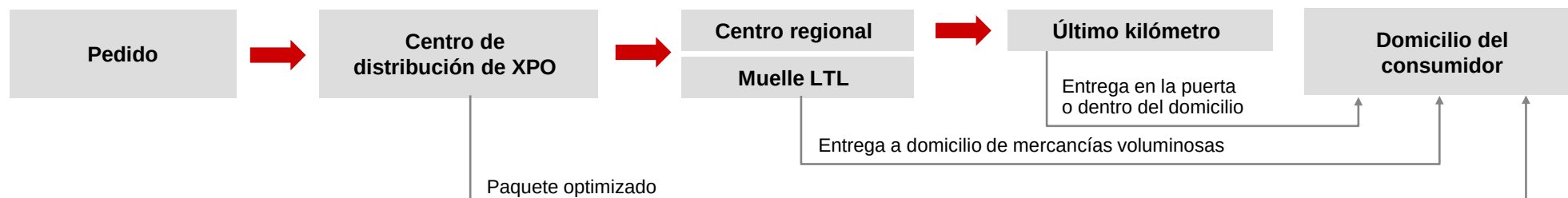
Bx

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

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 con diversas SKU entre la demanda en constante cambio
- Bien posicionado en todo el sector de consumo, incluido el omnicanal "click and collect", bienes de consumo envasados y venta minorista de alimentos

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

- Capacidades específicas del sector para recepción, 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
- 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.

- Posibilidad a largo plazo para la expansión de los márgenes a partir de XPO Smart™ y otras tecnologías inteligentes
- Enfoque en la gestión de costes, los ajustes de personal, la resolución de los generadores de pérdidas y la gestión de los picos
- Oportunidad de incrementar la cuota de mercado 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, previsiones, ingeniería industrial y operaciones LEAN.
- Soluciones de comercio electrónico sofisticadas

CIFRAS CLAVE¹

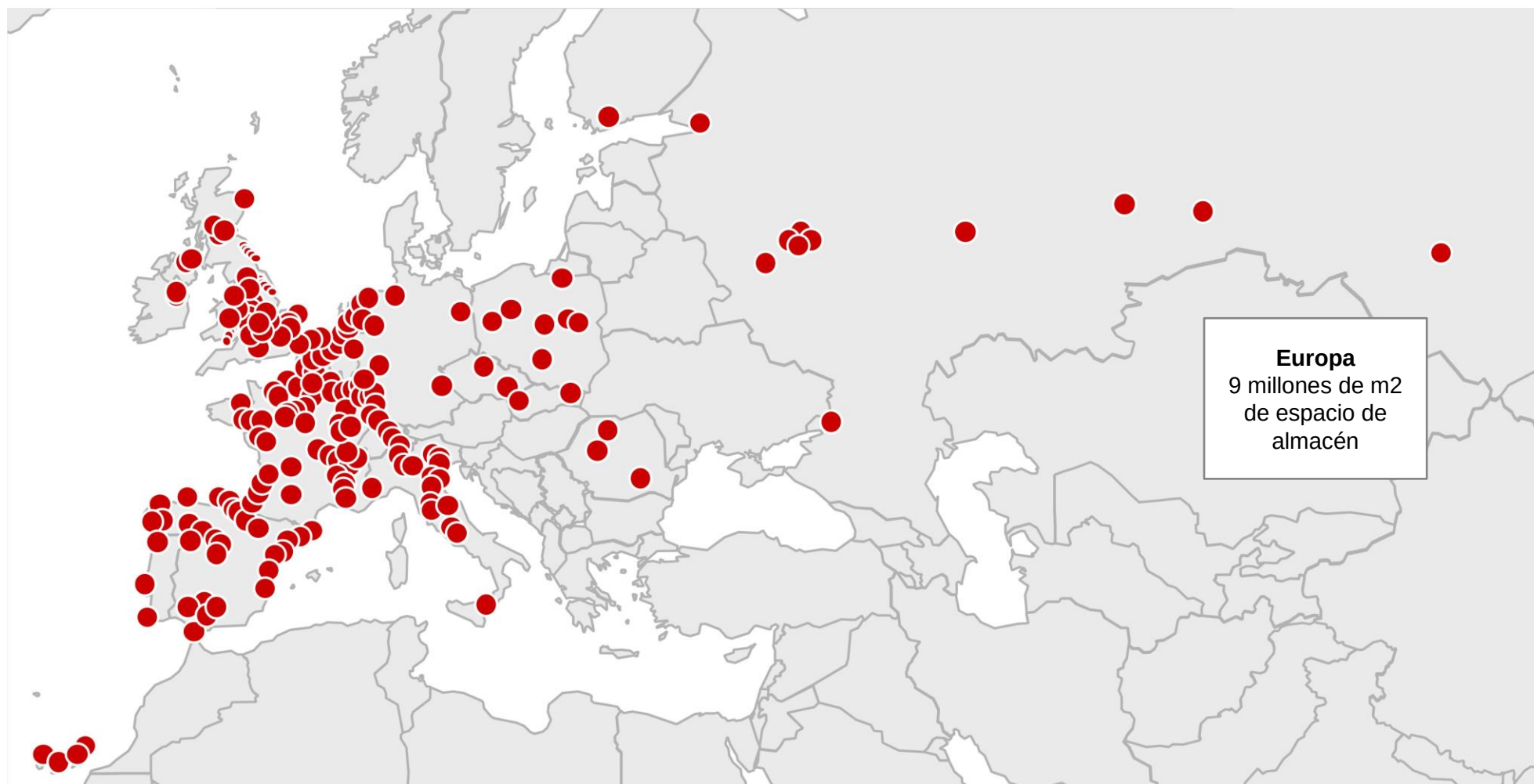
Tamaño del sector	80.000 millones de dólares aprox.
ingresos en 2019	3.600 millones de dólares
Países	15
Ubicaciones	383
Espacio de almacén	9 millones de metros cuadrados
Empleados	37.000 aprox.
Media de duración de contrato	5 años aprox.

OFERTA DE SERVICIOS

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

¹ 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 miércoles, 30 de septiembre 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 preventiva
- 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

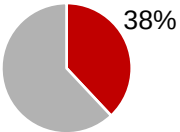
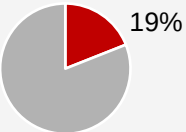
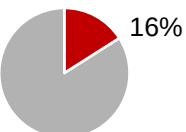
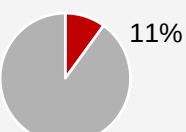
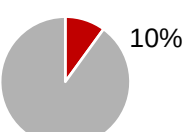
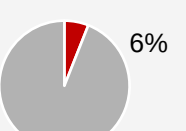
GESTIÓN DE TRANSPORTISTAS

- 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 ¹	POSICIONAMIENTO
REINO UNIDO E IRLANDA		- Número 1 en tramitación de pedidos electrónicos - Alrededor de 262 millones de unidades recogidas y empaquetadas por año - Capacidades para productos "grandes y voluminosos" de entre 23 y 68 kilos.
FRANCIA		- Entre los tres principales proveedores de logística por contrato - Socio de elección debido a su amplia experiencia en mercados verticales - Líder en automatización, con enfoque en productividad laboral
BÉLGICA, PAÍSES BAJOS Y ALEMANIA		- Tres países gestionados como una región agrupada - Ubicación estratégica para el comercio electrónico paneuropeo - Número dos en el mercado de logística holandés y líder regional en automatización
ITALIA		- Entre las tres principales empresas de logística - Número 1 en logística de moda y lujo - Amplia experiencia en el sector farmacéutico
ESPAÑA Y PORTUGAL		- Número 1 en tramitación de pedidos electrónicos - Proporciona logística para la red de alimentos frescos más grande de España - Posicionado como líder de innovación en la cadena de suministro
EUROPA CENTRAL Y RUSIA		- Ampliación en Polonia para gestionar el volumen de comercio electrónico alemán - Los clientes de Europa central se originan principalmente en Europa occidental - Exposición al crecimiento de países con economías en crecimiento

¹ 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 ¹	DESCRIPCIÓN
COMERCIO ELECTRÓNICO Y MINORISTA	55%	- Integración perfecta de almacenes de grandes dimensiones, capacidad de transporte, mano de obra y automatización avanzada. - La automatización avanzada impulsa la tendencia a periodos de permanencia de contratos de clientes más largos
ALIMENTACIÓN Y BEBIDAS	19%	- Tramitación de pedidos omnicanal y de logística inversa - Retiradas, seguimiento de códigos, mezclas y envasado de mercancías congeladas, refrigeradas y secas; cumple con ISO22000, BRCGS y HACCP
BIENES DE CONSUMO ENVASADOS	10%	- Soluciones avanzadas para resultados consistentes en mercados nacionales y multinacionales - Almacenamiento y distribución de alto volumen, logística inversa y tramitación omnicanal
TÉCNICA Y ELÉCTRICA	5%	- Tramitación de entregas directas al consumidor y de comercio minorista de electrónica de consumo y otros dispositivos - Gestión de devoluciones, reparaciones certificadas por fabricantes originales de equipos (OEM), adjudicación de garantía, disposición de productos y procesamiento de pagos
PRODUCTOS QUÍMICOS	4%	- Fabricación, envasado, almacenamiento y envío de productos químicos según estrictos estándares de seguridad. - Operaciones responsables con el medio ambiente de conformidad con CDG/ADR, CHIP, COSHH, DSEAR, REACH, COMAH y Seveso

¹ 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 en 2022

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

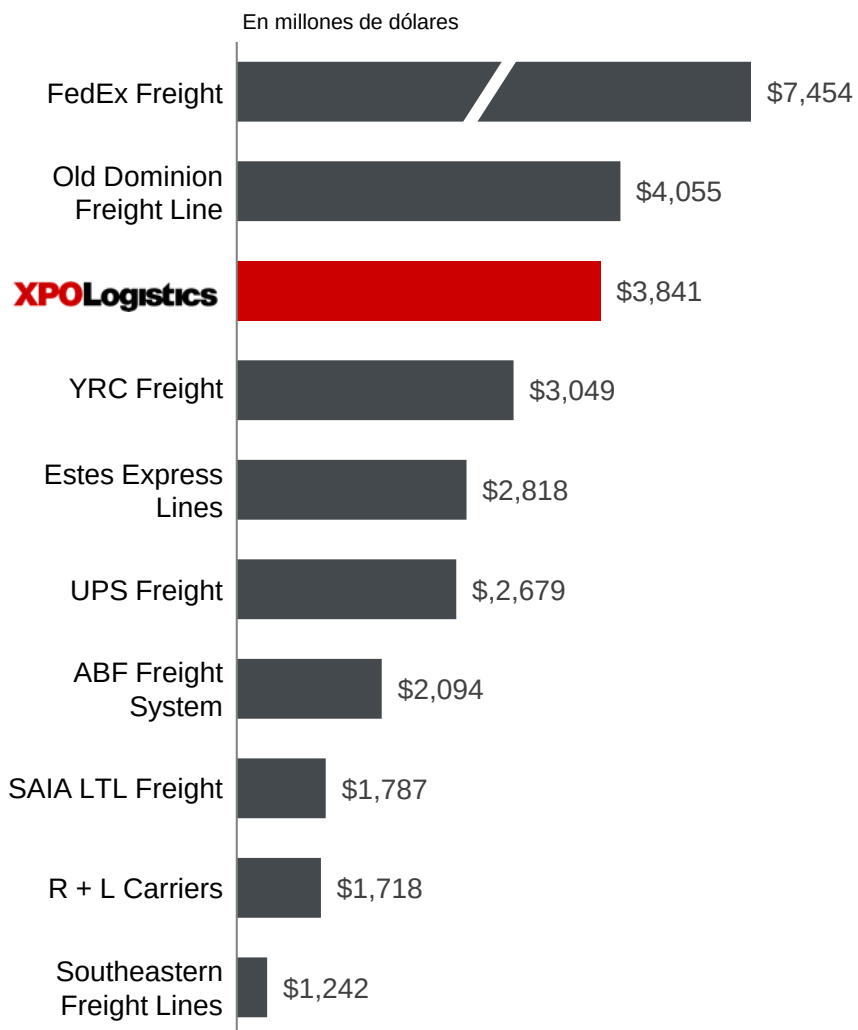
- Los algoritmos dinámicos de fijación de precios mejoran el rendimiento con cuentas nacionales y locales
- Base de clientes diversificada y de alto rendimiento que se abarca sectores, regiones y tipos de clientes

Cinco años de mejoras sustanciales y continuas con ventaja adicional

- La ciencia de datos se aprovecha para equilibrar la red, optimizar la recogida y entrega, y las rutas de transporte en línea
- 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 2019¹



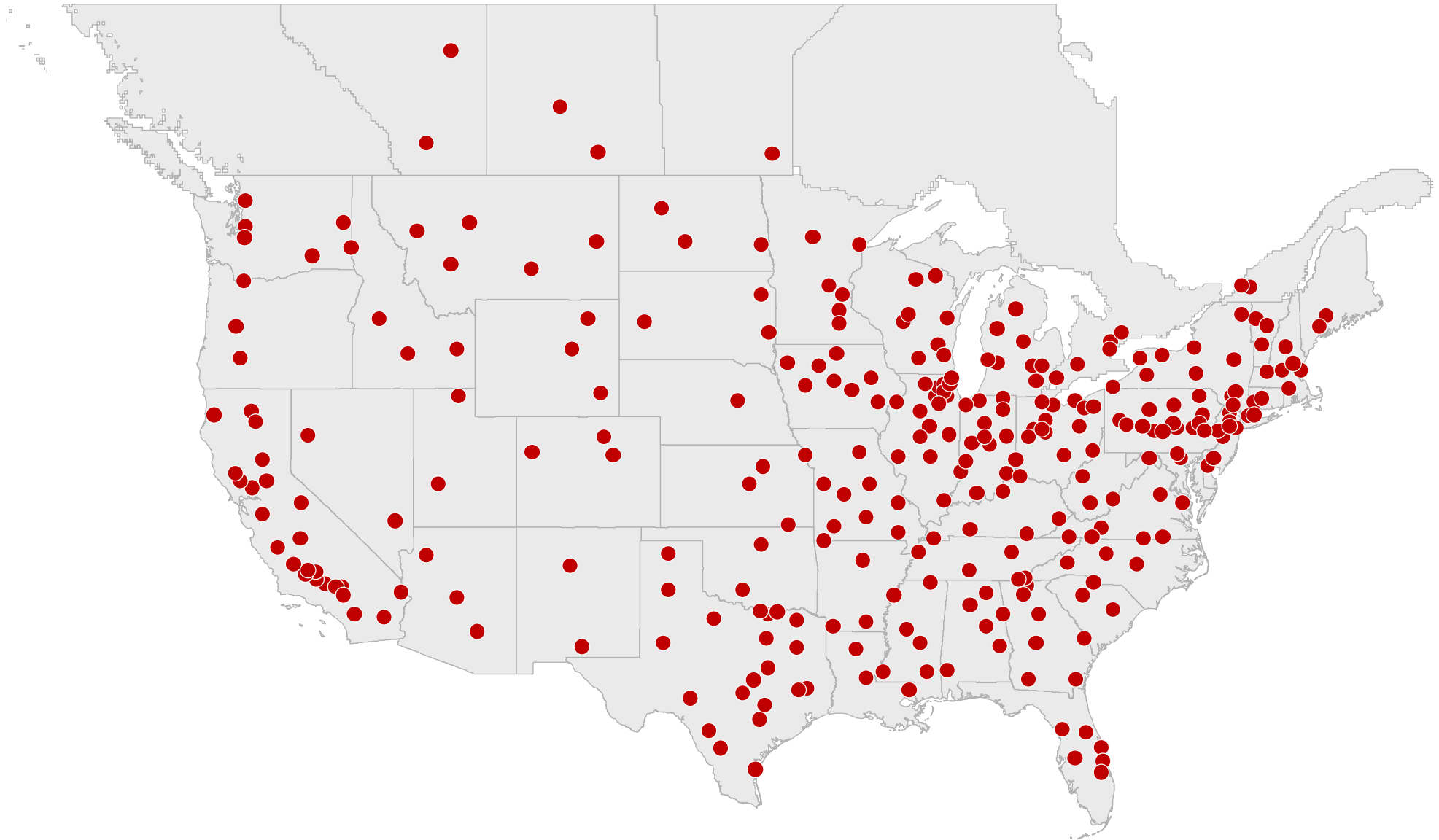
CIFRAS CLAVE²

Tamaño del sector	43.000 millones de dólares aprox.
ingresos en 2019	3.800 millones de dólares
Empleados	20.000 aprox.
Instalaciones de transbordo	290
Número de tractocamiones y tráileres	7.800 / 25.000 aprox.
Distancia media de transporte	1.347 kilómetros
Edad media de la flota de camiones	5,36 años

¹ Fuente: SJ Consulting Group; los datos incluyen recargos por combustible

² 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 miércoles, 30 de septiembre 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 ESCALA

- Una de las flotas más grandes, modernas y mejor equipadas del sector
- 7.800 tractocamiones y 25.000 tráileres¹
- Alrededor de 12.000 conductores profesionales operando desde 290 terminales¹
- 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

¹ A partir del miércoles, 30 de septiembre 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 TARIFAS

- Los algoritmos avanzados equilibran la red reduciendo los costes y las ineficiencias de utilización, tales como los kilómetros de vacío
- Acelera la incorporación de cuentas de pymes locales más rentables
- Proporciona visibilidad de costes en tiempo real a nivel de envío

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

XPO Smart TM ajusta la programación de turnos y todos los componentes de la combinación de mano de obra para LTL

- La introducción de la visibilidad en tiempo real está impulsando un mayor número de transportes por hora en muelles de transbordo para LTL, con un alto compromiso de los empleados
- Los análisis proporcionan una visibilidad profunda de la actividad laboral en las plataformas de transbordo en tiempo real, así como la mano de obra programada para períodos futuros.
- 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

Proporciona importantes eficiencias laborales y de servicio en los muelles de transbordo

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

- Posiciones de liderazgo y visibilidad en tiempo real en un singular abanico 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 CLAVE¹

Tamaño del sector²	375.000 millones de dólares aprox.
ingresos en 2019³	1.660 millones de dólares
Ubicaciones	23
Empleados	900 aprox.
Relaciones con transportistas	38.000
Acceso a camiones	Más de 1.000.000

OFERTA DE SERVICIOS

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

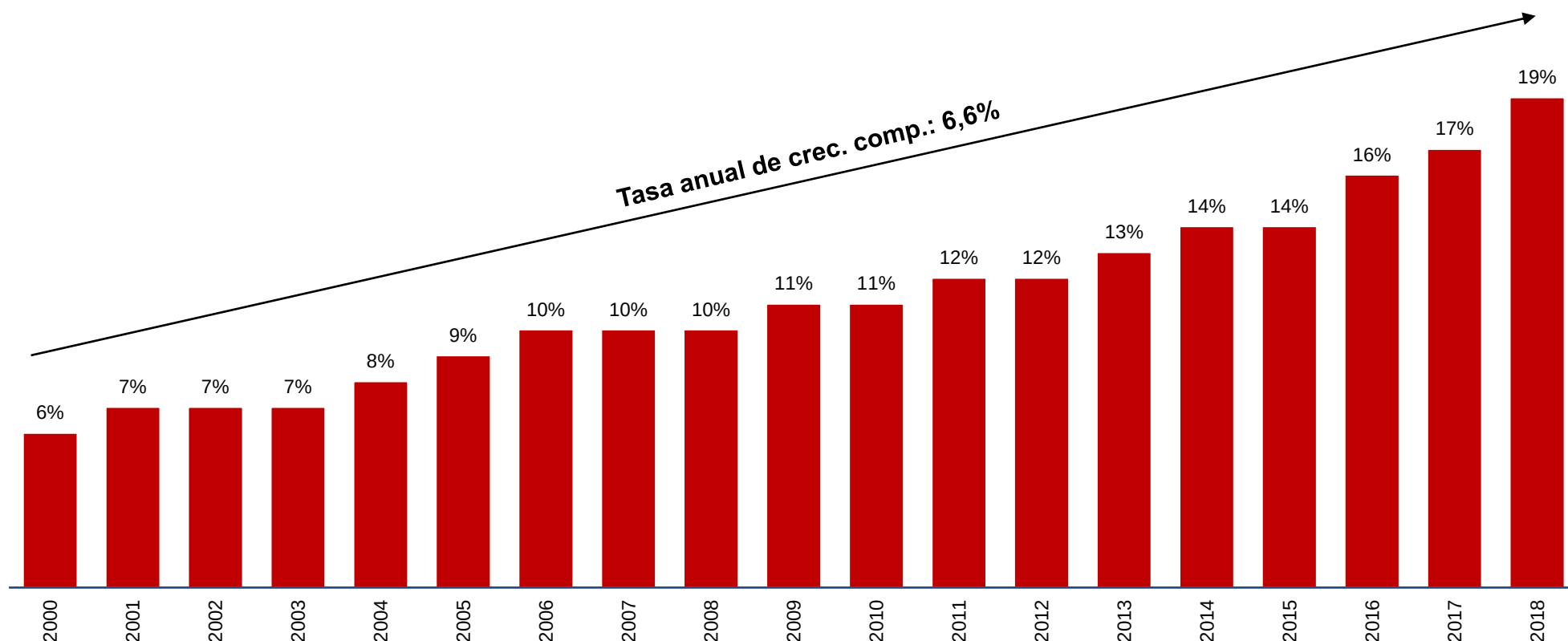
¹ Los ingresos son del año 2019 completo; todas las otras cifras a partir del miércoles, 30 de septiembre de 2020

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

³ 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.

La propuesta de valor para el corretaje de XPO tiene como base la tecnología disruptiva

CAPACIDADES CLAVE

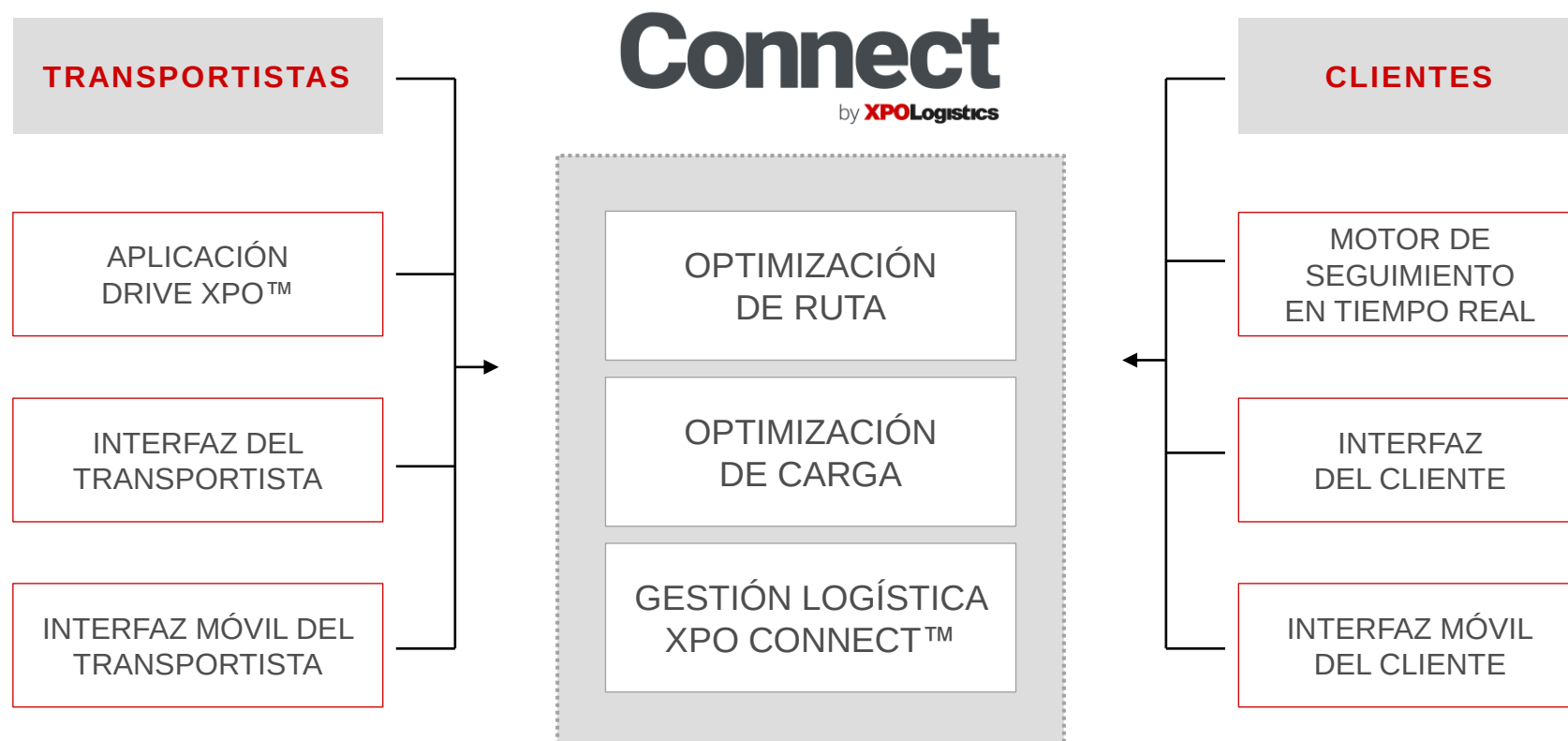
ALCANCE Y OPCIONALIDAD

- 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 inscríbase para comenzar a reservar

Reserva de cargas

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

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

RESUMEN DE ACTIVIDADES

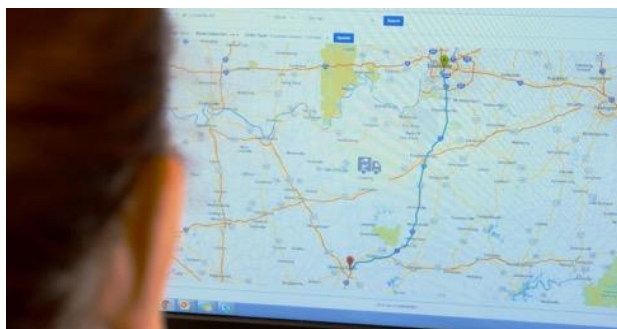
- Las relaciones de 30 años con ferrocarriles para proporcionar la porción de larga distancia del envío de carga en contenedores
- Capacidad de contenedores, corretaje ferroviario, factaje local, servicios operativos in situ y gestión de envíos puerta a puerta
- Líder de servicios intermodales para el 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 CLAVE¹

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

¹ Tamaño del sector basada en la investigación del sector; los ingresos son del año 2019 completo; todas las demás cifras a partir del miércoles, 30 de septiembre 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 CLAVE¹

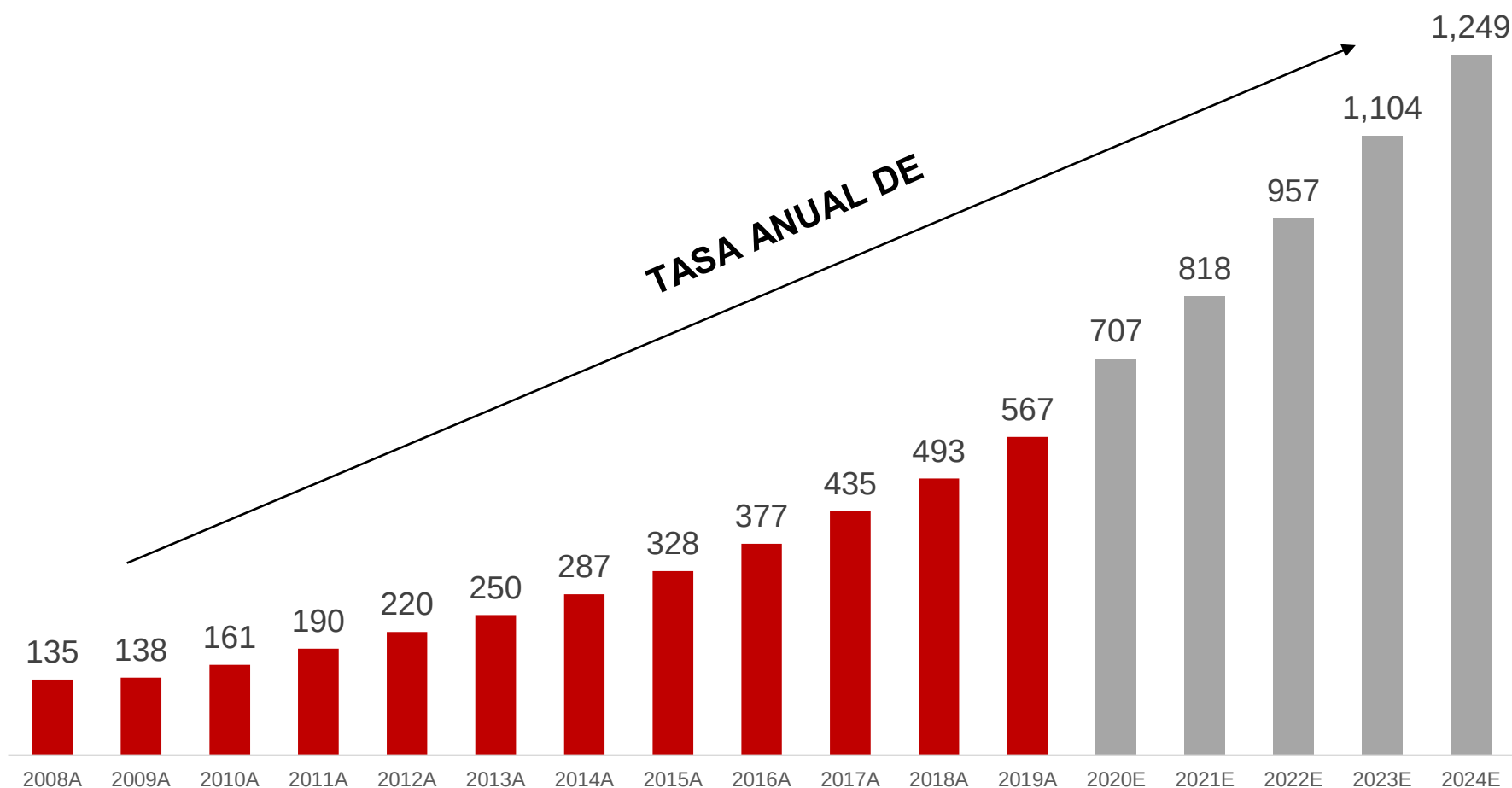
Tamaño del sector	13.000 millones de dólares aprox.
ingresos en 2019	873 millones de dólares
Ubicaciones de los centros	85
Empleados	1.800 aprox.
Expedidores / camiones	1.500 / 3.700 aprox.
Entregas anuales	Más de 10 millones

¹ Tamaño del sector basada en la investigación del sector; los ingresos son del año 2019 completo; todas las demás cifras a partir del miércoles, 30 de septiembre de 2020

El crecimiento de pedidos de artículos de gran tamaño a través de comercio electrónico en EE. UU. beneficia al servicio de último kilómetro de XPO

SE PREVÉ QUE LAS VENTAS DE COMERCIO ELECTRÓNICO EN EE. UU. CONTINÚEN AL ALZA

\$ en miles de millones
de dólares



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



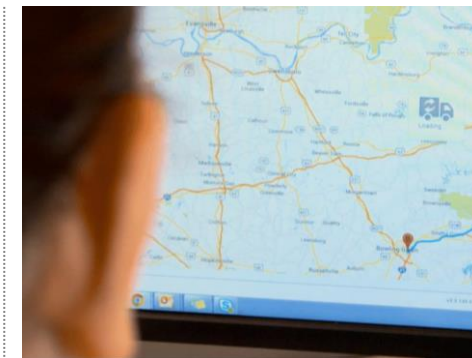
CLIENTES SATISFECHOS

- 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

- Mayor empresa de transporte en el 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 varias 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 han implementado en Europa
- La plataforma escalable Freight Optimizer empareja las cargas de los expedidores con la red de transportistas

Múltiples oportunidades para ampliar la red

- Oportunidades orgánicas para obtener cuota a través de precios y volúmenes
- 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
- Principal proveedor de carga fraccionada (LTL) en el Reino Unido, Francia, España y Portugal
- 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 CLAVE¹

Tamaño del sector	460.000 millones de dólares aprox. ²
ingresos en 2019	2.900 millones de dólares
Ubicaciones	192
Empleados	14.000 aprox.
Camiones	7.200 aprox.
Países europeos atendidos	30

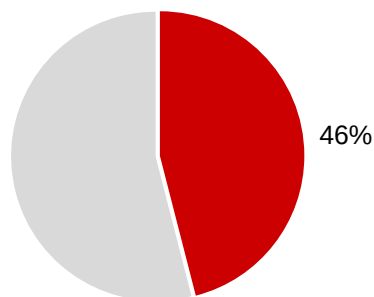
¹ Los ingresos son del año 2019 completo; todas las otras cifras a partir del miércoles, 30 de septiembre de 2020

² Fuente: Bain; incluye carga completa y corretaje

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

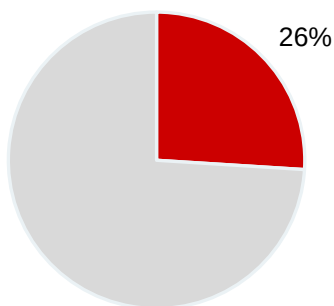
ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO A MEDIDA PARA EL MAYOR MERCADO DE XPO POR % DE INGRESOS¹

FRANCIA



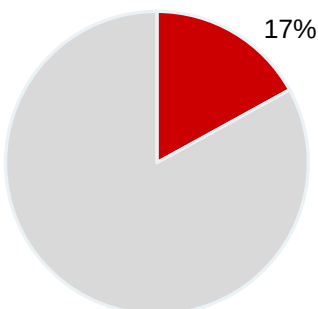
- Modelo combinado de camiones de propiedad de XPO y transportistas independientes contratados para carga fraccionada
- Oferta de logística de último kilómetro para mercancías pesadas
- El negocio de carga completa no dedicada se está eliminando y va a ser sustituido por el corretaje de camiones, que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

¹ 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 dedicadas
- Único proveedor de LTL totalmente autorizado para gestionar mercancías peligrosas
- Oferta intermodal diferenciada, tal como el transporte terrestre + barcazas

REINO UNIDO

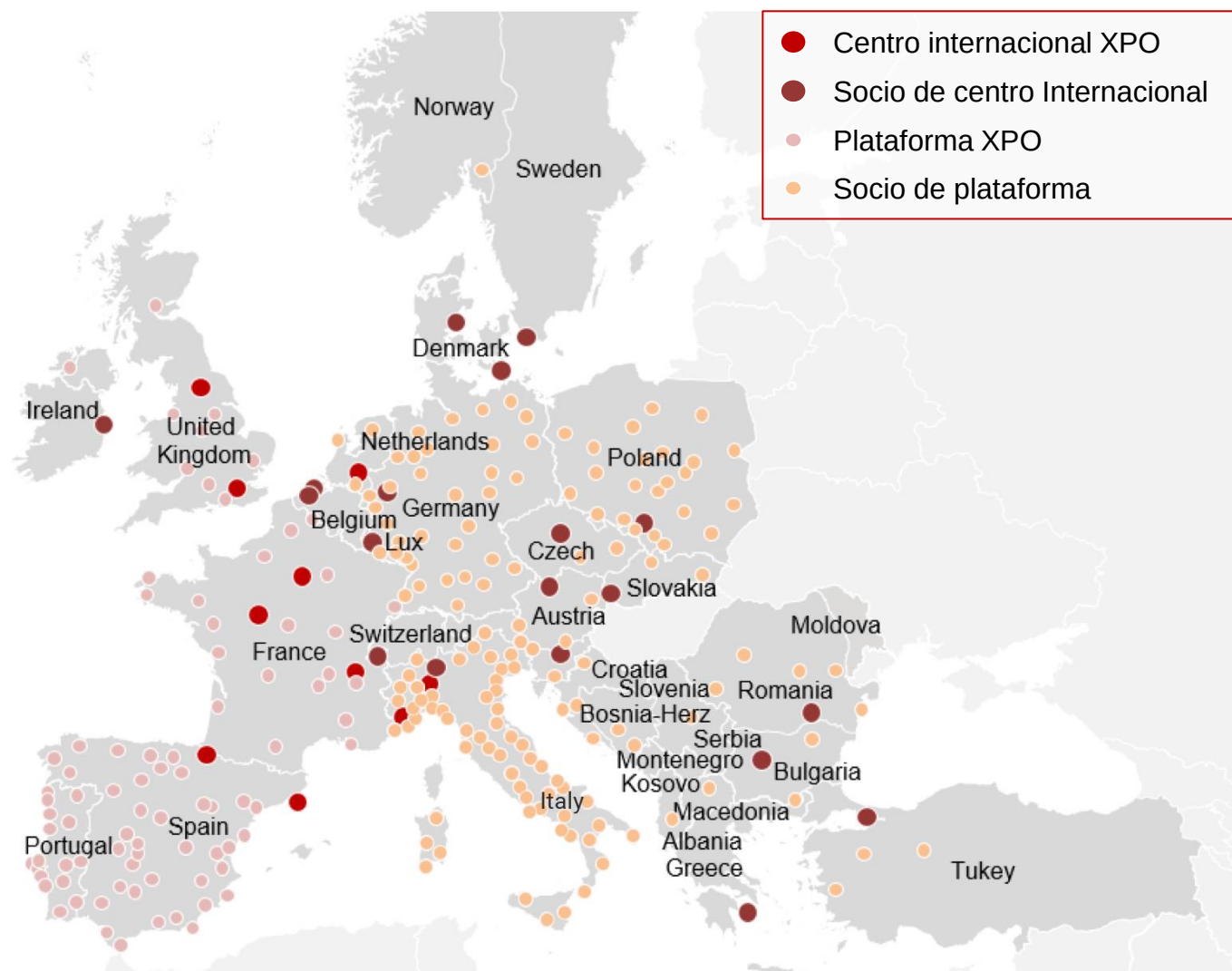
- Principal red LTL de un único propietario
- El principal proveedor de transporte con mayor crecimiento en los últimos tres años
- Número 1 en el mercado de repuestos de automoción, con servicio de entrega nocturna
- Líder de distribución de combustible
- Entre los tres principales proveedores de carga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



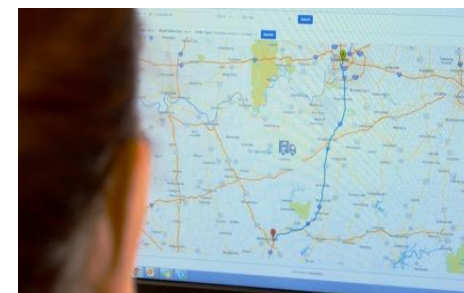
- Continuar desarrollando soluciones paneuropeas para clients multinacionales nuevos y existentes
- Optimizar los márgenes y aumentar la cuota de mercado con las herramientas de descubrimiento de precios habilitadas por tecnología

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

Materiales complementarios

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

Posiciones de liderazgo en sectores de alto crecimiento	- Las tres primeros puestos del sector en todas las principales líneas de servicio en transporte y logística - Exposición desproporcionada a sectores con motores de crecimiento secular, incluida la tendencia hacia la subcontratación o externalización.
Numerosas oportunidades de crecimiento de primera línea	<2% de participación del mercado total accesible - Habilidad demostrada para capturar participaciones orgánicas a través del precio y el volumen, y expandirnos a través de fusiones y adquisiciones de crecimiento gradual.
Presencia consolidada en los sectores del comercio electrónico y comercio omnicanal	- Mayor proveedor de 3PL de comercio electrónico en Europa, proveedor global de logística inversa - Mayor proveedor de logística de último kilómetro de mercancías pesadas en Norteamérica
Ritmo rápido de la innovación tecnológica	- La tecnología patentada aprovecha la inteligencia artificial y el aprendizaje automático - Áreas clave de enfoque: automatización de almacenes, mercado de transporte digital y ciencia de datos
Considerables ventajas de escala	- Ventajas de ingresos: capacidad para atender a los clientes con acceso a capacidad, venta cruzada y talento superior - Ventajas de beneficios: apalancamiento operativo, poder adquisitivo, densidad de carriles y optimización mediante tecnología
Hábil asignación de capital centrada en beneficios	- Sólido historial de creación de valor sustancial para los accionistas. - Enfoque disciplinado de la rentabilidad del capital
Oportunidades de crecimiento de los beneficios de entre 700 y mil millones de dólares a través de proyectos específicos de la empresa	- Palancas de ingresos: análisis de tarificación, XPO Connect™, XPO Direct™ y la venta cruzada o cross selling intraeuropea - Palancas de coste: XPO Smart™, optimización de LTL, automatización de la logística y otras.
Capacidad para superar las expectativas del mercado	- Capacidad probada para crecer más rápido que todos los entornos macroeconómicos - La combinación de verticales, la combinación de servicios, el modelo de negocio flexible y la alta combinación de negocios contratados añaden resiliencia
Importante generación de caja a través de ciclos	~ 69% de los ingresos son ligeros de activos - Capex de mantenimiento bajo; el capital circulante se convierte en una a fuente de caja en periodos de recesión
Foso único de innovadores centrados en la obtención de resultados	35 altos ejecutivos y 2.500 profesionales en todos los niveles que cuentan con una gran experiencia en el sector - Innovadores tecnológicos, directores, ingenieros, encargados de logística y operadores que impulsan todas las líneas de negocio

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

XPO es ampliamente reconocida por su rendimiento y cultura

- Nombrada una de las empresas internacionales más admiradas por Fortune, 2018, 2019, 2020
- Clasificada como n.º 1 en la lista Fortune 500, en la categoría de transporte y logística en 2017, 2018, 2019 y 2020
- Nombrada por Forbes como una de las mejores empresas de España para trabajar en 2019, 2020
- Clasificada n.º 3 de las 125 principales 3PL en Francia por Supply Chain Magazine, 2020
- Clasificada la n.º 3 de los 100 principales proveedores de logística en los Países Bajos por Logistiek, 2020
- Reconocida por Whirlpool con el premio al transportista intermodal de año, Intermodal Carrier of the Year, y el premio Maytag Dependability Award por logística inversa, 2020
- Clasificada como proveedor de soluciones logísticas del año por Urban Transport News en India, 2020
- Recibimos el premio Torres & Earth Award en España por nuestras contribuciones positivas para combatir el cambio climático, 2020
- Reconocida por Ford Motor Company con el premio a la Excelencia mundial 2019, nivel de plata 2019, nivel de oro en 2020
- Reconocida por Owens Corning como proveedor del año con el premio Supplier of the Year Award, 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, 2020 (a nivel mundial)
- Reconocido de General Motors con el premio al Proveedor del año por distribución postventa 2019, transporte gestionado 2019
- XPO Connect™ recibió el Premio SDCE 100 a la Innovación otorgado por Supply & Demand Chain Executive, 2020
- Nombrada gran socio de la cadena de suministro por Supply Chain Brain, 2020
- Primera empresa de logística global en asociarse con MIT para unirse al Programa de Relación Industrial, 2019, 2020
- Nombrada líder de tecnología disruptiva en Freight.Tech 25 de FreightWaves, 2019
- Reconocida por Dow Chemical Company con el premio Gold Safety Excellence por factaje, 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, 2020
- Reconocida por Supply Chain Magazine con un premio a la innovación de Kings of the Supply Chain en Francia, 2020
- 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
- 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 Assologistica (Italia), 2017, 2018 y 2019

Algunos aspectos destacados de la Cultura basada en las personas primero de XPO

- El registro de seguridad en los almacenes de EE. UU. de XPO para incidentes que se pueden notificar según OSHA es más de cuatro veces mejor que la media del sector
- Se ha nombrado un Director ejecutivo de diversidad e iniciado un Consejo de empleados de diversidad e inclusión en 2020
- XPO celebra el Mes de la historia afroamericana, el Mes de la historia de la mujer, el Mes de la herencia hispana, el Mes del orgullo y el Mes del agradecimiento a nuestros soldados
- Nombrado socio de transporte oficial en 2021 del evento 3-Day Walks® para la Fundación Susan G. Komen, una organización sin ánimo de lucro líder en la lucha contra el cáncer de mama
- Nos hemos asociado con la Asociación Hispana de Universidades y escuelas superiores para ofrecer apoyo económico para los objetivos de la HACU
- Hemos donado servicios de logística global a Soles4Souls, una organización sin ánimo de lucro comprometida con la lucha contra la pobreza.
- Nos hemos asociado con una clínica virtual líder para mujeres y familias para proporcionar servicios de salud complementarios a los empleados
- El beneficio de devolución de gastos de formación proporciona hasta 5.250 dólares anuales para los empleados que buscan formación continua
- Iniciativas de contratación sólidas con énfasis en la contratación basada en la diversidad; galardonada con el nivel de bronce de Military-Friendly Employer® de Viqtory
- A fecha de hoy, XPO Logistics en Europa ha contratado a 300 jóvenes del Programa de Posgrado de XPO

BENEFICIOS DEL PROGRAMA "PREGNANCY CARE AND FAMILY BONDING" PARA LA MATERNIDAD Y CONCILIACIÓN FAMILIAR DE XPO

- 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; con la posibilidad de organizar cambios más extensivos
- 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

Respuesta a la pandemia de la COVID-19

XPO continúa utilizando una combinación de rigurosas medidas de protección, tecnología y comunicaciones virtuales para mantener a sus empleados seguros. Estas son algunas de las muchas acciones que la empresa ha llevado a cabo como parte de nuestra estrategia COVID-19:

- Para los empleados que necesitan trabajar in situ, XPO sigue la guía de la Organización Mundial de la Salud, los Centros para el control de enfermedades de los EE. UU., los reguladores locales y los propios protocolos de seguridad e higiene en el trabajo de la empresa
- Se proporciona EPP a todos los empleados en todos los centros de trabajo y el distanciamiento social está en efecto.
- Las instalaciones de la empresa a nivel mundial realizan la limpieza continua de áreas de alto contacto, así como a la limpieza a fondo de instalaciones con posibilidades de haber estado expuestas al COVID-19.
- La empresa ha añadido dos semanas de pago al 100% para las bajas causadas por la pandemia en Estados Unidos y Canadá, además de las bajas por enfermedad pagadas ya existentes.
- Los empleados tienen garantizado hasta tres días adicionales pagados si sus centros de trabajo se cierran provisionalmente para una limpieza a fondo.
- La empresa ha establecido una política de entrega sin contacto para garantizar que sus conductores puedan mantener una distancia segura de los clientes cuando entregan la mercancía.
- La empresa ha ampliado el acceso a servicios de apoyo psicológico

Para sus clientes y transportistas, XPO ha añadido un panel electrónico COVID-19 a su plataforma de carga digital XPO Connect™. El panel sirve como un punto de acceso para alertas en Norteamérica y Europa emitidas por estados, provincias, países y las principales fuentes de infraestructura, como municipios y aeropuertos.

Fuerte compromiso con la sostenibilidad en el transporte y la logística

TRANSPORTE

- Galardonada con la clasificación CSR de plata en Europa por EcoVadis, con una puntuación general que coloca a XPO en el 10% superior de la categoría de Transporte de carga por carretera, 2019, 2020
- Galardonado con los premios Trophées EVE 2020 por implementar una solución multimodal de "río urbano" para reducir las emisiones de CO₂ durante las entregas en el centro de la ciudad en París, en colaboración con los puertos de París, la ciudad de París, la región de la Isla de Francia y Voies Navigables de France, la autoridad de navegación francesa responsable de la gestión de la mayoría de la red de vías navegables interiores de Francia.
- Ha renovado el compromiso de tres años con la Carta del CO₂ en Francia, ampliando el compromiso de 10 años con la sostenibilidad
- Nombrado uno de los 75 proveedores principales de cadena de suministros respetuosos con el medio ambiente por Inbound Logistics en 2016, 2017, 2018, 2019 y 2020
- Importante inversión en tractocamiones Freightliner Cascadia de consumo eficiente de combustible en Norteamérica (Tecnología compatible con EPA y GHG14); y 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 de los estándares 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.
- La flota europea ha reducido el consumo de combustible en aproximadamente 10% desde 2015.
- Los megacamiones en España pueden reducir las emisiones de CO₂ hasta un 20%; según pruebas de vehículo de doble remolque realizadas para el Ministerio de transporte
- Los conductores de XPO 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 en Europa con vehículos híbridos de diésel eléctricos; y furgonetas eléctricas de cero emisiones para el servicio de último kilómetro

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

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

LOGÍSTICA

- El almacén del futuro de XPO para Nestlé en el Reino Unido es una instalación medioambientalmente avanzada con sistemas de refrigeración de amoníaco, iluminación LED, bombas de calor de fuentes de aire y un sistema de recolección de agua de lluvia.
- Numerosas instalaciones de XPO cuentan con el certificado ISO14001 de altos estándares para la gestión medioambiental
- Cerca del 75% del espacio total de XPO en Europa funcionará con sistemas de iluminación LED para finales de 2021
- Iniciativa de reciclaje de poliestireno lanzada en Francia en asociación con Envie, una organización que ayuda a las personas en situación vulnerable a encontrar trabajo; reconocida con el Premio a la industria sostenible de L'Usine Nouvelle
- Asociación logística renovada desde hace mucho tiempo con el programa SmartWay® de la EPA en Norteamérica; contribuyendo con el Energy Star Warehouse Leadership Group de la EPA
- Se definieron los objetivos de reducción de los gases de efecto invernadero y los vertederos para la logística de Norteamérica y se redactaron los procedimientos para abordar las adquisiciones sostenibles, las emisiones de gases de efecto invernadero, la desviación de los vertederos, la conservación de recursos naturales y la eficiencia energética
- Utilizar albaranes y documentación electrónicas en operaciones globales para reducir el uso de papel y otros desperdicios
- Evaluaciones de eficiencia energética realizadas antes de seleccionar los almacenes que se van a alquilar
- La gran mayoría de los dispositivos de gestión de materiales utilizados en nuestros centros logísticos funcionan con baterías en vez de combustible
- Se reciclan millones de componentes electrónicos y baterías anualmente como un subproducto de la 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 elaboradas por XPO para la instalación de piezas en las operaciones de los clientes

Equipo de gestión altamente cualificado

LIDERAZGO	EXPERIENCIA ANTERIOR
Brad Jacobs <i>Director ejecutivo</i>	United Rentals, United Waste
Josephine Berisha <i>Directora de recursos humanos</i>	Morgan Stanley
Tony Brooks <i>Presidente, Carga fraccionada, Norteamérica</i>	Sysco, PepsiCo, Roadway
Erik Caldwell <i>Presidente, Logística de último kilómetro</i>	Hudson's Bay, Luxottica
Richard Cawston <i>Director gerente, Cadena de suministro, Europa</i>	Norbert Dentressangle, Asda
Ashfaq Chowdhury <i>Presidente, Cadena de suministro, América y Asia Pacífico</i>	New Breed
Troy Cooper <i>Presidente</i>	United Rentals, United Waste
Matthew Fassler <i>Director de estrategia</i>	Goldman Sachs
Luis-Angel Gómez Izaguirre <i>Director gerente, Transporte, Europa</i>	Norbert Dentressangle
Maryclaire Hammond <i>Vicepresidente sénior, Recursos humanos</i>	BP, Honeywell
Mario Harik <i>Director de información</i>	Oakleaf Waste Management
Tavio Headley <i>Vicepresidente, Relaciones con los inversores</i>	Jefferies, American Trucking Associations

Nota: Lista parcial en orden alfabético

Equipo de gestión altamente cualificado (cont.)

LIDERAZGO	EXPERIENCIA ANTERIOR
LaQuenta Jacobs <i>Director de diversidad</i>	Delta Air Lines, Home Depot, Turner Broadcasting
Katrina Liddell <i>Presidente, Tránsito internacional y transporte urgente</i>	Johnson Controls International
Eduardo Pelleissone <i>Director de transformación</i>	Kraft Heinz, America Latina Logistica
Heidi Ratti <i>Vicepresidente sénior, Recursos humanos</i>	Pacer International
Alex Santoro <i>Director de información y vicepresidente ejecutivo, Operaciones</i>	Anheuser-Bush InBev, America Latina Logistica, Popeyes
Kevin Sterling <i>Vicepresidente, estrategia</i>	Seaport Global Securities, BB&T
Ravi Tulsyan <i>Vicepresidente sénior y tesorero</i>	ADT, Tyco, PepsiCo
Drew Wilkerson <i>Presidente, Transporte, Norteamérica</i>	C.H. Robinson
Malcolm Wilson <i>Director ejecutivo, XPO Logistics Europe</i>	Norbert Dentressangle, NYK Logistics
Kyle Wismans <i>Vicepresidente sénior, Planificación financiera y análisis</i>	Baker Hughes, General Electric
Stacey Woods <i>Vicepresidente sénior, recursos humanos, operaciones</i>	Time Warner Cable, Wells Fargo
David Wyshner <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 charter 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 (pérdidas) de XPO atribuibles a los accionistas ordinarios durante los periodos que finalizaron el miércoles, 30 de septiembre de 2020 y 2019 para EBITDA y EBITDA ajustado durante los mismos periodos.

Conciliación de medidas no PCGA XPO Logistics, Inc. Conciliación no consolidada de ingresos (pérdidas) netos para EBITDA ajustado (No auditada) (En millones)						
	Tres meses hasta 30 de septiembre,			Nueve meses hasta 30 de septiembre,		
	2020	2019	% de cambio	2020	2019	% de cambio
Ingresos netos (pérdidas) atribuibles a accionistas ordinarios ⁽¹⁾	\$ 84	\$ 117	-28.2%	\$ (17)	\$ 282	-106.0%
Ingresos netos distribuidos y no distribuidos ⁽¹⁾⁽²⁾	9	13	-30.8%	2	30	-93.3%
Ingresos netos atribuibles a intereses minoritarios	5	6	-16.7%	4	21	-81.0%
Ingresos (pérdidas) netos	98	136	-27.9%	(11)	333	-103.3%
Pérdidas por extinción de deudas	-	-	NM	-	5	-100.0%
Gastos de intereses	86	75	14.7%	240	218	10.1%
Provisión para impuestos (ingresos)	59	34	73.5%	(2)	99	-102.0%
Gastos de depreciación y amortización	193	186	3.8%	572	546	4.8%
Pérdida (ganancia) no realizada en opciones en divisa extranjera y contratos a plazos	-	(4)	-100.0%	(1)	5	-120.0%
EBITDA	\$ 436	\$ 427	2.1%	\$ 798	\$ 1,206	-33.8%
Costes de transacción e integración	3	-	NM	93	2	NM
Costes de reestructuración	-	11	-100.0%	53	28	89.3%
EBITDA ajustado	\$ 439	\$ 438	0.2%	\$ 944	\$ 1,236	-23.6%
Ingresos	\$ 4,221	\$ 4,154	1.6%	\$ 11,587	\$ 12,512	-7.4%
Margen de EBITDA ajustado ⁽³⁾	10.4%	10.5%		8.1%	9.9%	

NM: no significativo

(1) La suma de los ingresos (pérdidas) netos del trimestre atribuibles a los accionistas ordinarios y los ingresos netos distribuidos y no distribuidos puede ser diferente a las cantidades hasta la fecha debido al impacto del método de dos clases utilizado para calcular el beneficio (pérdida) por acción.

(2) Se relaciona con las acciones preferentes Serie A y se compone de dividendos reales de acciones preferentes y la asignación no monetaria de las ganancias no distribuidas.

(3) 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 siguiente tabla concilia los ingresos (pérdidas) netos de PCGA de XPO atribuible a los accionistas ordinarios durante los periodos que finalizaron el miércoles, 30 de septiembre 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 (pérdidas) netos de PCGA e ingresos (pérdidas) 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 30 de septiembre,		Nueve meses hasta 30 de septiembre,	
	2020	2019	2020	2019
Ingresos (pérdidas) netos PCGA atribuibles a accionistas ordinarios	\$ 84	\$ 117	\$ (17)	\$ 282
Pérdidas por extinción de deudas	-	-	-	5
Pérdida (ganancia) no realizada en opciones en divisa extranjera y contratos a plazos	-	(4)	(1)	5
Deterioro de los intangibles de la relación con el cliente	-	-	-	6
Costes de transacción e integración	3	-	93	2
Costes de reestructuración	-	11	53	28
Impuestos asociados a los ajustes arriba descritos ⁽¹⁾	(1)	(2)	(36)	(12)
Efecto de intereses minoritarios en los ajustes arriba mencionados	-	-	(1)	(1)
Asignación de ingresos no distribuidos	-	(1)	(7)	(3)
Ingresos netos ajustados atribuibles a accionistas ordinarios	\$ 86	\$ 121	\$ 84	\$ 312
Ganancias por acción básicas ajustadas	\$ 0.94	\$ 1.31	\$ 0.91	\$ 3.21
Ganancias por acción diluidas ajustadas	\$ 0.84	\$ 1.18	\$ 0.82	\$ 2.91
Media ponderada de acciones ordinarias en circulación				
Media ponderada de acciones ordinarias básicas en circulación	91	92	91	97
Media ponderada de acciones ordinarias diluidas en circulación	102	102	102	107

(1) El impuesto sobre la renta aplicada a los elementos de conciliación se basa en la tasa de impuesto efectiva anual GAAP, excluyendo los elementos discretos y los impuestos basados en contribuciones y márgenes.

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

Conciliaciones financieras (cont.)

La siguiente tabla concilia los ingresos netos de XPO atribuible a los accionistas ordinarios para el año finalizado el 31 de diciembre de 2019 con los ingresos netos ajustados atribuibles a accionistas ordinarios durante el mismo periodo.

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)		
		Año finalizado 31 de diciembre, 2019
Ingresos netos PCGA atribuibles a accionistas ordinarios	\$	379
Pérdidas por extinción de deudas		5
Perdidas no realizadas en contratos de opciones de divisa extranjera y a futuro		9
Deterioro de los intangibles de la relación con el cliente		6
Transacción, integración y costes de renovación de marca		5
Costes de reestructuración		49
Impuestos asociados a los ajustes arriba descritos		(18)
Efecto de intereses minoritarios en los ajustes arriba mencionados		(2)
Asignación de ingresos no distribuidos		(5)
Ingresos netos ajustados atribuibles a accionistas ordinarios	\$	428
Ganancias por acción básicas ajustadas	\$	4.46
Ganancias por acción diluidas ajustadas	\$	4.03
Media ponderada de acciones ordinarias en circulación		
Media ponderada de acciones ordinarias básicas en circulación		96
Media ponderada de acciones ordinarias diluidas en circulación		106

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

Conciliaciones financieras (cont.)

La siguiente tabla concilia la caja neta de XPO procedentes de actividades de operaciones para los periodos que finalizaron el miércoles, 30 de septiembre 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 30 de septiembre,		Nueve meses hasta 30 de septiembre,		Años finalizados 31 de diciembre,				
	2020	2019	2020	2019	2019	2018	2017	2016	2015
Caja neta proporcionada por las actividades operativas	\$ 298	\$ 278	\$ 692	\$ 442	\$ 791	\$ 1,102	\$ 785	\$ 622	\$ 91
Efectivo recogido de las cuentas por cobrar de los precios de compra aplazados.	-	49	-	186	186	-	-	-	-
Caja neta ajustada proveniente de actividades operativas	298	327	692	628	977	1,102	785	622	91
Pago por compras de propiedad y equipo	(122)	-177	(377)	-413	(601)	(551)	-504	-483	-249
Ingresos provenientes de ventas de propiedades y equipos	71	107	148	192	252	143	118	69	60
Flujo de caja libre	\$ 247	\$ 257	\$ 463	\$ 407	\$ 628	\$ 694	\$ 399	\$ 208	\$ (98)

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.

Conciliaciones financieras (cont.)

La siguiente tabla concilia los ingresos XPO atribuibles a las operaciones de último kilómetro en Norteamérica para los periodos que finalizaron el 30 de septiembre de 2020 y 2019 con los ingresos netos para el mismo periodo.

Conciliación de medidas no PCGA División de último kilómetro en Norteamérica, XPO Logistics Ingresos netos (No auditada) (En millones)			
	Tres meses hasta 30 de septiembre,		
	2020	2019	% de cambio
Ingresos	\$ 243	\$ 219	11.0%
Coste de transporte y servicios	158	145	9.0%
Ingresos netos ⁽¹⁾	<u>\$ 85</u>	<u>\$ 74</u>	<u>14.9%</u>

(1) A efectos de la tabla de ingresos netos, Ingresos netos se concilian con 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 LTL en Norteamérica durante los periodos anuales que finalizaron el 31 de diciembre de 2019, 2018, 2017, 2016 y 2015 con los ingresos operativos ajustados, el ratio de operación ajustado y el EBITDA ajustado para los mismos periodos.

Conciliación de medidas no PCGA Carga fraccionada en Norteamérica de XPO Logistics Índice operativo ajustado y EBITDA ajustado (No auditada) (En millones)					
	Años finalizados el 31 de diciembre				
	2019	2018	2017	2016	2015
Ingresos (excluidos los ingresos por cargos por combustible)	\$ 3,259	\$ 3,230	\$ 3,140	\$ 3,035	\$ 3,081
Ingresos por cargos por combustible	532	552	455	370	448
Ingresos	3,791	3,782	3,595	3,405	3,529
Salarios, sueldos y prestaciones para los empleados	1,786	1,754	1,697	1,676	1,741
Transporte adquirido	397	400	438	438	508
Impuestos sobre el combustible y relacionados	264	293	234	191	230
Otros gastos operativos	363	476	453	424	511
Depreciación y amortización	227	243	233	203	164
Mantenimiento	102	102	107	105	100
Alquileres	49	44	42	41	49
Personal subcontratado	6	12	14	9	24
Ingresos operativos	597	458	377	318	202
Índice operativo ⁽¹⁾	84.3%	87.9%	89.5%	90.7%	94.3%
Transacción, integración y costes de renovación de marca	-	-	19	24	21
Costes de reestructuración	3	3	-	-	-
Gastos de amortización	34	33	34	34	10
Otros ingresos ⁽²⁾	22	29	12	-	-
Ajuste de depreciación proveniente de asignación de precios actualizados a los activos adquiridos	-	-	-	(2)	-
Ingresos operativos ajustados ⁽³⁾	\$ 656	\$ 523	\$ 442	\$ 374	\$ 233
Índice operativo ajustado ⁽⁴⁾	82.7%	86.2%	87.7%	89.0%	93.4%
Gasto de depreciación	193	210	199	169	154
Otros	2	-	6	4	(6)
EBITDA ajustado ⁽³⁾	\$ 851	\$ 733	\$ 647	\$ 547	\$ 381

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

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

(3) Los ingresos operativos ajustados y el EBITDA ajustado se concilian con los ingresos en las Cuentas consolidadas de la declaración de ingresos (pérdidas).

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

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

Conciliaciones financieras (cont.)

La siguiente tabla concilia los ingresos (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	440	444	360	85	(192)
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 (ganancia) no realizada en opciones en divisa extranjera y contratos a plazos	9	(20)	49	(36)	3
EBITDA	\$ 1,614	\$ 1,506	\$ 1,289	\$ 1,145	\$ 302
Transacción, integración y costes de renovación de marca	5	33	78	103	201
Costes de reestructuración	49	21	-	-	-
Costes de litigios	-	26	-	-	-
Ganancia en venta de inversión en capital	-	(24)	-	-	-
Ganancia en venta de equipo intermodal	-	-	-	-	(10)
EBITDA ajustado	\$ 1,668	\$ 1,562	\$ 1,367	\$ 1,248	\$ 493
EBITDA ajustado unidad de negocio de carga completa de Norteamérica vendida	-	-	-	80	19
EBITDA ajustado excluyendo carga completa	\$ 1,668	\$ 1,562	\$ 1,367	\$ 1,168	\$ 474

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