

Gaullar news

corporate advisory experts
LOGISTICS AND TRANSPORT

Nº 1 - 2014

Noticias y artículos sobre ventas, fusiones, adquisiciones y reestructuraciones de empresas de logística y transporte.

News and articles about company sales, M&A and restructurings in the L&T sector.

- Editorial -

Consejo Editorial/Editorial Board: Gabriel Úrculo, Mark Fancett Luis Afán de Ribera, Bruno Pintó, Gonzalo Úrculo Álvarez y Severin Pesch

Cómo vender mi Empresa

¿Por qué queremos vender?

Es la primera pregunta que debemos estar preparados para responder. El entorno económico actual resulta favorable para una venta y para muchas de las empresas que, durante estos últimos años, han sufrido una reducción de sus márgenes, supone una salida airosa. La tendencia a la concentración y a la especialización que, como otros sectores, vive la actividad de logística y transporte, es otra de las razones para que la transacción tenga sentido.

Después de una larga trayectoria, resulta razonable que el empresario quiera recoger el fruto de su esfuerzo. Las razones y los perfiles de los vendedores pueden resultar de lo más variado, pero el denominador común a todos ellos es el querer hacerlo de la forma más discreta posible. Es una situación atípica en la que el empresario no suele tener experiencia previa. Además, hay que andar con tacto y discreción puesto que de hacerse de una manera errónea, puede entenderse como una debilidad que podría repercutir de forma negativa en el negocio.

How to sell my Company

Why do we want to sell?

It is the first question that we should be ready to answer. The current economic scenario is favourable to a sale, and for many of the companies that have suffered in recent years a reduction in their margins, is a graceful exit. Tendencies to concentration and specialization that, like in other sectors, lives the activity of transport and logistics, is one additional reason for the transaction to make sense.

After a long way, it is reasonable that the owner aims to harvest the fruit of his/her effort. The reasons and the profile of the seller may be of the most varied, but the common denominator to everyone is that everyone wants to do it in the most discreet possible way. It is a new situation where the owner does not have previous experience. In addition, the initial steps should be taken with discretion since if it is incorrectly done, it could mean a weakness that could negatively affect the business.



Cómo iniciar el proceso

Un proceso de venta suele ser largo y complicado, sobre todo para alguien que nunca antes haya participado en uno. Por tanto, hay que ponerse en manos de un asesor especialista. Vender una empresa afecta a muchas personas: trabajadores, clientes, proveedores, etc. y es un proceso en el que intervienen diferentes áreas de conocimiento, desde las del propio negocio hasta externas, como los efectos jurídicos y fiscales. Por ello, conviene contratar a alguien que entienda del negocio, del sector y que tenga experiencia en transacciones corporativas (M&A - Mergers and Acquisitions o Fusiones y Compras). Y, por supuesto, alguien en el que confiemos plenamente esta delicada misión, y que además, le pueda dedicar el tiempo y los recursos necesarios para alcanzar el objetivo.

Asesor en la venta

La figura del asesor para la venta es básica para realizar con éxito la transacción. La primera cuestión que debe tratar el asesor es compartir su opinión con el empresario sobre las probabilidades reales de éxito del proyecto. Para ello, es básico que el asesor sea un especialista del sector, que esté informado de lo que está pasando en el mercado y que analice la viabilidad de la operación en un entorno cambiante y global.

El éxito en una venta depende de dos factores que deben controlarse desde el principio: el atractivo de la empresa en venta y la forma de cómo y a quién se le presenta. El asesor tendrá que conocer muy bien la empresa de su cliente, analizarla en profundidad, identificar los puntos fuertes y los débiles y posicionarla en el mercado en relación a su competencia. Es decir, hacer que la empresa sea atractiva – si fuera necesario, con un plan previo a la salida – y dirigirse a los verdaderos potenciales interesados, normalmente empresas competidoras del sector e inversores financieros a los que les pueda encajar el proyecto. El asesor debe conocer bien quién y cómo es la competencia. En definitiva, conocer bien su área de actividad – dentro del sector del transporte y la logística- y depurar del proceso a los curiosos que sólo buscan bucear en la información. Hay que ofrecer la empresa a aquellos interesados que consideremos que la compra pueda representarles una buena oportunidad.

Cómo contratar al asesor de M&A

Por lo antes explicado, es necesario contar con un asesor especialista en operaciones corporativas dentro del sector de logística y transporte. Las condiciones de contratación incluyen determinados periodos de exclusividad y términos de confidencialidad, junto a unos honorarios a éxito en función de un porcentaje prefijado sobre el valor que se obtenga por la transacción. Además, se suelen fijar otras condiciones recogidas en el denominado "Mandato de Venta" donde se especifica la metodología y las particularidades del acuerdo. De esta manera, el asesor siempre perseguirá obtener las mejores condiciones para su cliente, junto al mayor valor posible de venta.

Metodología para dirigirse a un potencial comprador

Una vez analizada a fondo la empresa para la venta, el asesor elabora la documentación necesaria para el proceso: un perfil ciego (o teaser) utilizando un nombre en clave de la empresa, un informe completo, denominado cuaderno de venta (o info memorandum) y un listado de potenciales candidatos a la compra.

How to start a selling process

A sales process is often long and complicated, especially for someone who has never participated in one before. Therefore, he/she should rely on the hands of a specialist who advises him/her. Selling a company affects many people: staff, customers, suppliers, etc. and is a process that also involves different areas of knowledge, from the business itself to others as legal and fiscal aspects. For these reasons, you should contact someone who understands your business, someone that knows the sector and has proven experience in M&A (Mergers and Acquisitions) transactions. In addition, of course, someone that you fully trust in for this sensitive task, as well as someone who can dedicate the time and resources needed to achieve the goal.

Advising a selling process

The figure of the advisor in a selling business is basic to successful complete the transaction. The first question that the advisor must answer to his/her customer is to share a professional opinion regarding the real possibilities of success that the selling project has. To do this, it is essential to be an expert in the sector, to know what is going on in the market and to analyse the feasibility of the deal in a changing and global environment.

The success in selling a business depends on two factors that must be controlled in advance: the attractiveness of the company for sale and the way of how (and to whom) it is communicated to the market. The advisor will have "to dive into" the company and analyse it in depth. He/she should know well the strengths and weaknesses of the company and the position of it in the market in relation to its competitors. Therefore, to make the company attractive for the market - if necessary, developing a prior exit planning- and to approach to real interested potential buyers, usually competitors in the sector and financial investors who could fit in the project. The advisor should know who are the competitors and the differences between them. He should be familiar with the area of activity – within the logistics and transport sector - and debugging of the process those curious that only seek market information. We must offer the company only to those interested parties who we consider that the acquisitions could represent a good opportunity for them.

How to choose the M&A advisor?

The most effective way is to identify an advisor specialist in corporate deals in the logistics and transport sector. The conditions of the agreement are for a certain period of exclusivity and confidentiality, along with a success fee based on a percentage of the transaction value. Furthermore, it is common to set other conditions included in the so-called "selling mandate" which specifies the methodology and the particularities of the contract. In this way, the advisor always pursues to obtain the best conditions for his customer, along with the highest possible enterprise value.

Methodology for approaching a potential buyer

Once the company for sale is thoroughly analysed, the advisor elaborates the documents for the process: a blind profile (or teaser) using a codename for the company, a full report, known as Info Memorandum and the list of potential buying candidates.

The first approach to a potential buyer is usually done by telephone and/or in a face-to-face meeting, in order to detect his/her real

El primer contacto con los potenciales compradores se realiza vía telefónica y/o con una reunión, con el objetivo de detectar el interés real antes de iniciar el envío de información adicional. Durante la primera fase se mantiene la confidencialidad, utilizando el nombre en clave de la empresa y un perfil ciego con las magnitudes principales de la misma, y se persigue obtener una pre-selección de aquellos más adecuados para avanzar.

Requiere su tiempo incluir a todos los candidatos realmente interesados y preparados para participar en un proceso de estas características y, entre ellos, los que consideremos que puedan llegar a valorar más la empresa en venta. Por cierto, aconsejamos evitar tentaciones de incluir el perfil ciego en páginas web de empresas en venta y, mucho menos, en cualquier periódico o revista especializada. Aun utilizando el nombre en clave de la empresa, el hacerlo público de esa manera, puede resultar negativo cuando sea posible identificar la empresa por parte de personas que conozcan bien el sector. Ese método lo utilizan aquellos que, por falta de conocimiento de posibles candidatos compradores a los que dirigirse, lo publican en portales generalistas. Esta forma de proceder no hace más que ampliar el proceso y hacer ruido, pudiendo incluso resultar perjudicial para la propia empresa. Por otro lado, cada vez con mayor frecuencia, los candidatos que más pueden llegar a valorar nuestra empresa son aquellos que no están presentes en nuestro mismo mercado (o tienen una presencia mínima). Estos candidatos deben ser contactados de forma directa, personalizada y en su idioma. Por ello es muy aconsejable que el asesor disponga de una amplia red de contactos domésticos e internacionales, tanto en el área de actividad industrial que se trate como en el sector financiero.

Duración del proceso de venta

Para muchas compañías resulta más crítico conocer en cuánto tiempo somos capaces de realizar el proceso de venta que saber cuál podría ser el valor de la transacción. La duración de un proceso de venta puede oscilar entre seis meses y dos años, dependiendo del tipo de empresa, de la calidad de la información disponible y, en algunos casos, de cómo esté de preparada la compañía para su venta. Esto último es lo que más puede retrasar el proceso. Según nuestra experiencia, una duración media normal es de nueve meses.

Preparados para todo

Conviene resaltar que nuestro asesor corporativo debe estar preparado para todo tipo de contingencias y disponer de cuantos más planes alternativos mejor. Cualquier transacción que se alarga en el tiempo puede sufrir diferentes cambios de escenario, tanto en la propia empresa objeto de la venta como en la del potencial comprador. No olvidemos que el plazo de la operación suele incluir dos periodos contables consecutivos. Siempre es bueno poder negociar en paralelo con varios compradores, así como valorar otras opciones corporativas como una fusión con un competidor, un acuerdo de colaboración u otras que nos permitan seguir otra hoja de ruta diferente frente a cualquier contingencia que pueda acontecer con el candidato que se considera inicialmente, como el ideal.

Existen muchos potenciales compradores que pondrían en valor a la compañía que se quiere vender. Su identificación, la forma de dirigirse a ellos y la metodología utilizada a través de un profesional de la venta servirá para optimizar el proceso y maximizar el precio de venta.

interest before sending additional information. During the first phase of the process the confidentiality is kept, using a codename for the selling company and a blind teaser with the main figures, focussing on obtaining a pre-selection of those potential candidates most appropriate.

It takes time to identify those candidates really interested and ready to participate in the process and, among them, those who could offer the highest value for the selling company. By the way, we recommend avoiding temptations of including the teaser in companies-for-sale websites, or even any newspaper or magazine. Even using a codename for the company, it could be negative to become public, when it is easy to identify the company behind it by people who know well the sector. Those who do it that way, due to lack of knowledge of potential buying candidates to whom they should address, include the teaser in public websites. This way of proceeding amplifies the process making noise in the market, and can be detrimental to the company. On the other hand, we think that, most often, buying candidates that could offer the highest price for a company are those with no (or light) presence in our market. The approach must be direct and personalised and that is why it is highly recommended that the advisor is able to reach an extensive network of local and international contacts in the area of activity concerned, as well as in the financial sector.

Duration of the selling process

For some business owners it is even more critical to know how long it will take to complete the selling process than to know the final transaction value. The duration of a selling process ranges between six months and two years, depending on the type of company, the quality of the information available, and, in some cases, on the situation of the company for sale. The latter is sometimes what takes longer, but, according to our experience, the average is nine months.

Prepared for everything

It is important to highlight that the M&A advisor should be prepared for all kind of contingencies and must always have alternative options. Any transaction that lengthens in time may undergo through different scenarios during the process affecting both, the selling company and the potential buyer. We must not forget that a selling process usually goes through two consecutive accounting periods. It is always "healthy" to be able to negotiate, at the same time, with several potential buyers. As well as to consider other corporate options, such as a merger with a competitor, a partnership agreement and others, that could follow a different road map, in case of any contingency that arises with the candidate that we initially consider as "the one".

There are many potential investors interested in presenting an offer for the selling company. To identify them, to approach them and the methodology used by a professional M&A advisor, will optimize the process and will maximize the selling price.

Titulares de las noticias sobre las operaciones de fusiones, adquisiciones y alianzas más significativas realizadas en el sector de L&T durante el primer trimestre de 2014 a nivel nacional e internacional.

| ESPAÑA | |
|----------|---|
| 04-01-18 | Pañalón recompra el 22% de las acciones en poder de EBM-Alisma |
| 04-01-18 | Baltransa absorbe a Baltransa Logística |
| 11-01-18 | Unipost amplía capital para garantizar los pagos |
| 15-01-18 | MacAndrews compra el 25% de Progeco Bilbao |
| 16-01-18 | Acotral podría hacerse con Yague y Lago |
| 17-01-18 | Breogán Transporte absorbe a Ingatrans |
| 24-01-18 | Novocargo refuerza el control sobre sus filiales |
| 22-02-18 | Verlio compra el 100% de Transcoma Baleares |
| 27-02-18 | Corffin Capital cierra la compra de FCC Logística por 32m€ |
| 04-03-18 | 20:20 Mobile absorbe a 20:20 Logistics |
| 04-03-18 | El fondo Oaktree entra en la logística frigorífica en Algeciras |
| 12-03-18 | Grupo Transcoma adquiere el 100% de Transcoma Cruise & Travel |
| 13-03-18 | Acotral negocia la compra de Lodisna |
| 13-03-18 | Seur vende su correduría de seguros |
| 15-03-18 | Hanjin vende el 70% de TTI Algeciras |
| 19-03-18 | Renfe dará entrada a un socio industrial en su filial de mercancías |
| 01-04-18 | Acotral y Tudefrigo nuevos accionistas en Lodisna |
| 04-04-18 | Mediapost Group adquiere Dispatching para fortalecer su logística |
| EUROPA | |
| 03-01-18 | El finés Nurminen Logistics vende su negocio 4PL |
| 07-01-18 | DHL compra la participación de Molson Coors en Tradeteam |
| 08-01-18 | Global Ports Investments adquiere NCC Group en Rusia |
| 09-01-18 | Maersk sale del retail para concentrarse en negocios marítimos |
| 09-01-18 | Röhlig y Gebrüder Weiss reestructuran su JV |
| 11-01-18 | Arvato compra Netrada Group en Alemania |
| 11-01-18 | Knights of Old se asocia con Transland Spedition para la distribución en Europa |
| 11-01-18 | Quehenberger Logistics compra cinco empresas de Logwin en Europa |
| 16-01-18 | PostNL adquiere PinBizz |
| 16-01-18 | SDV compra EDT en Bélgica |
| 24-01-18 | Hapag-Lloyd y CSAV firman un MoU |
| 30-01-18 | Poste Italiane será privatizada parcialmente |
| 30-01-18 | Talke compra Hammer Logistik en Luxemburgo |
| 31-01-18 | Dimotrans compra Phoenix Europe Express |
| 01-02-18 | DFDS Logistics y STEF intercambian operaciones en Escocia y en Boulogne |
| 05-02-18 | DTC y Hellmann East Europe establecen una alianza |
| 08-02-18 | Confirmada la adquisición de Mory Ducros por parte de Arcole Industries |
| 12-02-18 | UPS compra Polar Speed en Reino Unido |
| 13-02-18 | Fiege Logistics adquiere una participación en AIC Service & Call Center GmbH |
| 19-02-18 | HeidelbergCement compra Kerpen & Kerpen en Alemania por 23.5 M€ |

-FLASHES-

Headlines of the most relevant M&A local and international transactions in the L&T sector during Q1/2014.

| ESPAÑA | |
|--|---------|
| Pañalon acquires 22% of the shares held by venture capital EBM-Alisma | 4.1.18 |
| Baltransa absorbs Baltransa Logística | 4.1.18 |
| Unipost increases capital to secure payments | 11.1.18 |
| MacAndrews acquires 25% of Progeco Bilbao | 15.1.18 |
| Acotral interested in Yagüe and Lago | 16.1.18 |
| Breogán Transporte absorbs Ingatrans | 17.1.18 |
| Novocargo strengthens control over its subsidiaries | 24.1.18 |
| Verlio buys 100% of Transcoma Baleares | 22.2.18 |
| Corpfin Capital buys FCC Logística for 32m€ | 27.2.18 |
| 20:20 Mobile absorbs 20:20 Logistics | 4.3.18 |
| Oaktree Fund enters in cold storage logistics in Algeciras | 4.3.18 |
| Grupo Transcoma acquires 100% of Transcoma Cruise & Travel | 12.3.18 |
| Acotral negotiates the purchase of Lodisna | 13.3.18 |
| Seur vende su correduría de seguros | 13.3.18 |
| Hanjin sells its 70% in TTI Algeciras | 15.3.18 |
| Renfe will give entry to an industrial partner in Renfe Mercancias | 19.3.18 |
| Acotral and Tudefrigo new shareholders in Lodisna | 1.4.18 |
| MediaPost Group acquires Dispatching to strengthen its logistics | 4.4.18 |
| EUROPA | |
| Finnish logistics provider Nurminen to sell 4PL business | 3.1.18 |
| DHL buys out Molson Coors stake in Tradeteam | 7.1.18 |
| Global Ports Investments acquires NCC Group in Rusia | 8.1.18 |
| Maersk to sell retail stakes to focus on shipping | 9.1.18 |
| Röhlig and Gebrüder Weiss restructure alliance | 9.1.18 |
| Arvato acquires Netrada Group in Germany | 11.1.18 |
| Partnership between Knights of Old and Transland Spedition for European distribution | 11.1.18 |
| Quehenberger Logistics buys five companies from Logwin in Europe | 11.1.18 |
| PostNL takes over PinBizz | 16.1.18 |
| SDV acquires EDT in Belgium | 16.1.18 |
| Hapag-Lloyd and CSAV sign MoU | 24.1.18 |
| Poste Italiane to be part privatised | 30.1.18 |
| Talke acquires Luxembourg-based Hammer Logistik | 30.1.18 |
| Dimotrans acquires Phoenix Europe Express | 31.1.18 |
| DFDS Logistics and STEF in acquisition exchange in Scotland and Boulogne | 1.2.18 |
| DTC and Hellmann East Europe set up an alliance | 5.2.18 |
| Arcole Industries' takeover of Mory Ducros now definite | 8.2.18 |
| UPS acquires Polar Speed in UK | 12.2.18 |
| Fiège Logistics acquires a stake in AIC Service & Call Center GmbH | 13.2.18 |
| HeidelbergCement acquires German Kerpen & Kerpen for 23.5 MM€ | 19.2.18 |

-FLASHES-

| EUROPA | |
|-----------------|---|
| 28-02-18 | SDV compra la sociedad belga EDT |
| 01-03-18 | Pollock Scotrans compra Gilbraith en Lancashire |
| 07-03-18 | William Stobart vende su mayoría en la división de transporte y distribución a DBAY |
| 13-03-18 | TNT vende la división de Fashion Holanda a un consorcio formado por Belspeed y Netlog Group |
| 26-03-18 | Speedy compra DPD Romania y GeoPost Bulgaria. Geopost compra el 25% de Speedy |
| 29-03-18 | DHL y UTLC establecen una alianza estratégica ferroviaria China-Europa |
| 01-04-18 | CitySprint compra Network Logistics UK |
| RESTO DEL MUNDO | |
| 04-01-18 | Canadian Pacific vende DM&E line west end por 210 M\$ |
| 07-01-18 | XPO Logistics anuncia la compra de Pacer International por 335 M\$ |
| 10-01-18 | Singapore Post y el Grupo Bumi Laut firman una JV |
| 18-01-18 | NYK se hace con el 100% de Kazakhstan car-terminal Operating Company |
| 23-01-18 | OL&T adquiere CMI Freight-Trans y Steel Wheel Transfer en EEUU |
| 24-01-18 | NYK Group compra Tranco Terminal |
| 30-01-18 | CMA Terminals e ICTSI colaboran en Nigeria |
| 31-01-18 | Nippon Express compra el 66% de Panasonic Logistics |
| 31-01-18 | The Carlyle Group e Investec Asset Management invierten en J&J Africa |
| 31-01-18 | TNT cancela la venta de su negocio doméstico en Brasil |
| 01-02-18 | Kuehne + Nagel y Commodity Forwarders Inc. firman un acuerdo de agencia en EEUU |
| 01-02-18 | NYK y Puninar Jaya fusionan sus negocios en Indonesia |
| 08-02-18 | Forward Air Corp acquires two business units from Central States for 95.6 M\$ |
| 13-02-18 | Rickmers-Linie y NSA se asocian en Puerto Rico |
| 15-02-18 | Flash Brasil Transporte y T&D Logística e Transportes, concluyen su fusión |
| 25-02-18 | Rumo Logistica propone una fusión con América Latina Logística en Brasil |
| 27-02-18 | Cosco y China Shipping firman un acuerdo de colaboración |
| 27-02-18 | Roadrunner Transportation Systems anuncia la compra de Rich Logistics |
| 01-03-18 | Imperial adquiere Eco Health en Nigeria |
| 04-03-18 | Echo Global Logistics compra Comcar Logistics en EEUU |
| 12-03-18 | Wind Point se hace con la mayoría en Dicom Transportation Canadá |
| 13-03-18 | Port Logistics Group adquirido por sus directivos y Endeavour Capital |
| 15-03-18 | Roadrunner Transportation Systems compra Unitrans Int en EEUU por 55.5 M\$ |
| 15-03-18 | Lineage Logistics compra Millard Refrigerated Services en EEUU |
| 19-03-18 | Farnair compra el 45% del operador Thai de carga aerea, K-Mile Air |
| 19-03-18 | Coyote Logistics y Access America Transport acuerdan una fusión |
| 20-03-18 | Toll en proceso de venta de su división logística en Japón a Konoike Corp por 19.5 m\$ |
| 22-03-18 | El CEO de Radiant Logistics aumenta su participación |
| 27-03-18 | Etihad Rail y Deutsche Bahn inician una joint venture en EAU |
| 28-03-18 | Japan Airlines y JAL Express acuerdan una fusión |
| 28-03-18 | TransForce completa la compra de Vitran Corporation por 136 M\$ |
| 29-03-18 | Los accionistas de Pacer aprueban la fusión con XPO Logistics |

-FLASHES-

| EUROPA | |
|---|---------|
| SDV acquires EDT in Belgium | 28.2.18 |
| Pollock Scotrans acquires Lancashire's Gilbraith | 1.3.18 |
| William Stobart sells majority share in Transport and Distribution division to DBAY | 7.3.18 |
| TNT sells TNT Fashion Group to a consortium formed by Belspeed and Netlog Group | 13.3.18 |
| Speedy to buy DPD Romania & GeoPost Bulgaria as Geopost acquires 25% of Speedy | 26.3.18 |
| DHL and UTLC establish strategic China-Europe rail partnership | 29.3.18 |
| CitySprint buys Network Logistics UK | 1.4.18 |
| RESTO DEL MUNDO | |
| Canadian Pacific to sell DM&E line west end for 210 M\$ | 4.1.18 |
| XPO Logistics set to acquire Pacer International for 335 M\$ | 7.1.18 |
| Singapore Post and Bumi Laut group in JV | 10.1.18 |
| NYK acquires 100% ownership of Kazakhstan car-terminal operating company | 18.1.18 |
| OL&T acquires CMI Freight-Trans and Steel Wheel Transfer in US | 23.1.18 |
| NYK Group acquire Tranco Terminal | 24.1.18 |
| CMA Terminals and ICTSI to cooperate in Nigeria | 30.1.18 |
| Nippon Express acquires 66% of Panasonic Logistics | 31.1.18 |
| The Carlyle Group and Investec Asset Management invest in J&J Africa | 31.1.18 |
| TNT cancels sale of Brazilian domestic business | 31.1.18 |
| Kuehne + Nagel and Commodity Forwarders Inc. signed an Agency Agreement in US | 1.2.18 |
| NYK and Puninar Jaya merge business in Indonesia | 1.2.18 |
| Forward Air Corp acquires two business units from Central States for 95.6 M\$ | 8.2.18 |
| Rickmers-Linie and NSA team up for Puerto Rico | 13.2.18 |
| Flash Brasil Transporte and T&D Logística e Transportes conclude merge | 15.2.18 |
| Rumo Logística propose merger with América Latina Logística in Brazil | 25.2.18 |
| Cosco and China Shipping sign a collaboration agreement | 27.2.18 |
| Roadrunner Transportation Systems announces acquisition of Rich Logistics | 27.2.18 |
| Imperial acquires Eco Health in Nigeria | 1.3.18 |
| Echo Global Logistics acquires Comcar Logistics in US | 4.3.18 |
| Wind Point buys majority stake in Dicom Transportation Canada | 12.3.18 |
| Port Logistics Group acquired by its management and Endeavour Capital | 13.3.18 |
| Roadrunner Transportation Systems acquires Unitrans Int in US for 55.5 M\$ | 15.3.18 |
| Lineage Logistics to acquire Millard Refrigerated Services in US | 15.3.18 |
| Farnair to acquire 45% of Thai cargo carrier, K-Mile Air | 19.3.18 |
| Coyote Logistics and Access America Transport agree to merger | 19.3.18 |
| Toll to sell its Japan logistics arm to Konoike Corp for 19.5 mA\$ | 20.3.18 |
| CEO increases ownership stake in Radiant Logistics | 22.3.18 |
| Etihad Rail and Deutsche Bahn enter into a joint venture in UAE | 27.3.18 |
| Japan Airlines and JAL Express agree on merger | 28.3.18 |
| TransForce completes the purchase of Vitran Corporation for 136 M\$ | 28.3.18 |
| Pacer's shareholders approve merger with XPO Logistics | 29.3.18 |

-ARTICLE-

| Compañía | Central | Facturación 2013 | Facturación 2012 | Dif 13/12 | |
|--------------------------|----------------|----------------------|----------------------|----------------------|--------|
| <i>Company</i> | <i>H.O.</i> | <i>2013 Revenues</i> | <i>2012 Revenues</i> | <i>2013 vs. 2012</i> | |
| DEUTSCHE POST-DHL | Germany | 55.100 | 55.512 | -412 | -0,74% |
| US POSTAL SERVICES | USA | 48.435 | 50.088 | -1.653 | -3,30% |
| UPS | USA | 41.098 | 40.122 | 976 | 2,43% |
| DEUTSCHE BAHN | Germany | 39.100 | 39.296 | -196 | -0,50% |
| A.P. MØLLER-MAERSK GROUP | Denmark | 34.321 | 35.846 | -1.525 | -4,25% |
| FEDEX | USA | 32.501 | 31.322 | 1.179 | 3,77% |
| GRUPO SNCF | France | 32.200 | 33.800 | -1.600 | -4,73% |
| POSTE ITALIANE | Italy | 26.268 | 24.069 | 2.199 | 9,14% |
| LA POSTE | France | 22.000 | 21.700 | 300 | 1,38% |
| KUEHNE NAGEL | Switzerland | 17.225 | 17.079 | 146 | 0,85% |
| MITSUI OSK LINES | Japan | 14.803 | 11.983 | 2.820 | 23,53% |
| NYK GROUP | Japan | 13.309 | 12.683 | 626 | 4,94% |
| CMA-CGM | France | 11.548 | 11.675 | -127 | -1,09% |
| NIPPON EXPRESS | Japan | 11.424 | 11.528 | -104 | -0,90% |
| ROYAL MAIL GROUP | United Kingdom | 11.045 | 10.584 | 461 | 4,36% |
| C.H. ROBINSON | USA | 9.432 | 8.399 | 1.033 | 12,30% |
| FIRST GROUP | USA | 8.247 | 7.982 | 266 | 3,33% |
| SWISS POST | Switzerland | 6.949 | 7.036 | -87 | -1,24% |
| TNT EXPRESS | Netherlands | 6.890 | 7.027 | -137 | -1,95% |
| HANJIN SHIPPING | South Korea | 6.835 | 6.994 | -159 | -2,27% |
| SBB CARGO | Switzerland | 6.820 | 6.697 | 123 | 1,84% |
| HAPAG-LLOYD | Germany | 6.570 | 6.844 | -274 | -4,00% |
| NOL GROUP | Singapore | 6.378 | 6.861 | -482 | -7,03% |
| CEVA LOGISTICS | Netherlands | 6.169 | 6.730 | -561 | -8,34% |
| GRUPO DSV | Denmark | 6.125 | 6.020 | 105 | 1,74% |
| TOLL | Australia | 5.741 | 5.762 | -22 | -0,38% |
| SINOTRANS | China | 5.613 | 5.579 | 34 | 0,60% |
| PANALPINA | Switzerland | 5.549 | 5.393 | 156 | 2,89% |
| BOLLORE (L&T) | France | 5.469 | 5.311 | 158 | 2,97% |
| HAMBURG SÜD | Germany | 5.300 | 5.515 | -215 | -3,90% |
| RYDER | USA | 4.748 | 4.610 | 138 | 3,00% |
| OOIL | China | 4.517 | 4.682 | -165 | -3,51% |
| POST NORD | Sweden | 4.446 | 4.377 | 69 | 1,58% |
| EXPEDITORS INTERNATIONAL | USA | 4.404 | 4.350 | 54 | 1,23% |
| POST NL | Netherlands | 4.345 | 4.330 | 15 | 0,35% |
| BARLOWORLD | South Africa | 4.202 | 3.780 | 423 | 11,18% |
| JB HUNT | USA | 4.059 | 3.669 | 390 | 10,62% |
| NORBERT DENTRESSANGLE | France | 4.032 | 3.880 | 152 | 3,92% |
| GEFCO (RZD GROUP) | Russia | 3.993 | 3.600 | 393 | 10,92% |
| CON-WAY | USA | 3.970 | 4.047 | -78 | -1,92% |
| HITACHI TRANSPORT SYSTEM | Japan | 3.877 | 3.922 | -45 | -1,16% |
| AGILITY LOGISTICS | Kuwait | 3.597 | 3.710 | -113 | -3,05% |
| YCR WORLDWIDE | USA | 3.526 | 3.515 | 11 | 0,32% |
| UTI WORLDWIDE | USA | 3.220 | 3.341 | -121 | -3,62% |
| NORWAY POST | Norway | 2.840 | 2.765 | 75 | 2,71% |
| ZIM | Israel | 2.680 | 2.898 | -217 | -7,50% |

-ARTICLE-

| Compañía | Central | Facturación 2013 | Facturación 2012 | Dif 13/12 | |
|--------------------------|----------------|----------------------|----------------------|----------------------|--------------|
| <i>Company</i> | <i>H.O.</i> | <i>2013 Revenues</i> | <i>2012 Revenues</i> | <i>2013 vs. 2012</i> | |
| STEF-TFE | France | 2.633 | 2.502 | 131 | 5,24% |
| BPOST | Belgium | 2.430 | 2.420 | 10 | 0,41% |
| AUSTRIAN POST | Austria | 2.367 | 2.366 | 1 | 0,03% |
| DP WORLD | UAE | 2.229 | 2.264 | -35 | -1,54% |
| ITELLA | Finland | 1.970 | 1.947 | 23 | 1,18% |
| KERRY LOGISTICS | China | 1.831 | 1.769 | 62 | 3,52% |
| GLOBALTRANS | Russia | 1.688 | 1.534 | 155 | 10,08% |
| DFDS | Denmark | 1.622 | 1.569 | 53 | 3,36% |
| JULIO SIMOES LOGISTICA | Brazil | 1.611 | 1.376 | 235 | 17,10% |
| VOPAK | Netherlands | 1.295 | 1.314 | -19 | -1,42% |
| UNIPART | United Kingdom | 1.276 | 1.221 | 54 | 4,46% |
| LOGWIN | Germany | 1.220 | 1.325 | -105 | -7,92% |
| GEBRÜDER WEISS | Austria | 1.200 | 1.150 | 50 | 4,35% |
| MAINFREIGHT | New Zealand | 1.167 | 1.121 | 45 | 4,04% |
| HHLA | Germany | 1.155 | 1.129 | 27 | 2,35% |
| VTG | Germany | 784 | 766 | 18 | 2,29% |
| ID LOGISTICS | France | 735 | 560 | 176 | 31,36% |
| PACER INTERNATIONAL | USA | 711 | 1.026 | -315 | -30,70% |
| GRUPO CTT | Portugal | 704 | 714 | -10 | -1,42% |
| STOBART GROUP | United Kingdom | 683 | 587 | 96 | 16,41% |
| ARAMEX | Jordan | 669 | 621 | 48 | 7,78% |
| UK MAIL GROUP | United Kingdom | 574 | 518 | 56 | 10,82% |
| TEGMA LOGISTICA | Brazil | 554 | 511 | 43 | 8,50% |
| SEUR (GeoPost) | Spain | 537 | 535 | 2 | 0,37% |
| GRUPO CLH | Spain | 526 | 537 | -11 | -1,97% |
| SWISSLOG | Switzerland | 520 | 536 | -16 | -2,98% |
| XPO LOGISTICS | USA | 510 | 202 | 308 | 152,45% |
| WABERERS INTERNATIONAL | Hungary | 452 | 376 | 76 | 20,21% |
| AUGUSTIN QUEHENBERGER | Austria | 425 | 401 | 24 | 5,99% |
| CRANE WORLDWIDE | USA | 417 | 345 | 73 | 21,12% |
| CITY LINK | United Kingdom | 387 | 376 | 11 | 3,01% |
| FCC LOGÍSTICA | Spain | 220 | 255 | -35 | -13,73% |
| TIPSA | Spain | 205 | 202 | 3 | 1,70% |
| PRIMAFRIO | Spain | 200 | 164 | 36 | 21,95% |
| CLASQUIN | France | 198 | 185 | 14 | 7,31% |
| GRUPO LOGISTICO CARRERAS | Spain | 185 | 178 | 7 | 3,93% |
| DIMOTRANS | France | 158 | 172 | -14 | -8,14% |
| FLASH EUROPE | France | 140 | 120 | 20 | 16,67% |
| IN TIME EXPRESS LOGISTIK | Germany | 126 | 109 | 17 | 15,92% |
| | | 607.236 | 601.912 | 5.324 | 0,88% |

Paquetería ¿quién es el siguiente?

Acabamos de asistir al final de otra de las empresas emblemáticas del transporte en España. Lo primero que podemos pensar es ¿y si la siguiente fuera la nuestra? o bien ¿será que las empresas son como un ser vivo que nace, se desarrolla y, por ley natural, muere cuando no encuentra una solución de continuidad?

La situación actual de bajada de actividad y precios, no va a cambiar de hoy para mañana. Entretanto, podemos esperar sentados a ver qué pasa, pero sin olvidar que el siguiente podemos ser nosotros. Claro que, es normal pensar que los clientes de las empresas que cierran deben acudir a aquellas que continúan, dando a estas últimas una mayor esperanza de vida pensando que esa nueva cartera mejorará su situación.

Y mientras, el sector del transporte evoluciona. Analicemos, por ejemplo, las nuevas redes que van apareciendo para la distribución de pallets. Han apostado por la especialización, gestionando "la parte fácil" de la cadena, aquella que menos recursos de manipulación requiere. En un pallet, el coste de recogida, manipulación, clasificación, arrastre/tracción larga distancia, distribución y entrega por kilogramo transportado, representa el valor más bajo comparado con otro segmento del sector, el de paquetes y sobres. Los promotores de estas redes de distribución de pallets, idea importada de países del centro y norte de Europa, se percataron que la "segmentación de la paquetería" representaba una verdadera oportunidad de negocio, especializándose en "la parte fácil" del pastel. Pero los que llevan desde siempre en el "mal llamado" sector de la paquetería, transportando todo tipo de mercancía tienen que reaccionar para no ser los siguientes que se vean forzados a echar el cierre.

Cambio operativo y nueva mentalidad

La solución a los males de la diversidad en el sector paquetero, creemos que debe venir a través de la especialización y de la automatización de los procesos. En primer lugar debemos definir cuál es el mercado (tipo de mercancía) al que nos queremos dirigir. El mundo de los servicios industriales tiende a optimizar y a facilitar los procesos. La calidad sigue siendo prioritaria. Debemos funcionar como un reloj. Se produzcan terremotos,

Parcel companies: who is next?

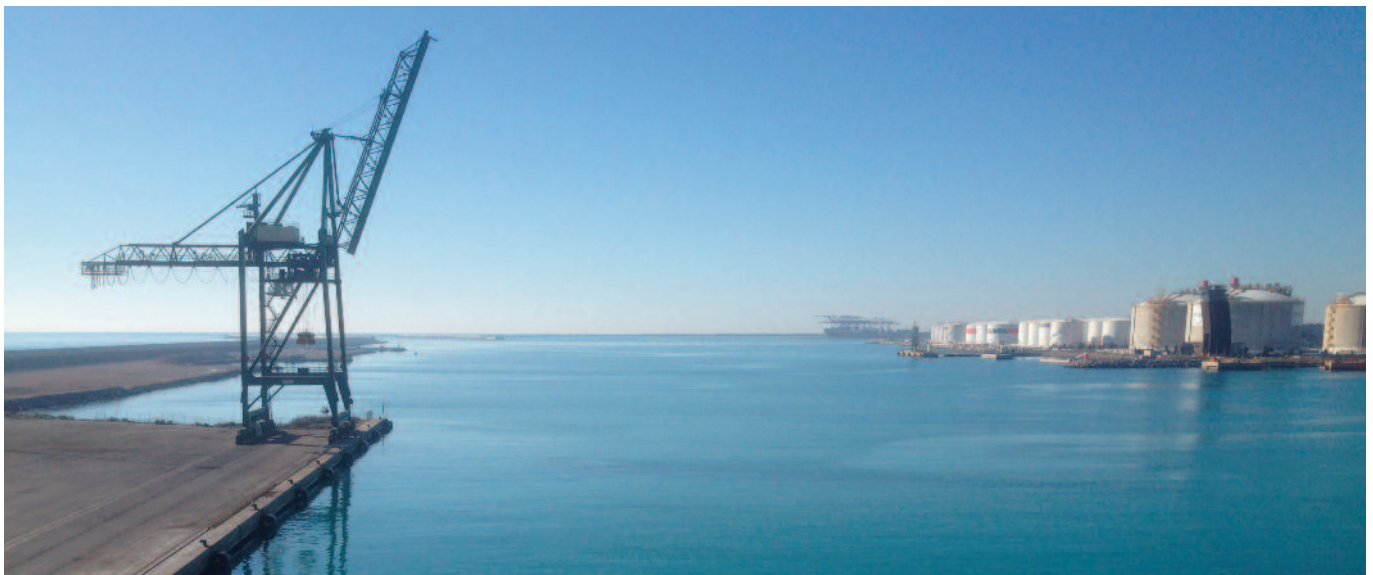
We have just assisted to the end of another of the emblematic transport companies in Spain. The first thing that we could think of is: what if we are next or, is it that a company is like a living creature that is born, grows, develops and, due to natural law, dies when there is no solution of continuity.

The current scenario of low activity and falling prices will not change in a sudden. Meanwhile, we can expect to sit down and see what happens, but do not forget that the next one could be us. Of course, it is normal to think that customers from those businesses that close down are forced to move to those companies that continue in the market, giving them a longer life expectancy, thinking that the new portfolio will improve their situation.

Meanwhile the transport sector keeps moving. Have a look, for instance, to the recently created pallet distribution networks. They have chosen to be specialist, managing the "easy" part of the supply chain, which requires less handling resources. For a pallet, the cost of collecting, handling, sorting, long distance transport, distribution and delivery per kilogram transported, represents the lowest value compared to other segment of the sector: small packages and envelopes. The promoters of these pallet distribution networks, an idea imported from Central and Northern Europe, realized that pallet segmentation represented a real chance to do business, specializing in the "sweetest slice of the pie". With no doubt, the "traditionally so-called" parcel sector, handling all types of goods have to react not to be the next one who is forced to close down.

Operational change and the new mentality

We believe that the solution to current problems of diversity in the parcel sector must come through specialization. Firstly, you must define to which market (type of merchandise) you want to aim. The world of industrial services tends to improve and make the processes easier. Quality remains a priority. We must function as a "Swiss clock". Regardless earthquakes, floods, traffic jams or any other unforeseen events, we must keep the machinery running and have protocols ready to deliver the service, always keeping





aluviones, atascos o cualquier otro imprevisto, hay que mantener la maquinaria en marcha y los protocolos adecuados para poder realizar el servicio, e informar al cliente continuamente de lo que acontece durante el mismo. La respuesta a muchos de los problemas que persiguen a las empresas de transporte se resolverían con una simple decisión: separar los pallets de los paquetes (incluyendo los sobres). Las dos tipologías de mercancía son totalmente antagónicas entre sí en cuanto a su manipulación y medios a utilizar siendo, cada una por su lado, fácilmente automatizables. Tanto los almacenes como los vehículos tienen que ser los adecuados para manipular cada tipo de producto.

Debemos cambiar la mentalidad de aceptar cualquier tipo de mercancía por la de especializarse en un segmento, o bien paquetes hasta un determinado peso y dimensiones, o bien pallets. De esta manera podremos automatizar y racionalizar los procesos de manipulación, pensando en todo y en todos. Esta mentalidad debería ser igualmente compartida por los clientes-cargadores para que entendiesen que, con esta especialización en dos canales diferentes, se mejora tanto el control como el trato de la mercancía, el servicio y, en definitiva, el coste asociado.

Creemos que el futuro está ahí. Hay que tomar la decisión de cuál es el tipo de mercancía que más nos interesa y centrarnos en ella. Por razones de rentabilidad y volumen de facturación, es evidente que la mayoría de las empresas del sector de la paquetería se decidirían por centrarse en los paquetes "de verdad" –aquellos de hasta 40 kilos–, haciendo así honor al nombre con el que han venido identificándose toda la vida. No obstante, desprenderse de los pallets de golpe –carga base para muchos destinos– supondría para la mayoría de las empresas paqueteras, entrar en importantes pérdidas. Entendemos que hay que hacerlo gradualmente e incluso fomentando la fusión entre empresas del sector para aprovechar volúmenes agregados.

Somos de los que pensamos que los resultados negativos seguirán hasta que cambien los esquemas operativos de los participantes. Los movimientos del sector se tienen que producir a través de la especialización según el tipo de mercancía y siempre fomentando los tráficos internacionales. La rápida evolución del comercio electrónico, sin duda, será uno de los principales responsables del cambio.

informed our customer of what happens during the process. The answer to many of the problems that pursue transport companies today, could be found with a "simple" decision: to separate pallets and packages (including envelopes). The two types of goods are completely antagonistic in terms of handling and resources needed, and are, each one by separate, easily automatized. Premises and vehicles must be the appropriate ones for the type of the product handled.

We must change the mentality of accepting any type of merchandise, to be able to specialise in a segment, either packages up to a certain weight and dimensions, or pallets. In this way, we can automatize and rationalize handling processes, considering everything and everyone. This mentality should be equally shared by the customers, aiming to improve control, treatment, service and, at the end, the cost associated with the process.

We believe that the future is here. You must take the decision of which is the type of goods to focus on. Considering turnover and profitability, the majority of the companies in the parcel sector would decide to focus on "real" packages, up to 40 kilos. However, to get rid of the pallets - base-load for many destinations - would mean significant losses for the majority of those companies. We understand that the change must be done gradually and even encouraging mergers between companies in the sector to take advantage of the aggregated volume.

We think that negative results will continue until the players do not change their operating schemes. Next moves in the sector have to be done through the specialization according to the type of merchandise and always promoting international traffics. With no doubt, the evolution of e-commerce should be one of the main drivers for the change.

The best is yet to come...

Gaullar
news

corporate advisory experts
LOGISTICS AND TRANSPORT

Avda. Manoteras 10 B211 . 28050 Madrid. España

Delegaciones y Corresponsales en Londres, París, Berlín y Sao Paulo

Tel. (+34) 91 591 34 20 - www.gaullar.com - inform@gaullar.com