

# REGULACIÓN Y ANÁLISIS ECONÓMICO DEL SERVICIO POSTAL EN ESPAÑA

*Álvaro Escribano Sáez\**  
*Patricia González Gómez\*\**  
*Julio Lasheras San Martín\*\*\**

Las sociedades avanzadas han ido generando cada vez nuevos tipos de demandas; los clientes necesitan decidir cuándo, cómo y dónde utilizar, enviar y recibir información y mercancías de forma rápida. Estos hechos han llevado a liberalizar recientemente los servicios postales en muchos países para poder atender esas nuevas necesidades de servicios. Un buen ejemplo de ello es la elevada tasa de penetración del correo electrónico o de los *courriers* nacionales e internacionales que se dedicarán al reparto de paquetería. Ante este nuevo panorama, empresas antes dedicadas al sector transporte se van introduciendo en el sector postal. La innovación tecnológica, la nueva organización logística, el correo electrónico e Internet, favorecen la creación de nuevos productos y hacen necesaria una reestructuración del sector postal. Esta evolución del sector ha de ir acompañada de una legislación y una regulación adecuadas, además de un conjunto de estrategias que han de seguir los operadores postales para adaptarse al nuevo panorama sectorial. Por tanto, en la primera parte del artículo se resume la evolución de la estructura de mercado del sector postal español y su reciente legislación, para, posteriormente, hacer un análisis de las estrategias seguidas por los operadores europeos, y entre ellos el español. Por último, se presenta un análisis de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades (DAFO) del sector postal español.

**Palabras clave:** servicios postales, tecnología de la información, nuevas tecnologías, legislación, España, UE.

**Clasificación JEL:** L90.

---

\* Departamento de Economía. Director del Laboratorio de Regulación Postal del Instituto Flores de Lemus de la Universidad Carlos III de Madrid.

\*\* Laboratorio de Regulación Postal, Instituto Flores de Lemus, Universidad Carlos III de Madrid.

\*\*\* Subdirector de Desarrollo y Formación. Correos y Telégrafos, S.A. Estatal.

## 1. Introducción

Los servicios postales son fundamentales para el desarrollo económico, ya que dinamizan los demás sectores productivos de la economía, además de generar, por sí mismos, riqueza y empleo. A su vez, la ley reconoce a los ciudadanos de un país el derecho a acceder a las comunicaciones postales a un precio asequible.

Como consecuencia de las características tecnológicas y económicas de este sector, ha sido durante mucho tiempo un monopolio natural, y en la mayoría de los países este servicio era prestado en régimen de monopolio por el propio Gobierno. En las últimas décadas, los cambios políticos, tecnológicos y sociales nos han permitido asistir a un proceso de globalización de los mercados y posteriores liberalizaciones llevadas a cabo en gran parte de los países desarrollados. Sin embargo, la forma seguida no ha sido la misma. En algunos países, como Holanda o Suecia, se ha privatizado el sector postal. En otros países europeos se optó por crear empresas públicas o sociedades anónimas con mayoría de capital público. En España, en concreto, se constituyó una Sociedad Estatal con el operador incumbente.

Los cambios tecnológicos y la globalización de los mercados han influido fuertemente en las costumbres de los ciudadanos y de las empresas, hasta el punto de cambiar el tipo de servicios demandados, y esto irá a más en el futuro ante el desarrollo de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC). Por tanto, cabe esperar que la actividad del servicio postal tradicional siga experimentando una evolución de crecimiento suave (crecimiento sostenido), mientras que los servicios de paquetería y de las actividades relacionadas con la comunicación virtual podrían tener una evolución de crecimiento exponencial.

En la actualidad, los operadores públicos, al igual que el español, la Sociedad Estatal Correos y Telégra-

fos, S.A., tienen una especialización excesiva en las actividades postales tradicionales, consistentes en la recogida, admisión, clasificación, tratamiento, curso, transporte, distribución y envío de objetos cuyas especificaciones físicas o jurídicas permitan su tráfico, al menos, a través de la red postal pública. Por tanto, al enfrentarse las empresas a un nuevo mercado en competencia, deberían diversificar su negocio en busca de nuevas posibilidades y nichos de mercado que los nuevos operadores tratarán de copar. Para lograr el objetivo de alcanzar mayores cuotas en esos otros mercados han de potenciar el mercado de la paquetería, que actualmente copan las empresas de transporte, y los servicios financieros. Entre éstos, especialmente los constituidos por las distintas modalidades de giro que sirven para ordenar pagos a personas físicas o jurídicas por cuenta y encargo de otras. Tradicionalmente, estas modalidades de giro se realizan a través de la red postal pública, pero en la actualidad se podría plantear hacerlas a través de acuerdos con entidades bancarias. Deberían, además, lanzar al mercado nuevos productos y servicios y, en definitiva, adaptarse a las nuevas tecnologías de la Sociedad de la Información aprovechando las externalidades de las economías de red y las sinergias derivadas de dicho sector, estructurado en redes.

Para llevar a cabo todas estas transformaciones, con la libre competencia de nuevos operadores en el mercado debido a la liberalización del sector, se hace necesario un régimen legislativo que regule la nueva situación a la que se enfrentan las empresas y los consumidores.

En este artículo se trata de hacer un repaso a la legislación aparecida en los últimos años sobre el sector postal español y acercar al lector al funcionamiento económico del mismo, a la vez que se analiza la situación del operador público antes y después de la liberalización. Todo ello para entender mejor las estrategias tomadas por dicho operador en el ámbito europeo.

En el apartado 2 se presenta brevemente la evolución regulatoria de los servicios postales en España desde 1874, siguiendo a Escribano, González y Lasheras (2003), que servirá para comprender cómo las transformaciones y los nuevos escenarios económicos hacen necesaria una constante evolución legislativa para ajustarse a la nueva realidad cambiante. En el apartado 3 se describe el servicio postal universal. Se discute cómo con la introducción de la competencia se produce un posible conflicto de intereses entre los gestores de la compañía, que hasta entonces se encargaban de la prestación de dicho servicio, y los intereses generales que exigen que todos los ciudadanos tengan acceso a los servicios postales. En el apartado 4 se realiza un análisis económico de la estructura de mercado para conocer cuáles son los productos que actualmente se ofertan y al mismo tiempo analizar cómo han influido en la actividad de Correos y Telégrafos los cambios legislativos que mencionamos con anterioridad. En el apartado 5 se hace una revisión del sector postal, y en concreto del servicio postal universal en la Unión Europea, y en el apartado 6 se presenta un balance final del presente y futuro del sector, a través de un análisis de las estrategias seguidas por los operadores europeos, resumidas éstas en el DAFO.

## 2. Evolución de la estructura de mercado de los servicios postales

### Fase I: Monopolio (1874-1985)

La palabra correo, etimológicamente, nos da la idea de hombre que corre llevando un mensaje, y así lo define el Diccionario de la Real Academia Española, como el hombre que tiene por oficio llevar y traer correspondencia de un lugar a otro. A lo largo de los años, hemos evolucionado desde el mensaje hablado como forma primitiva de correo, pasando por señales

ópticas y acústicas perceptibles a distancia y llegando al nacimiento de la escritura, que es el punto de partida de lo que actualmente conocemos como correo, puesto que ha servido para materializar nuestros mensajes.

Gracias a una amplia red nacional e internacional el correo representa para las sociedades un instrumento esencial de comunicación, un poderoso factor de desarrollo económico, social y cultural, un medio eficaz de administración, un agente directo e indirecto de cohesión política y precursor indispensable para el desarrollo en las regiones más alejadas.

En 1850 nació el sello como sistema de franqueo de la correspondencia. El siglo XIX se caracterizó por ser el siglo del Correo y del Telégrafo, ya que se tomaron muchas iniciativas inversoras para poder desarrollar una red eficiente de correo postal y telégrafos. La definición del carácter de servicio público del Correo se debía básicamente a una política de abaratamiento de tarifas postales seguida durante el siglo XIX y la mejora de la red postal que permitieron la socialización de dicho servicio.

Las diversas organizaciones, no sólo nacionales sino también internacionales, de las que España es miembro, han colaborado en el desarrollo y modernización de dicho sector para satisfacer la demanda generada en los últimos tiempos. Entre ellas cabe destacar la Unión Postal Universal (UPU), que se estableció en Berna en el año 1874 y es la segunda organización internacional en antigüedad después de la Unión Internacional de Telecomunicaciones (ITU).

En el siglo XX el sistema de comunicaciones español estaba formado por el Correo, el Telégrafo, la Radiotelegrafía (telegrafía sin hilos) y la Telefonía. Inicialmente, se partió en nuestro país de la existencia de un monopolio por parte del Estado, para la prestación del servicio de correos, ya que hasta el año 1990, Correos y Telégrafos era la entidad prestadora de dichos servi-

cios, siendo una Dirección General enmarcada en los Ministerios de Gobernación, de Interior y de Transporte, Turismo y Comunicaciones.

La aprobación de la Ley de Bases para la reforma de Correos y Telégrafos de 1909 supuso la creación de un nuevo marco organizativo del Servicio de Correos y Telégrafos, que sentó las bases para la profundización del proceso de modernización del servicio postal. Dos de los hechos más destacados de la Ley fueron la creación de la Caja Postal de Ahorros y la introducción del giro postal. Otro de los hechos más destacables de este período fue la aparición del Correo aéreo en 1919.

El sector postal en España ha estado regulado durante décadas por la Ordenanza Postal de 19 de mayo de 1960, y no fue hasta la entrada de España en la Unión Europea a finales de 1985 cuando se comenzó a hablar de disposiciones y leyes comunitarias.

### **Fase II: Precompetitiva (1985-1997)**

Se puede marcar el inicio de la fase precompetitiva con la entrada de España en la Unión Europea, es decir, a finales de 1985. Desde el año 1991 y hasta el año 1998, Correos fue considerado un Organismo Autónomo de carácter comercial. La puesta en marcha del Plan de Organización Industrial de Correos y Telégrafos 1992-1995, siguiendo las recomendaciones del Libro Verde Postal —Libro Verde sobre el Desarrollo del Mercado Único de los Servicios Postales— aprobado por la Comisión Europea el 13 de mayo de 1992, supuso una transformación radical de la red postal española, mediante la reorganización de los sistemas de encaaminamiento de la correspondencia. El 11 de junio de 1992 se publica el *Libro Verde sobre el desarrollo del mercado único de los servicios postales*, marcando esta publicación el inicio de la regulación del sector postal europeo (véase la Figura 1).

Posteriormente, aparecen en 1994 la Resolución sobre el desarrollo de los servicios postales a la Comunidad y un Borrador sobre la aplicación de las reglas de la competencia al sector postal en 1995.

El 15 de diciembre de 1997 se aprueba en el Parlamento Europeo la Directiva 97/67/CE relativa a las normas comunes para el desarrollo del mercado interior de los servicios postales en la Comunidad y la mejora de la calidad del servicio, que crea las bases para el inicio de la tercera fase.

### **Fase III: Liberalización gradual (1998-2003)**

Basada en la Directiva comunitaria 97/67/CE, y recogiendo la base de la misma, surge en la legislación española la Ley 24/1998, de 13 de julio, del servicio postal universal y de la liberalización de los Servicios Postales. El objeto de la Ley 24/1998 es la regulación de los servicios postales con el fin de garantizar el servicio postal universal a todos los ciudadanos a un precio asequible, satisfacer las necesidades de comunicación postal en España y asegurar un ámbito de libre competencia del sector.

La Ley 24/1998 crea un órgano consultivo, para debatir sobre materias postales y asesoramiento. En dicho órgano están representados todos los interlocutores sociales y económicos implicados en el debate del sector postal: Administración, empresas privadas, Correos y Telégrafos, asociaciones de usuarios y consumidores, y sindicatos más representativos. Por parte de la representación de los trabajadores están presentes las organizaciones mayoritarias del sector, CC.OO. y UGT.

El Consejo Asesor Postal está presidido por el Ministro de Fomento o la persona en quien él delegue y constituye el máximo órgano asesor del Gobierno en materia de servicios postales. Los miembros de dicho Consejo serán establecidos por el Gobierno.



Ministros la conversión de la Entidad Pública Empresarial Correos y Telégrafos en Sociedad Estatal con el 100 por 100 de su capital de carácter público<sup>1</sup> y la participación exclusiva del Estado.

En abril de 2001 nace el primer operador privado de correos en España (y también el primero de Europa), Vía Postal, enfrentándose así Correos a una competencia directa en el mercado de correo urbano, ya que en el interurbano e internacional, los servicios postales están reservados a Correos por ley, lo que hace que Vía Postal gestione los envíos a través del operador público.

Vía Postal estuvo inicialmente participada al 50 por 100 por el Banco Popular y su entonces consejero delegado, Luis Sans. El Popular salió del accionariado a finales de 2001 y Sans se hizo cargo de todo el capital. Vía Postal apostó por la mejora del servicio postal mediante el uso de las nuevas tecnologías y por ofrecer a los ciudadanos un servicio de mayor calidad. Las intenciones del operador en ese momento eran cubrir el 87 por 100 de la población española y hacerse con un 40 por 100 de la cuota de mercado del servicio estatal a finales de 2005.

El día 29 de junio de 2001 se otorgó escritura pública de constitución de la Sociedad Estatal Correos y Telégrafos, S.A., y finalmente, con fecha 3 de julio de 2001, se hace la solicitud de inscripción en el Registro Mercantil y quedó extinguida la Entidad Pública Empresarial, quedando en funcionamiento la Sociedad Estatal Correos y Telégrafos, S.A.

A pesar de todos los esfuerzos realizados por el primer operador privado, el 8 de junio de 2002, Vía Postal presentó suspensión de pagos para iniciar los trámites de cierre de esta compañía, que había nacido un año antes.

En la actualidad cabe destacar como principal competidor de la Sociedad Estatal Correos y Telégrafos, S.A., a Unipost, que fue creado en febrero de 2002. Se trata de un nuevo operador postal privado que agrupa a los operadores ya existentes, Suresa CIT, S.A., Urbanisa, S.A. y Hermanos Berdejo, S.L., que desarrollan su actividad, respectivamente, en Cataluña, Aragón y País Vasco. Con esta agrupación, se crea en una misma organización un número significativo de operadores postales privados. Este operador se centra en los servicios ya liberalizados (cartas urbanas, interurbanas de hasta 350 gramos, publicidad directa, impresos, etcétera) y tiene un elemento prioritario con estructura propia denominado Unipost Madrid.

Los servicios de UNIPOST se pueden clasificar según se indica en el Esquema 1.

En la actualidad UNIPOST está conformado por los siguientes operadores: Unipost, S.A., en Madrid; Hermanos Verdejo, S.L., en Valencia; Reparto y Distribuciones La Rioja, S.L., en La Rioja; Urbanisa, S.A., en Zaragoza, Huesca, Logroño, Teruel y Guadalupe, y PostExpres, S.A. y Suresa CIT, S.A., en Barcelona.

### 3. Servicio universal

Como ya se comentó en la introducción del presente artículo, en los últimos años, la combinación de mejoras tecnológicas e incrementos de demanda ha inducido a la aceleración de la introducción de competencia en el sector postal, que tradicionalmente era considerado un monopolio natural, generando presiones desregulatorias. Estas fuerzas pusieron en entredicho la viabilidad del método tradicional de financiación del servicio universal. La razón es clara: la entrada de nuevos operadores postales en un mercado abierto a la competencia induce estrategias de *cream-skimming* sobre los segmentos renta-

---

<sup>1</sup> Capital social inicial de 563.440.000 euros.

## ESQUEMA 1

### SERVICIOS QUE OFRECE UNIPOST

Servicios básicos	Servicios complementarios
Distribución de cartas urbanas. Franqueo y entrega a Correos de cartas. Interurbanas de más de 350 g. Distribución de cartas interurbanas de más de 350 g. Envíos con justificante de entrega/certificados. Distribución publicidad directa: impresos, catálogos, revistas, publicaciones... Distribución de publicidad directa con muestras.	Recogidas a domicilio. Planificación y tratamiento de campañas de marketing directo. Gestión y tratamiento de devoluciones.

bles de los mercados haciendo imposible para el operador histórico, en este caso Correos y Telégrafos, utilizar subsidios cruzados para financiar esos segmentos deficitarios.

La obligación de proveer el servicio universal (OSU) plantea dos cuestiones básicas:

- La primera: qué tipo de obligaciones de servicio universal (OSU) se deben imponer y a quién (problema de asignación).
- La segunda: quién debe pagar las OSU (problema de financiación).

La combinación de soluciones a estas dos cuestiones define mecanismos regulatorios alternativos con diferentes implicaciones en términos de bienestar social local y/o global.

Debemos tener en cuenta que el coste del servicio universal está condicionado por la forma de financiarlo. Por ello, la mayoría de las mediciones del coste de las OSU (en particular las basadas en el coste neto evitable) ignoran normalmente este requisito.

En comparación con una situación de competencia sin restricciones entre proveedores de servicios postales las obligaciones del SU inducen distorsiones en el proceso de entrada competitiva y en la estructura de

mercado de equilibrio. Estas distorsiones generan tanto costes sociales como beneficios sociales<sup>2</sup>.

Desde el año 1998 y a partir de la Ley 24/1998, se regula el servicio postal universal en España, además de responsabilizar a Correos y Telégrafos como el operador encargado de la provisión de dicho servicio.

#### Definición

El servicio postal universal en España se define como «el conjunto de servicios postales de calidad determinada en la Ley, prestados de forma permanente a través de todo el territorio nacional y a precio asequible para todos los usuarios».

Los servicios que se engloban dentro del ámbito del Servicio Universal son los siguientes<sup>3</sup>:

- Servicio de giro.

<sup>2</sup> En ESCRIBANO, GONZÁLEZ Y LASHERAS (2003) se menciona cuál debería ser el objetivo a seguir por el regulador.

<sup>3</sup> Artículo 15, Capítulo II, Ley 24/1998 de 13 de julio, del servicio postal universal y de Liberalización de los Servicios Postales.

- La prestación ordinaria de servicios postales nacionales y transfronterizos para envíos postales que incorporen una dirección indicada por el remitente sobre el propio objeto o sobre su embalaje, pudiendo tratarse de cartas y tarjetas postales que contengan comunicaciones escritas en cualquier tipo de soporte de hasta 2 kg de peso y paquetes postales, con o sin valor comercial, de hasta 10 kg de peso.

- Los envíos nacionales y transfronterizos de publicidad directa de libros, de catálogos, de publicaciones periódicas y los restantes cuya circulación no esté prohibida, serán admitidos para su remisión en régimen de servicio postal universal, siempre que ésta se lleve a cabo con arreglo a alguna de las modalidades previstas en este apartado.

- La prestación de servicios accesorios de certificado y de valor declarado.

Cabe destacar también que quedan reservados, con carácter exclusivo, al operador al que se encomienda la prestación del servicio postal universal otro tipo de servicios que se pueden consultar en la legislación.

### **Asignación**

El operador al que se encomienda la prestación del servicio postal universal deberá llevarlo a cabo de acuerdo con las normas de calidad previstas al efecto por el Estado y cuyos parámetros serán fijados mediante Real Decreto. El operador encargado del Servicio Universal deberá, además, ofrecer a los usuarios y clientes que estén en condiciones comparables el mismo tratamiento y prestaciones idénticas; deberá prestar el servicio, sin discriminación alguna entre los usuarios que se encuentren en condiciones análogas, no interrumpir ni suspender el servicio, salvo en casos de fuerza mayor, y adaptarse a las exigencias técnicas, económicas y sociales.

### **Financiación**

Como compensación por la carga financiera que se deriva de la prestación del Servicio Universal, se reconoce una serie de derechos al operador encargado de dicha prestación. Entre estos derechos están:

- La realización de una serie de servicios como el servicio de giro, y la recogida, la admisión, la clasificación, la entrega, el tratamiento, el curso, el transporte y la distribución de los envíos interurbanos, certificados o no, de las cartas y de las tarjetas postales, siempre que su peso sea igual o inferior a 350 gramos. Para que cualesquiera otros operadores puedan realizar este tipo de actividades, respecto de los objetos que integren envíos interurbanos, el precio que habrán de exigir a los usuarios deberá ser, al menos, cinco veces superior al montante de la tarifa pública correspondiente para los envíos ordinarios de objetos de la primera escala de peso de la categoría normalizada más rápida.

- La financiación, mediante el Fondo de Compensación del servicio postal universal, de las cargas financieras derivadas de la prestación de éste. Las aportaciones a este fondo procederán de los ingresos derivados de tasas, de los Presupuestos Generales del Estado y de donaciones ordinarias realizadas por cualquier persona física o jurídica que desee contribuir a dicho Fondo.

- Derechos especiales: apropiación forzosa, exención de tributos y derecho a entregar notificaciones de órganos administrativos y judiciales, con constancia fehaciente en su recepción.

### **4. Análisis económico del servicio postal**

En este apartado se trata de analizar un mercado que ha pasado de ser un monopolio durante más de 150 años. Sabemos que la liberalización incentiva el incre-

mento de la eficiencia ya que el propio mercado será el encargado de seleccionar a las empresas más eficientes (si una empresa no es eficiente acaba por salir del mercado), los directivos o gerentes de las empresas tienen un mecanismo de incentivos basado en el incremento de la productividad para obtener mayores resultados y además se incrementa la investigación y el desarrollo. Además, este hecho está demostrado en numerosos estudios que han investigado sobre la relación entre la liberalización y la productividad, como, por ejemplo, Haskel, J. y Szymanski, S. (1992), Nickell, S. (1993), Laffont y Tirole (1994), entre otros.

En el sector postal también han sido muchos los estudios que se han hecho sobre los efectos de la liberalización de dicho sector, como el de Helmuth Cremer, André Grimaud, Jean-Pierre Florens, Sarah Marcy, Bernard Roy y Joëlle Toledano (2001). Un estudio que cabe destacar, porque trata un tema fundamental como es el Servicio Universal, es el de A. Lundgren (2001), *Sustainability of USO on a liberalised postal market —some empirical insights*. Es evidente que un servicio como éste, que hasta el momento de la liberalización no causaba mayor problema puesto que era el operador incumbente el encargado de su provisión a través de subsidios, ahora suscitará más de una incógnita en tanto en cuanto no sea un servicio comercialmente eficiente y, por tanto, tenga que estar regulado de alguna manera. Como ya hemos visto en los apartados anteriores, en España sigue siendo Correos y Telégrafos el encargado de la provisión del servicio universal.

Es evidente que el sector postal español ha sufrido grandes cambios en los últimos años, como queda reflejado en el apartado anterior. Por ello, en este apartado se realiza un análisis del impacto de la liberalización sobre diversas variables o factores económicos que nos darán una idea de lo ocurrido antes de 1998, año de la liberalización, y de los años posteriores.

Los cambios en la demanda de los últimos tiempos ha favorecido que el sector de la mensajería haya crecido desde los años 70, ya que cada vez era mayor el número de mensajeros a pequeña escala que recorrían los centros urbanos y las grandes empresas transportadoras de mercancías no sólo a nivel nacional sino internacional (*courriers*), las que se han ido abriendo paso en un sector tan complejo como el aquí analizado y quitando cuota de mercado al incumbente, Correos, fundamentalmente en el segmento de la paquetería.

Ante esta situación, ¿cómo han reaccionado los operadores públicos europeos? Pues bien, algunos han optado por comprar a otros operadores privados, como es el caso del operador público alemán que ha adquirido DHL, o del correo holandés que controla totalidad de TNT. Sin embargo, otros operadores públicos han optado por anexionarse o aliarse con otros operadores públicos, como es el caso español ya que Correos y Telégrafos ha comprado la mitad del capital de Chronopost<sup>4</sup> España, que es una empresa de correo urgente propiedad de la Poste francesa, quedando la estructura de la Sociedad Estatal como se muestra en el Esquema 2.

Como se refleja en el Esquema 2, la estructura del capital de Correos Sociedad Estatal se divide en cuatro partes. Por un lado, cabe decir que Correos Sociedad Estatal posee el 74,23 por 100 de Chronoexpres, S.A.<sup>5</sup> que, como ya dijimos, fue adquirida en 1999 (el otro porcentaje sigue perteneciendo al correo francés), posee el 100 por 100 de Correos Telecom y de Correos Híbrido y por último posee el 6,21 por 100 de International Post Corporation.

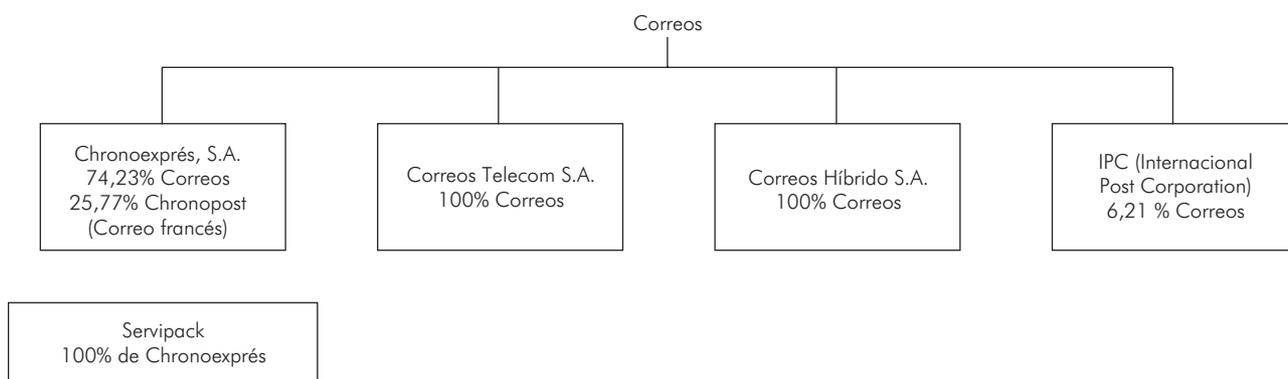
Ya hablamos de los cambios en la demanda que se han ido generando con el paso del tiempo, debido a que los medios de comunicación electrónicos son más

<sup>4</sup> Como se puede observar en el Esquema 2, donde queda reflejada la estructura del capital de Correos y Telégrafos.

<sup>5</sup> Chronoexpres es propietaria del 100 por 100 de Servipack.

ESQUEMA 2

**ESTRUCTURA DEL CAPITAL DE CORREOS SOCIEDAD ESTATAL**



FUENTE: Correos y Telégrafos.

rápidos que los antiguos<sup>6</sup>. Las empresas están utilizando cada vez más el correo electrónico como medio de comunicación y aproximación de los productos a sus clientes. La capacidad logística de distribución de paquetería es cada vez más importante. Las empresas pretenden llegar cada vez a una masa crítica mayor y, por tanto, se expanden al exterior, lo que genera nuevas necesidades de distribución y transmisión de información y de desplazamiento de productos.

¿Qué papel juega a partir de entonces Correos? ¿Cuáles han sido sus reacciones ante el inminente cambio en la estructura de mercado y en la demanda? Pues bien, como ya se ha comentado, desde julio de 1998, Correos y Telégrafos tiene como misión prestar el servicio postal universal, desarrollar, comercializar y gestionar los productos postales de correspondencia y

paquetería no exprés, encargarse de los procesos logísticos postales y telegráficos (desde la admisión de los productos hasta su tratamiento, transporte y distribución) e incorporar nuevos servicios.

En el ámbito del correo urbano, Correos tiene la obligación de prestar el servicio en cualquier localidad, independientemente de su población y situación geográfica. Sin embargo, otros operadores pueden optar por prestar el servicio en aquellas localidades cuya densidad de población o volumen de correo resulten rentables. Los segmentos con mayor desarrollo comercial, como la paquetería, los envíos urgentes o exprés y la publicidad directa, están completamente liberalizados.

Este nuevo entorno empujó a Correos a constituirse en una empresa competitiva que no puede limitarse exclusivamente a la prestación del servicio postal universal, sino que, sin renunciar a él, también debe ofrecer otros servicios postales o relacionados con los mismos, adaptados a las nuevas exigencias de los ciudadanos y a los cambios permanentes que se están

<sup>6</sup> Pensemos en las diferencias existentes entre las antiguas cartas y el actual correo electrónico.

produciendo en la Sociedad de la Información, en competencia con el resto de los operadores.

Para cumplir esta doble función es necesario el fortalecimiento de Correos como empresa a través de la modernización de su organización, sus infraestructuras y sus procesos y los de la capacitación y el desarrollo de sus trabajadores. Para ello ha definido en los últimos años varios Planes Estratégicos; entre ellos, el 13 de marzo de 2001 se presentó el Plan Estratégico de Correos 2001-2003. Los objetivos fundamentales de dicho plan consistían en la ampliación del objeto social de la empresa; una nueva organización orientada a la eficiencia y el factor humano como motor del cambio. Todo plan estratégico ha de estar basado en unos datos de número de unidades vendidas, es decir el producto, que en el caso de Correos es un servicio que está medido por número de cartas, paquetes, telégrafos... enviados o transportados; en datos de las tarifas que se fijan a cada uno de sus servicios, basadas éstas, por un lado, en la obligación del servicio postal universal y, por otro, en tarifas competitivas cuando nos referimos a los servicios de libre concurrencia, datos de infraestructuras, inversiones, capital humano... y, por supuesto, todo esto para tratar de que tras un adecuado tratamiento de dichos datos, se pueda concluir cuáles son las estrategias a seguir (diseño de un Plan Estratégico) para lograr el objetivo de toda entidad empresarial, que es la mejora de sus beneficios, sin olvidar, por supuesto, la parte de eficiencia social que ha de cumplir Correos y Telégrafos por su doble función de operador competitivo y operador público, con la obligación de prestar el Servicio Universal Postal a todos los ciudadanos.

Por todo esto, pasamos a continuación a analizar, uno por uno, todos los aspectos, que nos llevarán a concluir cuál ha sido el impacto sobre los servicios, las tarifas, las inversiones, los beneficios, etcétera, de Correos con la liberalización gradual a la que se está enfrentando en la actualidad.

## Servicio

A través de la compra de Chronopost en 1999 (como ya comentamos anteriormente), Correos y Telégrafos se introdujo en el mercado de los operadores de transporte urgente, hasta ese momento explotado sólo por los operadores privados, mediante los servicios Chrono 10 y Chrono 18, que garantizaban la entrega de envíos antes de las 10 y de las 18 horas del día siguiente al depósito, reforzando el servicio postal exprés entre particulares y de empresas a particulares, así como el servicio Paquete Azul. Correos y Telégrafos se introducía de esta forma por la senda que otros operadores públicos europeos habían emprendido, como Deutsche Post, La Poste o la holandesa KPG de adquisición o creación de empresas de transporte logístico, para ampliar su campo de actividades a los nuevos servicios y productos que la nueva sociedad de la información está generando, y cuya expansión en un futuro próximo se considera exponencial, sobre todo como consecuencia de la generalización del comercio electrónico por Internet. En la actualidad podemos clasificar los servicios que Correos y Telégrafos ofrece como se indica en el Esquema 3.

Si nos fijamos ahora en el volumen o el tráfico que representan los distintos servicios, cabría destacar que la línea básica es la que mayor volumen representa, seguida por la económica y finalmente por la urgente. El mayor volumen de servicios se da a nivel nacional y se expide más correspondencia internacional de la que se recibe. Por otro lado cabe decir que los envíos por habitante han evolucionado de forma positiva a lo largo de todo el período de análisis. Parece que un año después de la liberalización, las tasas de crecimiento en la mayoría de los servicios es menor (en algunos casos incluso tenemos tasas de decrecimiento) que en el período preliberalizador. La

ESQUEMA 3

**SERVICIOS OFERTADOS POR CORREOS Y TELÉGRAFOS**

<b>Urgentes:</b> Postal Exprés Nacional Postal Exprés Internacional Correo Urgente Internacional Carta Urgente Valijas	<b>Básicos:</b> Carta/Tarjeta Postal Carta/Tarjeta Postal Certificada	<b>Paquetería:</b> Paquete Azul Paquete Postal Paquetería Internacional
<b>Empresariales:</b> Publicorreo Publicorreo Internacional Publibuzón Paquete Postal Libros Periódicos	<b>Financieros:</b> Giro Ordinario Giro Urgente Eurogiro Dinero en minutos	<b>Telecomunicación:</b> Telegrama Télex Fax/Burofax
<b>Otros:</b> Prefranqueados Embalajes Reenvío Postal		

justificación parece que está en un momento de ajuste o reajuste de mercado; siempre que se produce un cambio hay un momento de ajuste o adaptación. Véanse Cuadros 1 y 2.

En el Gráfico 1 se observan las diferencias de las que hablábamos con respecto a los tres tipos diferentes de líneas de servicio. Se comprueba la gran dependencia que tiene Correos y Telégrafos de los servicios tradicionales, puesto que la línea básica representa el mayor volumen de servicio.

Además de la diferencia de volumen entre la correspondencia internacional expedida y la recibida, cabe destacar que la primera sigue una evolución creciente mientras que la segunda decrece al final del período (véase Gráfico 2).

Tanto el tráfico telegráfico como el servicio de giro han descendido notoriamente en los últimos años, ya

que se ven perjudicados por los nuevos servicios y nuevas demandas surgidas con las nuevas tecnologías; es decir, el servicio telegráfico ya no tiene mucho sentido, puesto que disponemos de correo electrónico, y en cuanto a los giros, debemos decir que cada vez se prestan más servicios financieros a través de Internet, lo que facilita las transacciones y, por tanto, hace que el envío de giros disminuya (véanse Gráficos 3 y 4).

Los envíos por habitante, sin embargo, siguen creciendo a lo largo de todo el período (véase Gráfico 5).

### Las tarifas

En los Cuadros 3 y 4 se puede observar la evolución de las tarifas de los servicios postales a lo largo de los doce últimos años. Este período se divide en dos, diferenciando el período de preliberalización del período

**CUADRO 1**  
**VOLUMEN POR SERVICIO**

Servicio	Preliberalización						Postliberalización					
	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	
Línea básica . . . . .	3.144	2.889	2.864	2.912	3.048	3.111	3.294	3.517	3.536	3.691	4.057	
Línea económica . . . . .	1.179	1.268	1.329	1.376	1.336	1.226	1.248	1.471	1.253	1.266	1.239	
Línea urgente . . . . .	40	32	28	28	31	31	31	33	26	24	27	
Nacionales . . . . .	4.189	4.025	4.038	4.150	4.256	4.204	4.410	4.861	4.514	4.633	4.966	
Internacional enviada . . . . .	174	164	183	166	159	164	174	146	142	186	202	
Internacional recibida . . . . .	162	142	135	151	159	164	163	160	159	163	156	
Servicio telegráfico . . . . .	12.340	12.082	11.290	11.086	9.292	9.236	9.121	9.537	9.974	10.758	12.247	
Giros . . . . .	27	25	25	23	22	22	21	21	20	19	17	
Envíos por habitante/año . . . . .	114	108	108	111	113	112	117	126	120	125	133	

**CUADRO 2**  
**PORCENTAJE DE VARIACIÓN DEL VOLUMEN DE LOS SERVICIOS**

Servicio	Preliberalización						Postliberalización			
	1992-1993	1993-1994	1994-1995	1995-1996	1996-1997	1997-1998	1998-1999	1999-2000	2000-2001	2001-2002
Línea básica . . . . .	-8,11	-0,87	1,68	4,68	2,06	5,88	6,77	0,55	4,37	9,91
Línea económica . . . . .	7,55	4,81	3,54	-2,92	-8,22	1,79	17,87	-14,83	1,09	-2,17
Línea urgente . . . . .	-20,00	-12,50	0,00	9,29	1,31	0,00	6,45	-20,97	-6,10	10,25
Nacionales . . . . .	-3,92	0,32	2,77	2,56	-1,22	4,90	10,23	-7,13	2,63	7,17
Internacional enviada . . . . .	-5,75	11,59	-9,29	-4,43	3,38	5,98	-15,94	-2,81	30,63	8,63
Internacional recibida . . . . .	-12,35	-4,93	11,85	5,30	3,14	-0,79	-1,48	-0,94	2,83	-4,53
Servicio telegráfico . . . . .	-2,09	-6,56	-1,81	-16,18	-0,60	-1,25	4,56	4,58	7,86	13,84
Giros . . . . .	-7,53	-0,93	-5,06	-6,28	-0,83	-1,67	-3,02	-3,00	-5,00	-10,53
Envíos por habitante/año . . . . .	-5,26	0,00	2,78	1,98	-1,06	4,69	7,05	-4,10	3,46	6,84

de postliberalización, que se inicia con la ley de 1998 de Liberalización del Sector Postal.

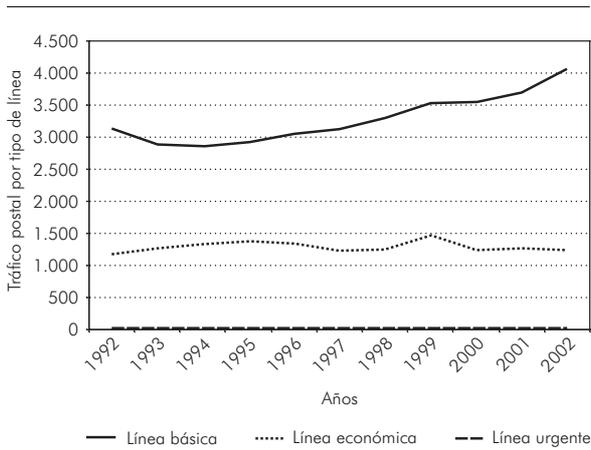
Se puede observar que las cartas urgentes son las que tienen unas tarifas más elevadas a lo largo de todo el período.

Cabe destacar que las tarifas no han disminuido tras la liberalización del sector. Se puede ver que las

tasas de crecimiento de las tarifas son positivas o cero. Sí se puede comprobar cómo para los casos de la carta nacional urbana hasta 20 g, la carta nacional interurbana hasta 20 g normal, la carta certificada interurbana hasta 20 g normal y el paquete postal nacional hasta 1 kg, tras un período continuo de encarecimiento de sus tarifas, no sufrieron ningún tipo de

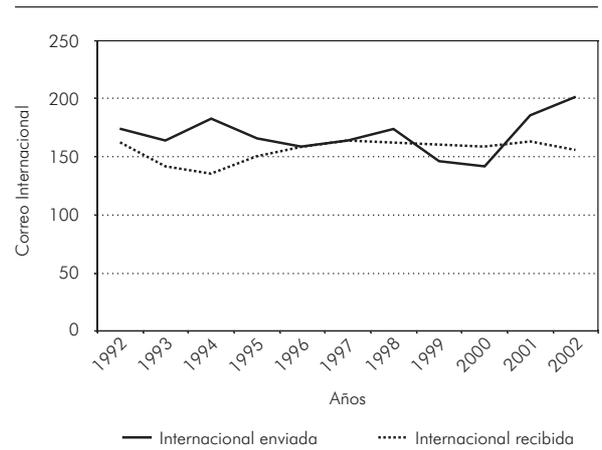
**GRÁFICO 1**

**TIPO DE SERVICIO (I)**



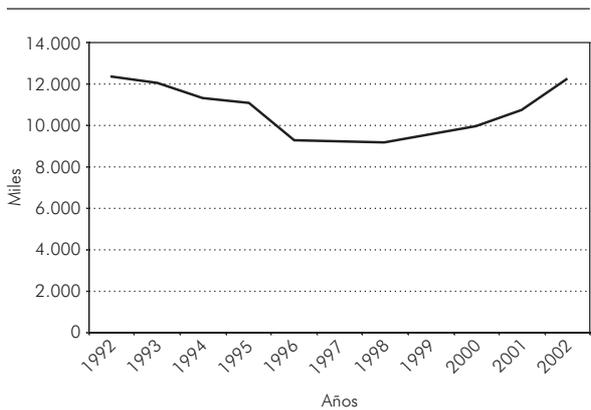
**GRÁFICO 2**

**TIPO DE SERVICIO (II)**



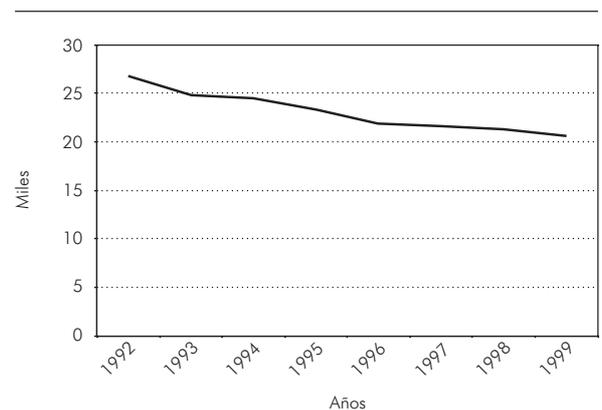
**GRÁFICO 3**

**SERVICIO TELEGRÁFICO**



**GRÁFICO 4**

**VOLUMEN DE GIROS**

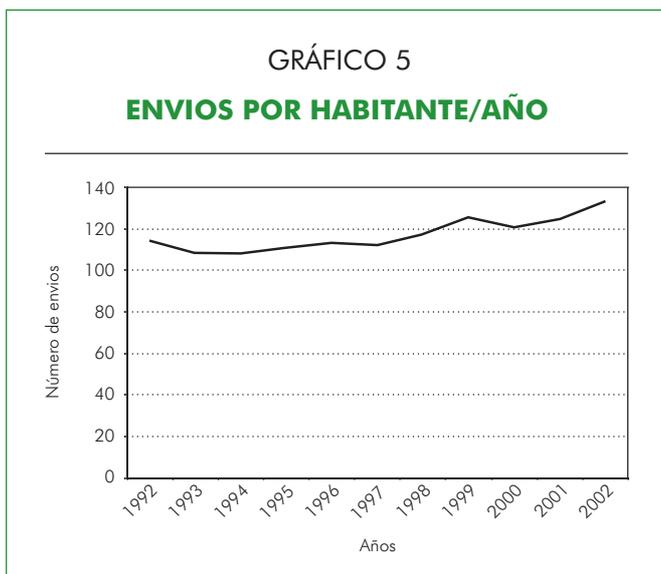


modificación en el año de la liberalización ni un año después (1998-2000).

Destaca también el hecho de que en 1995 y 1996 ninguno de los servicios reflejados en los cuadros modificó su tarificación.

Otra cuestión es que si bien en el período de preliberalización la carta nacional urbana era más barata que la interurbana, con la liberalización y a lo largo de todo el período postliberalizador, no existen diferencias tarifarias entre ambos servicios ya que el servicio

**GRÁFICO 5**  
**ENVIOS POR HABITANTE/AÑO**



urbano sigue siendo, por ley, exclusivo de Correos y Telégrafos, por lo que tratará de beneficiarse de este hecho, al igual que del servicio urgente en cartas de hasta 20 g, que presentan unas tasas de crecimiento en el período postliberalizador más elevadas que en el resto de los servicios (excepto en el año 2000-2001).

La evolución de las tarifas reflejada en los Cuadros 3 y 4 se puede ver más claramente en el Gráfico 6, donde se puede observar el incremento de un 79,49 por 100 del precio de una carta certificada interurbana entre el año 2001 y el 2002, la coincidencia a partir de 1998 entre las tarifas de las cartas urbanas e interurbanas y la aparente estabilización de las tarifas a partir del año 2002.

### Inversión

El análisis de la inversión es fundamental, puesto que, como se comentó en la primera parte, Correos y Telégrafos ha realizado un gran esfuerzo inversor en los últimos años, que se puede ver reflejado en los Cuadros 5 y 6.

Durante el período preliberalizador la inversión presenta tasas de decrecimiento, y esto tanto en el caso de la inversión en infraestructuras como en el caso de la inversión en nuevas tecnologías. Sin embargo, en el período postliberalizador las tasas de crecimiento se vuelven positivas. En el año de la liberalización (1998) la inversión se realiza en infraestructuras, mientras que en el año siguiente la inversión más fuerte se realiza en nuevas tecnologías, coincidiendo con la automatización a la que se vieron sometidas todas las oficinas de Correos y Telégrafos (véase Gráfico 7).

### Empleo y productividad

Según nos indica el Cuadro 7, Correos y Telégrafos ha disminuido el número de empleados en los últimos años, y además ha incrementado el tráfico postal; por tanto, si medimos la productividad como el cociente entre el número de unidades vendidas (en este caso servicio ofertado, factor capital) y el número de empleados (factor trabajo), podemos decir que la productividad ha ido incrementando con el paso de los años. Es decir, Correos es más productivo en la actualidad, probablemente por el gran esfuerzo inversor realizado, como se analizó en el Cuadro 6, lo que le permitió automatizar y, por tanto, facilitar el trabajo a sus empleados, que resultan ser más productivos.

Más concretamente, como se observa en el Cuadro 8, los porcentajes de variación de la productividad son mayores en el período postliberalizador que en el preliberalizador, siendo el incremento más destacado en el último año del período (22,37 por 100) y el año en el que se produce la liberalización del sector 1998-1999, donde la productividad se incrementó en un 10,45 por 100. Debemos recordar que en el año 2001 Correos y Telégrafos pasa a ser una sociedad anónima, con lo que su interés por mejorar la productividad se acentúa.

**CUADRO 3**  
**TARIFAS POSTALES**

Tarifas postales	Preliberalización						Postliberalización					
	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Carta nacional urbana hasta 20 g norm. . . . .	0,10	0,10	0,11	0,11	0,11	0,13	0,21	0,21	0,21	0,24	0,25	0,26
Carta nacional interurbana hasta 20 g norm. . . . .	0,16	0,17	0,17	0,18	0,18	0,19	0,21	0,21	0,21	0,24	0,25	0,26
Carta internacional hasta 20 g norm. países CEE . . . . .	0,27	0,27	0,33	0,36	0,36	0,39	0,42	0,42	0,42	0,45	0,50	0,51
Carta urgente urbana hasta 20 g norm. . . . .	0,81	0,96	0,96	0,96	0,96	1,04	1,24	1,32	1,50	1,56	1,80	1,85
Carta urgente interurbana hasta 20 g norm. . . . .	0,90	1,08	1,08	1,08	1,08	1,17	1,24	1,32	1,50	1,56	1,80	1,85
Carta certificada urbana hasta 20 g norm. . . . .	0,76	0,82	0,86	0,90	0,90	0,97	1,11	1,11	1,11	1,17	2,10	2,15
Carta certificada interurbana hasta 20 g norm. . . . .	0,82	0,89	0,93	0,96	0,96	1,03	1,11	1,11	1,11	1,17	2,10	2,15
Paquete postal nacional hasta 1 kg . . . . .	0,66	0,71	0,77	0,96	0,96	1,04	1,20	1,26	1,29	1,35	1,55	1,60

**CUADRO 4**  
**PORCENTAJE DE VARIACIÓN DE LAS TARIFAS POSTALES**

Tarifas postales	Preliberalización						Postliberalización					
	1992-1993	1993-1994	1994-1995	1995-1996	1996-1997	1997-1998	1998-1999	1999-2000	2000-2001	2001-2002	2002-2003	
Cartas urbanas con menos de 20 gramos. . . . .	0,00	5,88	5,56	0,00	10,53	66,67	0,00	0,00	14,09	4,17	4,00	
Cartas interurbanas con menos de 20 gramos. . . . .	3,70	3,57	3,45	0,00	6,67	9,37	0,00	0,00	14,09	4,17	4,00	
Cartas internacionales con menos de 20 gramos (países de la UE) . . . . .	0,00	22,22	9,09	0,00	8,33	7,69	0,00	0,00	6,96	11,11	2,00	
Cartas urbanas urgentes con menos de 20 gramos . . . . .	18,52	0,00	0,00	0,00	8,12	19,08	6,80	13,64	3,82	15,38	2,78	
Cartas interurbanas urgentes con menos de 20 gramos . . . . .	20,00	0,00	0,00	0,00	7,78	6,19	6,80	13,64	3,82	15,38	2,78	
Cartas certificadas urbanas con menos de 20 gramos . . . . .	7,87	4,38	4,20	0,00	8,05	14,91	0,00	0,00	5,23	79,49	2,38	
Cartas certificadas interurbanas con menos de 20 gramos. . . . .	8,03	4,05	3,90	0,00	7,50	7,56	0,00	0,00	5,23	79,49	2,38	
Paquetes postales nacionales con menos de 1 kilogramo . . . . .	7,27	8,47	25,00	0,00	8,12	15,61	5,00	2,38	4,47	14,81	3,23	

**CUADRO 5**  
**EVOLUCIÓN DE LA INVERSIÓN**

Inversión	Preliberalización						Postliberalización			
	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Inversión total . . . . .	114.823.363	132.090.440	107.328.742	94.190.617	61.760.004	66.381.787	93.253.038	130.678.062	149.285.397	182.700.000
Inversión en infraestructuras . . . . .	59.536.560	75.768.995	59.462.996	59.536.560	46.169.750	45.562.728	68.773.815	69.230.584	135.086.397	105.900.000
Nueva tecnología (telecomunicaciones + automatización + informática) . . . . .	34.480.064	37.929.874	33.404.253	26.306.300	14.592.574	17.874.100	14.682.726	40.189.679	14.199.000	37.800.000

CUADRO 6

**PORCENTAJE DE VARIACIÓN DE LA INVERSIÓN**

Inversión	Preliberalización					Postliberalización		
	1992-1993	1993-1994	1994-1995	1995-1996	1996-1997	1998-1999	1999-2000	2000-2001
Inversión total . . . . .	15,04	-18,75	-12,24	-34,43	7,48	40,48	40,13	14,24
Inversión en infraestructuras. . . . .	27,26	-21,52	0,12	-22,45	-1,31	50,94	0,66	95,13
Nueva tecnología (telecomunicaciones + automatización + informática) . . . .	10,01	-11,93	-21,25	-44,53	22,49	-17,85	173,72	-64,67

CUADRO 7

**EMPLEO Y PRODUCTIVIDAD. UNIDAD MILES**

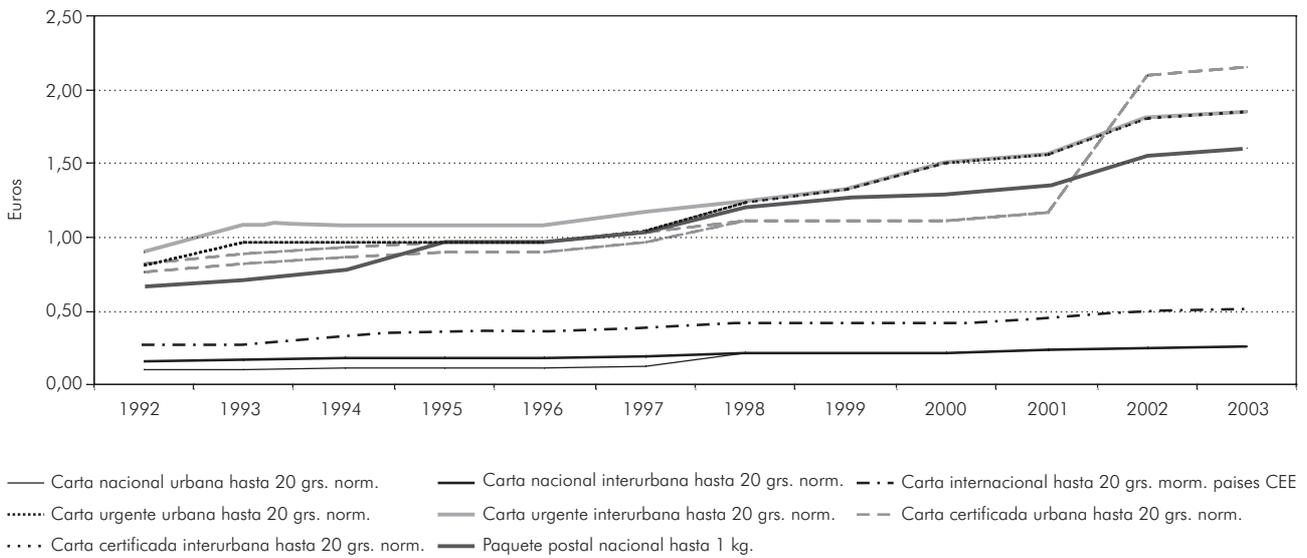
	Preliberalización						Postliberalización				
	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Tráfico postal total . . . . .	4.363	4.189	4.221	4.316	4.415	4.368	4.573	5.021	4.815	4.982	5.223
Número medio de empleados . . . . .	66,72	65,58	65,36	65,14	64,90	64,96	64,90	64,52	64,49	63,95	63,19
Productividad. . . . .	65,39	63,88	64,59	66,26	68,03	67,25	70,47	77,83	74,66	77,91	82,66

CUADRO 8

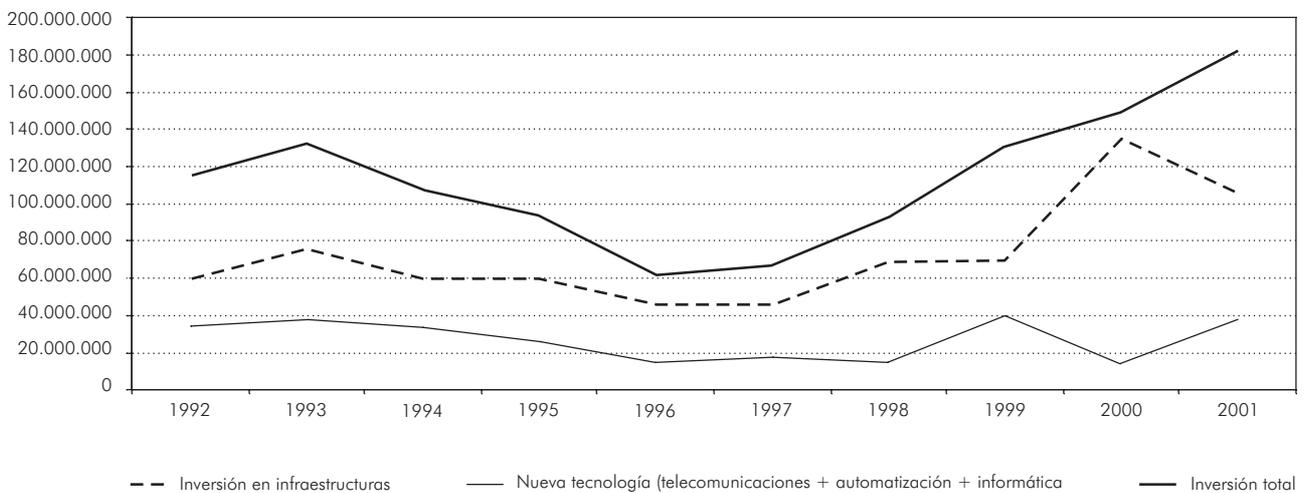
**TASAS DE VARIACIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD**

Porcentaje de variación de la productividad . . . . .	Preliberalización						Postliberalización			
	1992-1993	1993-1994	1994-1995	1995-1996	1996-1997	1997-1998	1998-1999	1999-2000	2000-2001	2001-2002
	-2,31	1,11	2,59	2,67	-1,15	4,79	10,45	-4,06	4,35	22,37

**GRÁFICO 6**  
**TARIFAS POSTALES**



**GRÁFICO 7**  
**EVOLUCIÓN DE LA INVERSIÓN**



## Ventas netas

Exceptuando el año 1992-1993 en que las ventas netas descendieron, en el resto del período las ventas han crecido, produciéndose el mayor incremento en el año 2001 ya que el porcentaje de variación fue de un 15,5 por 100. En 1997-1998, justo antes de la liberalización, el porcentaje de ventas también fue elevado ya que se incrementó en un 12,63 por 100. Véanse Cuadro 9 y Gráfico 8.

## 5. Beneficios

Correos y Telégrafos ha presentado pérdidas hasta el año 1999, en que su beneficio operativo se vuelve positivo. Además, en los años posteriores dicho beneficio se ha ido incrementando. Tras esta evolución, en el año 2001 se convierte en Sociedad Anónima Estatal, en la que los intereses predominantes se basan en la obtención de rentabilidad financiera, que parece se está logrando. Véanse Cuadro 10 y Gráfico 9.

## Cuotas de mercado

En lo que se refiere a cuotas de mercado, debemos diferenciar el segmento de la paquetería y la mensajería, donde Correos no tiene la mayor cuota de mercado, como se puede observar en el Cuadro 11, donde se comprueba que el grupo Seur y el Grupo MRW copan la mayor parte de dicho segmento, aunque cada vez son mayores los esfuerzos realizados por Correos para lograr una cuota de mercado mayor en este segmento, que le permita paliar la pérdida de otros nichos de mercado. Y debemos distinguir, además, el segmento de los servicios postales (liberalizados), donde Correos y Telégrafos sí ocupa el primer lugar con una cuota de mercado de un 81 por 100, seguido por Suresa con un 3,5 por 100 y Dircorma con un 2,3 por 100. Se observa en el Cuadro 12

cómo cada vez es mayor el número de pequeños operadores que entran a competir en el sector postal, aunque por el momento posean cuotas muy pequeñas en relación a las que todavía posee el operador incumbente.

## 6. El sector postal en la Unión Europea

### Regulación

El sector postal en la Unión Europea se regula por la Directiva Postal 97/67/CE, de la que ya hablamos anteriormente. Una de las obligaciones de esta Directiva es la separación de las funciones reglamentarias del ámbito de los operadores de servicios postales, por lo que se han creado en cada uno de los Estados miembros autoridades de reglamentación independientes.

De todas maneras, se ha demostrado que la independencia no es realmente plena en cada uno de los Estados miembros, como se puede observar en el Cuadro 13; solamente tres de las Autoridades Nacionales no son plenamente independientes (jurídicamente) del operador dominante. Estas tres son las de Bélgica, Grecia y Francia.

### Aspectos económicos

Es importante destacar algunos indicadores económicos dentro del sector postal para hacernos una idea de su tamaño y analizar así la importancia de dicho sector dentro de la economía de la Unión Europea.

Los ingresos por servicios postales en la UE para el año 2002 suponen alrededor de 85.000 millones de euros (1 por 100 del PIB de la UE).

En cuanto al empleo, cabe decir que los proveedores del Servicio Universal emplean alrededor de un millón y medio de personas; un millón se refieren fundamentalmente a los servicios postales y unos 500.000 al correo urgente y mensajería.

CUADRO 9

**VENTAS NETAS ANUALES. UNIDAD: EUROS**

	Preliberalización					Postliberalización					
	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Ventas . . .	825.634.368	739.341.050	812.219.778	887.009.724	921.075.090	1.004.489.560	1.131.399.276	1.196.146.310	1.294.417.800	1.495.053.000	1.594.000.000
		1992-1993	1993-1994	1994-1995	1995-1996	1996-1997	1997-1998	1998-1999	1999-2000	2000-2001	2001-2002
Porcentaje variación .		-10,45	9,86	9,21	3,84	9,06	12,63	5,72	8,22	15,50	6,62

CUADRO 10

**EVOLUCIÓN DE LOS BENEFICIOS ANUALES. UNIDAD: MILES DE EUROS**

	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Beneficios . . . . .	-271.747.623	-259.613.189	-188.747.851	-194.132.920	-217.945.019	-135.029.389	-37.827.702	1.877.200	39.658.000	84.570.000
		1992-1993	1993-1994	1994-1995	1995-1996	1996-1997	1997-1998	1998-1999	1999-2000	2000-2001
Porcentaje variación . . . . .		-4,47	-27,30	2,85	12,27	-38,04	-71,99	-104,96	2012,61	113,25

GRÁFICO 8

**EVOLUCIÓN DE LAS VENTAS**

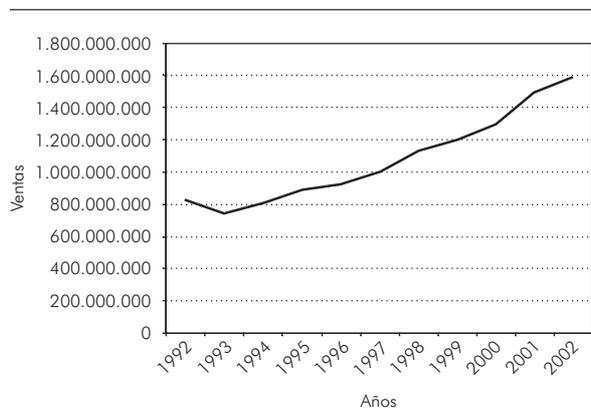
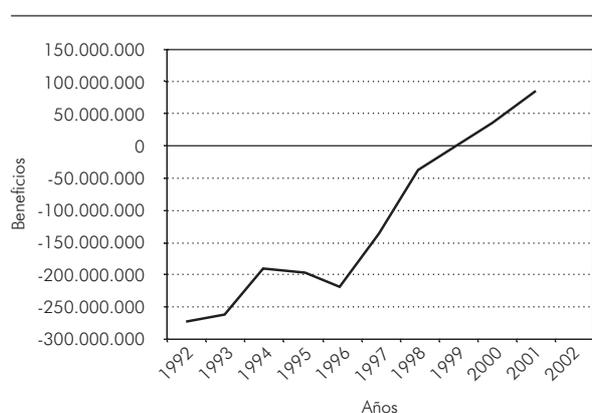


GRÁFICO 9

**BENEFICIO OPERATIVO**



CUADRO 11

**CUOTAS DE MERCADO EN EL SEGMENTO DE LA MENSAJERÍA Y DE LA PAQUETERÍA**

Empresa	CUOTAS DE MERCADO MENSAJERÍA Y PAQUETERÍA									
	1997		1998		1999		2000		2001	
	Mill. euros	%	Mill. euros	%	Mill. euros	%	Mill. euros	%	Mill. euros	%
Grupo SEUR . . . . .	277,914	13,2	310,146	13,0	315,531	11,3	355,757	11,1	392,79	11,0
Grupo MRW . . . . .	172,490	8,2	200,137	8,4	244,011	8,7	297,441	9,3	347,71	9,8
Guipuzcoana Euro Express. . . . .	159,268	7,6	177,184	7,4	201,796	7,2	236,198	7,4	260,18	7,3
Grupo AZKAR . . . . .	111,596	5,3	135,234	5,7	194,367	7,0	225,169	7,0	226,01	6,3
DHL . . . . .	87,748	4,2	100,369	4,2	117,197	4,2	135,228	4,2	156,26	4,4
TNT . . . . .	64,981	3,1	77,056	3,2	99,966	3,6	120,202	3,8	132,40	3,7
INTEGRA2. . . . .					102,286	3,7	110,676	3,5	130,42	3,7
Grupo TDN. . . . .	69,116	3,3	75,127	3,2	95,699	3,4	106,229	3,3	111,54	3,1
<b>Correos y Telégrafos . . . . .</b>	<b>54,091</b>	<b>2,6</b>	<b>66,111</b>	<b>2,8</b>	<b>75,127</b>	<b>2,7</b>	<b>91,354</b>	<b>2,9</b>	<b>102,48</b>	<b>2,9</b>
Chronopost Express . . . . .	45,677	2,2	48	2,0	48,766	1,7	56,321	1,8	67,50	1,9
Ochoa . . . . .	53,730	2,6	67,614	2,8	67,325	2,4	81,545	2,5	80,23	2,3
UPS . . . . .	58,791	2,8	69,717	2,9	71,857	2,6	78,132	2,4	83,60	2,3
NACEX . . . . .	38,152	1,8	53,027	2,2	61,291	2,2	74,195	2,3	89,66	2,5
Grupo A.S.M. . . . .	39,366	1,9	51,086	2,1	61,303	2,2	72,121	2,3	79,33	2,2
TEISA . . . . .	49,283	2,3	54,091	2,3	62,373	2,2	71,160	2,2	80,00	2,2
SERVIPACK . . . . .	51,194	2,4	59,801	2,5	61,279	2,2	69,116	2,2	82,60	2,3
HALCOURIER. . . . .	38,885	1,9	45,899	1,9	60,943	2,2	68,275	2,1	81,92	2,3
Grupo MEX . . . . .					43,754	1,6	52,288	1,6	58,00	1,6
Tourline Express . . . . .					44,030	1,6	52,186	1,6	71,39	2,0
Grupo TRANSCAMER . . . . .	35,460	1,7	38,465	1,6	40,869	1,5	44,138	1,4	48,25	1,4
TRANSERRA . . . . .	32,833	1,6	35,075	1,5	37,671	1,3	35,159	1,1	36,00	1,0
SPAIN - TIR . . . . .	10,818	0,5	15,326	0,6	16,594	0,6	26,168	0,8	27,50	0,8
IBERLINK. . . . .	5367,038	0,3	6,010	0,3	5,962	0,2	7,849	0,2	8,67	0,2
FEDEX . . . . .	6,311	0,3	6,701	0,3	7,633	0,3	7,813	0,2	8,60	0,2
Otras . . . . .	634,458	30,2	687,540	28,9	657,075	23,5	728,673	22,7	796,00	22,4

FUENTE: DBK Consulting.

Los ingresos de los proveedores del Servicio Universal proceden fundamentalmente de la correspondencia (64 por 100) y el resto (un 36 por 100) de la paquetería y servicio urgente.

Estamos hablando de un mercado en crecimiento ya que los ingresos de la correspondencia se han incrementado entre 1995 y 2000 en un 4 por 100, y en el caso de la paquetería en más de un 8 por 100. Es ade-

más un mercado rentable, puesto que en la actualidad la mayor parte de los proveedores del servicio universal obtienen beneficios positivos, en contraposición a lo que ocurría años atrás<sup>7</sup>.

<sup>7</sup> Véase el ejemplo de España en el Gráfico 9.

CUADRO 12

**CUOTA DE MERCADO DE LOS SERVICIOS POSTALES LIBERALIZADOS**

Operador	% cuota
Correos y Telégrafos . . . . .	81,0
Suresa CTI. . . . .	3,5
Dicorma . . . . .	2,3
TNT internacional Mail. . . . .	2,2
IFCC. . . . .	1,0
Mail Way. . . . .	1,0
Urbandisa . . . . .	0,9
Repriss . . . . .	0,8
Star Mail . . . . .	0,7
Reuco . . . . .	0,7
Entrega en mano . . . . .	0,6
Top Wat (MRW) . . . . .	0,4
Los Patios de Sevilla . . . . .	0,4
Serbudis . . . . .	0,1
Otras . . . . .	4,5

FUENTE: DBK Consulting.

En cuanto a los proveedores del Servicio Universal cabe destacar que los más importantes en lo que refiere a volumen de ingresos son Deutsche Post World Net (32.700 millones de euros), La Poste (16.000 millones de euros) y Consignia (13.200 millones de euros).

**El mercado**

Los servicios postales son aquellos consistentes en la recogida, clasificación, transporte y distribución de los envíos postales (envíos con destinatario, constituidos en la forma definitiva en la que deban ser transportados por el proveedor del servicio universal); aparte de los envíos de correspondencia, también se incluyen los libros, catálogos, diarios y publicaciones periódicas, así como los paquetes postales que contengan mercancías con o sin valor comercial.

CUADRO 13

**AUTORIDADES NACIONALES DE REGLAMENTACIÓN**

País	Autoridad Nacional de Reglamentación	Independencia plena
Bélgica	Ministerio de Telecomunicaciones e Institut Belge des services postaux et des télécommunications (IBPT). . . . .	No
Dinamarca	Ministerio de Transporte y Posttilsynet (Cuerpo de Inspectores de Servicios Postales) . . . . .	Sí
Alemania	Regulierungsbehörde für Telekommunikation und Post (Reg TP)	Sí
Grecia	Ministerio de Transporte y Comunicaciones (EETT). . . . .	No
España	Ministerio de Fomento . . . . .	Sí
Francia	Direction Générale de l'industrie, des technologies de l'information et des postes. . . . .	No
Irlanda	Office of the Director of Telecommunications Regulations . . . . .	Sí
Italia	Ministero delle Comunicazioni	Sí
Luxemburgo	Institut Luxembourgeois de Régulation. . . . .	Sí
Austria	Ministerio Federal de Transporte, Innovación y Tecnología . . . . .	Sí
Portugal	Autoridade Nacional de Comunicações (ANACOM) . . . . .	Sí
Finlandia	Ministerio de Transporte y Comunicaciones y Centro de Administración de Telecomunicaciones . . . . .	Sí
Suecia	Agencia de Correos y Telecomunicaciones (PTS). . . . .	Sí
Reino Unido	Postal Services Commission (Postcomm). . . . .	Sí

FUENTE: Informe de la Comisión al Parlamento Europeo y al Consejo sobre la aplicación de la Directiva Postal.

Estos servicios se pueden además clasificar en distintos segmentos de mercado, como son la correspondencia, el mercado de la paquetería y el mercado de la mensajería y el correo urgente.

Los ingresos por correspondencia de los proveedores del servicio universal han aumentado en un 4 por

100 desde el año 1995 hasta el 2000, y dentro de este segmento, la publicidad directa ha superado dicha tasa de crecimiento alcanzando un 5 por 100 anual. Si bien es cierto que se espera una ralentización de dichos crecimientos debido a la sustitución por productos electrónicos.

En el año 2000, los proveedores del servicio universal poseían una cuota de mercado del 84 por 100, e incluso tras la apertura del mercado han seguido dominando este sector, ya que en la mayoría de los Estados miembros los operadores privados sólo pueden prestar servicios nicho, como, por ejemplo, intercambios de documentos o servicios de distribución para cartas de más de 200 gramos, aunque es cierto que cada vez están obteniendo un papel más importante en otros subsegmentos<sup>8</sup>.

En lo que se refiere al mercado de paquetería, cabe decir que el crecimiento de los últimos años ha superado el 8 por 100 anual; además, el valor total del mercado de mensajería y paquetes urgentes de la UE ascendió a 31.000 millones de euros en el año 2000 (en 1995 era de 21.000 millones de euros, lo que supone un incremento de un 48 por 100).

Los proveedores del servicio universal han incrementado su cuota de mercado en la mensajería y el correo urgente, obteniendo un 40 por 100 aproximadamente. Cabe destacar que, con la excepción de United Parcel Service (UPS) que no es proveedor de servicio universal, los principales operadores de mensajería y correo urgente son proveedores del servicio universal.

En este segmento de mercado hay que señalar que los proveedores de servicio universal han sido los pro-

veedores dominantes en los servicios nacionales, y la competencia de empresas privadas se ha dedicado a la creación de redes no sólo nacionales sino paneuropeas para ofertar los servicios de mensajería. Esto ha hecho que, paralelamente, los proveedores del servicio universal, en su afán de no perder su posición dominante, hayan empleado estrategias paneuropeas a través de alianzas y adquisiciones (esto se reconoce como una oleada de fusiones y adquisiciones). Como ejemplo cabe destacar el servicio de entrega de paquetes paneuropeo para empresas que han desarrollado conjuntamente Deutsche Post (DPWN), TPG, French La Poste y Consignia.

### **Estrategias de los operadores de servicio universal**

En los últimos tiempos, ante los cambios a los que se han visto sometidos los operadores del servicio universal que antiguamente eran monopolios, se ha podido observar el gran esfuerzo inversor que han hecho los mismos para adecuar sus servicios a las nuevas necesidades de sus clientes utilizando para ello los avances tecnológicos. Han tratado de reducir sus costes y de mejorar su calidad a través de la automatización mediante máquinas de clasificación con lectura automática de direcciones, entre otros avances, con lo que se ha visto mejorada la productividad.

El hecho de que los operadores se hayan convertido en sociedades anónimas que cotizan en bolsa ha motivado que su gestión se base en la eficacia con respecto a los costes, la rentabilidad y las necesidades de los clientes. Se ha pasado de estructuras de costes fijos a estructuras de costes variables a través de la externalización de actividades no centrales. Además hemos asistido a innumerables mejoras organizativas que, junto con todo lo anteriormente dicho, hacen que los ingresos de los proveedores del servicio universal ha-

---

<sup>8</sup> Como ya sabemos, en España, el 62 por 100 del mercado de la correspondencia se liberalizó hace varias décadas, y actualmente existen unas 2.00 empresas competidoras de Correos que han conseguido dominar un 13 por 100 del segmento abierto del mercado, lo que supone un 8 por 100 del mercado total de la correspondencia.

yan aumentado en un 66 por 100 entre 1995 y 2000. Cabe destacar que en 1992 la mayoría de los proveedores del servicio universal registraban pérdidas, y un 80 por 100 de ellos presentaba unas pérdidas recurrentes que ascendían a un 12 por 100 de sus ingresos; sin embargo, en el año 2000 la mayoría de los proveedores del servicio universal eran rentables.

### **Análisis DAFO**

Todo lo anteriormente descrito se podría resumir en un análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) agrupando las características detalladas dentro de las debilidades, fortalezas, amenazas u oportunidades que representen para los proveedores del Servicio Universal.

Como ya hemos dicho, la productividad de los proveedores de Servicio Universal ha ido mejorando en los últimos años en su proceso de adaptación a la nueva realidad, pero todavía tienen que mejorar dicha variable, por lo que todavía representa una debilidad para los antiguos monopolistas. La tradición monopolista de dichos operadores hace que tengan una dependencia excesiva de los beneficios que obtenían anteriormente, y renunciar a dichos márgenes no va a ser tarea fácil. Esta misma tradición es la que hace que sus contratos laborales estén sujetos a normas poco flexibles, puesto que sus empleados están acostumbrados a tener privilegios de cuasifuncionarios, por lo que hay un cierto compromiso entre el operador y sus empleados.

Si bien las nuevas tecnologías han ayudado en la mejora de la productividad, también es cierto que han perjudicado a los servicios tradicionales; es decir, el correo electrónico, por ejemplo, ha favorecido la disminución del correo físico, por lo que la correspondencia tradicional que aportaba los mayores beneficios al

operador ha visto reducido considerablemente su volumen.

Hay que destacar también dentro de las debilidades el hecho de que el servicio universal está controlado por el regulador y la gestión del mismo se escapa de las manos del operador. Todo esto, unido a la inexistencia de redes paneuropeas de correspondencia, hace que el operador de Servicio Universal se vea debilitado y deba realizar esfuerzos por superar dichas debilidades y convertirlas en sus propias fortalezas.

Pero no todo son debilidades, sino que los operadores de Servicio Universal tienen una serie de fortalezas que mayoritariamente se deben a la posición monopolística de la que han disfrutado durante años y de las que se pueden beneficiar. Entre ellas cabe destacar la red de reparto que ya tienen desarrollada y la ubicuidad de la misma, y el aprovechamiento de las economías de escala que le permiten aprovechar su propia red para ofertar diversidad de servicios. Además han demostrado en los últimos tiempos una serie de fortalezas que han generado para adecuarse a la nueva realidad y competir con los nuevos operadores, como el hecho de que su orientación es más comercial y dirigida a la obtención de la mayor rentabilidad posible, de ahí que se hayan ido convirtiendo en sociedades anónimas; han pasado su estructura de costes fijos a costes variables, han incrementado su cuota de mercado en el segmento de la paquetería para paliar la pérdida de otros segmentos, han mejorado la calidad del servicio ofertado implementando la automatización, han creado redes paneuropeas para la paquetería y el correo urgente, en muchos casos a través de alianzas con otros proveedores del Servicio Universal, y con la diversificación de los servicios ofertados también han favorecido la diversificación de sus ingresos, lo que elimina de algún modo la excesiva dependencia que tenían de los servicios de correspondencia.

Dos son fundamentalmente las amenazas que tenemos que destacar para este tipo de operadores: por un lado, la sustitución de la correspondencia, amenaza fácilmente superable si se adapta a las nuevas demandas de los consumidores, y, por otro, el incremento de la competencia, que les obliga a ser más competitivos y esforzarse no sólo en no perder los nichos de mercado a los que antes llegaba, sino también en cubrir los nuevos nichos generados en la sociedad debido a las nuevas demandas.

Dentro de las oportunidades podemos destacar que aunque estamos asistiendo a una sustitución de la correspondencia por otro tipo de servicios, los crecimientos de la misma todavía son positivos (aunque inferiores a años pasados); por tanto, han de aprovechar esta circunstancia favorable y lograr que no se conviertan en negativos mejorando la calidad del mismo, los precios... de manera que el coste de oportunidad de los consumidores sea mayor y por tanto no sea rentable el cambio a otro tipo de servicio. Las oportunidades para los operadores de SU están en el crecimiento de la publicidad directa, la paquetería y el correo urgente, ya que deben tratar de apropiarse de la mayor cuota de este mercado aprovechando que ya tienen una red desarrollada, una imagen de marca, un conocimiento, etcétera, que les sitúa en clara ventaja con respecto a sus competidores.

Otras oportunidades que se les presentan a dichos operadores son el comercio electrónico y la logística, dos nuevos mercados que son potencialmente factibles para los proveedores de SU y que les podrían permitir obtener grandes beneficios y mantenerlos en una clara posición de dominio.

Todas las debilidades y las amenazas podrían dejar de serlo si toman las medidas apropiadas, al igual que las fortalezas y oportunidades son tales si utilizan los medios adecuados para potenciarlas y beneficiarse de ellas.

Todo esto se resume en el Esquema 4.

## 7. Conclusiones

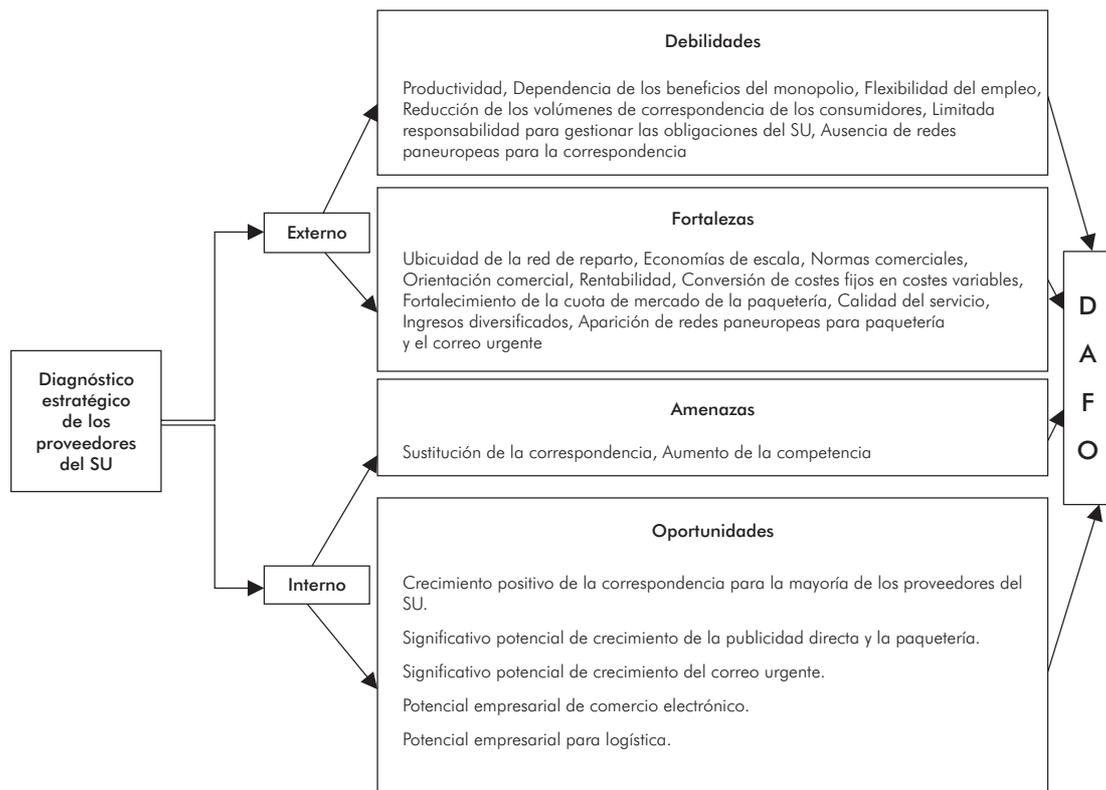
En este trabajo se ha presentado un breve análisis de la evolución regulatoria del servicio postal en España, siguiendo el reciente trabajo de Escribano, González y Lasheras (2003). En él se han identificado tres fases: Fase I de monopolio (1874-1985), donde se resalta el importante papel que desempeñó la Ordenanza Postal de 1960. La Fase II precompetitiva (1985-1997), que se inicia con la entrada de España en la Comunidad Europea (CEE) y termina con la Directiva comunitaria de 1997. La Fase III de liberalización gradual (1998-2003), que se inicia con la Ley del servicio postal universal y Liberalización de los Servicios Postales en 1998 y que potencia la conversión en el año 2001 de Correos como Sociedad Anónima Estatal (véase la Figura 1).

La entrada de operadores privados capaces de competir con Correos en servicios básicos y complementarios no se produjo hasta los años 2001 (Vía Postal) y 2002 (UNIPOST) y Vía Postal entró en vía muerta al presentar suspensión de pagos en 2002. Podemos prever que este sector experimente importantes cambios en el futuro, ya que es a partir del año 2000 cuando Correos y Telégrafos empieza a no tener pérdidas. Con la introducción en Correos de principios de gestión basados en la rentabilidad, es de esperar que se produzcan importantes mejoras en términos de racionalidad de costes (eficiencia productiva), eficiencia asignativa (racionalidad de precios) y mejoras en calidad de los servicios. Para más detalles véase el análisis DAFO realizado.

Estos principios económicos, fundamentales para el buen funcionamiento de los mercados en competencia, están acompañados de medidas de intervención pública y reguladoras debido a las obligaciones de proveer el servicio universal (SU). Estos servicios se deben proveer, al margen de criterios de rentabilidad econó-

ESQUEMA 4

**ANÁLISIS DAFO PARA LOS PROVEEDORES DEL SERVICIO UNIVERSAL**



mica, por aquella empresa (Correos y Telégrafos, Ley de 1998) que tenga asignadas esas competencias. La forma más común de proveer esos servicios sin llegar a la quiebra es mediante la realización de subsidios cruzados. Esto es, las zonas de reparto rentables subvencionan a las no rentables ya que la entrada está impedida por Ley en esos servicios que son rentables. Sin embargo, el deseado efecto optimizador jugado por los precios en la asignación de recursos, se ve enturbiado con la existencia de estos subsidios cruzados. De

ahí que haya muchas personas que prefieran ir quitándolos y creando poco a poco un Fondo del Servicio Universal (pagado por todas las empresas del servicio postal, etcétera) para subvencionar las pérdidas. En la Unión Europea, el 64 por 100 de los ingresos del SU provienen de correo regular y el resto, de paquetería.

Correos y Telégrafos posee el 81 por 100 de cuota de mercado de los servicios postales básicos y complementarios recientemente liberalizados. Sin embargo en cuanto al transporte urgente, mensajería y

paquetería, no llega la cuota de mercado de Correos del año 2001 al 3 por 100. SEUR y MRW son las empresas más importantes, con cuotas de mercado del 11 por 100 y 9,8 por 100, respectivamente. El servicio postal y el transporte urgente tienen una demanda creciente, como lo indica la evolución del número de envíos por habitante. Por otro lado, las tarifas postales no han tenido una tendencia decreciente. Sin embargo, debido a que Correos y Telégrafos empezó a dar beneficios recientemente, debido a que su política de reducción de costes y aumentos de productividad, y a la introducción de nuevos competidores no es de extrañar que acaben generando reducciones de precios y mejoras significativas en la calidad del servicio en el futuro.

### Referencias bibliográficas

- [1] BAHAMONDE, A.; MARTÍNEZ, G. y OTERO, L. E. (2000): *El Palacio de Comunicaciones. Un siglo de Historia de Correos y Telégrafos*, E.P.E. Correos y Telégrafos, Lunewerg Publishers. ISBN: 84-7782-758-3, Madrid.
- [2] BILLETTE DE VILLEMEUR, E.; CREMER, H.; BERNARD, R. y TOLEDANO, J. (2001): *Optimal pricing and global price cap in the postal sector*, abril.
- [3] BOLOTINE, A. (2002): *Regulation of Vertically Differentiated Good Industry. Price Obligation. Application to the Postal Sector*, Master Dissertation in Industrial Economics, Universidad Carlos III de Madrid.
- [4] CORREOS Y TELÉGRAFOS (2002): *Plan Estratégico 2001-2003*. «El Futuro del Sector Postal en Europa», *Logística, Transporte, Paquetería y Almacenaje*, número 89, octubre, páginas 34-36.
- [5] CREMER, H.; GRIMAUD, A.; FLORENS, J. P.; MARCY, S.; BERNARD, R. y TOLEDANO, J. (2001): «Entry and Competition in the Postal Market: Foundations for the Construction of Entry Scenarios», *Journal of Regulatory Economics*, 19:2, 107-121.
- [6] ESCRIBANO, A.; GÓNZALEZ, P. y LASHERAS, J. (2003): «Evolution and Analysis of the Market Structure of Postal Services in Spain», en *Economics of Postal Service*, eds. CRW, M. A. y KLEINDORFER, P. R., Kluwer Academic Publishers (en prensa).
- [7] EUROPEAN COMMUNITY COMMISSION (2002): Informe de la Comisión al Parlamento Europeo y al Consejo sobre la aplicación de la Directiva Postal (Directiva 97/67/CE), noviembre, Bruselas.
- [8] FRONTIER ECONOMICS (2002): *The Impact of Liberalisation on Efficiency: A Survey*, A Report for Postcomm, enero.
- [9] GONZÁLEZ, H. y MORENO, J. C. (2001): «El tratamiento de los abusos de posición de dominio en el sector postal», *Gaceta Jurídica de la Unión Europea y de la Competencia*, número 126, noviembre-diciembre, páginas 66-81.
- [10] HASKEL, J. y SYZMANSKI, S.: «The Effect of Privatisation, Restructuring and Competition on Productivity Growth in UK Public Corporations», Department of Economics, Queen Mary and Westfield College, *Discussion Papers* número 286, 1993.
- [11] LIBRO VERDE DE LA COMISIÓN, sobre el desarrollo del servicio postal.
- [12] MARÍN, P. (2002): «Un nuevo “sello” del Plan Estratégico de Correos: Postal Transfer», *Revista del Ministerio de Fomento*, número 510, páginas 35-38, septiembre.
- [13] NICKELL, S. (1993): *Competition and Corporate Performance*, London School of Economics Centre for Economic Performance.
- [14] PANZAR, J. C. (2001): *Reconciling Competition, Downstream Access, and Universal Service in Postal Markets*, ponencia presentada en la DEI Postal Conference, diciembre.
- [15] TIROLE, J. (1990): *La Teoría de la Organización Industrial*, Ariel Economía.
- [16] LAFFONT y TIROLE (1993): *A Theory of Incentives in Procurement and Regulation*, MIT Press, Capítulo 1.
- [17] NOLL, R. G. (1989): *Economic Perspectives on the Politics of Regulation*, *Handbook of Industrial Organization*, Volumen II, capítulo 22, Elsevier Science Publishers.
- [18] UNIPOST (2002): «¿Competencia para Correos?», *Logística, Transporte y Almacenaje*, número 89, páginas 30-31, octubre.

### Legislación:

Law 24/1998, July 13th, of the Universal Postal Service and the Liberalisation of Postal Services.

Directive 97/67/CE of the European Parliament and the Council, December 15th 1997, relative to the common regulations for the development of the interior market of postal services of the Community and quality improvement of services.

Commission Communication on the application of norms for the postal service's competition and about the evaluation of certain state measures related to postal (98/C 39/02).

**Artículos de prensa:**

[1] BARCIELA, F.: «El ocaso de las multinacionales», *El País*, 25 de mayo de 1997.

[2] BENÍTEZ, J.: «El Consejo Asesor Postal», *C y T. Nuestra Prensa. Sectores y Agrupaciones*, número 6, julio 1999.

[3] CASAMAYOR, R.: «Liberalización a la carta», *El País*, 25 de mayo de 1997.

[4] DESCALZO, J.: «La normativa europea lleva a una situación de oligopolio en el sector PEC, con cuatro operadores copando el mercado», *Transporte XXI*, de 15 de noviembre de 2002.

[5] ESTERUELAS, J. R.: «Correos se privatiza», *El País*, 25 de mayo de 1997.

[6] UNION NETWORK INTERNATIONAL: *Cambios en el Sector Postal-Multinacionales, Tecnología, Nuevas Tendencias*, 3 de mayo de 200.

[7] EUROPA PRESS: *Vía Postal amplía capital en 10.000 millones para empezar a competir con Correos el 12 de junio por los envíos en Madrid*, 6 de marzo de 2001.

**Páginas web:**

[www.correos.es](http://www.correos.es)  
[www.mfom.es](http://www.mfom.es)  
<http://europa.eu.int>  
[www.ine.es](http://www.ine.es)  
[www.ucm.es](http://www.ucm.es)  
[www.uc3m.es](http://www.uc3m.es)  
[www.unipost.com](http://www.unipost.com)  
[www.upu.int](http://www.upu.int)