

COMPETITIVIDAD DEL SECTOR POSTAL NACIONAL FRENTE A SUS COMPETIDORES INTERNACIONALES

Antonio Castillo

Universidad Autónoma del Caribe, Barranquilla, Atlántico, Colombia, antonio.castillog@hotmail.com

Sharon Niño Romero

Universidad Autónoma del Caribe, Barranquilla, Atlántico, Colombia, sharon4182@hotmail.com

Jair Pacheco Villalba

Universidad Autónoma del Caribe, Barranquilla, Atlántico, Colombia, pachedavi29@hotmail.com

Alvaro Sarmiento Villegas.

Universidad Autónoma del Caribe, Barranquilla, Atlántico, Colombia, aljusrvi08@hotmail.com

Ivone Volpe Barros.

Universidad Autónoma del Caribe, Barranquilla, Atlántico, Colombia, volpe_2204@hotmail.com

ABSTRACT

This paper discusses the importance of competitiveness for the National Postal Service Companies, with respect to the International Competition, on its way to economies increasingly globalized and knowledge-based. For this study the influence of globalization on local economies and the importance of knowing the strengths and weaknesses compared to domestic firms delas sector to increase their competitiveness. Among the conclusions highlights the fact of the postal market in Colombia has some characteristics not common to typical market structure in most countries, why the type of market failures and regulatory remedies that proposed can not be directly transferred from the common practice internationally. While innovation is empowered Mass market portfolio, which is able to increase their competitive advantage and make it more attractive to international markets.

Keywords: Competitiveness, International, Globalization, National Markets, Mass, Portfolio Services.

RESUMEN

En este trabajo se analiza la importancia de la competitividad para las Empresas de Servicios Postales Nacionales, con respecto a la Competencia Internacional, en su camino hacia economías cada vez más globalizadas y basadas en el conocimiento. Para ello se estudia la influencia que tiene la globalización sobre las economías locales, así como la importancia del conocimiento de las fortalezas y debilidades de las empresas nacionales frente al sector para aumentar su competitividad. Entre las conclusiones obtenidas se destaca el hecho de que el mercado postal en Colombia tiene algunas características que no son comunes al caso típico de estructura de mercado en la mayoría de países, razón por la cual el tipo de fallas de mercado y los remedios regulatorios que se propongan no pueden ser directamente trasladados de las prácticas comunes a nivel internacional. Al mismo tiempo que se potencia la innovación del portafolio de mercados Masivos, con lo que se consigue aumentar su ventaja competitiva y hacerlo mas atractivo para los mercados internacionales.

Palabras claves: Competitividad, Internacional, Globalización, Mercados Nacionales, Masivos, Portafolio de Servicios.

1. INTRODUCCIÓN

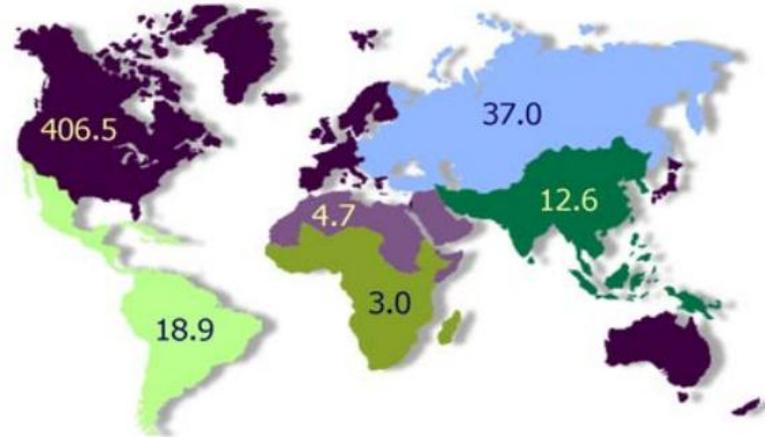
El servicio postal ha sido tradicionalmente parte de la vida cotidiana, constituyendo para muchas personas un medio de comunicación fácilmente accesible. En la medida que los avances de la tecnología han modificado la forma de comunicarse entre las personas, los servicios postales deben seguir dichos cambios adaptándose al uso y aprovechamiento de las TIC, satisfaciendo así las nuevas exigencias de los clientes a través de la oferta de nuevos servicios. Colombia no ha sido ajena a esta tendencia, en virtud de lo cual el Estado ha buscado generar condiciones para la prestación de dichos servicios en el país.

En forma particular, debe mencionarse que hasta la expedición de la nueva ley postal, el Decreto 229 de 1995 reglamentó el servicio postal, sirviendo de marco general para su operación. Posteriormente, durante la primera década del siglo XXI, y en línea con las directrices de la Unión Postal Universal (UPU), se desarrolló para el país en el año 2006 el denominado Plan Integral de Reforma y Desarrollo Postal (PIDEP), el cual sirvió como base para la reestructuración del sector postal.

En ese contexto, la ley determina que hacen parte de los servicios postales el de correo, los servicios postales de pago y los servicios de mensajería expresa. Para efectos del análisis del mercado postal, a continuación se presenta una definición de los servicios mencionados.

- a) **Correo:** estos servicios son definidos en la ley como aquellos que presta “el Operador Postal Oficial o Concesionario de Correo”, incluyendo el envío de correspondencia con envíos prioritarios y no prioritarios hasta 2 kilogramos, el envío de encomiendas, el correo telegráfico –telegramas- y otros servicios de correo de acuerdo con la UPU.
- b) **Mensajería expresa:** Son servicios postales que incluyen características adicionales enfocadas al manejo de urgencia en su entrega. El peso máximo de estos envíos puede llegar a los 5Kg, pero según la Ley, puede definirse para ellos un peso inferior por parte de la CRC. Las características diferenciales que deben tener estos servicios para ser considerados como tales son : (i) el registro individual con un número de identificación que hace las veces de admisión o guía, (ii) curso de envío lo cual implica llevar adherido al objeto en todo momento copia del recibo de admisión, (iii) rapidez en la entrega, (iv) existencia de una prueba de entrega donde conste fecha, hora de entrega e identificación de quien recibe y, (v) existencia de mecanismos de rastreo que permitan hacer un seguimiento del envío desde la recepción hasta la entrega. Opcionalmente se prevé la posibilidad de recepción a domicilio.
- c) **Giros Postales:** Son servicios que pueden ser nacionales o internacionales y son los únicos definidos dentro del universo de Servicios Postales de Pago. La característica de estos servicios es que se presten aprovechando de forma exclusiva la infraestructura postal. Mediante estos servicios se ordenan pagos a personas naturales o jurídicas por cuenta de otras en territorio nacional o en el exterior.

Gráfica 1: Piezas postales anuales per capita promedio por región



Fuente: UPU (2005)

2. Características del sector postal en otros países

El sector postal en el mundo tiene unas características en común que permiten identificar tendencias comunes en la situación actual de los mercados. SAI Consultores (2010) encuentra que, en general, el negocio es intensivo en mano de obra, especialmente en el segmento relacionado con la entrega. Citando un estudio de NERA confirman como los costos laborales representan alrededor del 65% de los costos totales de la industria. Los empleados del sector postal suelen estar asociados en sindicatos y constituyen un grupo de interés importante en muchos países del mundo. En cuanto a la tecnificación de los procesos, SAI (2010) encuentra que la tecnología postal es relativamente simple comparada con la usada en la prestación de otros servicios públicos, especialmente telecomunicaciones. Ianni (2010) comparando el sector postal con otras alternativas de telecomunicaciones modernas encuentra que la competencia en tecnología de las empresas postales por atraer clientes se basa más en reducir sus costos de operación que innovar con nuevas tecnologías, como lo hacen las empresas del sector de telecomunicaciones.

El desarrollo de las telecomunicaciones modernas ha tenido una fuerte penetración en los hogares y negocios del mundo. A las facilidades de acceso y creciente cobertura se suma la tendencia general en el abaratamiento de estos servicios que ha propiciado la sustitución de los servicios postales por estas alternativas. En un estudio para EEUU entre 1986 y 1998, Wolak (2002) encuentra que el crecimiento en el acceso al computador personal significó reducciones significativas del gasto de los hogares en servicios postales.

Paralelo a este desarrollo tecnológico, en política sectorial los países se han orientado hacia mercados postales liberalizados con el fin de incorporar los beneficios económicos de la competencia. En este proceso de apertura hacia la competencia, la Unión Europea ha sido protagonista con la expedición de decretos que ponen fecha límite (diciembre de 2010) para la incorporación de un mercado postal europeo integrado y abierto a la operación de empresas particulares.

A través de tratados internacionales, la mayoría de países del mundo que se encuentran afiliados a la UPU, y de común acuerdo, han decidido proveer a todos sus habitantes la prestación de unos servicios postales básicos de calidad contenidos en lo que se conoce como SPU, que al menos debe garantizar correspondencia y envío de paquetes hasta 20 Kg a precios asequibles para toda la población.

Los países, bajo la legislación de la UPU, no están en obligación de contar con un operador estatal para la prestación del SPU, sin embargo, la mayoría de miembros cuentan con uno que está delegado para la prestación de este servicio. Los operadores del SPU están lejos de ser homogéneos en sus características técnicas o de calidad y alcance de sus servicios, UPU (2004) encuentra que los países de Europa Occidental, Japón y Norteamérica cuentan con operadores estatales tradicionales, financieramente sanos, que manejan volúmenes

importantes de objetos postales y tienen coberturas nacionales de más del 90%, velocidades y frecuencia de despacho altas y un SPU garantizado. En un segundo grupo de países emergentes en América Latina, Europa Oriental y Asia el operador estatal es mediano o pequeño y usualmente está enmarcado por lo que Ianni y Lohmeyer (2002) han llamado el “círculo vicioso postal”: cuentan con bajos volúmenes postales que generan pobre rendimiento financiero con el cual no se puede invertir en innovación y tecnología que mejore la calidad del servicio y se estimule a los consumidores a usar activamente los servicios postales. Ante esta situación, la tendencia ha sido el marchitamiento del operador estatal de SPU y el fortalecimiento de alternativas particulares para la comunicación postal. En un último grupo, UPU (2004) enmarca a los países subdesarrollados de África y Asia donde no suele haber tradición en el uso de servicios postales, el operador estatal está muy limitado y opera con criterios deficientes y por lo tanto no existen condiciones para la prestación del SPU bajo los estándares de la UPU.

3. Aspectos de demanda

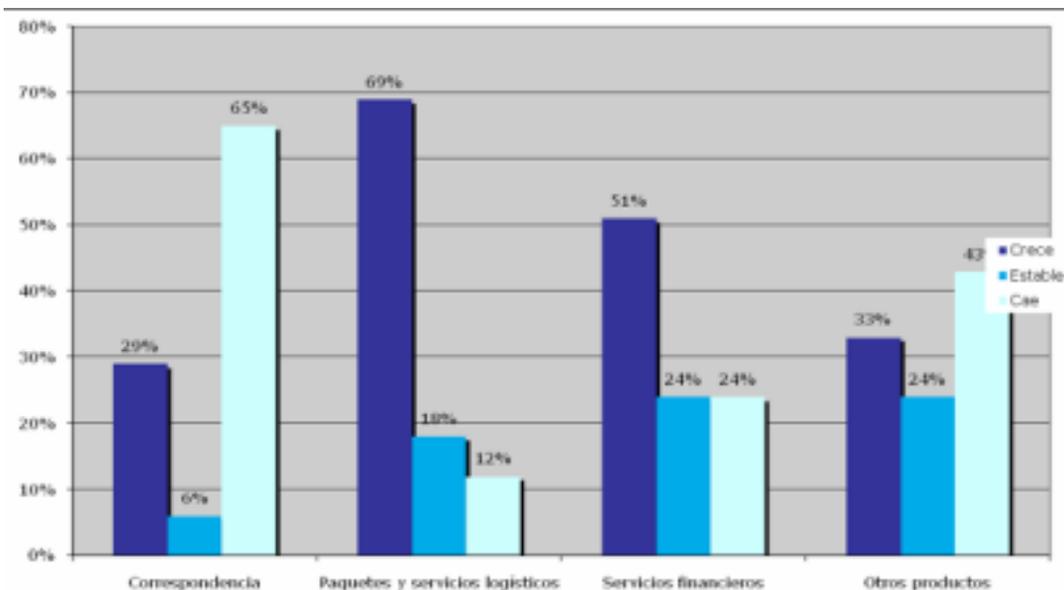
Los servicios postales son los medios de comunicación más tradicionales del mundo, sin embargo las innovaciones tecnológicas y el desarrollo de nuevas alternativas en telefonía (larga distancia, celular, satelital, etc.), la expansión del email gracias a la penetración del computador personal en los hogares y las facilidades que ha traído Internet han incentivado la sustitución del correo tradicional por estos medios que cuentan con ventajas en precio y velocidad en la comunicación.

Según Ianni (2010) la demanda por servicios postales ha experimentado cambios dramáticos durante los últimos veinte años. Citando el estudio UPU (2005) encuentra que, en la mayoría de los países, los negocios y gobiernos generan entre el 80% y 95% de todos los envíos de correo, mostrando la tendencia de sustitución de los hogares hacia otras alternativas de comunicación, mientras que en 1999 el 82% del volumen mundial de correo doméstico fue generado por negocios frente al 18% que generaron los hogares. El flujo de correo de negocios hacia hogares fue el más grande (43% de todo el correo), mientras que el flujo de correo entre hogares ha venido decreciendo de manera sistemática: en 1995 representaba el 20% y en 1999 tan solo el 9% de todo el correo. En cuanto a correo internacional (1.3% de todo el correo) el 55% fue enviado por negocios y 45% por los hogares.

Ianni (2010) concluye observando que el propósito principal del correo ha dejado de ser la comunicación entre individuos para convertirse principalmente en un medio de transferencia de información comercial. Esta tendencia continuará y se verá una reducción del tráfico proveniente de los hogares versus el proveniente de las organizaciones, como consecuencia de la sustitución de las cartas personales por las comunicaciones electrónicas, mientras que la correspondencia organizacional aumentará debido entre otros factores a la publicidad directa que está migrando de una canal más de ventas a convertirse en el eje de las estrategias de fidelización y relacionamiento con el cliente (CRM). Las empresas esperan que los operadores postales se conviertan en sus “socios” de negocios, de manera que le presten no solo servicios de calidad sino que agreguen valor a su negocio, mejorando su competitividad.

De otra parte, resulta importante señalar que los operadores perciben una caída en el negocio de correspondencia (cartas y documentos) y un importante crecimiento en los demás segmentos.

Gráfica 2: Percepción de cambio de mercado en operadores postales



Fuente: Forecast (2004), UPU(2008)

4. Aspectos de Oferta

Hoy en día, el nivel de participación del sector privado en la provisión de servicios postales es significativo y creciente. No todos los operadores del SPU son empresas estatales. Las coyunturas y características de los mercados postales de los diferentes países han propiciado que se generen diferentes alternativas para la provisión del SPU y la mejora en la calidad de los servicios postales con criterios de sanidad fiscal. Guatemala, Filipinas y Argentina, por ejemplo, han optado por concesionar su servicio postal; Líbano y Trinidad y Tobago han contratado con empresas particulares (a veces internacionales) la administración y gerencia de sus operadores de SPU; en Sudáfrica se ha abierto el operador a participación de inversionistas privados y alianzas estratégicas con otras empresas, mientras que en los Países Bajos y Alemania se han constituido en sociedades accionarias (en algunos casos el Estado mantiene el 100% de las acciones).

A pesar de estas políticas de liberalización, muchos mercados postales están lejos de ser competitivos. Si bien las áreas de reserva han ido desapareciendo, los países han impuesto barreras legales de entrada que protegen a sus operadores de SPU de la competencia de nuevas empresas aspirantes. Algunos países sólo expiden licencias de operación en el segmento de correspondencia imponiendo condiciones de costos iniciales o de limitación de alcance de operación que hacen imposible que el negocio sea atractivo para los competidores.

Otra dificultad, más común en los países en vías de desarrollo, que hace relevante la presencia de un regulador postal y de un marco legal eficaz es la operación ilegal que se caracteriza por empresas pequeñas que no están registradas ante el Estado y que ofrecen precios más bajos al no cumplir con los requerimientos legales para la operación. También está el caso de empresas que prestan servicios del área de reserva alterando las características físicas de la correspondencia (agregando peso o envolviendo en sobres de mayores dimensiones) explotando el servicio exclusivo del operador de SPU. Por ejemplo en Liberia donde los servicios ilegales de correo hacen parte de una red de piratería terrestre que mantiene el control del tráfico doméstico de mercancías.

Los países en vías de desarrollo han experimentado el fenómeno de concentración de redes privadas de correo en las ciudades con alta población y rutas entre vecindades con importantes tráficos de correo. Para Ianni (2010) la presencia de múltiples operadores suele llevar a pérdidas en economías de escala por duplicación en las redes.

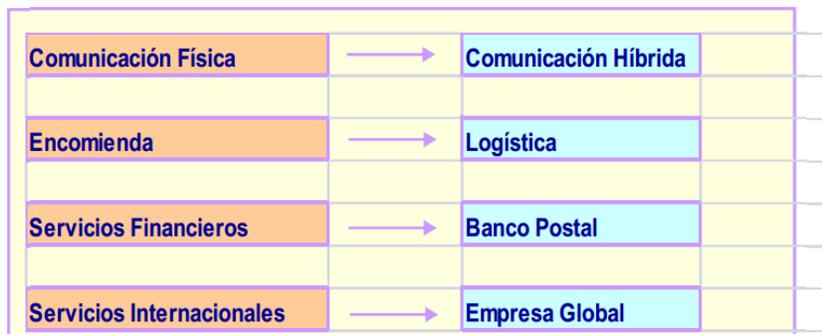
Sin embargo, los operadores particulares han enfrentado esta situación diversificando su producto y especializándose en actividades específicas de la cadena de valor del negocio. En el upstream han encontrado oportunidades en actividades de impresión, empaque, administración de casilleros postales, etc. Mientras que en

el downstream algunos se han orientado hacia el transporte, la logística y los servicios de pago y recolección de correo. También se ha aprovechado la expansión de los privados para incorporar actividades paralelas: giros, ventas al detal, servicios de telecomunicaciones, etc.

La reducción de barreras comerciales y aduaneras abre mercados para la explotación de mayor demanda y ofrece oportunidades para desarrollar nuevos servicios postales que integren los mercados domésticos con el mundo.

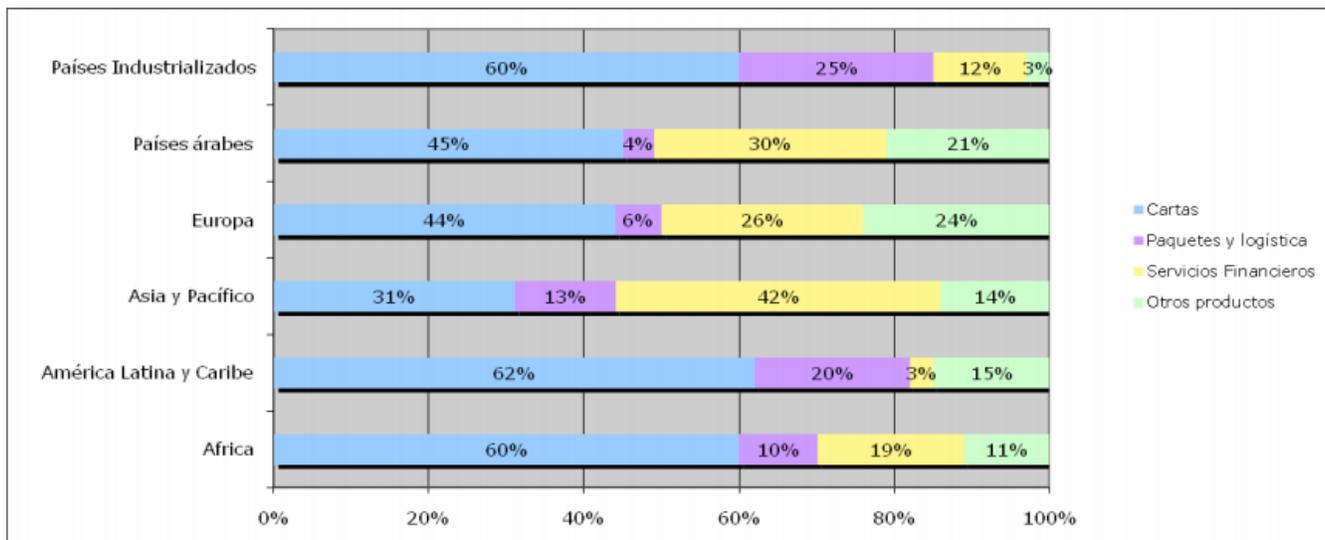
En general, el sector está expuesto a cambios fundamentales en la concepción misma del negocio que afectan su competitividad frente a un mercado sujeto a competencia externa por parte de numerosos sustitutos. Se destacan como principales cambios los siguientes: (i) el paso de modelos de comunicación física a modelos donde la misma es híbrida y se procesa de forma electrónica en la mayor porción de sus etapas; (ii) aumento de la complejidad en el envío de objetos requiriendo procesos más complejos de logística y administración de inventarios, (iii) aprovechamiento de la capilaridad de la red postal integrando otros servicios financieros adicionales a los giros en un modelo de banco postal –desarrollado directamente o en asocio con el sector bancario según lo permita la legislación en cada país–, (iv) consolidación de actores globales en el sector. Estos cambios se ilustran en la siguiente gráfica.

Gráfica 3: Cambios en el mercado que afectan las operaciones postales



Fuente: UPU

Gráfica 4: Estimación de mezcla de servicios prestados por administraciones de correo

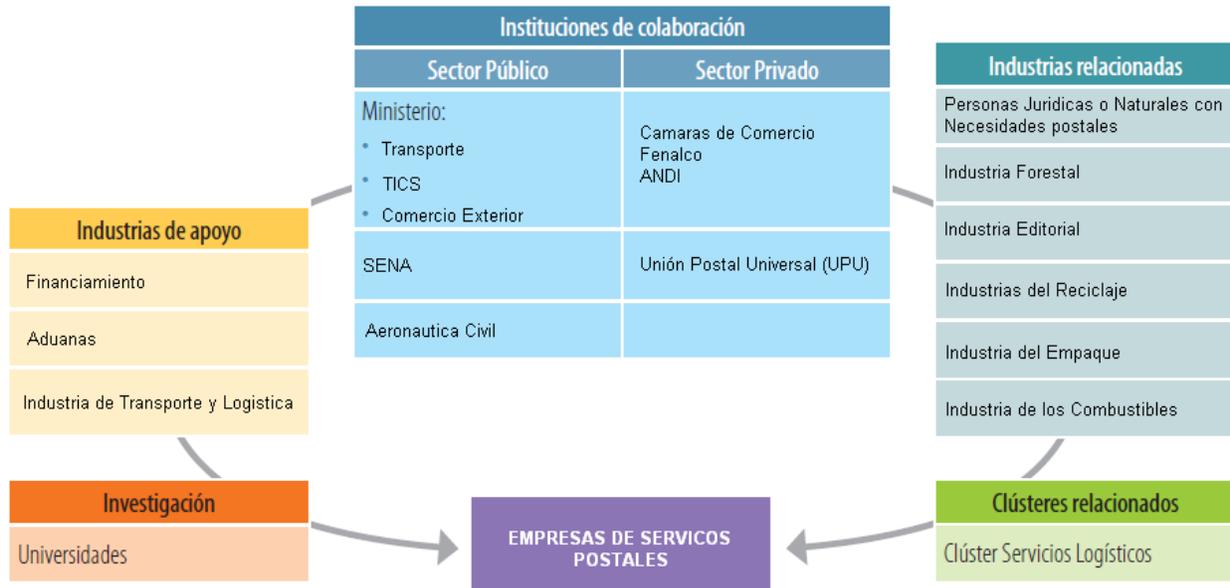


Fuente: Forecast para el año 2008 - UPU

Es así como en el caso de los operadores de correo a nivel mundial se observa una diversificación en su portafolio de productos y servicios que permitan ganar sinergias en la explotación de su red y responder así a los retos de mercado que imponen los sustitutos descritos.

5. Caracterización del sector postal en Colombia

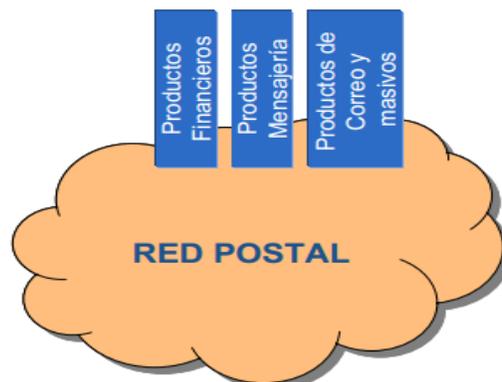
Gráfica 5: Mapa de Clusters asociados a la red postal



Según lo establecido en el artículo 3, numeral 7 de la Ley 1369 de 2009, las redes postales son “el conjunto de instalaciones, equipos y demás dispositivos destinados a la prestación de los servicios postales ofrecidos al público en general de manera directa o indirecta por los Operadores de Servicios Postales. Hacen parte de la Red Postal los puntos de atención a los usuarios de servicios postales”.

De manera general, podemos conceptualizar la operación de un proveedor de estos servicios mediante una red que soporta servicios de movimiento de objetos y piezas postales, así como servicios financieros postales.

Gráfica 6: Principales productos asociados a la red postal



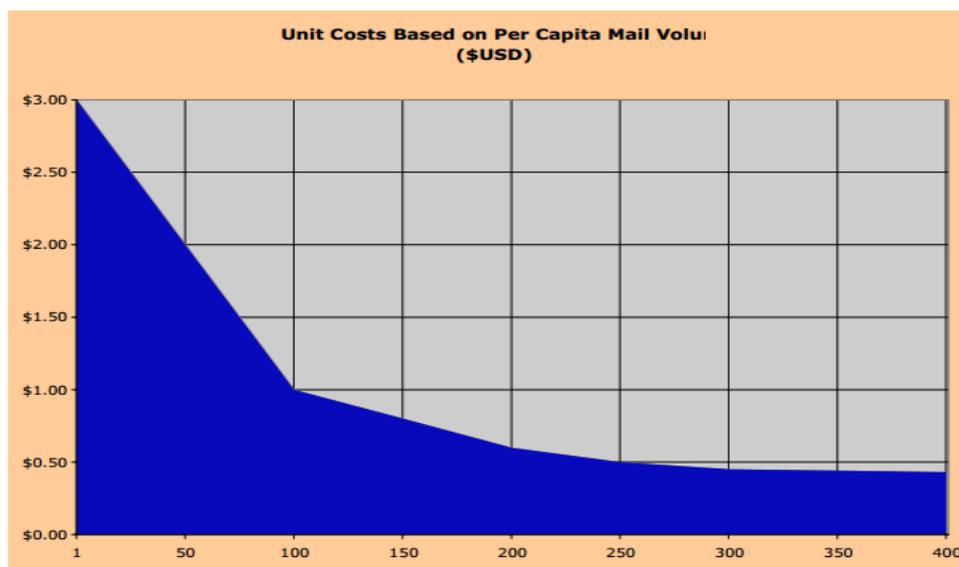
Fuente: Sistemas de Administración e Ingeniería- SAI (2010).

Los servicios de movimiento de objetos postales pueden estar dirigidos a i) un mercado de entregas masivas y ii) procesamiento de piezas postales individuales. Así mismo, estos servicios se pueden agrupar considerando los recursos necesarios para llevar a cabo la entrega. Por otro lado, están los servicios financieros postales y los giros postales según la definición contenida en la Ley 1369 de 2009, que aunque no implican el movimiento de objetos postales, requieren el procesamiento de la información del giro y la administración del dinero asociadas.

6. Características técnico-económicas de las redes postales en Colombia

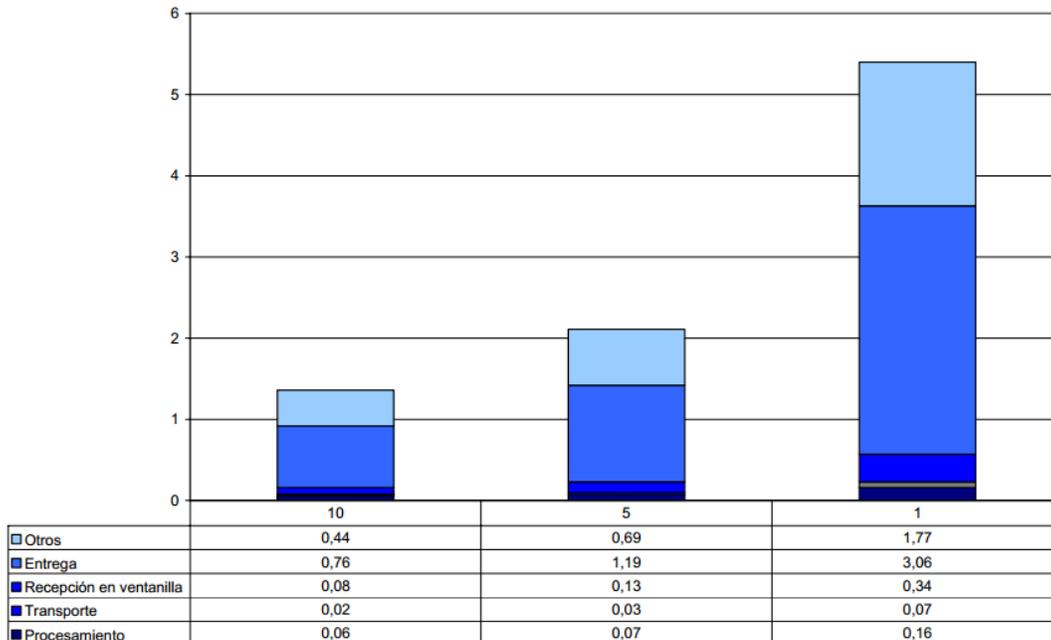
La organización de la industria postal y de los operadores que la conforman requiere el desarrollo de un esquema de negocio cuya estructura de costos debe considerar la prestación de varios servicios; que conlleva componentes tanto de costo fijo como de costo variable, por lo cual en la composición y peso específico de cada componente influye el diseño de la red del operador y su coherencia con el volumen de operación y tipo de productos.

Gráfica 7: Costos de envío/pieza postal en función de envíos anuales per capita para países desarrollados



Fuente: Cohen (2005)

Gráfica 8: Costos por pieza postal en mercados de muy bajo consumo estimados para la UE (10, 5 y 1 pieza anual per cápita)



Fuente: Banco Mundial

Si bien estos costos son referencia para mercados desarrollados, la tendencia es la misma para países en vías de desarrollo.

El desarrollo de redes postales implica el desarrollo de elementos de red con un alto componente de costos fijos - como centros de clasificación y elementos de transporte- lo cual genera la necesidad de buscar volúmenes mínimos de operación.

Así mismo, en el caso de las redes de acceso, donde se presenta un fuerte componente de mano de obra en los procesos de entrega, dicha mano de obra responde también a una estructura de costos fijos; por lo tanto para lograr costos eficientes, se requiere el trámite de altos volúmenes de piezas postales per cápita.

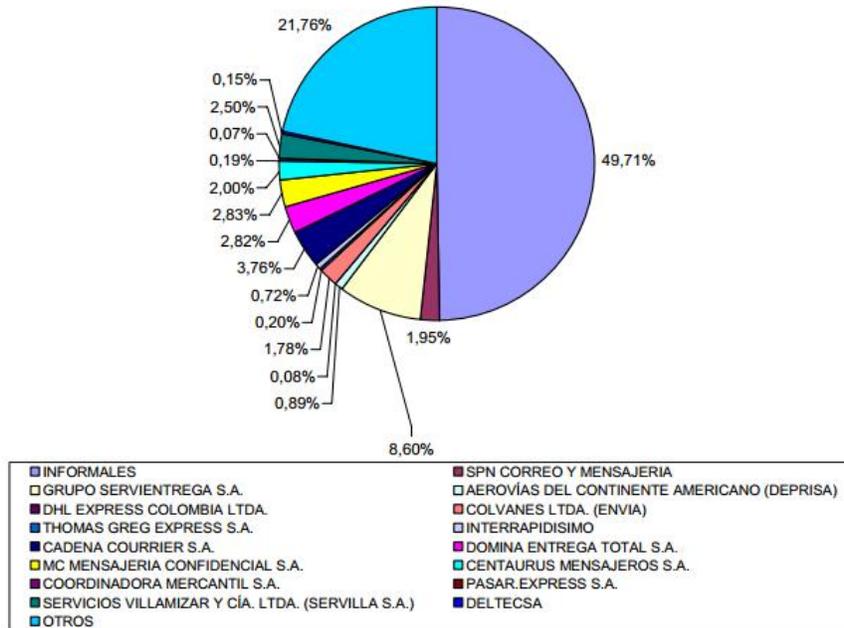
Resulta importante destacar que dentro de la ecuación de factores de producción, el mayor peso corresponde al insumo de mano de obra, la cual impacta los procesos de entrega que son los que representan un gran costo.

En consecuencia, la estructura de elevados costos fijos en diversos segmentos de la cadena de valor introduce la necesidad de que los operadores tramiten volúmenes elevados de piezas postales que permitan reducir en el tiempo el peso relativo de dicho segmento de costos fijos.

El impacto del segmento informal en el número de envíos en los mercados masivos a nivel nacional, pero especialmente urbano es muy significativo y equivale a cerca del 50% del mercado total. Si bien en ingresos no es tan significativo (estimado en un 17,6%), en cuanto a la actividad que genera en el sector, sí constituye un factor importante a considerar. El grupo de operadores informales es entonces un elemento de competencia adicional, pero puede generar una distorsión en cuanto a que no necesariamente estos actores cumplen con las cargas regulatorias y legales mínimas que cualquier otro actor legalmente habilitado debe cumplir.

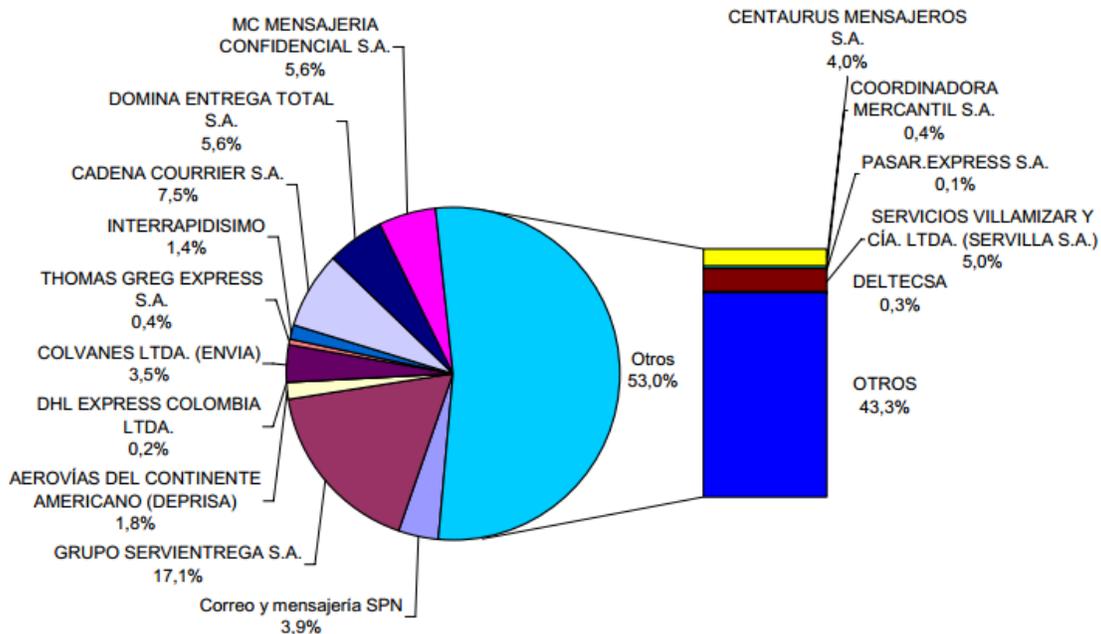
En la siguiente figura se presenta una distribución estimada del mercado en términos de envíos considerando a operadores informales.

Gráfica 7: Distribución del mercado global en términos del número de envíos



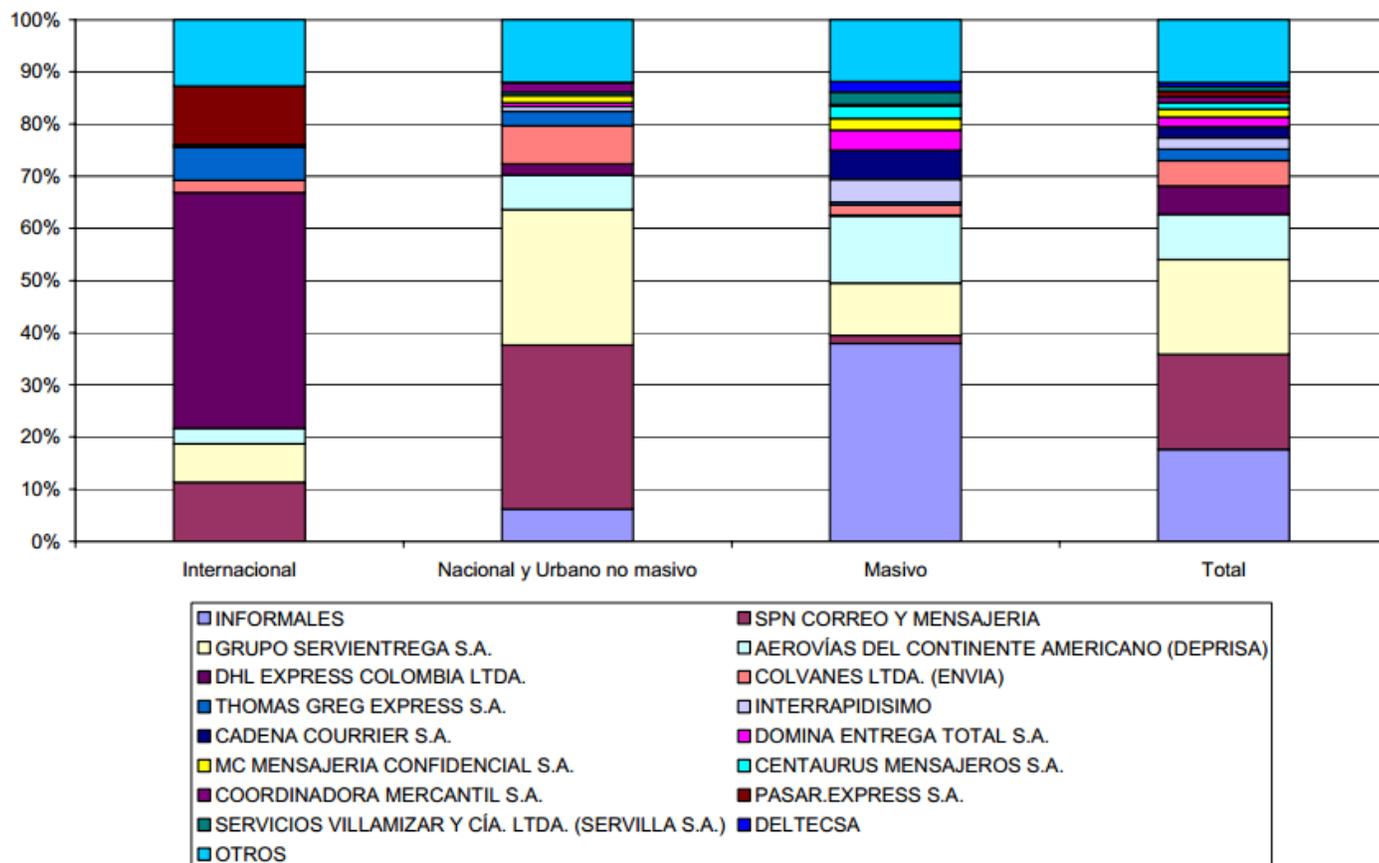
Fuente: Estimaciones de SAI

Gráfica 8: Mercado formal agregado Correo y Mensajería en envío



Fuente: Cálculos de SAI basados en Econometría y MinTIC

Gráfica 9: Participaciones de operadores por segmento en el mercado global en términos de ingresos



Fuente: SAI

Siendo **GRUPO SERVIENTREGA S.A.** el de mayor participación dentro de las economías formales, cuenta con una red nacional de 1.881 oficinas, cubriendo 896 municipios (Recopilado de la información que se procesó de los puntos de presencia que despliega la página WEB de Servientrega www.servientrega.com.co), lo tomaremos como representante Colombiano del sector para un estudio de fortalezas y debilidades frente a la competencia Internacional.

Dentro de los operadores más grandes se encuentran en este segmento DHL (mayor participación de mercado medida en ingresos) y Pasar Express (mayor participación de mercado medida en envíos).

Resulta interesante observar que la participación de DHL a nivel de ingresos es considerablemente alta, superior al 40%, pero su participación en término de envíos, es relativamente más baja, siendo inferior al 10%, lo que denota una tarifa promedio alta. Por su parte, Pasar Express, con una participación alta a nivel de envíos (48%) tiene una participación considerablemente más baja a nivel de ingresos (cercana al 10%), lo que denota una tarifa promedio baja.

Esto podría ser indicativo de subsegmentos de mercado al interior del mercado de envíos internacionales, pero no se cuenta con mayor información para identificarlos.

Tabla 1: Fortalezas y Debilidades competitivas

GRUPO SERVIENTREGA S.A.		DHL Express y Pasar Express S.A.	
Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades
Mayor cubrimiento nacional.	Poca presencia internacional como marca propia	Flota de vehiculos, aviones, motocicletas propias para la distribucion de los servicios postales.	Precios altos con respecto a la competencia.
Flota de vehiculos, aviones, motocicletas propias para la distribucion de los servicios postales.	Envios internacionales no practicados directamente.	Diversificacion en el portafolio de servicios postales.	Publicidad en medios masivos nacionales es poca.
Diversificacion en el portafolio de servicios postales.	No existe publicidad en medios masivos de nuevos mercados	Reconocimiento de marca a nivel nacional e internaonal.	Desconocimiento de los servicios ofrecidos o poca presencia en el sector nacional no masivo
Reconocimiento de marca a nivel nacional y presencia internaonal directa (Ecuador, Venezuela, Peru, Panama).	No existe oferta ni productos para la demanda y consumidores internacionales, directamente como marca SERVIENTREGA.	Alianzas estrategicas para la distribucion internaonal.	Concentracion de su oferta no masiva al mercado Norte Americano.
Alianzas estrategicas para la distribucion internaonal.	Se desconoce politicas expansivas para nuevos mercados internacionales distintos a los mencionados en las fortalezas.	Centros de recepcion, distribucion y sistemas de informacion bien estructurados.	
Centros de recepcion, distribucion y sistemas de informacion bien estructurados.	No se transportan mercancias de gran tamano en barcos ni se ofrecen servicios aduaneros.	Portal web para rastreo de envios y mercancias.	
Portal web para rastreo de envios y mercancias.	Poca segmentacion del portafolio para el segmento masivo.	Presencia internacional reconocida de la marca	
Tiempos de entrega excelentes	No existen politicas claras a nivel gubernamental que impidan la masificacion de proveedores informales.	Tiempos de entrega excelentes.	
Utilizacion de la red postal para servicios complementarios (pagos de giros y publicidad empresarial).		Presencia en el sector Masivo (Grandes Industrias, Bancos)	
Mayor presencia en el mercado nacional No Masivo.		Servicios Adicionales ofrecidos al Sector Masivo (Fotocopias, Escaners y Custodia de Documentos).	
		Servicios de transporte de mercancias via maritima y servicio de SIA.	
		Presencia directa en todos los continentes.	

7. Recomendaciones del análisis de competencia

No se encuentran fallas graves de mercado que se evidencien en índices de alta concentración que pudieran afectar el desarrollo de un proceso competitivo, con especial énfasis en los mercados de mensajería expresa masiva y urbana e interurbana. En sub segmentos específicos si podría haber mayor concentración.

Para avanzar a futuro en este tipo de análisis se requerirá de mayor información y de un análisis dinámico de mercado que implica, por lo tanto, poder tener varias muestras en el tiempo bajo la misma metodología de observación y cálculo. Lo anterior sugiere la necesidad de observar el desarrollo del mercado por un tiempo prudencial con la correspondiente recopilación de información relevante.

8. Conclusiones

En virtud de los análisis presentados y discutidos en el presente documento, la revisión de la experiencia internacional en materia de servicios postales permite caracterizar dicha industria de acuerdo con los siguientes elementos:

- Intensiva en mano de obra
- Uso de tecnologías relativamente simples
- No presenta barreras grandes de entrada o salida
- Requiere de economías de escala/densidad/alcance para lograr costos eficientes
- Existencia de monopolios históricos de correo que detectan una posición significativa de mercado y son los sujetos principales de la regulación
- Existencia de áreas de mercado reservadas y protegidas a favor del operador incumbente con el objetivo de financiar el Servicio Postal Universal – SPU-, áreas estas que se reducen dentro de procesos de liberalización de mercado.
- Existencia de presiones competitivas de la industria de telecomunicaciones y de transporte.

Ahora bien, tal como fue evidenciado a lo largo de este documento, el mercado postal en Colombia tiene algunas características que no son comunes al caso típico de estructura de mercado en la mayoría de países, razón por la cual el tipo de fallas de mercado y los remedios regulatorios que se propongan no pueden ser directamente trasladados de las prácticas comunes a nivel internacional.

En consecuencia, las características más relevantes para el caso colombiano son:

- Fragmentación del mercado global y de cada segmento de mercado donde no existe un claro operador dominante. En algunos segmentos se conforma una estructura oligopólica y en otros competencia relativamente intensa. Ninguno de los actores logra individualmente ubicarse en una escala de operación eficiente en costos.
- Un bajo consumo per cápita de piezas postales que, aunado a la fragmentación del mercado, impide alcanzar economías de escala importantes a los actores que concurren en el mercado.
- Una baja participación actual del operador de correos (estatal), quien ha venido perdiendo significativamente participación de mercado en términos de envíos y moderadamente en términos de ingresos, no siendo ya un factor fuerte de influencia, habiendo reducido significativamente su poder de mercado.
- Existencia de informalidad por un número plural de actores –existen estimaciones de alrededor de 600 proveedores informales- principalmente en el segmento de entregas masivas en el ámbito urbano en los grandes municipios.

REFERENCIAS

- Comisión Reguladora de Comunicaciones (2010). Análisis preliminar del mercado postal en Colombia.
- Consejo Privado de la Competitividad (2010). Estudios de Caso de Clusters.
- Crew, Michael. Kleindorfer, Paul. Campbell, James. (2008). Editors. Handbook of Worldwide Postal Reform. EE - Edward Elgar Publishing Limited. ISBN 978 1 84720 957 3
- Crew, Michael. Kleindorfer, Paul. (2008). Editors. Competition and Regulation in the Postal and Delivery Sector. EE - Edward Elgar Publishing Limited. ISBN 978 1 84720 507 0
- Crew, Michael y Paul Kleindorfer. (2002). Postal and Delivery Services. Pricing, productivity, regulation and strategy. Kluwer Academic Publishers Group. ISBN 0 7923 7638 2
- Crew, Michael y Paul Kleindorfer. (2002). Postal and Delivery Services. Delivering on competition. Kluwer Academic Publishers Group. ISBN 1 4020 7035 7
- Crew, Michael y Paul Kleindorfer. (2006). Progress Toward liberalization of the postal and delivery sector. Pricing, productivity, regulation and strategy. Springer Science + Business Media Inc. ISBN 0 387 29743 X
- DHL Express . (2012), <http://www.dhl.com.co>, 03/06/2012.
- Fang, T.C. (1987). “Network resource allocation using an expert system with fuzzy logic reasoning”, Ph.D. thesis, University of California at Berkeley, California, USA.
- Fritschler, Lee and others. (2008). George Mason University. School of Public Policy. *Study on Universal Postal Service and the Postal Monopoly*.
- Geddes, Rick. (2003). Saving the Mail – How to solve the problems of the U.S. postal Service. AEI Evaluative Studies. ISBN 0 8447 4180 9
- Grupo Servientrega S.A. (2012), <http://www.servientrega.com.co>, 03/03/2012.
- LECG (2008). Ensuring that consumers benefit from the opening of postal markets to competition.
- NERA (2009). Costing and Financing of Universal Service Obligations in the Postal Sector
- NERA. (2004). Economics of Postal Services. Final Report to the European Commission. DGMARKT.
- Pasar Express . (2012), <http://www.pasar.net>, 03/06/2012.
- Paulson, B.C., and Barrie, D.S. (1992). *Professional Construction Management*, 3rd edition, Mcgraw-Hill International, Singapore.
- Peter, J. (1998). “Development of a risk management model for international joint ventures”, *Proceedings of Second International Conference on Project Management*, Editors: L.R.K. Tiong, National University of Singapore, Singapore, pp. 55-67.
- Porter M, (2008), On Competition. Harvard Bussines School Press.

Postal Regulatory Commission (2008). – USA. Report on Universal Postal Service and the Postal Monopoly.

Postcomm. UK. (2008). The independent review of the postal services sector.

Price Waterhouse Coopers. (2009). The Impact on Universal Service of the Full Market Accomplishment of the Postal Internal Market in Final Report.

Ruozzi, Roberto. Anderloni, Luisa. (2002). Editors. Modernization and Privatization of Postal Systems in Europe. Springer Verlag. ISBN 3 540 42777 5

Servicios Postales Nacionales www.4-72.com.co, 03/06/2012.

Truman, H. (1990). Private Communications.

Universidad de los Andes, (2006). Centro de Estrategia y Competitividad; Negocios Competitivos Frente al Mundo.

USPS. Glossary of Postal Terms. 1997 - 2007

UPU. Guía para la reforma y el desarrollo postal. Octubre de 2009.

Van Hoover, M. (2002). Interview, 7 August 2002.

World Bank Group. The Postal Sector in Developing and Transition Countries - Contributions to a Reform Agenda. Edited by Pierre Guislain. September 2004. The World Bank Group. Global Information and Communication Technologies Department, Policy Division

Authorization and Disclaimer

Authors authorize LACCEI to publish the paper in the conference proceedings. Neither LACCEI nor the editors are responsible either for the content or for the implications of what is expressed in the paper.