

# **IMPLICACIONES DE LA NORMA SOBRE NEUTRALIDAD:**

## **APLICACIÓN A OTROS SECTORES**

---

---

**Sector de la paquetería**

**Mayo 2015**

## ÍNDICE

1. NEUTRALIDAD DE LA RED EN EL SECTOR DE LA PAQUETERÍA .....	3
Estrategias comerciales de las compañías de paquetería.....	5
Aplicación de la regla sobre neutralidad en las estrategias de las compañías de paquetería.....	7
Principales resultados y conclusiones.....	10
2. ANEXO I: DESCRIPCIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO DEL SECTOR DE MENSAJERÍA, PAQUETERÍA Y SERVICIO EXPRÉS .....	11
3. ANEXO II: PRINCIPALES REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	14
Referencias utilizadas para el sector de la paquetería: .....	14

## 1. NEUTRALIDAD DE LA RED EN EL SECTOR DE LA PAQUETERÍA

---

**El modelo de negocio las empresas de mensajería, paquetería y envío exprés reside en la optimización del proceso logístico. Para ello las empresas, gestionan y optimizan las rutas y el volumen de envíos, reduciendo los costes de clasificación, recogida y entrega.**

En general, las empresas tratan de crear y fortalecer su posición en el mercado, extendiendo la cobertura de sus redes y ofreciendo soluciones de logística integrada que cree valor añadido para los clientes.

Se trata de un sector muy competitivo. El transporte no presenta grandes barreras de entrada y se caracteriza por estar muy atomizado, por lo que las empresas no cuentan con un elevado poder de mercado ni de negociación. Para reforzar su posición y aumentar su cuota de mercado, las empresas buscan de diferenciarse de sus competidores mediante:

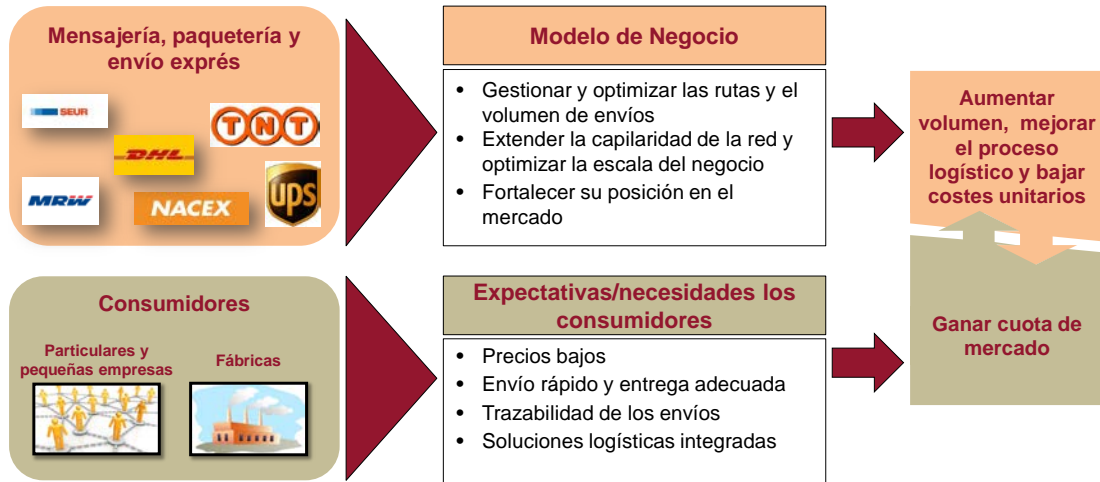
- Mejoras en el desempeño, en los tiempos de entrega y en la cantidad de puntos de entrega y recogida.
- El desarrollo de su capacidad logística, de la red y la escala del negocio.
- Adaptando sus modelos de negocio para capturar oportunidades existentes en el mercado o nichos.

El sector del transporte actúa con una amplia gama de estrategias comerciales de diferenciación de precios. En el caso español, las empresas transportistas no son capaces de discriminar condiciones entre sus proveedores ya que no disfrutan de poder de negociación.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Este sería el caso del Mercado español.

Figura 1: Modelo de negocio de la mensajería, paquetería y envío exprés.



Fuente: *Elaboración propia.*

## Estrategias comerciales de las compañías de paquetería

Las estrategias comerciales utilizadas por las compañías de paquetería se dirigen a captar nuevos clientes y aumentar el volumen de envíos. En un contexto tan competitivo como el de este sector, las empresas tienen como objetivo mantener a los clientes existentes y ampliar su red comercial para ganar cuota de mercado.

Las técnicas comerciales más habituales en paquetería se relacionan con la diferenciación de condiciones según el tipo de envío, descuentos por volumen, up-selling, ventas cruzadas y descuentos en función del perfil del cliente.

i. **Precios en función de los destinos:** las compañías ofrecen diferentes condiciones en función de la ubicación de los puntos de envío, con independencia de la distancia a la que se encuentren. Esta diferenciación atiende al coste de reparto, accesibilidad o frecuencia que presenta cada destino.

ii. **Descuentos por volumen:** algunas compañías ofrecen promociones basadas en la cantidad de envíos contratados. Por ejemplo promociones de 4x3, en las que si el cliente realiza cuatro envíos bajo las mismas condiciones, el último de ellos es gratis. Con estas promociones, las compañías de paquetería incrementan el número de envíos.



iii. **Promociones para empresas:** a cambio de una cuota anual, los clientes organizacionales pueden beneficiarse de condiciones especiales en sus envíos tales como descuentos o envíos gratuitos. Este tipo de estrategias favorece la cobertura de los costes fijos y reduce el riesgo de demanda.

iv. **Descuentos en función del volumen de facturación mensual aportado por los clientes:**

consiste en aplicar descuentos porcentuales en función de los ingresos que proporcione un cliente organizacional durante un período de tiempo. Así, cuanto mayor sea el importe facturado al cliente,

Facturación mensual	Descuento
< 50 €	0%
50€ - 100€	15%
150€ - 250€	20%
250€ - 500€	25%
> 500€	30%

mayor será el descuento del que se podrá beneficiar. Ello ayuda a mejorar la fidelidad de los clientes y a mantener cuota de mercado.

v. **Descuentos en servicios opcionales:** se ofrecen servicios adicionales en función del volumen y frecuencia de los servicios contratados o a cambio de que el cliente efectúe pagos recurrentes. Tales servicios incluyen aseguramiento de los envíos, seguimiento de los pedidos en tiempo real, recogida o entrega el fin de semana, etc. En algunos casos pueden aplicarse descuentos en los servicios opcionales bajo determinadas condiciones. Esta estrategia también ayuda a fidelizar clientes y reduce los riesgos de demanda.

vi. **Promociones en función de características de los clientes:**

basadas en la aplicación de condiciones especiales y descuentos sobre grupos de consumidores tales como estudiantes, minusválidos, familias numerosas, desempleados o colectivos de la tercera edad. Estas ofertas se aplican bajo ciertas condiciones, como número, volumen, peso o distancia de los envíos. Esta estrategia permite a las empresas ampliar la variedad de clientes y optimizar su capacidad de carga.



vii. **Descuentos especiales aplicados a asociados:** algunas compañías de paquetería, ofrecen precios y/o descuentos más atractivos en servicios opcionales a clientes habituales o asociados a cambios de una cuota anual. Se trata de una estrategia de fidelidad.

viii. **Descuentos aplicados a los suscriptores online:** consiste en la aplicación de rebajas a aquellos consumidores que se registren en la página web de las empresas de paquetería. Esta es una estrategia de segmentación.



ix. **Cupones online:** abarcan todo tipo de descuentos temporales ofrecidos por las empresas, habitualmente a través de un intermediario online, que a cambio de su intermediación cobra una comisión. Con estos descuentos, las compañías pueden incrementar su cuota de mercado capturando clientes de los competidores. Se trata una estrategia de segmentación.

x. **Diferenciación de precios en función de los tiempos de entrega (priorización):** mediante esta estrategia, se aplican diferentes precios en función de la urgencia y prioridad de envío requeridas por los consumidores. Así, a mayor urgencia y/o prioridad, mayor será el precio aplicado.

## **Aplicación de la regla sobre neutralidad en las estrategias de las compañías de paquetería**

---

**Una eventual imposición de criterios de neutralidad supondría la limitación de las estrategias comerciales habitualmente aplicadas en el sector de la paquetería.** Según nuestra definición de regla sobre neutralidad, *“cuando se aplica la norma sobre neutralidad, todos los participantes del mercado deben ser tratados por igual en términos de precios, preferencias, calidad, cantidad o prioridad”*. **La aplicación de la norma impediría que las empresas pudieran distinguir entre clientes o priorizar algunos servicios sobre otros.<sup>2</sup> No sería posible ofrecer condiciones atendiendo a las características de cada envío como el destino, la urgencia, el número de envíos, perfil del cliente...** Ello conduciría a una distorsión en el normal funcionamiento de las empresas de paquetería y perjudicaría a los usuarios, que deberían adaptarse a unas condiciones homogéneas de los envíos con independencia de sus necesidades específicas. Las empresas de paquetería tendrían más dificultades para optimizar sus procesos logísticos, lo que presionaría los costes unitarios al alza y trasladándose a los precios finales del transporte.

En particular, la eliminación de algunas las técnicas comerciales utilizadas en la paquetería perjudicaría a las actividades de distribución de bienes de consumo. Por ejemplo, la aplicación de la regla de neutralidad dañaría a la venta por internet, que depende en gran medida de la eficiencia y eficacia de los servicios de mensajería.

Como resultado, no solo se dañaría a los usuarios directos del sector de la paquetería que deberían asumir incrementos y precios más elevados, con menor variedad de opciones de envío, sino indirectamente a las empresas de distribución y en general a todos los consumidores.

### **a) Impacto de la neutralidad sobre las empresas de paquetería:**

- Desaparece la rentabilidad de los destinos con envíos menos frecuentes y se reduce la cobertura de la red de distribución de paquetes en esas zonas
- Se eliminan varias herramientas para optimizar los procesos logísticos.
- Desaparecen algunos servicios y nichos de mercado.
- Aumentan los costes unitarios.

### **b) Impacto de la neutralidad sobre los usuarios de paquetería:**

- Desaparecen destinos de envío y recogida.
- Desaparecen ofertas y descuentos a algunos usuarios.
- Aumentan los precios del servicio de la paquetería como resultado de mayores costes unitarios.
- Deterioro de la calidad del servicio para algunos tipos de envíos tales como

---

<sup>2</sup> El mismo servicio de envío con independencia de las características o tratamiento del paquete (normal, urgente o prioritario).

envíos frágiles, o urgentes.

- Empeora el servicio de otros sectores en particular la distribución comercial.
- Perjudica la venta por internet que se basa en servicios de mensajería especiales.
- Aumentan los precios de los bienes de consumo cuya distribución depende de los servicios de paquetería.

Los efectos específicos de cada estrategia comercial sobre los clientes se muestran en la tabla 1.



**Tabla 1: Resumen de las prácticas comerciales que estarían prohibidas en un escenario de aplicación de la "norma sobre neutralidad" y su impacto sobre los consumidores de las empresas de mensajería, paquetería y envío exprés**

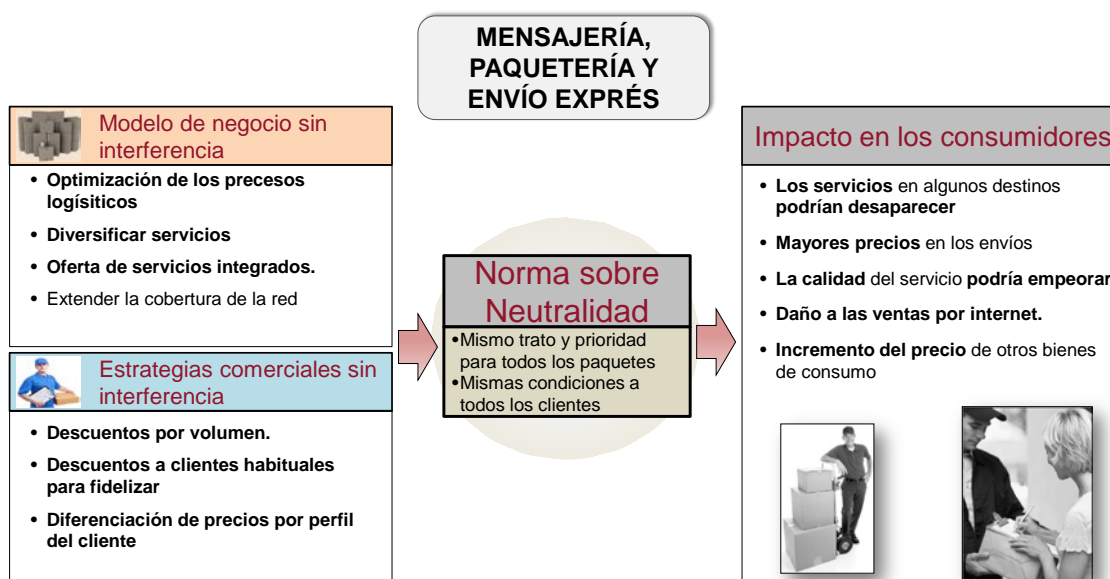
Estrategia comercial	Restricciones de la norma sobre neutralidad	Impacto sobre los consumidores
<p><b>Diferentes precios según tiempo de entrega:</b></p> <p><i>Mayores precios para los envíos más urgentes y prioritarios</i></p>	<p>Aplicar condiciones uniformes para un rango de distancia similar</p> <p><i>No se pueden aplicar prácticas discriminatorias entre los diferentes tiempos de entrega/ prioridad</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· La calidad del servicio para los paquetes urgentes y frágiles empeoraría</li> </ul>
<p><b>Diferentes precios según el destino:</b></p> <p><i>Precios y plazos de entrega según la ubicación</i></p>	<p>Aplicar condiciones uniformes para un rango de distancia similar</p> <p><i>No se pueden aplicar prácticas discriminatorias entre lugares a la misma distancia</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Desaparición de los servicios prestados a las zonas menos rentables</li> <li>· Incremento en el precio de los envíos para los destinos de bajo coste</li> </ul>
<p><b>Descuentos para empresas:</b></p> <p><i>Promociones para las empresas a cambio de una cuota</i></p> <p><i>Descuentos en base a la facturación mensual de los clientes empresariales</i></p>	<p>Todos los participantes del mercado deben ser tratados por igual</p> <p><i>No se pueden aplicar prácticas discriminatorias entre clientes empresariales para el mismo servicio de envío</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Precios menos atractivos para las empresas</li> <li>· Ausencia de ofertas especiales y promociones para clientes empresariales</li> <li>· Mayores precios para los productos fabricados por clientes empresariales.</li> <li>· Precios superiores de otros bienes de consumo ligados a la distribución por mensajería</li> <li>· Menor oferta de e-commerce</li> </ul>
<p><b>Promociones basadas en las características de los clientes:</b></p> <p><i>Descuentos aplicados a estudiantes, familias numerosas, desempleados y personas discapacitadas</i></p>	<p>Todos los participantes del mercado deben ser tratados por igual</p> <p><i>No se pueden aplicar prácticas discriminatorias para el mismo servicio de envío en función del perfil de los clientes, la disposición a pagar o las necesidades</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Precios más elevados de paquetería para ciertos grupos de clientes</li> </ul>
<p><b>Descuentos a socios:</b></p> <p><i>Condiciones especiales a socios</i></p>	<p>Todos los participantes del mercado deben ser tratados por igual</p> <p><i>No se pueden aplicar prácticas discriminatorias en función de la lealtad de los clientes</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Precios más elevados para clientes intensivos en servicios de paquetería.</li> </ul>
<p><b>Descuentos online:</b></p> <p><i>Descuentos aplicados a suscriptores online</i></p> <p><i>Cupones online</i></p>	<p>Todos los participantes del mercado deben ser tratados por igual</p> <p><i>No se pueden aplicar prácticas discriminatorias en función del método de compra del servicio por el cliente</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Ausencia de promociones o descuentos para clientes online</li> </ul>

## Principales resultados y conclusiones

La imposición de la regla de neutralidad en el sector de la mensajería, paquetería y envío exprés impediría la diferenciación en las condiciones de los envíos. Ello supondría un deterioro en la calidad del servicio especialmente para aquellos usuarios que requieren de envíos urgentes o aquellos cuyos paquetes necesitan un tratamiento especial (paquetes frágiles).

La neutralidad reduciría la posibilidad de diferenciar entre usuarios y ofrecer nuevas fórmulas de servicios integrados para dar un mejor servicio. También limitaría las opciones para optimizar los procesos logísticos de las empresas de paquetería. Los costes de paquetería aumentarían y en general se deterioraría la calidad del servicio no solo para usuarios finales, sino indirectamente para consumidores de bienes que requieren los servicios paquetería, como el *e-commerce*.

**Figura 2: Resumen de aplicación de la "regla sobre neutralidad" en la industria de la mensajería, paquetería y servicio exprés.**



Fuente: *Elaboración propia.*

## **2. ANEXO I: DESCRIPCIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO DEL SECTOR DE LA PAQUETERÍA**

---

En 2012, las 6.605 empresas de mensajería, paquetería y envío exprés que conformaban el mercado en España ocupaban a alrededor de 58.000 trabajadores. El 92% de las empresas tenían menos de diez empleados y solamente un 1% de ellas tenía más de 50 empleados. Su negocio global en ese mercado ascendía hasta los 6.230 M€ (en torno al 0,6 % del PIB español).

Las empresas de mensajería, paquetería y envío exprés hacen uso de una amplia variedad de estrategias para extender la cobertura de su red y ofrecer soluciones logísticas integradas que logren crear valor añadido a sus clientes.

### **i) Descripción del modelo de negocio, análisis del mercado relevante y de los perfiles de los proveedores y clientes**

Las empresas de mensajería, paquetería y envío exprés engloban todas las actividades relacionadas con la recogida y distribución de paquetes y documentos. Dependiendo de las características del producto y las necesidades de los consumidores, se pueden encontrar servicios postales y de mensajería, servicios de paquetería, integradores del transporte de mercancías y empresas de transporte por camión.

De acuerdo con las Autoridades de Competencia, los servicios que se incluyen son: recogida, transporte, distribución y envío exprés.

La industria española de mensajería, paquetería y envío exprés está dividida en el servicio tradicional ofrecido por la Oficina Nacional de Correos (Correos), y el resto del mercado, cubierto por empresas privadas, las cuales representan el 80% del negocio global de la industria.

En este documento, el análisis se centra en el segundo grupo, en el cual se distinguen dos tipos de actividades:

- Paquetería de empresas: está dirigido a empresas y particulares. Por lo general, se trata de un servicio exprés de entrega de paquetes ligeros a diferentes destinos en cortos periodos de tiempo, para lo cual se hace uso de varios medios de transporte y de una amplia red de sucursales.
- Paquetería industrial: está dirigida a compañías industriales. Incluye servicios de menor urgencia con frecuencia variable y mayor peso.

El mercado de mensajería, paquetería y envío exprés tiene una dimensión nacional. Sin embargo, se ha observado una tendencia a la internacionalización en los últimos años debido al proceso de armonización normativa en la Unión Europea y a la evolución de las necesidades de los clientes.

Las empresas más importantes en España son Seur, MRW, MEX, DHL Iberia y Nacex en paquetería de empresas, y DHL, Azkar, Integra2, Buytrago y TDN en paquetería industrial. En 2009, las 5 compañías más grandes tenían el 38,9% de la cuota de mercado en paquetería de empresas y el 44,9% de la cuota de mercado en paquetería industrial. No existen apenas barreras de entrada en el mercado de paquetería industrial; este está altamente fragmentado, por lo que la competencia entre empresas es intensa.

El modelo de negocio consiste en maximizar el volumen de envíos. Uno de los principales factores determinantes del tamaño de la empresa es la extensión, con el fin de explotar las economías de escala, alcance y densidad, asociadas a la actividad (clasificación, recogida o entrega) y las características del envío (cartas, paquetes, etc.).

La demanda de las empresas de mensajería, paquetería y envío exprés está formada por empresas (grandes y PYMES), autónomos y particulares. Los clientes se pueden clasificar en dos grupos:

- Clientes ocasionales: contratan este servicio de manera irregular. Estos clientes suelen ser particulares y pequeñas empresas.
- Clientes habituales: contratan este servicio de forma regular y negocian los precios con las compañías de mensajería. Estos clientes son principalmente empresas.

Las empresas de mensajería utilizan diferentes estrategias para atraer a los clientes, por lo general proporcionan un valor añadido a su servicio mediante la recogida de paquetes en un determinado lugar o la trazabilidad de envíos.

## **ii) Descripción de la función de ingresos, costes y maximización del beneficio**

Los ingresos de las empresas de mensajería, paquetería y envío exprés provienen de sus actividades comerciales normales. El éxito de este tipo de empresas depende de su capacidad para optimizar sus costes mediante el establecimiento de la mejor estrategia de entrega de los productos, aprovechando así las economías de escala, alcance y densidad que se presentan principalmente en la entrega de paquetes. Las economías de escala en la entrega dependen de:

- Tipo de producto.
- Densidad de hogares en la zona de entrega.
- Tamaño de la zona de entrega.
- Frecuencia de entrega.
- Número de productos entregados en cada punto de entrega.

Consideraciones anteriores llevan a distinguir entre áreas de alto coste (mal conectadas y con una densidad de población baja) y áreas de bajo costes (bien conectadas y con una densidad de población alta).

Básicamente, la cuestión clave para competir en este mercado es optimizar la función de costes, aprovechando las economías de escala, alcance y densidad, y ofreciendo servicios más atractivos a los clientes en términos de precios y comodidad, como frecuencia, número de puntos de entrega, fiabilidad y puntualidad.

### **iii) Descripción de los mecanismos de diferenciación y sus efectos sobre la cantidad, la calidad, la eficiencia, la equidad y los incentivos de la industria**

Las empresas de mensajería, paquetería y envío exprés utilizan estrategias comerciales para adaptarse a las preferencias de los clientes y llegar a precios muy competitivos. Las empresas ofrecen diferentes precios de acuerdo a los costes de entrega, que dependen de:

- Precios en función de los destinos.
- Descuentos por volumen.
- Promociones para empresas.
- Descuentos en función del volumen de facturación mensual aportado por los clientes.
- Descuentos en servicios opcionales.
- Promociones en función de características de los clientes.
- Descuentos especiales aplicados a asociados.
- Descuentos aplicados a los suscriptores online.
- Cupones online.
- Diferenciación de precios en función de los tiempos de entrega (priorización)

Estas estrategias contribuyen a reducir precios y diversificar servicios para satisfacer las necesidades de los clientes. Teniendo en cuenta que esta industria es muy competitiva, la discriminación de precios en función de los costes de entrega promueve la aparición de servicios innovadores. La captación de nuevos clientes reduce los costes unitarios, disminuye precios e incrementa la cuota de mercado.

### 3. ANEXO II: PRINCIPALES REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

---

#### Referencias utilizadas para el sector de la paquetería:

- CNC (2003). *Informe. N-03064. Investgi/ Deutsche post/DHL/Danzas.*
- CNC (2011). *El nuevo marco de regulación del sector postal tradicional en España.*
- DBK (2009). *Sectores Portugal. Mensajería y paquetería.*
- DBK (2013). *Informe sectorial. Mensajería y paquetería. (Summary).*
- DHL (CEP company): <http://www.dhl.es/es.html>
- MRW (CEP company): <http://www.mrw.es/>
- Seur (CEP company): <http://www.seur.com/>
- Solchaga Recio & asociados (2012). *Análisis competitivo de la operación de concentración de UPS y TNT Express.*