



Artículo

Emprendimiento público y privado en la configuración del transporte urgente español

Águeda Gil-López*

Universidad Francisco de Vitoria

Elena San Román**

Universidad Complutense de Madrid

INFORMACIÓN DEL ARTÍCULO

Historia del artículo:

Recibido el 9 de diciembre de 2018

Aceptado el 26 de marzo de 2019

On-line el 30 de marzo de 2020

Códigos JEL:

L26

L32

L87

N84

Palabras clave:

Transporte urgente

Courier

Correo

España

Emprendimiento

JEL classification:

L26

L32

L87

N84

Keywords:

Express industry

Courier

Postal services

Spain

Entrepreneurship

R E S U M E N

Este artículo estudia la evolución histórica del transporte urgente en España. Sus orígenes se remontan a la década de 1970, cuando la progresiva integración del mercado y el crecimiento del comercio minorista alentaron la demanda de servicios de transporte y correo de mayor valor añadido. Desde entonces, su crecimiento ha sido notable y ha entrañado cambios impulsados por la globalización, la transformación digital y el desarrollo económico español. El sector está formado por dos tipos de actores de naturaleza diferente: el operador postal público y las empresas privadas. Nuestra investigación explora la forma en que se produjo la respuesta emprendedora de ambos actores, analiza por qué el actor peor posicionado, las empresas privadas, precedieron en su iniciativa al operador postal público, y pone de manifiesto cómo ambas respuestas han configurado la trayectoria del sector hasta la actualidad.

© 2019 Asociación Española de Historia Económica

Public and private entrepreneurship in the configuration of the Spanish express industry

A B S T R A C T

This paper studies the historical evolution of the express industry in Spain. Its origins date back to the 1970s, when the progressive integration of the market and the growth of retail encouraged the demand for transport and mail services with higher added value. Since then, its growth has been persistent and has brought remarkable changes encouraged by globalization, digital transformation, and the Spanish economic development. The express industry is formed by two types of actors of different nature: the public postal operator and the private companies. Our research explores the entrepreneurial responses of both actors, analyses why the worst positioned actor, the private companies, reacted in advance to the postal operator, and highlights how both responses have shaped the development of this industry until recent times.

© 2019 Asociación Española de Historia Económica

* Autor para correspondencia.

Correo electrónico: agueda.gil@ufv.es

** Correo electrónico: sanro@ccee.ucm.es

1. Introducción

La historia económica y empresarial del transporte y las comunicaciones en España constituye un tema de investigación ciertamente fructífero¹. El sector incluye, no obstante, algunas actividades económicas y empresariales que han recibido menor atención en la literatura académica. Se encuentran entre ellas las de correo, mensajería y transporte urgentes. Pese a no haber generado una gran cantidad de literatura, constituyen una arteria fundamental de las economías modernas y contribuyen activamente a la generación de empleo y riqueza². En efecto, en un mundo caracterizado por una creciente globalización y por una significativa tendencia a la deslocalización productiva, la economía del tiempo ha asumido un papel crucial para los negocios. No es exagerado decir que el ahorro de tiempo en la cadena de suministro de cualquier empresa es clave para su competitividad. Por ello, los servicios de transporte y correo urgentes son parte integrante de las cadenas de fabricación y comercialización de productos industriales y de consumo. Las empresas consiguen reducir costes externalizando estos servicios, que hoy en día se extienden hasta la logística integral, y los clientes se benefician no solo de la velocidad del envío sino también de unos servicios de mayor valor añadido a unos precios ajustados, que son producto de una intensa competencia y de una mayor eficiencia en las redes de distribución.

El crecimiento del comercio electrónico es otro de los factores que hace más tangible la importancia del factor tiempo. Los portales de comercio *online* y multitud de comercios minoristas han recurrido a proveedores de servicios de transporte que garanticen los tiempos de entrega, la seguridad y flexibilidad o incluso el suministro de información sobre el estado del envío en tiempo real³.

La importancia del transporte y la mensajería urgente no se limita, no obstante, a fechas recientes. La posibilidad de mover artículos con plazos de entrega definidos y bajo la seguridad de un control personal del envío constituyó toda una novedad en los Estados Unidos a mediados del siglo XIX, marcando el arranque histórico de la industria del transporte urgente a escala internacional. Desde entonces, y especialmente a partir de la década de 1970, el sector ha experimentado una profun-

da transformación y un rápido crecimiento, resultado del cambio tecnológico, la globalización, los cambios del mercado y, en general, el desarrollo económico. En efecto, desde finales de los años sesenta una nueva generación de empresas —*air couriers*— comenzó a ofrecer tanto en Europa como en Estados Unidos unos servicios de envío a escala global, rápidos, seguros y flexibles⁴. Su aparición respondía a la necesidad de articular los procesos de distribución más sofisticados que la *nueva economía* exigía, además de cubrir unas demandas del mercado no cubiertas por los operadores postales, públicos en su mayoría⁵.

En España, los orígenes del correo urgente se remontan a principios del siglo XX, aunque el verdadero despegue del sector exprés no se produjo hasta los años setenta, cuando la progresiva integración del mercado y el crecimiento del comercio minorista alentaron la demanda de servicios de transporte y mensajería de mayor valor añadido, tanto en términos de plazos de entrega como de seguridad en el tránsito. Desde entonces, su crecimiento ha sido imparable y ha entrañado cambios notables alentados por el propio desarrollo y apertura de la economía española: creciente diversificación de servicios, automatización de operaciones, configuración empresarial más atomizada, intensificación de la competencia y operaciones con mayor orientación internacional. En 2016, fecha de los últimos datos agregados públicos, las actividades postales y de correo en España emplearon a más de 83 000 personas y generaron algo más de 4600 millones de euros en cifra de negocios, con una estructura productiva que albergaba 8568 empresas, mayoritariamente de pequeño y mediano tamaño. Estas cifras equivalen a un 1% del total de ingresos del sector servicios y un 1,5% del total del personal ocupado⁶.

Este artículo estudia los orígenes y la evolución histórica del transporte urgente en España. El sector en nuestro país está conformado actualmente por dos tipos de actores de naturaleza diferente: el operador postal público y las empresas privadas. La trayectoria del sector y de algunas de sus empresas ha sido abordada por algunos trabajos previos de historia empresarial y organización de empresas, entre los que se encuentran los estudios de Bahamonde *et al.* (2000); Bordes (2009); Escribano *et al.* (2003); Gil-López (2015a, 2015b); Marcos (1999); Miravittles (2000); Morales (2007); Munuera y Rodríguez (2007); Pateiro (2003); San Román *et al.* (2014); Tàpies, *et al.* (2012), y Villagrasa (2003). El presente artículo contribuye a la historiografía del sector en España, en línea con los trabajos mencionados, pero la aborda desde una perspectiva diferente, la que ofrece el análisis comparado de la trayectoria que describieron sus dos principales actores: el operador público —Correos— y las empresas privadas. En concreto, nuestra investigación explora la forma en que se produjo la respuesta emprendedora de ambos actores, analiza por qué el actor inicialmente peor posicionado —las empresas privadas— precedió en su iniciativa al operador postal público, y pone de manifiesto cómo ambas respuestas han configurado la trayectoria del sector.

A partir de aquí, el trabajo se estructura en cinco apartados: el apartado 2 define el sector, delimita su alcance y hace un

¹ Desde una perspectiva empresarial y económica, la mayoría de los estudios se han centrado en el impacto que varios sectores, como la aviación, los ferrocarriles, la navegación y las comunicaciones han tenido en el desarrollo contemporáneo de la economía española (Bahamonde *et al.*, 1993, 2002; Calvo, 2012; Comín *et al.*, 1998; Cuéllar, 2018; Gómez Mendoza, 1983; Herranz-Loncán, 2007; Ortúñez, 2008; Tortella, 1973, 1999; Valdaliso, 1991). Los estudios de casos de empresas también han formado parte de investigaciones recientes en este campo, que proporcionan un recuento histórico de la evolución de algunos actores relevantes en la industria del transporte y las comunicaciones en España (Bahamonde *et al.*, 2000; Gil-López, 2015b; San Román *et al.*, 2014; Tàpies *et al.*, 2012; Valdaliso, 2002; Vidal, 2008, 2010, 2012). Sin embargo, si bien el impacto económico de la infraestructura de transporte española sigue siendo objeto de un debate abierto, la atención comparativa a los impulsores subyacentes del cambio, la innovación y la expansión de las empresas y actividades en este sector es aún limitada.

² La asociación internacional que representa al sector (Global Express Association), en su última estimación de 2014 valoró la huella económica global del transporte urgente en tres millones de empleos, directos e indirectos, y en 140 000 millones de dólares (0,19% del PIB mundial). Frontier Economics (2015).

³ Frontier Economics (2015); Park *et al.* (2008).

⁴ Campbell (2001).

⁵ Castells (2002).

⁶ *Estadística Estructural de Empresas: Sector Servicios, Año 2016, Resultados Nacionales*. INE.

recurso histórico del proceso que ha seguido hasta alcanzar su configuración actual. Se trata de una explicación metodológica oportuna y necesaria dada la inexistencia de criterios unificados, tanto normativos como empresariales, que concreten esta área de actividad. Los apartados 3, 4 y 5 recorren la trayectoria histórica del transporte urgente en España, que hemos dividido en tres grandes etapas: la primera, hasta la entrada de España en la CEE, coincidiendo con la aparición de una demanda creciente de transporte urgente no satisfecha por el operador público; la segunda, hasta el cambio de siglo, caracterizada por el papel predominante de las empresas privadas en este sector, y la tercera, en los arranques del siglo XXI, que coincide con la consolidación del comercio digital como motor del transporte urgente, y con la entrada tardía, pero contundente, del operador público. Este recorrido permite responder las preguntas de investigación planteadas y ofrecer nuestras conclusiones en el apartado último.

2. Definiendo el transporte urgente: una aproximación a los conceptos

La honda transformación y el rápido crecimiento que ha experimentado el sector del transporte urgente a lo largo de las últimas décadas explican, en buena medida, las dificultades a la hora de definirlo y, especialmente, delimitarlo. No existen criterios unificados para concretar su alcance en tanto que, actualmente, el sector incluye multitud de servicios que superan el mero transporte. Además, su reciente evolución ha difuminado las fronteras entre cada una de las actividades que engloba.

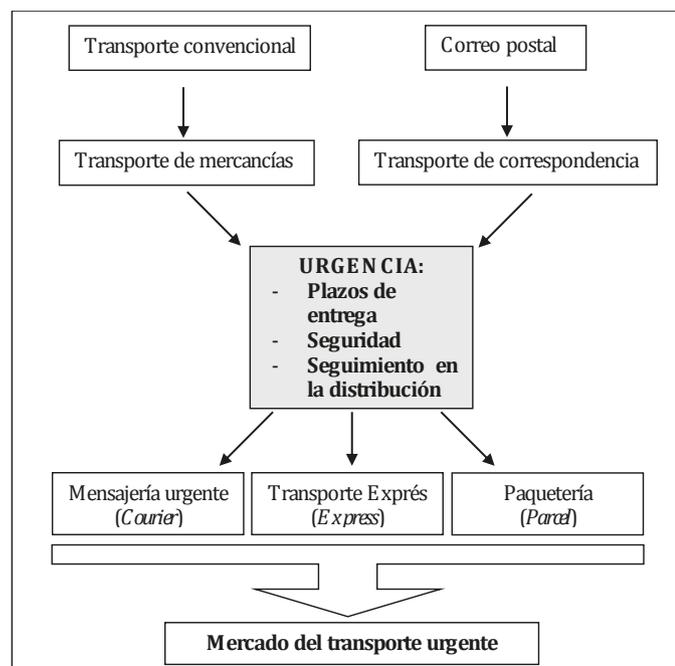


Figura 1. Evolución conceptual del transporte urgente.

Fuente: elaboración propia.

La figura 1 pretende ilustrar y resumir los orígenes del sector desde un punto de vista conceptual e histórico. En ella se observa que el transporte urgente ha tenido como caldo de cultivo dos sectores diferenciados, el postal y el de transporte,

a cuyas actividades se añadió la noción de *urgencia*. Esa urgencia no se refería en exclusiva a la rapidez de entrega, sino que incluía, además, la seguridad en el envío, el seguimiento del paquete durante su distribución y el establecimiento de un plazo fijo para su llegada al destinatario. Es esta urgencia la que añadieron algunas de las compañías pioneras en el sector, como las americanas Wells Fargo o American Express, que iniciaron su andadura en los Estados Unidos a mediados del siglo XIX, operando por ferrocarril⁷.

Con el paso de los años, el valor añadido de la urgencia a dos actividades tradicionales trajo consigo, a escala internacional, la aparición de tres grandes nichos de negocio que ya aparecen claramente diferenciados en la segunda mitad del siglo XX: el segmento del *courier*, el *exprés* y el de la paquetería, cada uno con una idea de negocio próxima pero distinta. El *courier* o mensajería, constituye un servicio de transporte basado en el control personal del envío. Normalmente se trata de documentación y pequeña paquetería de elevado valor, que se transporta *de puerta a puerta* en unos plazos muy reducidos de tiempo. El transporte *exprés*, en segundo lugar, es simplemente un servicio de envío rápido de mercancías. Los bienes transportados tienen diferentes pesos y tamaños, y se mueven a través de enormes redes de distribución que les permiten llegar prácticamente a cualquier parte del mundo. Finalmente, el segmento de la paquetería se centra en el transporte regular y sistematizado de pequeños paquetes, normalmente con tamaños muy estandarizados. El envío se realiza por regla general durante la noche, lo que garantiza la entrega a la mañana siguiente. En resumen, puede decirse que el *courier* mueve documentación y pequeña paquetería en tiempos reducidos; el *exprés* mueve paquetes en general, grandes y pequeños, con tiempos reducidos, y la paquetería mueve paquetes de tamaños estandarizados sin tanta preocupación por el factor tiempo⁸.

A finales del siglo XX la globalización económica, la emergencia de las nuevas tecnologías, la desregulación del mercado y, sobre todo, la adaptación a las nuevas demandas de los consumidores introdujeron, sin embargo, notables cambios en el sector. En consecuencia, los que en sus orígenes constituían tres segmentos separados y tres mercados separados, hoy en día son prácticamente indivisibles, especialmente para las grandes empresas del sector que los abordan en su totalidad, conformando un mercado único, conjunto y global⁹. Por esta misma razón, se tiende a denominar *integradoras* a esos grandes operadores, como UPS, FedEx o DHL, en cuanto son capaces de *integrar*, en una misma red, diferentes servicios de transporte, de cualquier tipo de mercancía y en cualquier parte del mundo. En definitiva, los tres nichos originarios de mercado siguen existiendo, como tres conceptos de servicio distintos que, en el caso de las grandes empresas, son operados de manera global junto a otros muchos nuevos servicios. Esa integración que se ha producido en las grandes empresas convive con

⁷ Sobre las primeras compañías norteamericanas dedicadas al transporte rápido por ferrocarril (*express companies*) puede verse: Beebe y Clegg (1949); Fradkin (2001); Hatch (1950); Jackson (1982), y Stimson (1878).

⁸ DHL Logbook

⁹ Algunos informes emplean el término de mercado CEP para referirse al sector del transporte urgente. Las siglas corresponden a los términos ingleses *Courier*, *Express* y *Parcel* (mensajería, transporte urgente y paquetería). Esta es la mejor muestra que ejemplifica la convergencia de las tres actividades dentro de un mismo sector.

la existencia de una multitud de pequeñas y medianas compañías que compiten solo en alguno de los tres segmentos del transporte urgente o en varios de ellos.

A la vista de estas consideraciones, y al efecto de este artículo, se define como servicios de envío o transporte urgente todas aquellas prestaciones que engloban la recogida, el transporte y la entrega rápida de documentos, material impreso, paquetes y en general todo tipo de bienes, que mantienen el control de los artículos transportados a lo largo de todo el suministro del servicio. Son, por tanto, prestaciones que se desarrollan en un plazo determinado de tiempo, que ofrecen mayor seguridad y fiabilidad en el movimiento de artículos, que emplean tecnologías avanzadas de comunicaciones y que se articulan bajo sistemas integrados para facilitar el control del envío de principio a fin¹⁰.

3. Los orígenes del sector: servicios de correo y demanda de valor añadido (c. 1900-1985)

A comienzos del siglo xx el sistema postal español había creado una eficiente red que sentó las bases de la modernización posterior. El correo postal ya no era concebido como una renta y se había transformado en un servicio público, monopolizado por el Estado, que descansaba sobre dos bases fundamentales: una política de tarifas bajas que lo hacía accesible y la mejora de la red ferroviaria que redujo los tiempos en los trayectos y aumentó la capacidad de transporte de la correspondencia¹¹. El desarrollo económico de España en el primer tercio del siglo xx, los avances en la alfabetización y el incremento de la movilidad geográfica de la población representaron un impulso notable del tráfico postal que en 1935 llegó a triplicar, en el servicio nacional, los objetos transportados en 1908 (ver tabla 1)¹². Como indica la columna 5 de la tabla 1, el número de objetos postales por habitante, buen indicador de la socialización del correo, también mantuvo una tendencia positiva a lo largo del primer tercio de siglo. Los servicios postales incluían la admisión, curso y entrega de cartas, tarjetas postales, periódicos, impresos, papeles de negocios, muestras de comercio, medicamentos y paquetes postales. El servicio de transporte de cartas y tarjetas postales se prestaba en régimen de monopolio, con la excepción de aquella correspondencia que, o bien circulara por el interior de las poblaciones —correo urbano—, o fuese conducida por empresas de transporte para su propio servicio¹³. También quedaba excluido del monopolio el correo urbano y los servicios de paquetería que tuvieran la consideración de transporte de mercancías. Atendiendo a su modalidad de entrega, los servicios de correo postal se dividían en cuatro categorías: el correo ordinario, el correo contra reembolso —objetos de correspondencia certificada o asegurada cuya entrega condiciona el abono del importe reembolsable—, el correo sujeto a derechos complementarios —con facilidades de depósito, entrega o recogida— y, finalmente, los servicios de correspondencia urgente, que constituyen el origen remoto del transporte urgente en España¹⁴.

Tabla 1

Movimiento postal en España, 1908-1980

Año	Servicio interior ¹	Servicio internacional ²	Total ³	Total por habitante ⁴
1908	212	80	292	15
1912	295	98	393	20
1916	471	47	518	26
1920	489	59	548	26
1924	463	101	564	26
1928	588	121	709	42
1932	716	169	885	38
1935	770	178	948	40
1940	532	68	600	23
1944	741	28	769	27
1948	953	65	1019	36
1952	1077	132	1210	43
1956	1390	193	1582	54
1960	2149	287	2437	79
1964	2141	465	2607	83
1968	3175	583	3758	115
1972	3560	676	4236	123
1976	3882	758	4641	129
1980	4568	601	5169	130

¹ Número de circulados en el servicio interior en millones.

² Número de recibidos y expedidos en el servicio internacional en millones.

³ (1) + (2).

⁴ Número de objetos postales circulados por habitante.

Fuente: Gómez Mendoza y San Román (2005), cuadro 7.16, pp. 563-565.

En efecto, el servicio de correspondencia urgente se estableció por el Real Decreto de 25 de mayo de 1905. Esta norma señalaba que el correo podía admitirse bajo una nueva modalidad, la urgente, categoría que obligaba a la distribución a domicilio de la correspondencia inmediatamente después de que llegara a las poblaciones de destino. Sin tener que esperar a los repartos generales, la correspondencia urgente debía cursarse por las vías ordinarias más rápidas y entregarse mediante repartos especiales. Por su parte, el usuario de esta categoría de correo estaba obligado al pago de unos «derechos de urgencia», independientes de los de franqueo y certificado, que ascendían, en sus orígenes, a 20 céntimos de peseta¹⁵. La modalidad urgente de correo admitía solamente las cartas, tarjetas postales, medicamentos y valores en metálico, y su curso y entrega se restringía únicamente a las capitales de provincia. Los paquetes postales, que se cursaban bajo estrictas limitaciones de peso y tamaño, quedaban por tanto fuera de esta modalidad, que tampoco funcionaba para la correspondencia hacia el exterior.

¹⁵ La tarifa no sufrió un incremento significativo hasta 1954, cuando el franqueo de este tipo de correspondencia pasó de 25 céntimos a 2 pesetas (Correos y Telégrafos, *Memoria anual*, 1954)

¹⁰ Dennis (2011); Olin (2001).

¹¹ Bahamonde *et al.* (2000); Bordes (2009), y Escribano *et al.* (2003).

¹² El tráfico postal incluye el tráfico postal nacional y el internacional. Recoge la correspondencia nacida y la distribuida en sus modalidades de ordinaria y certificada.

¹³ RD 1113/1960 de 19 de mayo (BOE n.º 143 de 15-6-1960).

¹⁴ Dirección General de Correos. *Memoria anual*, 1945.

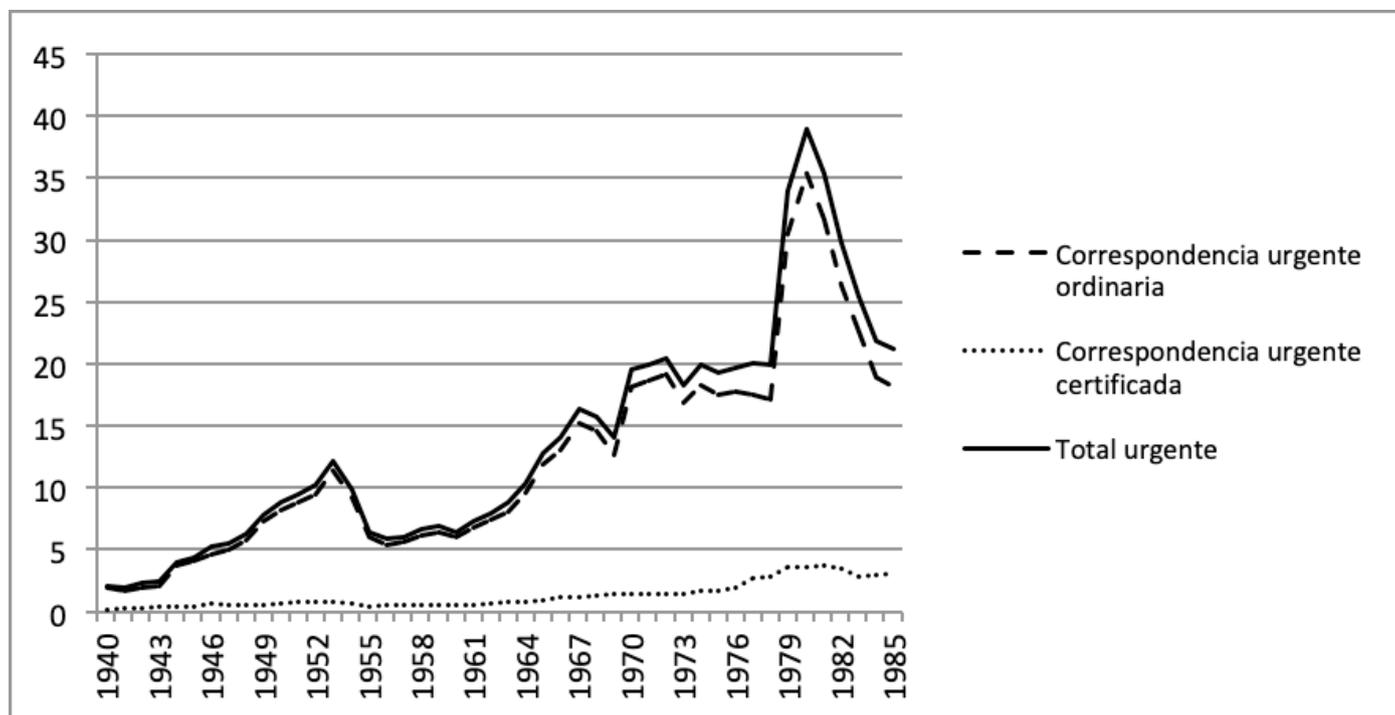


Figura 2. Evolución de la correspondencia urgente (1940-1985) (En millones de objetos postales).

Fuente: elaboración propia a partir del *Anuario Estadístico de España*.

El servicio de paquetes postales data del año 1902, aunque inicialmente su actividad se restringía exclusivamente al movimiento entre la península y Tánger, y entre las islas Baleares y las Canarias. Desde 1908, el servicio se extendió al interior peninsular. La Administración admitía a trámite los paquetes que cumplieran con unas dimensiones máximas de 50 cm de largo, 35 de ancho y 22 de altura, unas dimensiones mínimas de 20 cm de largo y 7 de ancho, y un peso máximo de 5 kilos. Hasta la inclusión de prestaciones añadidas, como la mayor cobertura geográfica, fiabilidad y rapidez en su curso, el servicio de paquetería ofrecido por la Administración resultó poco atractivo para la demanda¹⁶. Los españoles disponían, además, de otros medios, en muchas ocasiones más seguros, para transportar paquetes. En España era conocida la figura del cosario, ordinario o recadero, oficio que la legislación española reconocía desde 1909 al efecto del pago de impuestos. El cosario era la persona que transportaba bienes, sin comprarlos ni venderlos, «conduciéndolos a mano o como equipaje, pero sin poder facturarlos como mercancías, ni recibirlos o reexpedirlos». Solían ser objetos delicados como medicinas, o susceptibles de ser robados, cuya recepción se aseguraban el emisor y el destinatario encargándolos al cuidado y responsabilidad del recadero. El cosario pagaba su billete de tren más un exceso de equipaje por el transporte de la mercancía¹⁷.

¹⁶ El volumen de paquetes postales cursados por el correo público se mantuvo en unas cifras muy modestas durante buena parte del siglo xx, siempre por debajo del volumen de correspondencia urgente. Entre 1940 y 1990 representaron, por término medio, un escaso 0,4% sobre el total de correspondencia (*Anuario Estadístico de España*, en Gil-López, 2015b, p. 386).

¹⁷ Real Orden disponiendo se incluye en la tarifa 5.ª, sección 2.ª, número 2 del Reglamento de la contribución industrial, la industria de cosario, ordinario o recadero. *Gaceta de Madrid*, n.º 191, 10-7-1909, p. 54).

La Guerra Civil trajo consigo un forzoso parón en el camino de crecimiento que el correo, tanto ordinario como urgente, había experimentado durante el primer tercio de siglo. El tráfico postal, tanto nacional como internacional, experimentó un acusado descenso y los niveles de preguerra no volvieron a alcanzarse hasta 1948. La recuperación a partir de este momento fue sin embargo rápida y, durante la década de 1960, el crecimiento económico y el fin del aislamiento internacional alentaron de nuevo el movimiento postal, con tasas de crecimiento que se mantuvieron positivas hasta los años noventa.

Dentro del marco general del correo, la modalidad urgente vivió tres grandes etapas desde el final de la Guerra Civil hasta mediados de los años ochenta, según refleja la figura 2: la primera, hasta 1953, caracterizada por un crecimiento moderado que se rompe abruptamente debido a una brusca subida de tarifas; la segunda etapa ocupa los años sesenta y los setenta hasta la instauración de la democracia en 1977, y la tercera etapa comprende los anómalos altibajos de 1978-1985.

En la etapa 1940-1953, la demanda de servicios de correspondencia urgente inició una tendencia positiva, alentada por un precio que no se modificó en términos nominales y que evidentemente se hundió en términos reales a consecuencia de la inflación. Al ser muy barato el servicio urgente, su demanda creció a unas tasas superiores a las de la correspondencia ordinaria (ver figura 3), que no aseguraba velocidad alguna y tampoco ofrecía ninguna garantía. No obstante, el correo urgente se mantuvo en unos volúmenes muy reducidos: en la primera mitad del siglo xx nunca superó el 1% del volumen total de objetos movidos por la Dirección General de Correos y Telégrafos¹⁸. El porcentaje de correo urgente era pequeño y el servicio

¹⁸ Gil-López (2015b, apéndice 3.2).

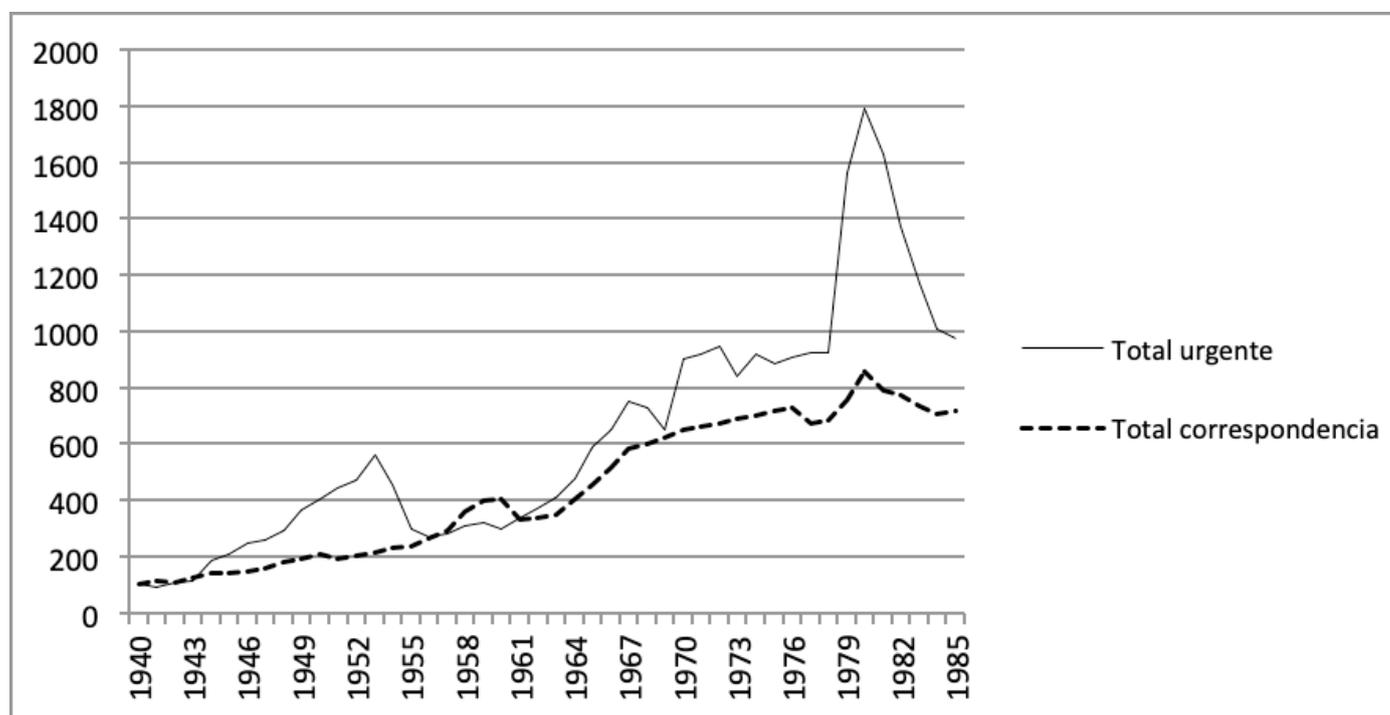


Figura 3. Evolución correspondencia urgente y total, en números índice (1940-1985) 1940 = 100.

Fuente: elaboración propia a partir del *Anuario Estadístico de España*.

era de mala calidad. Las llamadas de la Administración postal ante sus deficiencias fueron constantes: el aumento de la demanda era muy superior al volumen que la Administración podía absorber con los recursos disponibles. Ante esta situación, a la altura de 1953, se abrió una alternativa: corregir la demanda aumentando las tarifas, o atenderla sumando más efectivos a la prestación de este servicio¹⁹. La Administración optó por la primera de las alternativas, como se desprende de las memorias de Correos²⁰. La subida de tarifas se produjo finalmente en 1954, frenando —como consecuencia— la trayectoria de crecimiento del servicio urgente (figuras 2 y 3). De hecho, entre 1953 y 1956 las cifras de correo urgente se desplomaron en más de un 50%, pasando de unos 12 millones de objetos a 5,9 millones²¹. Además del incremento de precios, la progresiva aparición de agencias de transporte privadas —y el consiguiente incremento de la oferta de servicios alternativos al correo postal— también contribuyó al hundimiento del volumen de correo movido por el operador público.

A partir de 1960 se inicia la segunda etapa, una senda de crecimiento, que reflejaba el progresivo dinamismo económico del país: los efectos del Plan de Estabilización pronto comenzaron a sentirse en la Administración postal. Especialmente a partir de 1964, con el primer Plan Nacional de Desarrollo, Correos vivió incrementos en sus ratios de productividad y eficiencia operativa como resultado de inversiones que mejoraron la mecanización de procesos y la red de transportes. La red postal aérea se extendió, conectando un mayor número de

ciudades, aumentaron las expediciones marítimas y se crearon nuevos trenes exclusivos para el transporte de correspondencia. Es también en esta época cuando el número de oficinas postales alcanzó su máximo, con 13 924 centros en 1963 —incluyendo administraciones principales, agencias urbanas y auxiliares, y enlaces rurales—. Además, el número de empleados mantuvo una trayectoria creciente, pasando de 33 000, en 1960, a más de 36 000 a finales del decenio²². A pesar de las mejoras, la capacidad de la Administración postal para absorber la creciente demanda de productos postales distintos a la correspondencia epistolar volvió a demostrarse insuficiente. Las bajas tarifas relativas incrementaron de nuevo el volumen de correo urgente consumiendo una cifra de recursos que no solo generaba pérdidas de explotación para el servicio, sino que también dificultaba la normal prestación de los servicios postales básicos²³. La gestión operativa de la Administración postal, rígida y con ausencia de incentivos, tampoco facilitaba la adaptación del servicio al mercado: los planes de desarrollo no dotaron a Correos de una gestión autónoma de personal que, sin duda, habría facilitado la necesaria renovación de cuadros directivos para responder a los desafíos técnicos, logísticos y económicos que la prestación del servicio ya exigía. En consecuencia, el crecimiento del volumen de correo urgente volvió a moderarse a partir de 1967, como resultado de políticas restrictivas para contener el crecimiento de la inflación y por un nuevo aumento de tarifas en 1966 que afectaba

¹⁹ Sobre el personal de Correos durante el Franquismo véase Bordes (2009).

²⁰ Correos y Telégrafos, *Memoria anual*, 1962.

²¹ Gil-López (2015b, apéndice 3.2).

²² Jordana y Ramió (2005, cuadro 13.21, pp. 1018-1020).

²³ El desajuste entre las tarifas y el coste real del servicio se agravaba debido a la concesión generosa de franquicias postales a determinadas instituciones (Bordes, 2009, p. 168).

con mayor intensidad a los servicios de mayor valor añadido como el correo urgente²⁴.

Esta situación de relativo equilibrio duró apenas diez años y se quebró bruscamente en la tercera etapa 1978-1985. Entre 1977 y 1980 se produjo un crecimiento anómalo del volumen de correo urgente que puede explicarse por dos factores: en primer lugar, como indica Bahamonde *et al.* (2000), la crisis del petróleo, solo superada tras la incorporación de España a la Comunidad Europea en 1985, no tuvo grandes repercusiones sobre el tráfico postal, puesto que la actividad comercial se encontraba en una fase de mayor diversificación y complejidad. Era la consecuencia lógica del progreso de la sociedad de consumo de masas, factor determinante para el sector postal porque la mayor parte de la correspondencia tenía carácter comercial. En efecto, a finales de los años setenta la demanda de servicios de mayor valor añadido experimentó un crecimiento exponencial, a unas tasas muy superiores a las del total de correspondencia (figura 3): entre 1978 y 1980 el volumen de correo urgente llegó casi a duplicarse, pasando de 20 millones de objetos a algo más de 39 millones. Era esta la respuesta de un mercado que demandaba servicios postales de mayor valor añadido, especialmente en lo relativo a seguridad y plazos de entrega. En segundo lugar, las tarifas volvieron a jugar a favor de la demanda con unos incrementos pequeños comparados con la inflación.

Ante la creciente demanda de servicios urgentes y la incipiente aparición de iniciativas privadas para cubrir este nuevo mercado, Correos reaccionó a su vez creando el primer servicio de paquetería urgente en 1981: el Postal Exprés. El nacimiento de este servicio explica la brusca caída del volumen de correo urgente que se observa en la figura 2, desde 1980. En efecto, el servicio tuvo mucho éxito principalmente por la ventaja competitiva de su precio²⁵: un kilo enviado por este servicio era siempre incomparablemente más barato que el precio ofertado por la nascente competencia para ese mismo kilo: en concreto un 30,7% más barato que Exprés Renfe, un 24% más que Ibexpress de Iberia y un 46% más que SEUR²⁶. Sin embargo, el Postal Exprés de Correos también presentaba evidentes limitaciones en dos sentidos. Por un lado, la prestación se limitó inicialmente a las localidades españolas con Jefatura Provincial de Comunicaciones o Administración de Correos, eminentemente capitales de provincia, y tardó años en cubrir otras poblaciones de la geografía española²⁷. Por otro lado, el peso de los envíos se limitaba a paquetes de menos de 20 kilos.

Aunque el Postal Exprés permitió una cierta mejora inmediata en el posicionamiento del operador postal, su situación no dejaba de ser aún precaria en comparación con las compañías privadas²⁸. Las agencias de transporte destinaban buena parte de su actividad al servicio de paquetería y a la carta urbana, áreas excluidas del monopolio, mermando cada vez más

la cuota de mercado del operador postal. En efecto, entre 1988 y 1990 la cuota de mercado de Correos en el segmento de la paquetería disminuyó del 18% al 2%²⁹. Este descenso evidencia la relativa ineficacia del servicio de Correos que, pese a ofrecer unas tarifas mucho más baratas, no alcanzaba a cubrir la creciente demanda de rapidez, flexibilidad y seguridad en los envíos³⁰. La capilaridad de su red de oficinas y la extensión de su red de transporte que, desde 1989 potenciaba el avión y la carretera, constituían unas ventajas competitivas que, sin embargo, no fueron suficientes para compensar la rigidez y el exceso de burocratización de un operador que hasta 1992 se mantuvo plenamente integrado en la Administración del Estado³¹.

Con estas restricciones y, sobre todo en el marco de la entrada de España en la CEE, que supondría a medio plazo una disminución de trabas a la competencia y un aumento de la actividad económica, la iniciativa privada terminó por hacerse con la mayoría del mercado del transporte urgente³².

4. El auge de la iniciativa privada y el despegue del sector (1986-2000)

A mediados de los años ochenta, Aerpons, Aero-Ferr, Cualladó, Garrido, Hispan Exprés, Ribes Express, Ochoa Express, MRW y SEUR eran las principales empresas que habían logrado hacerse un espacio en el incipiente mercado español del transporte urgente. Su actividad consistía en el reparto local de paquetería, sirviéndose de furgonetas, motocicletas o a pie, y recurrían al ferrocarril para el transporte de paquetería de larga distancia³³. A excepción de MRW y SEUR, las siete restantes procedían del transporte convencional de carga fraccionada y extendieron sus actividades al transporte urgente. Este salto no era fácil y la mayoría lo dieron con éxito. De las siete mencionadas, Cualladó desapareció al ser absorbida por UPS en 1989, Aerpons fue vendida en 1993 y Ochoa desapareció tras ochenta años de actividad en 2013. Por su parte, Aero-Ferr,

²⁴ Decreto 1665/1966, de 16 de junio (BOE n.º 168, 15-07-1966).

²⁵ Entre 1982 y 1990 el Postal Exprés creció a unas tasas muy superiores a las del total de correspondencia, pasando de unos 36000 objetos a más de 1500000 (Correos y Telégrafos, *Memorias anuales*, años 1982-1991).

²⁶ *Marcha*, *La Revista de SEUR*, 10, febrero de 1984 y «Paquetes con prisa», *La Vanguardia*, 16-11-1990.

²⁷ El servicio podía prestarse en Oficinas Técnicas previa autorización de la Dirección General de Correos y Telégrafos. Esta restricción resulta lógica pues buena parte de las Oficinas Técnicas no disponían ni de medios de transporte adecuados ni de la infraestructura necesaria para gestionar el curso y la entrega de este tipo de productos postales

²⁸ Vidal (1989).

²⁹ «Correos pierde la carrera del tiempo. Un servicio postal en quiebra sucumbe ante la competencia privada», *La Vanguardia*, *Revista*, 6-5-1991, p. 2.

³⁰ «¡Urgente! Seur se convierte en el Correos paralelo», *La Vanguardia*, 13-10-1989, p. 64.

³¹ En 1992 se hace efectiva la constitución de Correos como organismo autónomo, lo que dota a la entidad de personal jurídica y patrimonio propios, y una mayor libertad de gestión operativa (Real Decreto 1766/1991, de 13 de diciembre, BOE n.º 299, 14-12-1991).

³² Las tendencias que definían la evolución del mercado postal español y de su operador no constituían una excepción en el marco europeo. En efecto, a mediados de los años ochenta los monopolios postales públicos también comenzaron a resquebrajarse en otros países debido a la aparición de competidores privados crecientemente asentados en el mercado del transporte urgente y al ascenso de medios de comunicación sustitutivos del correo postal. Operadores de alcance nacional, como Sandd y Selekt Mail en Holanda, o UK Mail en Reino Unido, y especialmente las integradoras DHL y TNT constituyen algunos ejemplos de empresas que conformaban el mercado europeo del transporte exprés y desafiaban el *statu quo* de los monopolios postales. Tanto DHL como TNT serían posteriormente adquiridas por operadores postales (el alemán y el holandés, respectivamente) que fueron pioneros en la diversificación de su campo de actividades hacia los servicios de mayor valor añadido que la nueva sociedad de la información demandaba.

³³ A estas nueve compañías se sumaban algo más de dos mil empresas dedicadas al transporte fraccionado, sin el componente de urgencia («Empresas de Transporte Urgente», en *La Revista de SEUR*, 1, marzo de 1983, p. 4.; Torres, 2017).

Garrido, Hispan, Ribes, además de SEUR y MRW, siguen en activo a día de hoy³⁴.

A finales del decenio de 1980, el sector del transporte urgente en España se había consolidado: sus servicios facturaban anualmente más de 50 000 millones de pesetas, de los que un 90% se debían a encargos solicitados por empresas³⁵. Las empresas privadas reforzaron progresivamente su presencia y extendieron su área de influencia a toda la geografía española. Operadores como SEUR, MRW o Cualladó constituyen un claro reflejo de estas dinámicas. A lo largo del decenio, SEUR pasó de contar con 20 delegaciones en España a 72. Tendencias similares se aprecian en MRW o en Cualladó, que ya contaban a la altura de 1990 con 181 y 98 delegaciones, respectivamente³⁶.

Además del crecimiento de la demanda interna, la protección frente a la competencia exterior ofreció otro estímulo que reforzó la expansión empresarial privada española. En efecto, hasta finales de los años ochenta, la legislación reguladora del transporte por carretera en España era la que estaba vigente desde 1947, mientras que la del transporte ferroviario databa de sesenta años antes. Esta vieja legislación de transportes destacaba por su marcado carácter intervencionista, por el establecimiento de preferencias en favor del ferrocarril y por su especial defensa de los servicios regulares, de viajeros y de mercancías en tanto que garantizaban los abastecimientos. La entrada de España en la Comunidad Económica Europea puso de manifiesto la necesidad de adecuar unas normas claramente obsoletas y dictadas en un contexto económico y social muy diferente. La inadecuación de la ley había forzado la promulgación de numerosas disposiciones reglamentarias en un intento de salvar los principales escollos que generaba.

En el verano de 1987 se promulgó la norma básica vigente en materia de transportes: la Ley 16/1987, de 30 de julio, de Ordenación de los Transportes Terrestres (BOE de 31 de julio), conocida por su acrónimo LOTT. Esta norma planificaba el nuevo sistema común de transportes en todo el Estado. Su modernización se reflejaba, entre otras cosas, en la eliminación de la subordinación del transporte por carretera al ferrocarril y en la regulación de un sistema abierto, que flexibilizaba extraordinariamente el mercado y promovía la libertad de empresa y de gestión empresarial en el marco de una economía de mercado. Era, sin duda, el pistoletazo de salida para una nueva configuración del sector del transporte, que forzaba la apuesta por la carretera y la creación de sistemas empresariales más flexibles. Un rápido vistazo a algunas estimaciones demuestra la importancia que progresivamente adquirió el transporte a motor: a la altura de 1989, la carretera articulaba el 72% del tráfico interior total de mercancías y había experimentado, a lo largo del decenio, un crecimiento de un 44%, frente a solo el 6% que vivió el ferrocarril³⁷.

La liberalización del sector marcó, además, el principio de un nuevo entorno más competitivo, con un mercado poblado, poco a poco, por nuevas empresas, muchas de ellas minúsculas, capaces de aprovechar los nichos de negocio menos atendidos por los operadores de mayor tamaño o en los que, por su envergadura, cabían más competidores³⁸. La apertura al exterior también propició la entrada de los grandes operadores globales, como UPS, DHL, FedEx o TNT, que ya contaban con una presencia destacable en otros países europeos³⁹. Su incursión implicaba una clara amenaza para los ya asentados en el mercado español, pues aumentaba la competencia a una escala desconocida hasta entonces y abría la puerta, además, al riesgo de ser absorbido por ellos. Así les sucedió a algunos clásicos del transporte urgente español como el ya citado Cualladó.

5. Crecimiento y diversificación con el cambio de siglo (2001-2016)

A las puertas del nuevo milenio, la globalización, las tendencias liberalizadoras del mercado postal y la creación de un mundo digital introdujeron cambios relevantes en la configuración del sector, al tiempo que continuaba su carrera de crecimiento. La figura 4 ilustra y cuantifica esta expansión. Desde 1997, las actividades de mensajería y paquetería urgente han mantenido un intenso crecimiento, solo interrumpido bruscamente en 2008 a consecuencia de la recesión. Entre 1997 y 2008 el volumen de facturación registró una tasa de crecimiento anual acumulativa de un 8%, alcanzando en ese último año una cifra de 7290 millones de euros. Desde entonces las caídas se mantuvieron hasta 2013, registrando una pérdida de un 21% de su volumen de negocio. A partir de 2014, se inició una clara recuperación, alentada por la mejoría de los indicadores macroeconómicos.

El crecimiento en importancia de los envíos urgentes también es evidente si se compara con el resto de actividades postales en España. En la figura 4 puede apreciarse cómo el volumen de negocio de las actividades de mensajería y paquetería urgente ha ido ganando cada vez más peso en comparación con el correo tradicional. En el año 2016 los ingresos del sector exprés superaban en casi seis veces al correo. Sumando el total de la facturación, las actividades de mensajería y transporte urgente representaban un 83% del volumen conjunto del mercado postal en España.

La concentración de la oferta, especialmente intensificada con el cambio de siglo, es otra de las grandes realidades del sector. En 2017, y de acuerdo a los datos de la Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia (CNMC), las tres primeras empresas del sector sumaban una cuota conjunta de mercado del 47%, diez puntos por encima de la existente un decenio antes⁴⁰. La atomización del sector ha venido impulsada por las operaciones de compra y el cese de actividad de algunas empresas que no han sido capaces de sobrevivir en un entorno altamente competitivo.

³⁴ Sobre Aero-Ferr véase <https://aero-ferr.com/>; sobre Cualladó «El sueño americano de Cualladó», en *La Vanguardia*, 1-12-1990; sobre Garrido <http://www.transportesgarrido.com/>; sobre Hispan Exprés <http://www.hispanexpres.es/>; sobre Ribes <http://www.ribes-ti.es/cas/index.htm>; sobre Ochoa <http://www.lahistoriadelapublicidad.com/marca-800/transportes-ochoa> (última consulta 03/12/2018); sobre MRW pueden verse Martín Frías (2000) y Miravittles (2000), y sobre SEUR, Gil-López (2015b), San Román et al. (2014), y Tàpies et al. (2012).

³⁵ «El floreciente negocio de las privadas», *La Vanguardia*, 2-6--1990.

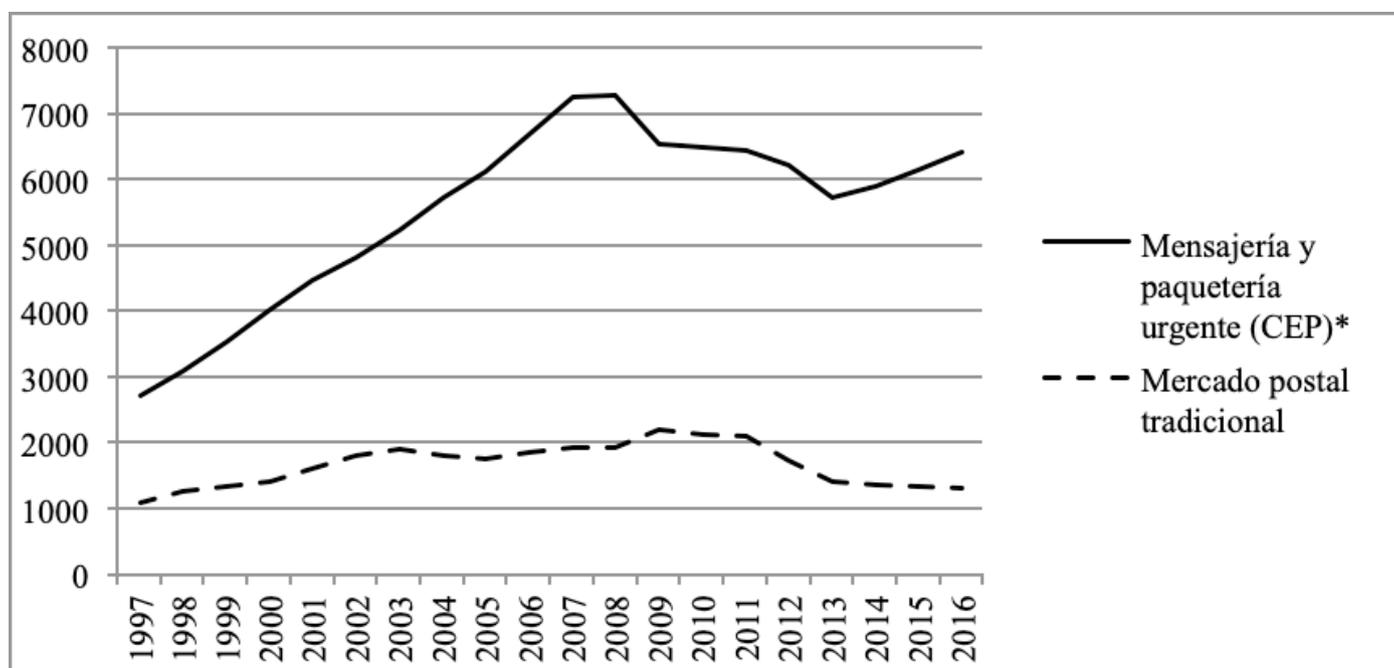
³⁶ «El sueño americano de Cualladó», *La Vanguardia*, 1-12-1990; Miravittles (2000).

³⁷ Ministerio de Transportes, Turismo y Comunicaciones (1987, 1989).

³⁸ Uno de los nichos de mayor expansión y asentamiento empresarial fue el dedicado a la entrega de sobres y documentos a escala local.

³⁹ UPS se lanzó al mercado español en 1989, a través de la compra de Cualladó. TNT, de origen australiano, entro en España a través de la adquisición de Unitransa en 1988 y TG+ en 2005. DHL, que ya operaba en España desde 1979, aunque de manera muy residual, adquirió la española Guipuzcoana Euro Express en 2003 y Unipost en 2005. FedEx inició operaciones en España en 1989. Desde 2002 tienen un acuerdo estratégico con Correos Exprés para el reparto de paquetería urgente.

⁴⁰ CNMC (2017)



*CEP: *courier, express and parcel*.

Figura 4. Facturación del mercado del transporte urgente (mensajería y paquetería, CEP) y del mercado postal tradicional (1997-2016). En millones de euros. Fuente: Ministerio de Fomento (varios años), CNSP (2010), CNMC (varios años), DBK (varios años).

Naturalmente, las altas tasas de crecimiento experimentadas hasta el deterioro de 2009 constituyeron un importante reclamo para la entrada de nuevas empresas, algunas de nueva creación y otras que reorientaban sus actividades hacia el negocio exprés. El incremento de la competencia, sumado a la intensa concentración de la oferta, forzó a los operadores a diversificar y ampliar su cartera de servicios, ajustando cada vez más los tiempos de entrega y ofreciendo prestaciones especialmente dirigidas a diferentes sectores de actividad, entre los que destaca, por su envergadura e impacto, el comercio electrónico.

Entre las compañías que reorientaban sus actividades hacia el sector del transporte urgente destaca el operador postal, Correos. Su incursión en el sector ha sido el resultado de las tendencias regulatorias que transformaron el sector postal y forzaron la modernización de los tradicionales correos y su entrada en nuevos negocios. La Directiva Europea 97/67/CE, de 15 de diciembre de 1997, sentó las bases para el inicio de la liberalización de los servicios postales europeos, un proceso que pasaría por la progresiva reducción de los servicios reservados a los operadores postales y por el fomento de la iniciativa privada. La liberalización sería nuevamente reforzada por la Directiva 2002/39/CE, que estableció un nuevo calendario para la plena liberalización, definido en tres momentos concretos: enero de 2003 —para la liberalización de los envíos de cartas y tarjetas postales a partir de 100 Kg de peso—, enero de 2006 —liberalización a partir de 50 Kg— y el año 2009 como posible fecha para la liberalización total. Esta no se ha producido finalmente hasta el 1 de enero de 2011, tal y como exigió la última Directiva comunitaria (2008/6/CE de 20 de febrero de 2008), que impuso a dieciséis estados miembros, entre ellos España, como fecha límite para la apertura total el 31 de diciembre de 2010.

La legislación postal española recogió seguidamente estos cambios, inicialmente por medio de la Ley 24/1998, de 13 de julio, del Servicio Postal Universal y de Liberalización de los

Servicios Postales, y posteriormente mediante las modificaciones introducidas por la Ley 53/2002 de 30 de diciembre, y por la Ley 43/2010, de 30 de diciembre. Como resultado de este proceso, los servicios reservados a Correos han vivido un proceso de merma continua, hasta la completa liberalización en 2011, según se resume en la tabla 2⁴¹.

Tabla 2

Hitos en la liberalización postal española, desde 1998.

Año	Área reservada*	Umbral de precio**
1998	350 gr	5 veces
2003	100 gr	3 veces
2006	50 gr	2,5 veces
2011	Eliminación completa del monopolio postal	

* El área reservada incluía cartas y tarjetas postales (excluyendo el correo local), hasta el peso indicado.

** Otros operadores, distintos a Correos, tenían permitido operar en el área reservado si el precio excedía las cantidades indicadas en la tarifa pública oficial.

Fuente: Ley 24/1998, de 13 de julio, del Servicio Postal Universal y de Liberalización de los Servicios Postales (BOE n.º 167, 14-7-1998); Ley 53/2002, de 30 de diciembre, de Medidas Fiscales, Administrativas y del Orden Social (BOE n.º 313, 31-12-2002), y Ley 43/2010, de 30 de diciembre, del servicio postal universal, de los derechos de los usuarios, y del mercado postal (BOE n.º 318, 31-12-2010).

⁴¹ Sobre la reforma postal y su repercusión sobre el operador postal, puede verse Escribano *et al.* (2003); Marcos (1999); Pateiro (2003); Villagrasa (2003), y Pateiro y Prado (2010).

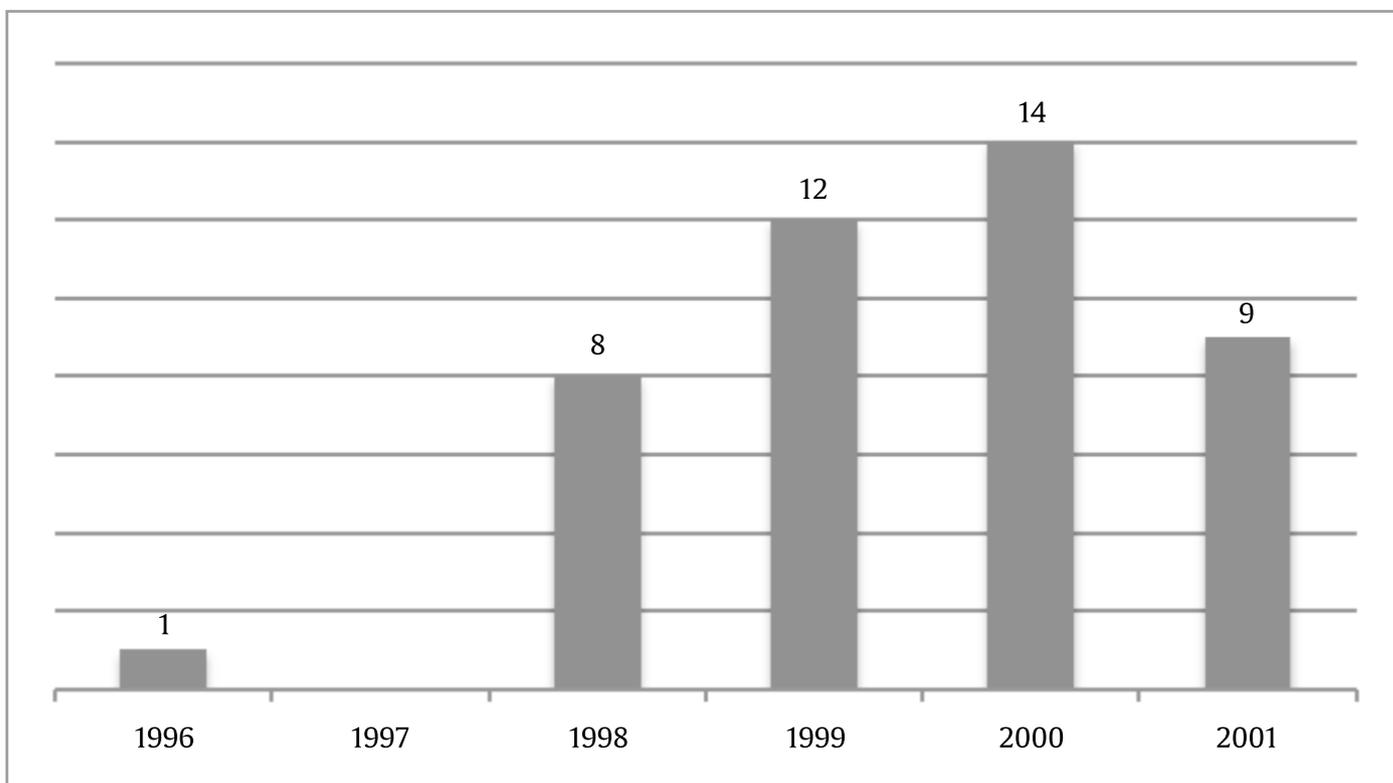


Figura 5. Operaciones de adquisición de empresas del sector del transporte urgente a escala europea, por parte de operadores postales (1996-2001).

Fuente: ITA Consulting y WIK Consult (2009, p. 173).

La liberalización postal impulsó la transformación de los tradicionales monopolios postales europeos y forzó su plena incursión en nuevos negocios que compensasen la merma que experimentaba su actividad principal. Entre ellos, el transporte urgente ofrecía claras sinergias con el correo y constituía una evidente opción de futuro. En efecto, a comienzos del nuevo siglo estas actividades continuaban ofreciendo grandes expectativas de crecimiento, en especial por la expansión del comercio electrónico, y representaban en torno al 72% del volumen conjunto del mercado postal español⁴². El *know-how* del negocio, no obstante, era más difícil de alcanzar. Además, la atomización del sector, la celeridad del cambio y la imagen deficiente que heredaban algunos operadores postales, entre ellos el español, podían lastrar su incursión en el nuevo negocio. La compra de compañías ya asentadas en él constituyó la opción estratégica más oportuna por la que se decantaron la mayoría de operadores postales. Así, desde finales del siglo xx se multiplicaron en el escenario europeo las alianzas y adquisiciones estratégicas entre correos públicos y compañías privadas de transporte urgente (figura 5). La primera oleada de operaciones de fusión y adquisición de empresas se desencadenó en 1998, coincidiendo con la primera directiva europea, publicada un año antes. Los principales operadores postales europeos, encabezados por Deutsche Post, La Post, Austrian Post y Royal Mail, protagonizaron un sinnúmero de operaciones con las que buscaban reforzar

⁴² Entre 1997 y 2001, el mercado de la mensajería y la paquetería en España había mostrado un crecimiento medio anual de un 13,3% (Ministerio de Fomento, 2004).

su presencia en los mercados locales al tiempo que extender su área de influencia en el mercado europeo e internacional. La segunda oleada de adquisiciones, más moderada, tuvo lugar tras la publicación de la segunda directiva europea en el año 2002⁴³. Fueron especialmente relevantes en el escenario europeo la compra de DHL, por parte del correo alemán Deutsche Post, y la de la australiana TNT, por parte del correo holandés⁴⁴. Estas garantizaban una red internacional sólida y les permitieron diversificar de forma muy contundente el negocio y profundizar su presencia tanto en el mercado local como en el europeo en su conjunto⁴⁵.

El operador postal español no fue ajeno a las tendencias europeas. En 1999 Correos adquirió el 50% de la empresa de paquetería urgente Chronopost España, filial de La Poste francesa, que había comenzado sus actividades en 1986⁴⁶. Esta

⁴³ ITA Consulting y WIK Consult (2009).

⁴⁴ En 1996 el correo holandés, ya privatizado, adquirió la empresa australiana TNT, formándose el grupo TNT Post Group (TPG), así denominado hasta 2011, momento en que la división exprés se escindió del grupo constituyéndose en una compañía independiente. En 1998, el correo alemán Deutsche Post adquirió el 51% de las acciones de DHL. El 49% restante fue adquirido en 2002, constituyéndose el grupo Deutsche Post DHL, del que DHL Express es subsidiaria destinada al transporte urgente (Barth, 2012; Campbell, 2001).

⁴⁵ En efecto, los correos alemán y holandés se convirtieron en los principales operadores del mercado europeo del transporte urgente, a través de una firme estrategia de adquisición de empresas. A la altura de 2006, ya controlaban conjuntamente una cuota de mercado del 38% (ECORYS, 2008).

⁴⁶ Chronopost se había asentado en el mercado español en 1996 a través de la adquisición del 35% de Jet Worldwide, una compañía francesa con

alianza pretendía reforzar el papel de ambos operadores en sus respectivos mercados y, para el operador español, representaba la oportunidad de extender su cartera de productos y fortalecer su posicionamiento en el segmento exprés⁴⁷. Entre 1999 y 2003 Correos aumentó su participación en el accionariado de Chronopost, donde alcanzó la mayoría en 2001, con un 57%. En este momento, la empresa adoptó la denominación de Chronoexprés⁴⁸. Un año después, la participación ascendió al 74,23% y, en julio de 2003, Correos se alzó finalmente con el 100% del capital de Chronoexprés⁴⁹. Para entonces, la nueva filial gozaba de una buena posición competitiva dentro del mercado español: en el segmento de paquetería urgente ostentaba un 4% de cuota de mercado y era la sexta por volumen de facturación, por detrás de las españolas SEUR, MRW y Nacex, y de las multinacionales DHL y TNT⁵⁰. La compra de Chronoexprés, sumada a una intensa renovación jurídica, organizativa y comercial, permitió a Correos conseguir la flexibilidad y autonomía de gestión necesaria para acelerar su modernización y mejorar notablemente su posicionamiento en el sector del transporte urgente⁵¹. El salto en su cuota de mercado de apenas un 3% en el año 2000, a un 29% en 2017, avala los resultados exitosos de su transformación⁵².

La creciente competencia también obligó a las empresas españolas a abordar su principal materia pendiente: la internacionalización. En efecto, a principios de siglo las compañías españolas habían consolidado su presencia en el mercado español, pero sus cuotas de mercado se veían cada vez más amenazadas por la competencia. Su presencia internacional era, sin embargo, escasa. En 2003, solo un 11% del total del volumen de negocio del sector procedía del segmento internacional⁵³. La globalización, los cambios en la demanda y el progreso tecnológico hacían de una red internacional sólida un factor de suma importancia estratégica. La firma de acuerdos y el establecimiento de alianzas con empresas internacionales, algunas mediante *joint ventures*, se convirtieron en la herramienta más empleada para dar el salto al mercado exterior. Así lo hizo MRW, que firmó en 2002 un acuerdo con Cacesa, empresa del grupo Iberia, que le permitía utilizar todos los vuelos diarios de la aerolínea con Latinoamérica para el envío de

paquetería. SEUR, por su parte, lo hizo con la francesa GeoPost, filial del correo francés La Post, en 2003. Este acuerdo supuso la adquisición por parte de GeoPost de una participación, hoy mayoritaria, en el capital de la española. Nacex se incorporó en 2002 al Grupo Logista, una de las filiales de Altadis, controlada por la británica Imperial Tobacco. Correos también firmó acuerdos estratégicos con empresas internacionales del sector de la paquetería y mensajería exprés, como FedEx, en 2002, el grupo Kahala Posts (KPG), en 2006, y la portuguesa Transport-Go Express, en 2011.

El establecimiento de alianzas estratégicas también se ha extendido, de forma muy notable, entre las empresas de transporte urgente y los portales de comercio electrónico, como Amazon, Ebay o Wallapop, así como entre estas y grandes empresas que ofrecen canales de venta *online*, como Grupo Inditex, El Corte Inglés, Ikea o Carrefour, entre otras muchas⁵⁴. No en vano, el *e-commerce* se ha alzado como un segmento de gran dinamismo que ha impulsado en los últimos años el volumen de envíos de paquetería y es responsable del lanzamiento de multitud de servicios especializados por parte de las empresas de transporte urgente⁵⁵. Es interesante destacar, en este aspecto, el esfuerzo de adaptación de Correos, que se ha alzado recientemente como líder del segmento del comercio *online*, copando un 45% de la cuota de mercado⁵⁶.

6. Conclusiones

Este trabajo ha puesto de manifiesto que la configuración del transporte urgente en España ha sido el resultado de una doble respuesta emprendedora: en primer lugar, la liderada inicialmente por empresas privadas que aprovecharon la lentitud del operador postal público, monopolista y bien posicionado, ante la aparición de una nueva actividad económica; y en segundo lugar, la respuesta posterior del operador postal público que reaccionó a tiempo para posicionarse en una actividad de crecimiento prodigioso impulsada, desde finales del siglo xx hasta la actualidad, por la transformación digital. Ambos actores convierten a este sector en un magnífico terreno de estudio de la función emprendedora, desde dos perspectivas distintas y complementarias.

Es interesante observar precisamente esta dicotomía entre el servicio público de correo y la incursión de la iniciativa privada. El entorno de los servicios postales, históricamente estable y predecible, fruto de las condiciones monopolísticas que lo rodeaban, desalentaba la entrada en nuevas áreas de negocio. El correo postal se había constituido como servicio público y su prestador, la Dirección General de Correos y Telégrafos, había circunscrito su actividad exclusivamente a su prestación. Esta determinación se tradujo, inicialmente, en persistentes subidas de tarifas a los servicios de correo urgente con el fin de desincentivar la demanda y, posteriormente, en una incursión lenta en el transporte urgente. Con el

fuerte presencia internacional («Chronopost apuesta por el mercado español», *La Vanguardia*, 12-11-1997). En 1999, La Poste integró Chronopost en la compañía holding GeoPost, que nació para aglutinar todas las actividades del correo francés en sector de la paquetería y la logística (GeoPost history, www.geopostgroup.com, última consulta 03/12/2018); Correos y Telégrafos, *Memoria Anual*, 1999.

⁴⁷ Correos también dio importancia a su proyección internacional por la vía de los acuerdos y foros de cooperación internacionales, entre los que destacaba la International Posta Corporation (IPC), la Unión Postal de las Américas, España y Portugal (UPAEP), PostEurop y la Unión Postal Universal (UPU).

⁴⁸ Correos y Telégrafos. *Memoria Anual*, 2001.

⁴⁹ Correos y Telégrafos. *Memoria Anual*, 2003.

⁵⁰ Ministerio de Fomento (2004, p. 30).

⁵¹ En 2001 Correos adoptó la forma jurídica de entidad pública empresarial (Ley 14/2000 de 29 de diciembre, BOE n.º 313, 30-12-2000) y comenzó a operar con una estructura de grupo empresarial, con filiales especializadas para cada área de negocio: Chronoexprés (renombrada Correos Express en 2014) dedicada a la paquetería urgente; Correos Telecom, para los servicios de telecomunicaciones, y Nexea, dedicada a ofrecer servicios personalizados en gestión documental.

⁵² CNMC (2018).

⁵³ *Ibid.*

⁵⁴ Algunos ejemplos de acuerdos recientes en este ámbito incluyen el de Amazon y Correos, SEUR, Tourline y MRW; el de Ebay con Correos y SEUR; Ikea y SEUR, o Wallapop y Correos.

⁵⁵ Según los últimos datos publicados por la Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia, el *e-commerce* facturó en 2017 30400 millones de euros, un 138% más que en 2013 (CNMC, 2018).

⁵⁶ CNMC (2018).

tiempo, los acontecimientos que vivieron tanto el transporte urgente como el correo postal condujeron a Correos hacia una contundente y necesaria diversificación del negocio, ya entrado el siglo XXI.

El déficit de atención de la Administración pública al transporte urgente dio alas a la iniciativa privada. Personajes como Justo Yúfera, desde SEUR, Francisco Martín Frías, desde MRW, o Alfonso y Gabriel Cualladó, desde la empresa homónima, supieron identificar y explotar la oportunidad emprendedora que se abría en la España del desarrollismo. Con ellos surgieron los primeros servicios de transporte, puerta a puerta, de documentos y paquetes con la celeridad que los medios y la tecnología de la época permitían. Con el tiempo, y especialmente en los albores del cambio de siglo, la globalización, las nuevas tecnologías y el cambio acelerado en los patrones de demanda exigieron un profundo esfuerzo de modernización, internacionalización y creación de nuevos servicios de envío y seguimiento ajustados a unos plazos cada vez más cortos y flexibles. La explosión del comercio electrónico en los últimos años confirmó estas tendencias. En ellas se encuentran, además, numerosas operaciones empresariales, alianzas estratégicas, adquisiciones y ceses, que han conformado en fechas recientes un sector atomizado donde compiten operadores históricos, como SEUR y MRW, grandes multinacionales, como DHL, UPS y FedEx, pequeñas compañías más noveles, como Tinsa, Enviaia, Halcourier o Tourline, y también el operador postal. La historia de este último constituye la otra cara de la moneda de un caso de emprendimiento tardío, de iniciativa pública, pero que consigue no perder completamente pie en la carrera de un sector de más proyección que el correo postal.

En efecto, como bien explicaba Schumpeter, los momentos de ruptura o *destrucción creativa* que resultan de los procesos de innovación, no solo destruyen viejas empresas, viejos productos o viejos modelos de negocio, sino que también abren ventanas de oportunidad⁵⁷. De acuerdo con la tesis Schumpeteriana, son los emprendedores, a través de la innovación, los capaces de sustituir los viejos productos, procesos o formas organizativas por otros nuevos. Pero los monopolistas también pueden reaccionar y participar de este proceso que, a su vez, fuerza a los Estados a decantarse por un determinado marco institucional, en algunos casos favorable a la competencia y a la productividad, en otros a los privilegios de los ya instalados⁵⁸. Por tanto, el valor y la continuidad de las compañías *incumbentes* no son siempre perdurables, y vienen determinados por su capacidad de adaptarse y competir.

Este es el dilema que ha rodeado a los operadores postales durante las últimas décadas, como también al resto de monopolios públicos que vivían, desde mediados de los años ochenta, intensos procesos de liberalización. Así ocurrió con el sector español de las telecomunicaciones, el transporte terrestre, marítimo y aéreo, o el energético. Mientras que en la mayoría de actividades la adaptación a las nuevas instancias europeas se produjo vía privatizaciones, en otras el operador *incumbente* conservó total o parcialmente su titularidad pública. El sector postal constituye, sin embargo, un caso singular en este último grupo: por un lado, la aparición de

servicios sustitutivos del correo postal fue resquebrajando la sostenibilidad del monopolio incluso antes de su desaparición formal y, por otro, la liberalización condujo automáticamente a una situación de competencia en los nichos anteriormente reservados⁵⁹. Esta singularidad del sector postal ha avivado la tensión entre el operador público y los actores privados que han respondido tempranamente a las nuevas oportunidades ofrecidas por el creciente desarrollo económico, la globalización y el progreso tecnológico. Es la función empresarial privada la responsable del nacimiento de nuevos servicios y de la creación de nuevos mercados que crecían paralelos al monopolio postal.

No obstante, a mediados de los años noventa los correos públicos comenzaron a tomar posiciones replanteándose su estrategia y cambiando su concepción de negocio, a medida que el monopolio postal desaparecía. En el caso del operador español Correos, la evolución ha sido significativa: ha pasado de ser una organización con poca cultura empresarial, déficit notorio de infraestructuras y escasa diversificación, a ser un actor más, y ciertamente relevante, en el mercado español del transporte urgente, con un marco institucional más flexible, un modelo de gestión más empresarial, una imagen de marca renovada y una cartera de negocio diversificada.

En resumen, la historia del sector del transporte urgente puede observarse como el proceso de creación y desarrollo de respuestas emprendedoras, privadas y públicas, ante nuevos retos tecnológicos y de mercado. Un proceso que, además, pone de relieve la flexibilidad de la función empresarial privada, pero también la orientación emprendedora pública, con evidentes diferencias entre ambas. En el caso de la empresa pública, el contexto externo de la organización, su entorno institucional y de mercado, jugó un papel determinante para su actividad emprendedora: durante años, la protección monopolística y la dependencia respecto a la administración del Estado disminuyeron los incentivos para que Correos se lanzara a la explotación de nuevas oportunidades. Sin embargo, cuando cambió el marco institucional y de mercado y cedieron estos obstáculos, la empresa se replanteó su estrategia y comenzó a prestar atención a las oportunidades de negocio. Sin duda es interesante observar que la empresa pública puede ser competitiva y emprendedora, al igual que la privada, siempre y cuando la regulación y la estructura del mercado impongan unas condiciones que estimulen la competencia y que, por tanto, sitúen la supervivencia de las organizaciones en la búsqueda y explotación continua de oportunidades de negocio.

Agradecimientos

El presente trabajo ha sido financiado por el Ministerio de Ciencia, Innovación y Universidades, la Agencia Estatal de Investigación y el Fondo Europeo de Desarrollo Regional, a través del proyecto PGC2018-093971-B-I00.

⁵⁷ Schumpeter (1934).

⁵⁸ López y Valdaliso (2003, p. 20).

⁵⁹ Para otras actividades, como los ferrocarriles o la aviación, la competencia no fue técnicamente tan factible, pues presentan, total o parcialmente, características de monopolio natural con altas barreras de entrada.

Fuentes

«Chronopost apuesta por el mercado español», *La Vanguardia*, 12-11-1997.

«Correos pierde la carrera del tiempo. Un servicio postal en quiebra sucumbe ante la competencia privada», *La Vanguardia*, *Revista*, 6-5-1991, 2.

«El floreciente negocio de las privadas», *La Vanguardia*, 2-6-1990.

«El sueño americano de Cualladó», *La Vanguardia*, 1-12-1990. *Anuario Estadístico de España*.

Archivo SEUR. «Empresas de Transporte Urgente». *La Revista de SEUR*, 1, marzo 1983, p.4.

CNMC, Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia. *Análisis del sector postal y del sector de la mensajería y paquetería* (2015, 2016, 2017, 2018).

CNMC, Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia. *Análisis del sector postal y del sector de la mensajería y paquetería. Metodología utilizada y resultados obtenidos* (2014).

CNSP, Comisión Nacional del Sector Postal. *Memoria del Sector Postal Español* (2010).

Correos y Telégrafos. *Memoria Anual* (1954, 1962, 1982, 1983, 1984, 1985, 1986, 1987, 1988, 1989, 1990, 1991, 1999, 2001, 2003).

DBK. *Sectores: Mensajería y Paquetería. DBK Informa, Análisis de Sectores* (2007, 2009, 2010, 2011, 2013).

Dirección General de Correos y Telecomunicación. *Anuario de las Comunicaciones Postales y Telegráficas de España*, año 1 (1944-45).

ECORYS, 2008. *Main developments in the postal sector (2006-2008)*. Study for the European Commission, DG Internal Market and Services.

Frontier Economics, 2015. *Express Delivery and Trade Facilitation: Impacts on the Global Economy*. A report prepared for the Global Express Association.

INE. *Estadística Estructural de Empresas: Sector Servicios, Resultados Nacionales*. Año 2016.

ITA Consulting y WiK Consult, 2009. *The evolution of the European Postal Market since 1997*. Study for the European Commission, DG Internal Market and Services.

Ministerio de Fomento. *Memoria del Sector Postal Español* (2004, 2005, 2009).

Ministerio de Transportes, Turismo y Comunicaciones. *Informe Anual de Transportes y Comunicaciones* (1987 y 1989).

Vidal, J., 1989. «Mercado postal español: una dura batalla por la competencia». *El Correo Postal y Telegráfico*, 8, 8-13.

Legislación

Directiva 97/67/CE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 15 de diciembre de 1997, relativa a las normas comunes para el desarrollo del mercado interior de los servicios postales de la Comunidad y la mejora de la calidad del servicio. DOCE, 15, 21-1-1998, 14-25).

Directiva 2002/39/CE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 10 de junio de 2002, por la que se modifica la Directiva 97/67/CE con el fin de proseguir la apertura a la competencia de los servicios postales de la Comunidad. DOCE, 176, 5-7-2002, 21-25.

Directiva 2008/6/CE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 20 de febrero de 2008, por la que se modifica la Directiva

97/67/CE en relación con la plena realización del mercado interior de servicios postales comunitarios. DOUE, 52, 27-2-2008, 3-20).

Real Decreto de 25 de mayo de 1905 creando un servicio especial de Correos para la correspondencia urgente. *Gaceta de Madrid*, 147, 27-5-1905, 789.

Real Orden disponiendo se incluya en la tarifa 5.^a, sección 2.^a, número 2 del Reglamento de la Contribución industrial, la industria de cosario, ordinario o recadero. *Gaceta de Madrid*, 191, 10-7-1909, 54.

Real Decreto 1113/1960 de 19 de mayo, por el que se aprueba la Ordenanza Postal. BOE 143, 15-6-1960.

Decreto 1665/1966, de 16 de junio, sobre tarifas postales interiores. BOE, 168, 15-7-1966.

Real Decreto 1766/1991, de 13 de diciembre, por el que se aprueban los Estatutos del Organismo autónomo Correos y Telégrafos. BOE, 299, 14-12-1991.

Ley 24/1998, de 13 de julio, del Servicio Postal Universal y de Liberalización de los Servicios Postales. BOE, 167, 14-7-1998.

Ley 14/2000, de 29 de diciembre, de Medidas fiscales, administrativas y del orden social. BOE, 313, 30-12-2000.

Ley 53/2002, de 30 de diciembre, de Medidas Fiscales, Administrativas y del Orden Social. BOE, 313, 31-12-2002.

Ley 43/2010, de 30 de diciembre, del servicio postal universal, de los derechos de los usuarios, y del mercado postal. BOE, 318, 31-12-2010.

Bibliografía

- Bahamonde, Á., Martínez Lorente, G. y Otero Carvajal, L. E., 2002. Las telecomunicaciones en España. Del telégrafo óptico a la sociedad de la información. Ministerio de Ciencia y Tecnología, Salamanca.
- Bahamonde, Á., Martínez Lorente, G. y Otero Carvajal, L. E., 2000. El Palacio de Comunicaciones. Un siglo de historia de Correos y Telégrafos. Correos y Telégrafos, Lunberg, Madrid.
- Bahamonde, Á., Martínez Lorente, G. y Otero Carvajal, L. E., 1993. La comunicación en la construcción del Estado contemporáneo en España (1700-1936). Ministerio de Obras Públicas, Transporte y Urbanismo, Madrid.
- Barth, N., 2012. Markenmanagement. DHL im Konzern Deutsche Post World Net. Grin Verlag, Munich.
- Beebe, L. y Clegg, C., 1949. *U.S. West; The Saga of Wells Fargo*. E.P. Dutton, Nueva York.
- Bordes, J.C., 2009. El servicio de Correos durante el régimen franquista (1936-1975). Madrid: Ediciones Cinca.
- Calvo, A., 2012. La liberalización en la industria de equipo de telecomunicación en España, 1963-1973. *Investigaciones de Historia Económica*, 8 (3), 135-202.
- Campbell, J. I., 2001. *The rise of global delivery services*. JCampbell Press, Washington, D.C.
- Castells, M., 2002. *The Information Age: Economy, Society and Culture*. Vol. I: *The Rise of the Network Society* (2^a ed.). Blackwell Publishing, Oxford, UK.
- Comín, F., Martín Aceña, P., Muñoz, M. y Vidal, J., 1998. 150 años de historia de los ferrocarriles españoles. Anaya y Fundación de los Ferrocarriles Españoles, Madrid.
- Cuéllar, D., 2018. Una aproximación a las tarifas ferroviarias para viajeros en España (1844-1935). *Investigaciones de Historia Económica*, 14 (3), 139-224.
- Dennis, W., 2011. *Parcel and small package delivery industry*. CreateSpace, North Charleston, SC.
- DHL Logbook, 2008. Definition of CEP services.
- Escribano, A., González, P. y Lasheras, J., 2003. Regulación y análisis económico del servicio postal en España. *Información Comercial Española*, 808, 161-188.
- Fradkin, P. L., 2001. *Stagecoach: Wells Fargo and the American West*. Free Press, Simon and Schuster, Nueva York.
- GeoPost history. Disponible en: www.geopostgroup.com
- Gil-López, A., 2015a. El transporte urgente en España. Una perspectiva histórica. En: Garrús, J. y Rubio, J. A. (coords.). *Haciendo historia económica: nuevas investigaciones*, nuevos investigadores. Universidad de Granada, Granada.
- Gil-López, A., 2015b. Desde la encrucijada: historia empresarial y emprendimiento en el transporte urgente. Universidad Complutense de Madrid, Madrid.

- Gómez Mendoza, A., San Román, E., 2005. Transportes y comunicaciones. En: Carreras, A. y Tafunell, X. (coords.). *Estadísticas Históricas de España. Siglos XIX-XX*. Fundación BBVA, Bilbao.
- Gómez-Mendoza, A., 1983. Spain. En: O'Brien, P. (ed.). *Railways and the Economic Growth of Western Europe* (pp. 148-169). McMillan, London.
- Hatch, A., 1950. *American Express. A century of service*. Doubleday, Nueva York.
- Herranz-Loncán, A., 2007. Infrastructure investment and Spanish economic growth, 1850-1935. *Explorations in Economic History*, 44 (3), 452-468.
- Jackson, W. T., 1982. Wells Fargo in Colorado Territory. *Colorado Historical Society Monograph Series*, 1. Colorado Historical Society, Denver, CO.
- Jordana, J. y Ramió, C., 2005. Gobierno y Administración. En: Carreras, A. y Tafunell, X. (coords.). *Estadísticas históricas de España* (pp. 973-1026). Fundación BBVA, Bilbao.
- López, S. y Valdaliso, J. M., 2003. Empresas, emprendedores y monopolistas en las rupturas industriales de dos fines de siglo. *Cuadernos de Economía y Dirección de Empresas*, 17, 17-44.
- Marcos Espinosa, J. M., 1999. ¿Hay un futuro para los correos?: reflexiones sobre la innovación como elemento para la supervivencia empresarial. *Dirección y Organización*, DYO, 21, 177-187.
- Miravittles, L., 2000. La ruta del éxito. MRW, claves de un modelo de gestión innovador. *Gestión 2000*, Barcelona.
- Morales, J. C., 2007. Reforma de empresas públicas y su efecto en la eficiencia y eficacia: el caso de los servicios postales en España [tesis doctoral]. Universitat Autònoma de Barcelona.
- Munuera, J. L. y Rodríguez, A. I., 2007. Estrategias de marketing. Un enfoque basado en el proceso de dirección. ESIC, Madrid.
- Olin, J., 2001. Servicios de transporte urgente/Express («Courier»): examen de los principales obstáculos que afectan a la industria y consecuencias derivadas. Discurso del profesor Jon Olin, director de Asuntos Legales y Regulatorios de DHL Worldwide Express International Americas. San José, Costa Rica, agosto de 2001.
- Ortúñez, P., 2008. Cambio político, instituciones y empresas ferroviarias en España (1918-1936). *Investigaciones de Historia Económica*, 4 (12), 141-168.
- Park, Y., Choi, J. K. y Zhang, A., 2008. Evaluating competitiveness of air cargo express services. *Transportation Research, Part E*, 45, 321-334.
- Pateiro, C., 2003. El proceso y el modelo liberalizador del sector postal en la Unión Europea. Referencia al caso de España. *Información Comercial Española*, 808, 141-160.
- Pateiro, C. y Prado, J., 2010. Un análisis de la transformación del servicio universal y el ámbito reservado en las políticas de competencia del sector postal en la Unión Europea. *Gestión y Política Pública*, 19 (2), 187-237.
- San Román, E., Fernández Pérez, P. y Gil-López, A., 2014. As old as history: Family-controlled business groups in transport services: the case of SEUR. *Business History*, 56 (8), 1201-1222.
- Schumpeter, J. A., 1934. *The Theory of Economic Development*. Harvard University Press, Cambridge.
- Stimson, A. L., 1878. *History of the Express Companies and the origin of American Railroads*. Baker and Goodwin, Nueva York.
- Tàpies, J., San Román, E. y Gil-López, A., 2012. SEUR. 70 años de entrega. TF Editores, Madrid.
- Torres, E., (dir.), 2017. *Cien empresarios madrileños*. Lid Editorial Empresarial, Madrid.
- Tortella, G., 1973. *Los orígenes del capitalismo en España: banca, industria y ferrocarriles en el siglo XX*. Tecnos, Madrid.
- Tortella, G., 1999. Introducción. La paradoja del ferrocarril español. En: Muñoz, M., Sanz, J. y Vidal, J. (eds.). *Siglo y medio del ferrocarril en España, 1848-1998. Economía, Industria y Sociedad* (pp. 249-253). Fundación de los Ferrocarriles Españoles, Madrid.
- Valdaliso, J. M., 1991. Growth and Modernization of the Spanish Merchant Marine, 1860-1935. *International Journal of Maritime History*, 3 (1), 33-58.
- Valdaliso, J. M., 2002. Grupos empresariales, marco institucional y desarrollo económico en España en el siglo XX: los negocios de la familia Aznar, 1937-1983. *Revista de Historia Económica, Journal of Iberian and Latin American Economic History*, 20 (3), 577-624.
- Vidal, J., 2008. *Las alas de España. Iberia, líneas aéreas (1940-2005)*. Publicaciones Universidad de Valencia, Valencia.
- Vidal, J., 2010. Fast Growth and missed opportunities: Spain's transport and mobility history. En: Mom, G., Norton, P., Clarsen, G. y Pirie, G. (eds.). *Mobility in History* (pp.175-182). Éditions Alphil-Presses Universitaires Suisses, Neuchâtel.
- Vidal, J., 2012. Empresas multinacionales españolas: los casos de Iberia y el grupo hotelero Sol-Meliá. En: Guajardo, G. (coord.). *Innovación y Empresa. Estudios históricos de España y América Latina* (pp.105-140). Lenguaje Claro editora-Centro de Investigaciones interdisciplinarias en Ciencias y Humanidades, UNAM, Buenos Aires.
- Villagrasa, M., 2003. Tendencias recientes de los servicios postales en España. *Revista Española de Derecho Administrativo*, 118, 201-227.