

# Trabajo Fin de Grado

## Título del trabajo

¿Influye la estructura de propiedad en la estrategia y los resultados de la empresa en el sector postal?

Does the ownership structure influence the strategy and results of the company in the postal sector?

Autor

**Carlos García Sánchez**

Directora

**Carmen Galve Górriz**

Facultad de Economía y Empresa

2017

## **Resumen.**

Con este trabajo se pretende dar respuesta a la pregunta planteada, en el sentido de intentar constatar si las distintas tipologías de la estructura de la propiedad, inciden en los resultados de las empresas de un sector concreto como el postal.

En primer lugar, definiremos el nuevo marco normativo en el que se desarrolla la actividad y los profundos cambios obrados en los últimos años, para continuar situando las características fundamentales del mercado, tanto a nivel de demanda como de oferta.

Veremos la tipología de las empresas que actúan en este sector y su forma jurídica. Haremos especial hincapié en la estructura familiar, sus ventajas e inconvenientes, dado que es la forma de propiedad y gestión predominante.

Terminaremos analizando y comparando, las dos empresas más representativas del sector y que además contraponen estructuras de propiedad totalmente diferentes. CORREOS como gran empresa de titularidad pública y además encargada de la prestación del Servicio Postal Universal, frente a UNIPOST que es el único operador que compite a nivel nacional y cuya estructura de propiedad es la de una empresa familiar.

## **Summary.**

This paper intends to answer the question, in the sense of trying to verify if the different typologies of the structure of the property, affect the results of the companies of a specific sector like the postal.

In the first place, we will define the new regulatory framework in which the activity and the profound changes carried out in recent years are developed, in order to continue to situate the fundamental characteristics of the market, both in terms of demand and supply.

We will see the typology of the companies that operate in this sector and its legal form. We will place special emphasis on the family structure, its advantages and disadvantages, given that it is the predominant form of ownership and management.

We will conclude by analyzing and comparing the two most representative companies in the sector and also opposing totally different property structures. CORREOS as a large publicly owned company and also in charge of providing the Universal Postal Service, in front of UNIPOST, which is the only operator that competes nationwide and whose ownership structure is that of a family business.

## Contenido

1. Introducción.....	4
2. Antecedentes y normativa .....	5
2.1 Europea.....	5
2.2 Española.....	6
3. Situación actual y características del mercado postal en España .....	8
3.1 Caracterización y tendencias del mercado .....	8
3.1.1    El SPU y el nuevo entorno tecnológico .....	8
3.1.2    El sector postal tradicional frente al segmento de la paquetería.....	10
3.2 Características básicas de la demanda.....	11
4. Características estructurales de la industria.....	12
4.1 Características básicas de la oferta .....	12
4.1.1    Operadores integrales (end to end) de ámbito nacional.....	14
4.1.2    Empresas consolidadoras de ámbito nacional.....	16
4.2 Tipología de los operadores postales.....	16
4.2.1    Registro General de Empresas Prestadoras de Servicios Postales.....	16
4.2.2    Forma jurídica e implantación territorial.....	18
4.3 Grado de concentración.....	18
5. Diferencias entre empresa pública y empresa familiar.....	19
6. Caso práctico: Correos, S.A / Pública – Vs – Unipost S.A / privada familiar .....	24
6.1    Misión y estrategia de Correos.....	24
6.2    Misión y estrategia de Unipost.....	25
6.3    Fortalezas competitivas de Correos. (Debilidades de Unipost) .....	27
6.4    Fortalezas competitivas de Unipost. (Debilidades de Correos) .....	29
6.5    Amenazas y oportunidades comunes. (A/O) .....	31
7. Datos y resultados comparados.....	32
7. Conclusiones.....	39
8. Bibliografía .....	41
9. Anexos .....	44

## 1. Introducción.

Durante los veranos del 2014 y 2015, fui contratado por la Empresa Unipost para realizar las labores de repartidor de correspondencia (cartero) en el municipio de Villanueva de Gállego, en sustitución de uno de sus empleados.

Este hecho me permitió entrar en contacto con un sector económico del que lo desconocía prácticamente todo hasta ese momento y empezar a entender, aunque fuese mínimamente, los fundamentos del mismo.

Lo primero que aprecié es que, aunque algunos de los principales actores como Correos tenían tras de sí una larga historia, este año celebran su 300 aniversario, la realidad de la competencia en el mercado era bien distinta, pues hasta el año 2010 estaba regido por unas Leyes que establecían un monopolio a favor de esa empresa.

Esto suponía que sólo se había establecido una competencia real en el negocio postal desde esa fecha y por lo tanto esa podía ser la explicación a las múltiples dificultades internas por las que atravesaba mi empresa y de los constantes conflictos regulatorios con Correos, como el acceso a la red<sup>1</sup>, los precios mayoristas y minoristas<sup>2</sup>... por otro lado nada distinto de lo ya acontecido en otros sectores que habían sufrido el mismo proceso como las telecomunicaciones.

Llegado el momento de plantearme la realización de mi TFG, creí interesante intentar profundizar en el conocimiento del sector y ver hasta qué punto otros factores distintos a los regulatorios y que desarrollaremos con más profundidad en el trabajo, como puede ser la estructura de la propiedad, tenían también una clara incidencia en la estrategia y resultados de las compañías.

La tipología de los servicios realizados en el sector y la necesidad de llegar todos los días a las 8.122 municipios de España, hace que las inversiones necesarias para sustentar esta red sean enormes y en algunos casos incluso puedan considerarse “hundidas”<sup>3</sup> y esto ha propiciado que en los años transcurridos desde la liberalización de los servicios solamente una empresa, Unipost, haya sido capaz de desarrollar un red alternativa a la de Correos y que le permite competir con coberturas de más del 70% de la población.

---

<sup>1</sup> [expansion.com/2013/04/23/empresas/distribucion/1366713817.html](http://expansion.com/2013/04/23/empresas/distribucion/1366713817.html)

<sup>2</sup> [expansion.com/2014/01/24/empresas/1390574830.html](http://expansion.com/2014/01/24/empresas/1390574830.html)

<sup>3</sup> Petit Lavall, Maria Victoria (2011) “Régimen Jurídico del Sector Postal”. Tirant lo Blanch. Valencia

Curiosamente y como veremos en el trabajo, la situación de monopolio habida hasta 2010, ha dado paso a otra de cuasi duopolio y es por ellos que hemos elegido estas dos empresas para realizar nuestro análisis y en el único periodo que son comparables y del que existen datos publicados hasta la fecha, que es entre 2010 y 2015, aunque obviamente nos hubiese gustado disponer de un período mucho más largo de tiempo.

## **2. Antecedentes y normativa**

### **2.1 Europea.**

Hasta finales del siglo XX, el modelo habitual de gestión de los servicios postales en Europa, era el de encomendar la prestación de los mismos a empresas públicas y en régimen de monopolio.

Al igual que ocurrió en otros sectores económicos como la telefonía, electricidad, gas, etc. A principios de los años noventa la Unión Europea inició un proceso de liberalización de los servicios postales con la publicación en 1992 del Libro Verde<sup>4</sup> sobre el desarrollo del mercado único.

El punto de inflexión en ese recorrido fue la primera Directiva Postal de 1997<sup>5</sup> en la que se establecieron las reglas básicas y se inició de forma paulatina el proceso de apertura a la competencia.

El final del proceso regulatorio lo estableció la denominada tercera Directiva que se publica en 2008<sup>6</sup> y que establece el 31 de diciembre de 2010 como la fecha límite en la que la totalidad de Estados miembros deberán haber trasladado a su derecho interno los preceptos de la mismas y procedido a la apertura y liberalización total de sus mercados postales.

---

<sup>4</sup> Libro Verde sobre el desarrollo del mercado único de los servicios postales. Comunicación de la Comisión COM (91)476, de 11 de Junio de 1991.

<sup>5</sup> 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.

<sup>6</sup> 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.

Las metas perseguidas por la UE al adoptar estas medidas eran dos. Por un lado, la libre circulación de estos servicios para lo cual los estados deberían asegurar que sus mercados interiores se desarrollen en libre competencia. Y por otro, el reconocimiento de la importancia de garantizar un servicio postal universal, con un determinado nivel de calidad para todos los ciudadanos de la Unión y la obligación de compensar al operador prestador de estos servicios, si los mismos generan una carga financiera injusta.

Además de todo ello se consideró que un mercado competitivo contribuiría a abaratar los costes de prestación y a mejorar la calidad del Servicio Postal Universal (SPU)<sup>7</sup>.

Como conclusión, las Directivas han reducido primero y prohibido después la utilización de un área reservada en régimen de monopolio como fórmula para financiar la prestación del SPU por parte de los operadores públicos encargados de realizar los servicios y seguir otorgando derechos especiales o exclusivos a los mismos. En este sentido, el preámbulo de la Directiva 2008 señala, basándose en conclusiones de un estudio, que el fin del área reservada es compatible con una prestación sostenible del SPU en un entorno competitivo.

También se han adoptado diversas normas en cuanto a la delimitación y alcance de los servicios integrados en el SPU, las distintas posibilidades para designar al operador encargado de la prestación del mismo y su financiación. También se han limitados las barreras administrativas a los competidores que pretendan establecerse, garantizando el acceso a la red postal pública y creando reguladores independientes.

## **2.2 Española.**

Nuestro país ha ido incorporando el derecho comunitario a sus normas internas a lo largo de los últimos veinte años. Hasta la entrada en vigor de la nueva Ley el marco de regulación sectorial ha sido la Ley 24/1998, de 13 de julio, del Servicio Postal Universal y de Liberalización de los Servicios Postales, que transponía la Directiva 97/67/CE y fue desarrollada por varios reales decretos. La Ley 43/2010<sup>8</sup> (en adelante Ley Postal), que configura el nuevo marco regulatorio del sector, es el resultado de trasladar la

---

<sup>7</sup> La definición, concepto y ámbito del Servicio Postal Universal, de ahora en adelante SPU, se desarrollará posteriormente en el punto 2.1.1 de esta presentación.

<sup>8</sup> Ley 43/2010 de 30 de Diciembre, del Servicio Postal Universal, de los derechos de los usuarios y del mercado Postal.

Directiva de 2008 y adaptar el marco regulatorio nacional a las necesidades de un mercado completamente liberalizado.

La Ley Postal regula los que se entiende son los ocho elementos más determinantes de las condiciones de competencia en el sector, es decir: la selección del operador designado para la provisión del SPU, la delimitación de los servicios incluidos en el SPU, el cálculo de la compensación al proveedor del SPU, el sistema elegido para su financiación, la determinación de las tarifas de prestación de este servicio, las condiciones para acceder a la actividad postal, el acceso a la red postal y funciones de la autoridad nacional de regulación del sector.

A la luz de los múltiples contenciosos judiciales y regulatorios habidos en el sector en los años posteriores a la aprobación de la Ley Postal, habrá que concluir que, a pesar de contener numerosos elementos positivos, esta norma presenta también importantes deficiencias en términos de competencia, entre las que se destacan:

- La designación directa de Correos como prestador del SPU durante un periodo de 15 años, ignorando la posibilidad prevista en las directivas, de que existan varios operadores designados o que el proveedor del SPU puede ser elegido a través de un procedimiento de licitación pública, en el que el operador seleccionado prestaría el servicio a cambio de un determinado precio, o a través de una designación directa.
- La falta de claridad en la definición del ámbito del SPU, pues deberá incluir la revisión de aspectos tales como la frecuencia del reparto, la accesibilidad de las zonas de reparto, la tipología de los puntos de acceso a la red postal o los criterios de exigencia de rapidez de entrega.
- Las distorsiones derivadas del sistema de cálculo de la carga financiera injusta y las condiciones de financiación de la misma<sup>9</sup>.
- El mantenimiento de derechos compensatorios a favor del prestador del SPU, especialmente la exención impositiva y la presunción de veracidad y fehaciencia en las comunicaciones por medios físicos y telemáticos con las AA.PP<sup>10</sup>.

---

<sup>9</sup> Se desarrollará posteriormente en el punto 6.3 C

<sup>10</sup> Se desarrollará posteriormente en el punto 6.3 B

- Las condiciones de acceso a la red y los elementos de la infraestructura, así como las características del modelo de costes<sup>11</sup>.

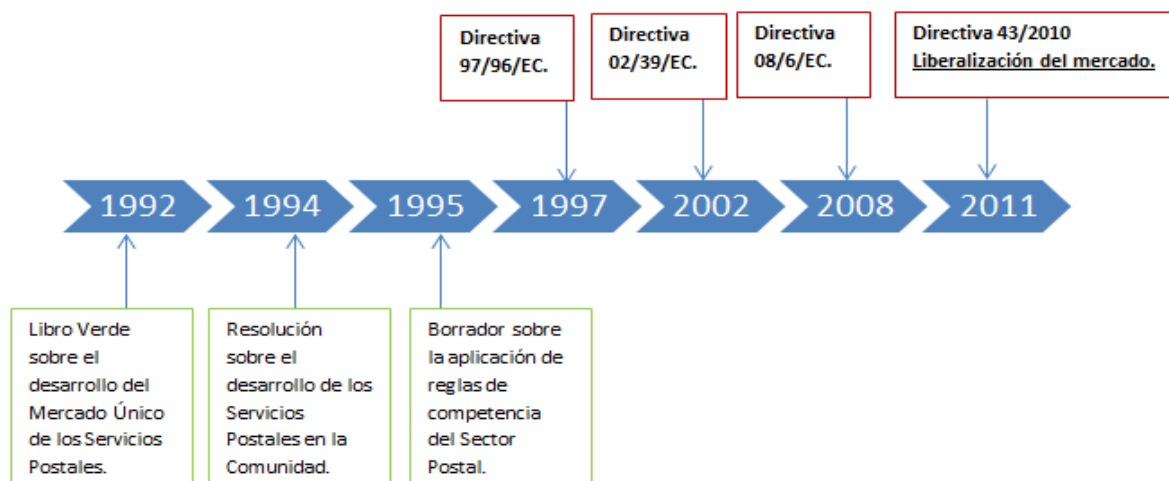


Ilustración 1. Cronograma de la Regulación Postal. Fuente: Elaboración propia.

### 3. Situación actual y características del mercado postal en España

#### 3.1 Caracterización y tendencias del mercado

##### 3.1.1 El SPU y el nuevo entorno tecnológico

La Ley Postal, define el SPU en España de la siguiente forma:

##### **Artículo 20 Concepto**

*“Se entiende por servicio postal universal el conjunto de servicios postales de calidad determinada en la ley y sus reglamentos de desarrollo, prestados en régimen ordinario y permanente en todo el territorio nacional y a precio asequible para todos los usuarios.*

##### **Artículo 21 Ámbito**

*1. Se incluyen en el ámbito del servicio postal universal las actividades de recogida, admisión, clasificación, transporte, distribución y entrega de envíos postales nacionales y transfronterizos en régimen ordinario de:*

<sup>11</sup> Se desarrollará posteriormente en el punto 6.4 D



*a) Cartas y tarjetas postales que contengan comunicaciones escritas en cualquier tipo de soporte de hasta dos kilogramos de peso.*

*b) Paquetes postales, con o sin valor comercial, de hasta veinte kilogramos de peso.*

*El servicio postal universal incluirá, igualmente, la prestación de los servicios de certificado y valor declarado, accesorios de los envíos contemplados en este apartado.*

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

Los profundos cambios experimentados por las comunicaciones postales en las últimas dos décadas, han hecho perder a estas su carácter de principal medio de comunicación, aunque la legislación las continúa considerando como un servicio público.

La prestación del SPU en todo el territorio nacional y a un precio uniforme, constituye una forma de redistribución de la riqueza, ya que todos los ciudadanos o empresas radicadas en un entorno rural de alto coste, serán subsidiados por los servicios prestados en zonas de bajos costes (principalmente urbanas).

En un entorno digital como el actual, es importante buscar el punto de equilibrio entre los diversos sistemas de comunicación, teniendo además en cuenta que la financiación del déficit que genera la prestación del SPU, deberá ser lo más neutra posible para no generar distorsiones en la competencia.

Es el consumidor o usuario de determinados servicios básicos (agua, luz, gas, teléfono, banca) el que solicita a sus proveedores si las comunicaciones generadas por estos prefieren recibirlas en formato físico o electrónico.

Así pues, es interesante señalar el valor social de este servicio público. Éste podría calcularse como la diferencia entre los beneficios sociales (redistribución de riqueza, accesibilidad en todo el territorio, precio...) y el coste de prestación del SPU. Siendo conscientes de que los beneficios tienden a ser menores, dadas las preferencias de los consumidores por otro tipo de comunicaciones como las

electrónicas, mientras que los costes unitarios de prestación se incrementan como consecuencia de unos volúmenes de envíos en continua disminución, lo que a su vez impide un mejor aprovechamiento de las economías de escala que más adelante analizaremos.

Por último, y puesto que según los datos publicados más de un 90% de los envíos postales corresponden a comunicaciones de grandes empresas con sus clientes, cabría preguntarse hasta qué punto y en qué grado debería continuarse financiándose la prestación del SPU exclusivamente vía impuestos y si no sería necesaria una reforma del alcance y ámbito de la prestación.

### **3.1.2 El sector postal tradicional frente al segmento de la paquetería.**

El mercado postal se puede segmentar en función de la tipología de los servicios ofertados y de las características de los mismos:

- Sector postal tradicional.

Que incluye principalmente el segmento de la correspondencia. Los envíos característicos de este segmento son las cartas, tarjetas postales y la publicidad directa cuya entrega se realiza a través de casilleros domiciliarios. También se incluyen en este segmento las cartas certificadas y las notificaciones administrativas. No se establecen unos plazos concretos en las entregas de los envíos y los medios habitualmente utilizados son de repartidores o carteros que recorren y distribuyen diariamente los envíos postales en una zona fija y previamente definida.

Para operar en este sector y puesto que los servicios prestados están incluidos en la definición y alcance del SPU, se requiere una Autorización Administrativa Singular expedida por el Ministerio de Fomento y una inscripción en el Registro Postal Sección B.

El código CNAE que identifica este segmento es el 5310 (Actividades postales sometidas a la obligación del servicio universal).

- Segmento de envíos urgentes y paquetería.

La oferta de servicios la forman principalmente los envíos, tanto de documentos como paquetes, con compromiso de entrega en plazo determinado y por tanto

con indemnización en caso de retraso, es decir, ofrecen servicios con valor añadido, por lo que, generalmente, estas empresas se inscriben únicamente en la sección A del Registro Postal y solamente requieren una Autorización Administrativa General.

El reparto habitual se realiza con vehículos de diversas capacidades y en rutas que se establecen diariamente en función de la demanda.

El código CNAE que de forma más clara identifica a este segmento es el 4941 (Transporte de mercancías por carretera).

A efectos del presente trabajo, se analizará a las empresas que operan en el segmento postal tradicional, por lo que los datos o análisis que se presenten a partir de este punto, harán referencia únicamente al mismo.

### **3.2 Características básicas de la demanda**

Se podrían establecer hasta cuatro grupos distintos de demandantes de servicios postales si nos atenemos a sus principales necesidades de comunicación:

- Ciudadanos, que comprende los demandantes particulares que utilizan los servicios postales para sus comunicaciones personales con otros particulares, empresas y la administración pública.
- Las PYMES, que realizan y reciben envíos como soporte de su actividad administrativa o comercial, pero que no generan grandes cantidades de correo.
- Grandes emisores, generalmente grandes empresas que emiten un importante volumen de envíos y las Administraciones Públicas para sus comunicaciones oficiales con la ciudadanía.
- Empresas para las que el servicio postal es un elemento esencial en su negocio, como las de publicidad y marketing, las de venta a distancia, editoriales, etc.

La mayor parte de los envíos tienen como origen a empresas y administraciones públicas y como principal destino los ciudadanos particulares.

En la Memoria 2008 del Ministerio de Fomento<sup>12</sup> se estima que, en la UE-27, el 31% del flujo de cartas corresponde a B2B, el 57% a B2C y sólo el 12% a C2X.

La consecuencia lógica de esta concentración de la demanda en dos grupos principales de generadores de servicios postales, es que los operadores postales privados que han entrado a competir en este mercado, lo hacen de forma casi exclusiva en el segmento empresarial y en menor medida en las administraciones públicas, pues los mayores volumen de generación permiten una mayor rentabilidad por aprovechamiento de las economías de escala y por la ubicación de estos en las zonas más densamente pobladas. Esta gran concentración de la demanda en clientes empresariales (Bancos, Telefonía, Gas, Electricidad...), otorga un enorme poder de negociación sobre los precios ofertados por los distintos operadores postales, con los que se acuerdan de forma individual, por concurso o por subasta, las condiciones de prestación.

## **4. Características estructurales de la industria**

### **4.1 Características básicas de la oferta**

La prestación de servicios postales comprende un conjunto de actividades de recogida, admisión, preparación y clasificación, transporte y reparto final de los envíos.

- Recogida del correo en buzones o en las empresas emisoras del correo para su traslado a centros postales en origen.
- Preparación y clasificación del correo, separando los diferentes tipos de envío (paquetes, cartas, urgentes y ordinarias, susceptibles o no de tratamiento automatizado, etc.) y clasificándolo por destino del envío.
- Transporte del correo entre centros postales, por carretera, avión o ferrocarril.
- Clasificación y preparación final, antes del reparto.
- Reparto de los envíos a destinatario, a pie o con vehículos.

El conjunto de recursos productivos necesarios para realizar las distintas actividades postales se denomina red postal. Las actividades realizadas en el lugar de destino de los

---

<sup>12</sup> Ministerio de Fomento, Memoria Sector Postal Español 2008

envíos se denominan habitualmente actividades “*downstream*” o aguas abajo. El resto de actividades previas al proceso de entrega se denominan “*upstream*” o aguas arriba.

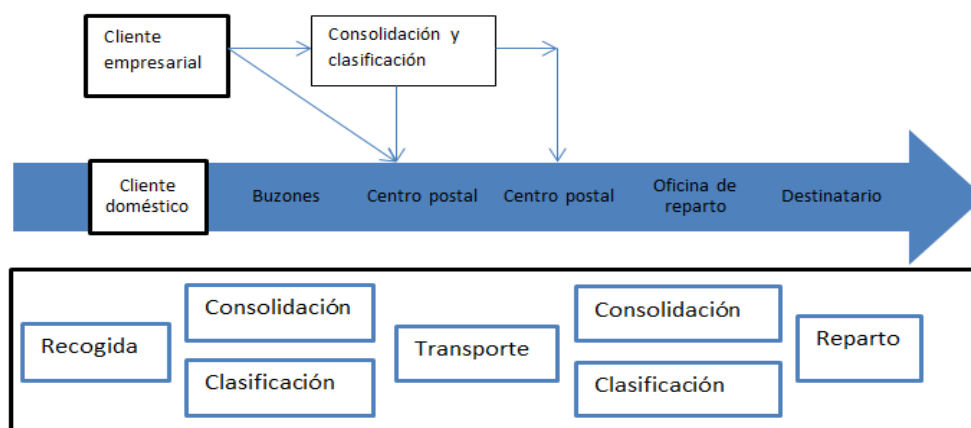


Ilustración 2. Ciclo productivo. Fuente: Elaboración propia.

Podemos distinguir dos principales tipos de agentes en el mercado postal tradicional:

1. Operadores integrales o end-to-end: Empresas que realizan todo el proceso de envío a través de su propia red en un ámbito geográfico determinado, nacional, regional o local. Asimismo, pueden necesitar acceso a la infraestructura postal de terceros en otras geografías.
2. Empresas consolidadoras: solamente disponen de red de recogida, pero no de reparto. Realizan las actividades previas de preparación y clasificación del correo, entregando los envíos admitidos a otros operadores postales para su distribución final. Dentro de este grupo existen dos tipologías de empresas. Por un lado, las que operan dentro del ámbito nacional, ya que la correspondencia que admiten, en su mayoría tiene como destino España y por otro lado las de ámbito internacional, que gestionan, mayoritariamente, envíos postales con destino fuera de España. Puede ofrecer otros servicios adicionales como impresión o preparación de publicorreo.

#### 4.1.1 Operadores integrales (end to end) de ámbito nacional

- a) La Sociedad Estatal Correos y Telégrafos, S.A, es el principal operador del sector postal tradicional y siguiendo con la tendencia habitual en Europa, sigue siendo de propiedad pública. Su capital ha quedado totalmente controlado por el holding SEPI (Sociedad Española de Participaciones Industriales).

Desde enero de 2011 pasó a denominarse Grupo Correos como resultado de la unión de Correos y sus filiales: Correos Express, Correos Telecom y Nexea, mostrándose ante el mercado como auténtico operador global de soluciones de comunicación en todos los mercados en los que está presente.

Es el líder indiscutible del sector postal tradicional en España, distribuyó casi 3.000 millones de envíos en el año 2015 y llega a 25 millones de hogares y tres millones de empresas, empleando para ello a más de 50.000 personas.

Es la primera empresa del país por capilaridad y cobertura territorial, con más de 10.000 puntos de acceso: 2.250 oficinas multiservicio, 100 unidades de servicios especiales, 1.821 unidades de distribución, 7.676 puntos de servicio en el ámbito rural y con una flota de casi 14.000 vehículos para el transporte y distribución de envíos.

Correos, refuerza su presencia en la cadena de valor de los envíos, con su oferta de servicios en la fase previa y posterior a la distribución a través de Correos Express, que trabaja en el ámbito de la paquetería urgente y que se dedica a la comercialización de servicios de paquetería empresarial; por su parte, Nexea ofrece servicios integrales a empresas generadoras de envíos postales masivos. Su oferta va más allá de la impresión y el manipulado de envíos, abarcando la gestión global de las comunicaciones; Correos Telecom gestiona las infraestructuras de telecomunicaciones del Grupo y comercializa servicios de telecomunicaciones y de consultoría técnica.

- b) Unipost, S.A, es la única empresa privada de carácter familiar que tiene presencia en todo el territorio nacional. Está compuesta por el grupo Unipost (formado por Unipost Servicios Generales, S.L., Suresa Cit, S.L. y Unipost S.A.) y 115 empresas franquiciadas, además de empresas colaboradoras.

Unipost dispone de 69 delegaciones propias y consigue mediante acuerdos de colaboración con operadores que operan en una zona local, una capilaridad, que de acuerdo con su página web, alcanza al 70% de la población.

Casi la mitad de empresas con autorización administrativa singular para prestar Servicios Postales Universales, trabajan para Unipost bien en régimen de franquicia o como meros colaboradores. Habitualmente son empresas de ámbito local que reparten el correo que reciben de la Red y que a su vez comercializan envíos para todo el Estado.

Su creación en 2001, fue el fruto de la fusión de pequeños operadores postales privados, y desde entonces se ha consolidado como el primer operador privado y el principal competidor directo de Correos en España.

La entrada del operador postal alemán Deutsche Post en el accionariado de Unipost en 2004 supuso la integración de esta empresa en una red postal de ámbito internacional, dando la posibilidad de gestionar la correspondencia nacida de empresas de otros países.

Unipost se ha especializado principalmente en el correo empresarial que abarca tanto la carta ordinaria y certificada como las campañas de publicidad o publicaciones periódicas y presta sus servicios a empresas de cualquier sector, desde las principales entidades financieras, aseguradoras y empresas de telecomunicaciones, hasta asociaciones, administraciones públicas o pymes.

Correos y Unipost son por tanto los únicos operadores de ámbito nacional verticalmente integrados y llevan a cabo su actividad en todos los eslabones de la cadena de valor postal. Dicha integración y el ámbito de actuación nacional les permiten aprovechar economías de escala, alcance y densidad.

### **Empresa end to end de ámbito regional.**

En el ámbito regional opera el Grupo Akropost. Este grupo está integrado por las empresas Akropost Servicios Postales del País Vasco, S.A., Akropost Gipuzcoa S.L., Akropost Araba S.L. y Asociación Baliodunak de empleo protegido de Euskadi. Su ámbito territorial de actuación es el País Vasco y dispone de un acuerdo de colaboración con Unipost.

### **Empresas end to end de ámbito local (Independientes).**

Son empresas de pequeño tamaño que trabajan en el ámbito local y que no tienen ningún acuerdo con otro operador postal. Todos los envíos que gestionan proceden de clientes propios. Dentro de este grupo se incluyen las empresas que pertenecen a un nicho de mercado caracterizado por su especialización en el producto de la notificación administrativa, ya que son empresas cuyo cliente principal es el Ayuntamiento de su localidad.

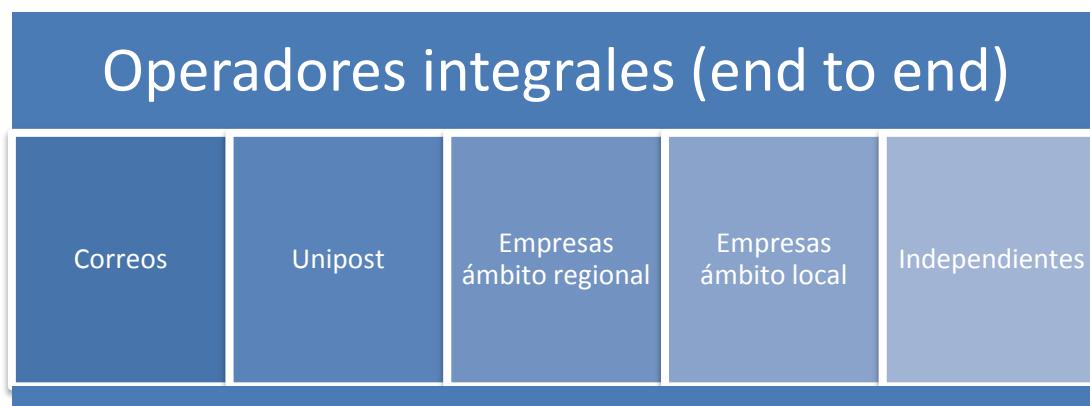


Ilustración 3. Operadores integrales. Fuente: Elaboración propia.

#### **4.1.2 Empresas consolidadoras de ámbito nacional**

Son operadores que disponen de red de recogida, pero no de transporte ni de reparto. Ofrecen a sus clientes, pymes en su mayor parte, servicios de recogida, clasificación, franqueo y preparación de sus envíos postales para la posterior entrega a alguno de los operadores postales tradicionales, mayoritariamente a la Sociedad Estatal Correos o a Unipost.

### **4.2 Tipología de los operadores postales.**

#### **4.2.1 Registro General de Empresas Prestadoras de Servicios Postales**

Teniendo en cuenta lo previsto en la Ley Postal, en el Registro Postal han de inscribirse los datos relativos a los operadores de servicios postales habilitados para prestar estos servicios.



Este Registro, que depende en la actualidad de la Secretaría General Técnica del Ministerio de Fomento<sup>13</sup>, consta de dos secciones:

-En la sección A están inscritos los operadores que prestan servicios postales no incluidos en el ámbito del servicio postal universal, habilitados mediante la presentación de una declaración responsable.

-En la sección B están inscritos los operadores que prestan servicios postales incluidos en el ámbito del servicio postal universal, habilitados mediante una autorización administrativa singular.

Los operadores habilitados para prestar todo tipo de servicios postales se encuentran registrados en ambas secciones.

El gráfico siguiente refleja la evolución de 2011 a 2015, del número de operadores inscritos en el Registro Postal, en cada una de las secciones. Como puede apreciarse, tras el aumento en 2014, el número total de operadores inscritos vuelve a aproximarse al valor medio de los últimos años.

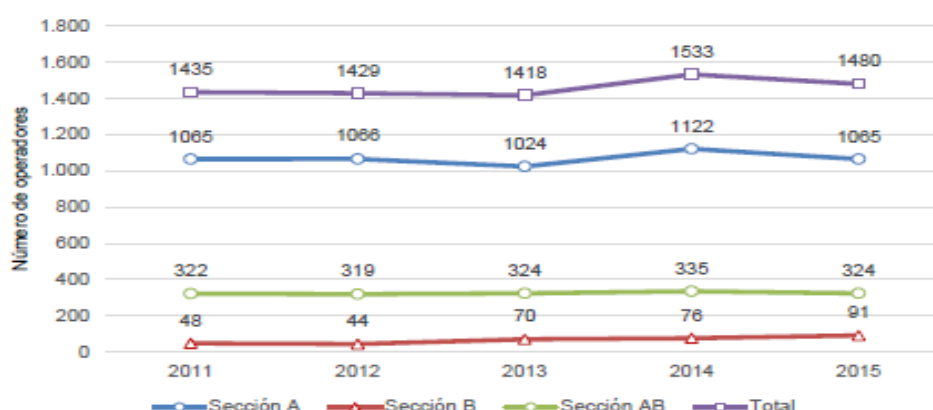
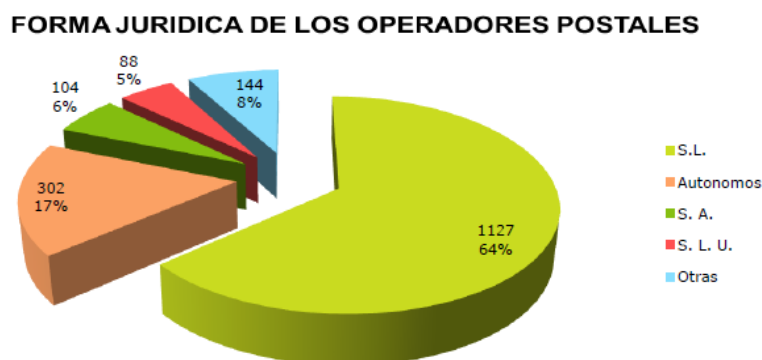


Ilustración 4. Evolución del número de operadores postales. Fuente: Informe Anual 2015 del Registro General de Empresas Prestadoras de Servicios Postales.

<sup>13</sup> Las competencias para otorgar las autorizaciones, recibir las declaraciones responsables y gestionar el Registro fueron asignadas al Ministerio de Fomento en la Ley 3/2013, de 4 de junio de creación de la CNMC, que gestionó el mismo hasta el 7 de abril de 2015, fecha en que se produjo el traspaso efectivo de esta función al Ministerio, conforme a la Orden PRE/578/2015, de 27 de marzo.

#### 4.2.2 Forma jurídica e implantación territorial.

Los operadores postales realizan sus actividades bajo diversas formas jurídicas. En el grafica siguiente se reflejan las formas predominantes entre los operadores postales inscritos en el registro.



**Ilustración 5. Forma jurídica.** Fuente: Informe Anual 2015 del Registro General de Empresas Prestadoras de Servicios Postales.

Respecto a la distribución de estos por Comunidades Autónomas y según los datos publicados en el Registro, se observa que el mayor número corresponde a Cataluña con un 22%, seguida de Madrid y Andalucía con un 17% y 12% respectivamente.

#### 4.3 Grado de concentración.

Tal y como se acaba de ver en el punto 4.2.1, el número total de empresas habilitadas para prestar servicios postales universales en el año 2015 era de 324 a nivel nacional.

Además, tal y como puede verse en la ilustración 5, un número importante de las mismas corresponderían con pequeñas sociedades mercantiles que prestarían sus servicios en un ámbito exclusivamente local.

Por otro lado, la necesidad de competir de forma integral con el operador Correos y la necesidad de disponer de una red propia de distribución que alcance la mayor cobertura de población posible y los costes que esto conlleva, ha llevado a una parte de la industria a un proceso de concentración societaria bajo la figura de Unipost, o bien a una integración operativa y comercial bajo un régimen de franquicia.

Como puede apreciarse en la ilustración 6, si tenemos en cuenta las ventas del mercado, podría decirse que el nivel de concentración en el mismo es muy elevado, ya que dos compañías, Correos y Unipost, copan más del 97% del mismo, quedando el resto para las restantes 322 empresas.

Todo ello, se traduce en que la rivalidad o competencia en el sector postal tradicional se centra a nivel nacional y de forma casi exclusivamente en estas dos empresas.

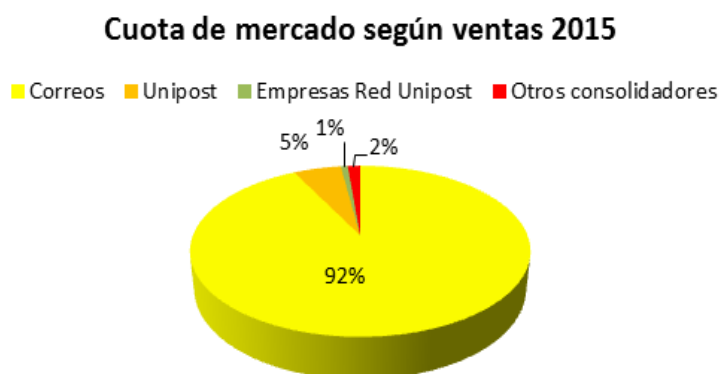


Ilustración 6. Cuota de mercado.

## 5. Diferencias entre empresa pública y empresa familiar.

### Pública

Habitualmente, este tipo de empresas vienen a cubrir determinadas necesidades de los ciudadanos, que demandan una serie de bienes o servicios que la iniciativa privada no es capaz de satisfacer o hacerlo de forma asumible para la sociedad.

De esta manera, es el Estado quien ejerce la labor de prestar dicho bien o servicio convirtiéndose de esta manera en empresa y desarrollando una labor social ya que antepone el interés general al beneficio particular de una empresa.

Si bien es cierto que este tipo de empresas tienen aspectos positivos como los anteriormente comentados, también hay que decir que existen una serie de aspectos negativos como son que el criterio político puede pesar más que el criterio económico y que al disponer de financiación segura, no hay gran preocupación de trabajar de manera eficiente, como si sucede en el resto de empresas.

## **Familiar**

Desde el otro punto de vista que nos atañe en este estudio, la empresa familiar presta un bien o servicio con el objetivo de obtener un beneficio que le permita la continuidad del negocio en generaciones sucesivas, es decir, es fundamental para ellos la supervivencia a largo plazo de la empresa.

Las dos principales instituciones que representan a las empresas familiares (Grupo Europeo de Empresas Familiares y The Family Business Network), aprobaron en el año 2008 en Bruselas la definición oficial de empresa familiar<sup>14</sup>, la cual se basa en las siguientes premisas:

- a) *“La mayoría de los votos son propiedad de la persona o personas de la familia que fundó o fundaron la compañía; o, son propiedad de la persona que tiene o ha adquirido el capital social de la empresa; o son propiedad de sus esposas, padres, hijo(s) o herederos directos del hijo(s).*
- b) *La mayoría de los votos puede ser directa o indirecta.*
- c) *Al menos un representante de la familia o pariente participa en la gestión o gobierno de la compañía.*
- d) *A las compañías cotizadas se les aplica la definición de Empresa Familiar si la persona que fundó o adquirió la compañía (su capital social), o sus familiares o sus descendientes poseen el 25% de los derechos de voto a los que da derecho el capital social”.*

Tras analizar la literatura empírica estudiada para este trabajo, como Hernández Trasobares, A., & Galve Górriz, C. (2012). *“La naturaleza familiar de la empresa: aspectos positivos y negativos”*, se considera que pueden darse tres enfoques distintos con ventajas e inconvenientes correspondientes como son: Dirección operativa a corto plazo, gobierno corporativo a largo plazo y cultura.

### **a) Dirección operativa a corto plazo**

#### **Ventajas**

- Conocimiento profundo y experiencia en el negocio.

---

<sup>14</sup> Bueno, J. C. (2015). *La Empresa Familiar en España*.

En la mayor parte de estas empresas, se tiene una "forma de hacer las cosas" que se transmite a toda la plantilla y esto hace posible el trabajar todos en una misma dirección, desde el momento inicial de incorporación a la misma.

- Libre actuación y financiación.

Los directivos favorecen dicha autonomía, permitiendo una rápida toma de decisiones y asegurándose que el control de la la empresa recae sobre la familia, es decir, se da una concentración de la propiedad siendo nula o mínima la participación exterior. Además, el hecho de que muchas de las empresas familiares no coticen en bolsa, las independiza financieramente al limitar el libre acceso de cualquier persona tanto a sus acciones como a su información minimizando los costes de supervisión y control.

Si bien es cierto que esta aversión a elementos externos ya sea mediante una emisión de acciones o contrayendo deuda externa les impide ganar tamaño en el mercado como se mencionará posteriormente.

- Participación y perspectiva a largo plazo.

Aspecto fundamental como fuente de ventaja competitiva, ya que se busca la supervivencia de la empresa para las sucesivas generaciones, tratando de sucederse unas a otras en las mejores condiciones posibles en el mercado. El recorrido personal del fundador está muy ligado al crecimiento de la empresa.

### **Desventajas**

El poder del fundador a la hora de tomar decisiones y el hecho de que éstas se consideran como guía a seguir, combinado con el solapamiento existente entre empresa y familia, puede tener una serie de consecuencias:

- Dificultad en la profesionalización.

Como se ha mencionado anteriormente, se puede dar un panorama complejo ya que el fundador suele optar por otorgar puestos a sus familiares, impidiendo así la necesaria profesionalización, debido fundamentalmente a contar con miembros de la familia que pueden no reunir las capacidades y habilidades requeridas para poder desarrollar su labor, en vez de con profesionales externos cualificados.

Sin embargo, en un escenario como el que acabamos de mencionar en el que se tiende a ofrecer un puesto al familiar aunque no sea un profesional cualificado, Carlos Pursals (2005) opina que *“La competitividad, el buen gobierno corporativo, el crecimiento e,*

*incluso, esa característica propia de las empresas familiares, el deseo de perdurar en el tiempo, están estrechamente unidas a la profesionalización de sus estructuras. Esta característica está ligada a numerosos factores. Algunos, aunque no le son ajenos, están condicionados por elementos que no dependen directamente de las compañías, sino de su entorno”.*

- Rigidez y resistencia al cambio.

El haber seguido una filosofía y forma de proceder para el desarrollo de la empresa, que ha permitido a la misma posicionarse en el mercado, puede generar resistencias frente a los necesarios cambios en el "saber hacer" que puedan implicar en un momento dado un freno al crecimiento de la misma.

- Freno al crecimiento y dificultad para adquirir tamaño.

Si bien el carácter familiar permite una concentración de la propiedad, también supone problemas a la hora de desarrollar grandes inversiones o planes de negocio, ya que una empresa familiar se financia principalmente con recursos internos y no cuenta con facilidades a la hora de financiarse vía terceros, lo que en determinadas ocasiones le puede hacer rechazar proyectos por no cumplirse las condiciones financieras adecuadas.

#### **b) Gobierno corporativo a largo plazo.**

Ventajas y desventajas basadas en las normas internas de la empresa.

##### **Ventajas**

- Posibilidad de una ágil toma de decisiones.

En un marco globalizado como el actual, en constante cambio y evolución, resulta básico tener la capacidad de adaptar tanto la estructura de la propia empresa como de los procesos que en ella se realizan, de forma fluida.

Esta facultad encaja en la estructura de la empresa familiar, pues suele ser menos jerárquica y burocratizada que las de otro tipo de empresas, permitiendo de esta manera una mayor rapidez a la hora de tomar decisiones.

- Clima de confianza y respeto en la empresa.

Muy relacionado con la ventaja que acabamos de mencionar, ya que una estructura familiar esta menos institucionalizada debido a la confianza entre los miembros de la empresa y la comunicación. Al combinar el aspecto familiar con el sentido empresarial,

surge un clima de confianza en el que se comparte una serie de valores como confianza, identidad y compromiso que favorece la comunicación y es visto como algo positivo en el mercado.

### **Desventajas**

- Sucesión.

Debido a la gran implicación que tiene en todos los estamentos de la empresa y al hecho de ser un proceso poco definido y estructurado, además de estar sujeto a posibles tensiones familiares, se considera en mayor o menor grado una desventaja de este tipo de empresas.

Pablo Álvarez de Linera considera que *“toda empresa familiar que quiera asegurar su continuidad debe ser eficaz y eficiente como empresa, tanto en el corto como en el largo plazo”*

- Falta de estructura concreta bien definida.

Frente a la ventaja que se ha expuesto anteriormente, en algunos casos las estructuras de las empresas familiares pueden resultar confusas e inducir a error ya que se combinan los roles de algunos miembros familiares como ser directivos y propietarios al mismo tiempo que padres o hijos y a la vez empleados, etc.

## **c) Cultura**

### **Ventajas**

- Orgullo de pertenencia, compromiso y lealtad con la familia.

Hay una identificación entre el proyecto familia y la plantilla, que les hace sentirse una parte importante de un proyecto común, por lo que se adquiere un mayor grado de compromiso y una cultura estable de la compañía.

De acuerdo con Josep Tàpies (2011), *“los valores determinan cada aspecto de la empresa familiar y se convierten en una fuente de ventaja competitiva sostenible”*.

Todo ello a su vez puede permitir el desarrollo de la creatividad, el trabajo en equipo y la mejora de la motivación para aumentar la productividad.

### **Desventajas**

- Traspase de conflictos de la empresa a la familia.

En un escenario en el que se combinan clima empresarial y lazos familiares, la familia traslada los problemas del ámbito familiar al empresarial, originando ineficiencias en la organización empresarial y por tanto las decisiones cotidianas pueden afectar de mayor manera a la relación tanto personal como laboral de la plantilla y ello puede conllevar una disminución de productividad de la empresa al tener que dedicar tiempo y trabajo a solucionar las tensiones surgidas.

## **6. Caso práctico: Correos, S.A / Pública – Vs – Unipost S.A / privada familiar**

### **6.1 Misión y estrategia de Correos.**

#### **Misión**

Correos es el operador que presta el servicio postal universal en España, estando obligado a cumplir unos requisitos de calidad, regularidad, accesibilidad y asequibilidad que permiten el uso de las comunicaciones postales a toda la población.

- El propósito.

Como para cualquier empresa con ánimo de lucro, consiste en maximizar el beneficio y mantener el éxito a largo plazo para conseguir la supervivencia de la misma.

- Enfoque.

En este caso, el hecho diferencial de Correos es la presencia de la empresa a lo largo de todo el proceso productivo, es decir, desde la admisión del producto hasta su tratamiento, transporte y distribución a los destinatarios finales.

- Competir.

El elemento en torno al cual compite Correos, es el de ser capaz de llegar diariamente a todos los hogares del país a un precio muy competitivo.

La empresa busca satisfacer el suministro postal universal a toda la población, mediante una red logística y de transporte muy amplia que le permite estar presente en todo el proceso productivo y llegar a todos los hogares del país rápidamente, a un precio no superior al de la competencia asegurando de esta manera la supervivencia y el éxito de la empresa a largo plazo.



## **Estrategia**

La estrategia es el plan de acción trazado por una organización para alcanzar su misión y, en este caso, según los elementos recogidos anteriormente en la misión, y con los datos analizados, podemos decir que la empresa lleva a cabo las 3 estrategias:

- Diferenciación.

El hecho diferencial fundamental frente a cualquier otro operador de su segmento de mercado, es el hecho de tener un 100% de cobertura diaria a todos los hogares.

Esto le permite usar la misma red para comercializar distintos productos o servicios (cartas, publicorreo, certificados, paquetería, burofax, etc.), es decir, maximizar el aprovechamiento de su red ya existente.

Para sus competidores, no es viable económicamente replicar totalmente una red postal de ámbito nacional, por lo que parcialmente, se ven obligados a acceder a la red del operador principal, en este caso Correos, con un contrato mayorista.

Esta situación provoca adicionalmente una diferenciación por experiencia ya que los usuarios receptores de envíos postales a través de Correos perciben el servicio de esta empresa como algo habitual, efectivo y confiable.

- Respuesta.

Con la red logística, de centros de clasificación y de oficinas de las que dispone, Correos ha puesto en marcha en los últimos años una serie de nuevos servicios (financieros, de gestión de cobro de recibos, paquetería urgente, etc.) que le han permitido hacer frente a la incipiente competencia en lo que ha sido tradicionalmente su principal negocio que es el reparto de correspondencia.

## **6.2 Misión y estrategia de Unipost.**

### **Misión**

Unipost es el principal operador privado del sector postal en España, siendo especialista en los envíos de correspondencia ordinaria y marketing directos de sus clientes empresariales, todo ello en un marco de calidad, puntualidad y precios competitivos.

Según la información publicada en la base de datos SABI, es una empresa propiedad de la familia Raventós y que a su vez también está al frente de su gestión.

Esta amplia familia<sup>15</sup> tiene una dilatada historia industrial, pues entre otras (Unipost, Gefrusa, ...) es propietaria del grupo Codorniú, que es considerada la empresa familiar más antigua de España con más de 450 años y la decimoséptima del mundo, dedicada a la elaboración de vinos y cavas y con fuerte presencia internacional.

- El propósito.

Como para cualquier empresa con ánimo de lucro, se basa en maximizar el beneficio y mantener el éxito a largo plazo para conseguir la supervivencia de la misma.

- Enfoque.

En este caso, el hecho diferencial de Unipost es la posibilidad de presentar una oferta de bienes y servicios mucho más personalizados y adaptados a las necesidades de sus clientes sea cual sea su tipologías, pues al no estar sujeto a las condiciones de prestación del SPU, puede disponer de una cartera de productos mucho menos estandarizados, de tal manera que el cliente lo percibe como un servicio único y a su medida.

- Competir.

El elemento en torno al cual compite Unipost, es que al no tener la obligación de prestar el SPU, centra su actividad donde el precio fijado es superior al coste de prestación y de esta manera consigue precios más competitivos que Correos.

Aprovecha la libertad para el establecimiento de tarifas, centrando de esta manera la actividad principal del negocio en las zonas urbanas, que son las más rentables.

## **Estrategia**

La estrategia es el plan de acción trazado por una organización para alcanzar su misión y, en este caso, según los elementos recogidos anteriormente en la misión, y con los datos analizados, podemos decir que la empresa lleva a cabo las 3 estrategias:

- Diferenciación.

El hecho diferencial fundamental frente a cualquier otro operador de su segmento de mercado, es que al no estar sujeto a los requisitos de prestación del SPU, dispone de una estructura de costes menor y más flexible.

Esto le permite centrar su actividad en las zonas urbanas y negociar el derecho de acceso a la red postal pública en aquellas zonas rurales o de mayores costes las cuales

---

<sup>15</sup> [www.codorniuraventos.com/es](http://www.codorniuraventos.com/es)

de otra manera no sería viable económicamente, favoreciendo la competencia y facilitando la distribución postal en zonas de baja densidad y poco rentables.

En cualquier caso, el acceso a la red postal ha generado constantes conflictos con Correos tal y como se ha señalado en la introducción del trabajo y que han terminado en diversas denuncias ante la Comisión Nacional de Mercados y Competencia y demandas en tribunales, para poder lograr unos precios mayoristas no discriminatorios frente a los aplicados por Correos a sus propios clientes.

- Competencia en costo.

Unipost lleva a cabo una utilización efectiva de su red, lo que le permite obtener una mayor producción, reducir sus costes unitarios aprovechando de esta manera las economías de escala, alcance y densidad.

### **6.3 Fortalezas competitivas de Correos. (Debilidades de Unipost)**

#### **A. La exención tributaria**

Aun cuando la normativa europea permite la exención del IVA para los servicios postales prestados con obligaciones de servicio público, la exención recogida en la Ley Postal española va más allá al recoger en su Art. 22.2 que la misma alcanzará a *"los tributos que graven la actividad vinculada al SPU, excepto el Impuesto sobre Sociedades"*.

No obstante, el problema fundamental se deriva de la distorsión que genera la exención del IVA a algunos grandes clientes generadores de envíos postales. Como lo bancos y compañías de seguros. Estas entidades al no poder deducirse una parte sustancial del Iva que soportan, están particularmente interesadas en contratar sus servicios con operadores postales también exentos, como en nuestro caso Correos. Todo ello genera a esta empresa una importante ventaja competitiva frente a sus competidores, en relación con esta tipología de clientes.

#### **B. La Notificaciones Administrativas.**

La Ley Postal otorga en exclusiva al operador designado para la prestación del SPU, es decir Correos, el derecho a entregar las notificaciones administrativas y de los órganos judiciales con presunción de veracidad y fehaciencia. Al otorgarse al operador

designado, es aplicable a todos sus empleados, con independencia de que sean funcionarios públicos o no.

Si bien esta presunción no implica necesariamente la existencia de una reserva de estos servicios a favor de Correos en relación con esta importante parte del mercado postal que suponen las administraciones públicas, sí que sitúa en desventaja a otros operadores postales, que se exponen a una mayor probabilidad de reclamación judicial en sus entregas, y no pueden acceder a aquellas licitaciones públicas en las que la presunción de veracidad y fehaciencia forme parte de las condiciones de participación.

### ***C. Ayudas públicas***

La normativa europea sobre ayudas públicas es aplicable a los denominados servicios de interés económico general, entre los que se encuentran los servicios postales.

El objetivo de esta ayuda es el de garantizar la prestación del SPU en todo el territorio de la Unión de manera continuada y regular, y además hacerlo cumpliendo unos determinados estándares de calidad y a unos precios asequibles para todos los ciudadanos.

Esta garantía debe ser compatible con el hecho de que deba desarrollarse una competencia justa en el mercado de los servicios postales y este objetivo puede entrar en conflicto si se produce una sobrecompensación de los costes reales de prestación que distorsione el funcionamiento del mercado.

La compensación no deberá superar el nivel necesario para cubrir los gastos ocasionados por la ejecución de las obligaciones de servicio público.

### **D. La Red Postal.**

La Ley Postal la define como el conjunto de medios y recursos de toda índole que, empleados por el operador designado para la prestación del SPU, permitan la recogida y admisión de envíos en todo el territorio nacional, para la posterior realización de todo el proceso postal.

Correos, como prestador del servicio postal universal, debe alcanzar con su red todos los puntos de distribución del país. De acuerdo con su Memoria, entrega diariamente envíos en más de 25 millones de hogares y a 3 millones de empresas y contaba con casi 9.000 puntos de atención al cliente.

La red postal se caracteriza pues por su enorme capilaridad y cobertura territorial, constituyendo en sí misma una de las principales ventajas competitivas de Correos

frente a cualquiera de sus competidores, pues la misma y en su totalidad se considera económicamente irreplicable.

## 6.4 Fortalezas competitivas de Unipost. (Debilidades de Correos)

### A. La libertad de establecimiento.

Unipost no asume ningún tipo de obligación de servicio público, por lo que puede prestar sus servicios reduciendo la frecuencia de las entregas y lo que es más importante, limitando su actividad directa a zonas urbanas donde los precios públicos regulados están muy por encima de los costes de prestación, permitiéndoles ser más competitivos que el prestador del SPU Correos. Los envíos destinados a zonas rurales o de elevados costes, no se comercializarían o bien se reenviarían a través del operador Correos.

Según los datos publicados en su web, su cobertura de servicio alcanza al 70% de la española.

### B. Economías de escala y densidad.

En un proceso productivo como el postal se presentan economías de escala cuando los costes unitarios de fabricación decrecen conforme se incrementa la cantidad producida.

El alcance de las economías de escala sobre todo en el reparto, dependen de una serie de factores como el tipo de producto, la densidad de domicilios en la zona de reparto, la frecuencia del mismo, el tamaño de la zona de reparto y el número de artículos entregados por punto de reparto.

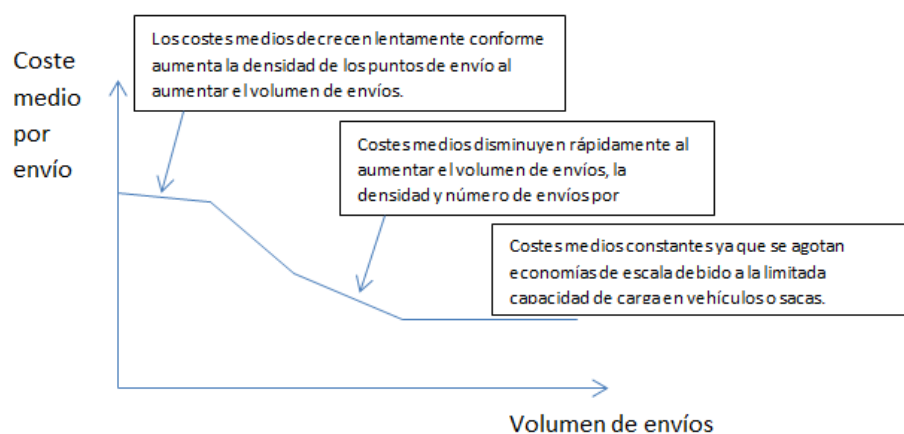


Ilustración 7. Economías de escala. Fuente: Informe OCDE 1.999

Según estimaciones y datos consultados en publicaciones y estudios como el de Nera Economics Consulting, un incremento del 10% en el volumen del correo a repartir incrementa los costes, tan sólo, entre un 6 y 8%.

Aunque el aprovechamiento de estas economías es una característica del mercado postal en su conjunto, en el caso específico de Unipost, y dado que su negocio se centra en las zonas urbanas de alta densidad de habitantes, estas economías se manifiestan de una forma mucho más relevante, convirtiéndose en una importante ventaja competitiva.

### **C. Los precios y descuentos en la prestación de servicios.**

Las diferencias de costes entre zonas urbanas de bajo coste y elevada rentabilidad y zonas rurales de elevado coste permiten a Unipost establecer una fuerte competencia en precios al centrar su actividad en las primeras, con el consiguiente perjuicio para Correos que se enfrentaría a una caída de volúmenes en zonas rentables y por tanto a un menor aprovechamiento de las economías de escala y densidad.

La absoluta libertad en el establecimiento de tarifas y descuentos, así como el hecho de que las tarifas en España siempre han estado a la escala más baja frente al resto de Países Europeos, otorgaría a Unipost una ventaja competitiva relevante frente al resto de competidores incluido Correos.

### **D. El derecho de acceso a la red postal pública.**

La Ley postal establece el derecho de acceso a la Red Postal de Correos, a todos los operadores privados, con la condición de que los mismos soporten la totalidad de los costes en que incurra este a partir del momento de la recepción de los envíos.

Los trabajos previos realizados por las empresas privadas antes de depositar los envíos, suponen una serie de ahorros de trabajos y costes para el propietario de la red.

Esto junto con otros factores como la regularidad en las entregas de envíos, el lugar de depósito de los mismos, el volumen de estos o el grado de clasificación, permiten negociar entre las partes unos precios especiales que facilitan el desarrollo competitivo de los operadores y un incentivo en la utilización de las infraestructuras existentes que de otra forma no serían económicamente replicables.

Este derecho de acceso se convierte así en una ventaja fundamental en el desarrollo de la competencia, al facilitar la distribución postal en aquellas zonas de baja densidad de población y por tanto poco rentables.

## 6.5 Amenazas y oportunidades comunes. (A/O)

### A. FACTORES EXTERNOS

- Recesión económica continuada: Aplicación de políticas de austeridad por parte de los clientes. (A)
- Medidas de eficiencia en la AAPP: Concursos públicos y medidas de contratación con márgenes muy ajustados. (A)
- Sustitución electrónica: La evolución en el formato de las comunicaciones impacta en la base del negocio. (A/O)
- La factura electrónica: La aceptación a efectos fiscales de este tipo de documentos, afecta directamente a la base del negocio. (A/O)
- Evolución del e-commerce y del marketing directo: Como vías de diversificación hacia nuevas líneas de negocio. (A/O)
- Desarrollos regulatorios: Por su posible influencia con la política comercial. (A/O)

### B. FACTORES INTERNOS

- Tiempos de reacción frente al mercado: La estructura laboral, operativa y tecnológica, dificultan una adaptación rápida a los cambios y ralentizan la puesta en marcha de proyectos. (A)
- Baja implicación en objetivos: Escasa motivación e incentivo en los empleados para la consecución de los resultados financieros esperados. (A/O)

## 7. Datos y resultados comparados.

INFORMACIÓN HISTÓRICA DE CORREOS Y TELÉGRAFOS, S.A.								
		2010	2011	2012	2013	2014	2015	15 Vs. 10
<b>DATOS ECONÓMICOS</b>	Millones de €							
Ingresos de Explotación (Incluye subvención al SPU)		2.041,3	1.995,4	1.792,1	1.879,6	2.112,4	1.797,9	-11,92 %
			-2,2%	-10,2%	4,9%	12,4%	-14,9%	
Importe neto cifra de Ventas.		1.969,7	1.946,1	1.739,1	1.605,0	1.590,4	1.613,9	-18,06 %
			-1,20 %	-10,64 %	-7,71 %	-0,91 %	1,48 %	
Resultado del Ejercicio.		1,7	1,0	-6,3	48,0	201,6	-33,7	-2034,56 %
			-42,6%	-730,0%	-861,9%	320,0%	-116,7%	
<b>DATOS DE PRODUCCIÓN</b>	Millones de ítems							
Total Envíos Postales		4.413,6	4.065,0	3.641,0	3.282,0	3.099,0	2.936,0	-33,48 %
			-7,9%	-10,4%	-9,9%	-5,6%	-5,3%	
Envíos electorales (Informados en Memoria Postal)		49,3	358,8	n.d.	n.d.	n.d.	432,0	
Cobro de recibos en oficinas		14,4	14,9	15,4	n.d.	n.d.	n.d.	
			3,5%	3,4%				
Giros nacionales + internacionales	Miles de ítems	7.937,4	7.300,0	6.400,0	n.d.	n.d.	n.d.	
			-8,0%	-12,3%				
<b>OTROS DATOS</b>								
<b>PRECIOS MEDIOS</b>	Euros							
Ingresos de Explotación / Envío.		0,46	0,49	0,49	0,57	0,68	0,61	32,40 %
			6,1%	0,3%	16,4%	19,0%	-10,2%	
<b>CALIDAD</b>								
Calidad D+3		96,1%	96,7%	96,3%	96,5%	95,5%	92,9%	-3,33 %
Calidad D+5		99,1%	99,2%	99,1%	99,1%	98,8%	97,9%	-1,21 %
Quejas y reclamaciones	Quejas	86.874	82.217	60.021	50.022	78.377	97.188	11,87 %
	Quejas por millón de envíos	19,68	20,23	16,48	15,24	25,29	33,10	68,17 %
<b>LABORAL</b>								
Empleados		61.819	59.263	55.775	53.264	51.275	50.153	-18,87 %
			-4,1%	-5,9%	-4,5%	-3,7%	-2,2%	
Productividad (Envíos/empleados)		71.396	68.593	65.280	61.618	60.439	58.541	-18,00 %
			-3,9%	-4,8%	-5,6%	-1,9%	-3,1%	
Costes de personal	Millones de €	1.544,9	1.514,9	1.340,3	1.368,7	1.370,7	1.398,0	-9,51 %
			-1,9%	-11,5%	2,1%	0,1%	2,0%	
<b>INFRAESTRUCTURAS</b>								
Puntos de atención		9.762	9.617	9.490	9.288	9.054	8.946	-8,36 %
			-1,5%	-1,3%	-2,1%	-2,5%	-1,2%	
	Red de Oficinas	2.360	2.379	2.374	2.375	2.384	2.383	
			0,8%	-0,2%	0,0%	0,4%	0,0%	
	Servicios Rurales	7.402	7.238	7.116	6.913	6.670	6.563	
			-2,2%	-1,7%	-2,9%	-3,5%	-1,6%	
Unidades de reparto o distribución		1.837	1.804	1.835	1.837	1.802	1.815	-1,20 %
			-1,8%	1,7%	0,1%	-1,9%	0,7%	
Unidades de servicios especiales		100	100	100	99	100	100	0,00 %
			0,0%	0,0%	-1,0%	1,0%	0,0%	
Centros de Admisión y Tratamiento		64	64	61	61	62	63	-1,56 %
			0,0%	-4,7%	0,0%	1,6%	1,6%	
	Centros de admisión masiva	6	6	6	6	6	6	
	Centros de tratamiento automatizado	17	17	17	17	18	18	
	Centros de tratamiento postal	36	36	35	35	35	35	
	Centros de tratamiento local	5	5	3	3	3	4	
Vehículos propios y ajenos		14.314	14.326	14.177	13.977	13.529	13.398	-6,40 %
			0,1%	-1,0%	-1,4%	-3,2%	-1,0%	
Vehículos ecológicos		n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	197	174	

Ilustración 8. Información Correos. Fuente: SABI y Memorias Anuales.



INFORMACIÓN HISTÓRICA DE UNIPOST, S.A.								
		2010	2011	2012	2013	2014	2015	15 Vs. 10
	Millones de €							
Ingresos de Explotación (Incluye subvención al SPU)	No aplica							
Importe neto cifra de Ventas.		109,1	110,2	104,1	86,7	79,2	94,5	-13,38 %
			1,01 %	-5,54 %	-16,71 %	-8,65 %	19,32 %	
Resultado del Ejercicio.		2,9	-2,8	-3,9	-9,3	-4,6	-2,2	-175,86 %
			-196,6%	39,3%	138,5%	-50,5%	-52,2%	
<b>DATOS DE PRODUCCIÓN</b>	Millones de ítems							
Total Envíos Postales		613,0	577,0	514,0	434,0	411,0	496,0	-19,09 %
			-5,9%	-10,9%	-15,6%	-5,3%	20,7%	
Envíos electorales (Informados en Memoria Postal)	No aplica							
Cobro de recibos en oficinas	No aplica							
Giros nacionales + internacionales	No aplica							
<b>OTROS DATOS</b>								
PRECIOS MEDIOS (Ventas/ítems)	Euros	0,18	0,19	0,20	0,20	0,19	0,19	7,05 %
			7,3%	6,0%	-1,4%	-3,5%	-1,1%	
<b>CALIDAD</b>								
Calidad D+3	Plazo orientativo en Web	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	100,0%	
Calidad D+5								
Quejas y reclamaciones	Quejas	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	
	Quejas por millón de envíos							
<b>LABORAL</b>								
Empleados		2.636	2.693	2.649	2.554	2.461	2.461	-6,64 %
			2,2%	-1,6%	-3,6%	-3,6%	0,0%	
Productividad (Envíos/empleados)		232.549	214.259	194.035	169.930	167.005	201.544	-13,33 %
			-7,9%	-9,4%	-12,4%	-1,7%	20,7%	
Costes de personal	Millones de €	56,8	59,2	55,8	47,9	43,2	46,9	-17,43 %
			4,2%	-5,7%	-14,2%	-9,8%	8,6%	
<b>INFRAESTRUCTURAS</b>								
Puntos de atención		n.d.	n.d.	n.d.	66	181	208	
						174,2%	14,9%	
	Red de Oficinas	n.d.	n.d.	n.d.	66	66	65	
						0,0%	-1,5%	
	Red de franquicias	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	115	143	
							24,3%	
Unidades de reparto o distribución		n.d.	n.d.	n.d.	66	181	208	
						174,2%	14,9%	
Unidades de servicios especiales	No aplica							
Centros de Admisión y Tratamiento		2	2	2	2	2	2	0,00 %
			0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	
	Centros de admisión masiva							
	Centros de tratamiento automatizado	2	2	2	2	2	2	
	Centros de tratamiento postal	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	
	Centros de tratamiento local	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	
Vehículos propios y ajenos		n.d.	n.d.	n.d.	284	n.d.	307	
Vehículos ecológicos		n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	

Ilustración 9. Información Unipost. Fuente: SABI y Memorias Anuales.

En las ilustraciones 7 y 8, se ha procedido a recopilar toda la información pública disponible de Correos y Unipost.

Con dichos datos, se procede a elaborar las comparativas y gráficas que se presentan a continuación y a analizar sus resultados.

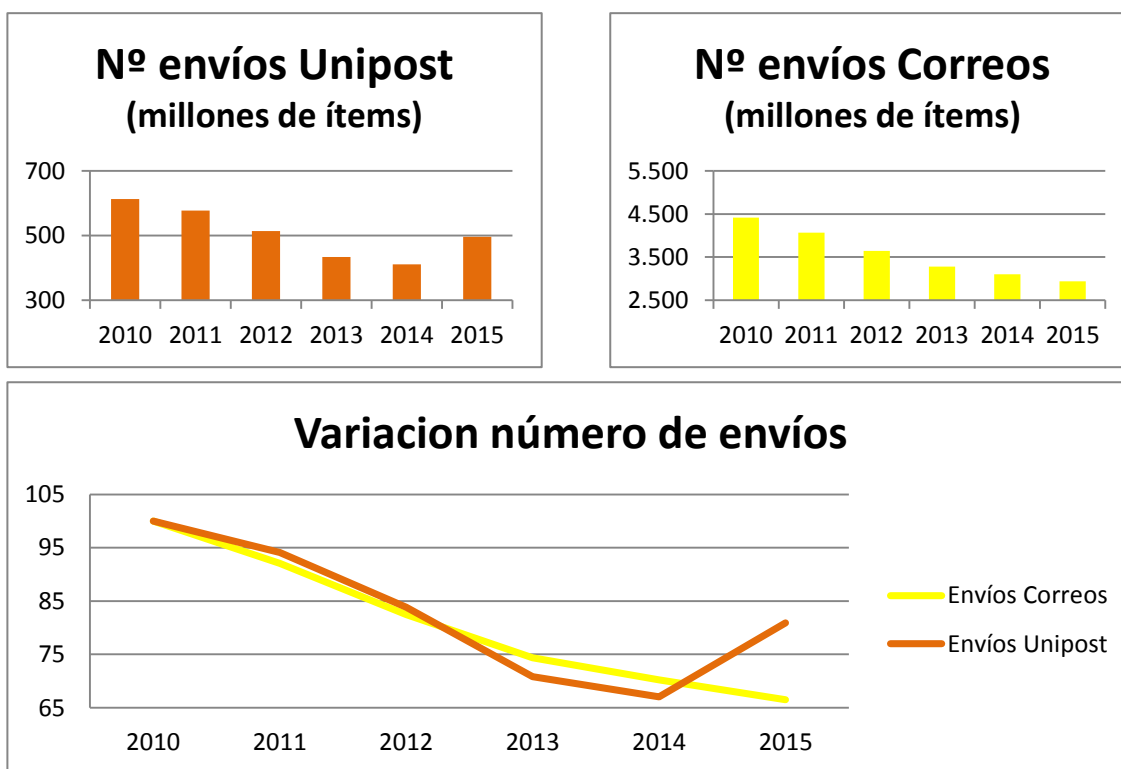


Ilustración 10. Envíos

En esta Ilustración se observa una constante y sustancial reducción en el número total de envíos en el período analizado, probablemente como consecuencia de la sustitución tecnológica y de la crisis económica y que en su conjunto alcanza el 35%. En el caso de Unipost esta tendencia se invierte en 2015, aunque desconocemos si responde a un hecho puntual o se consolida en 2016.

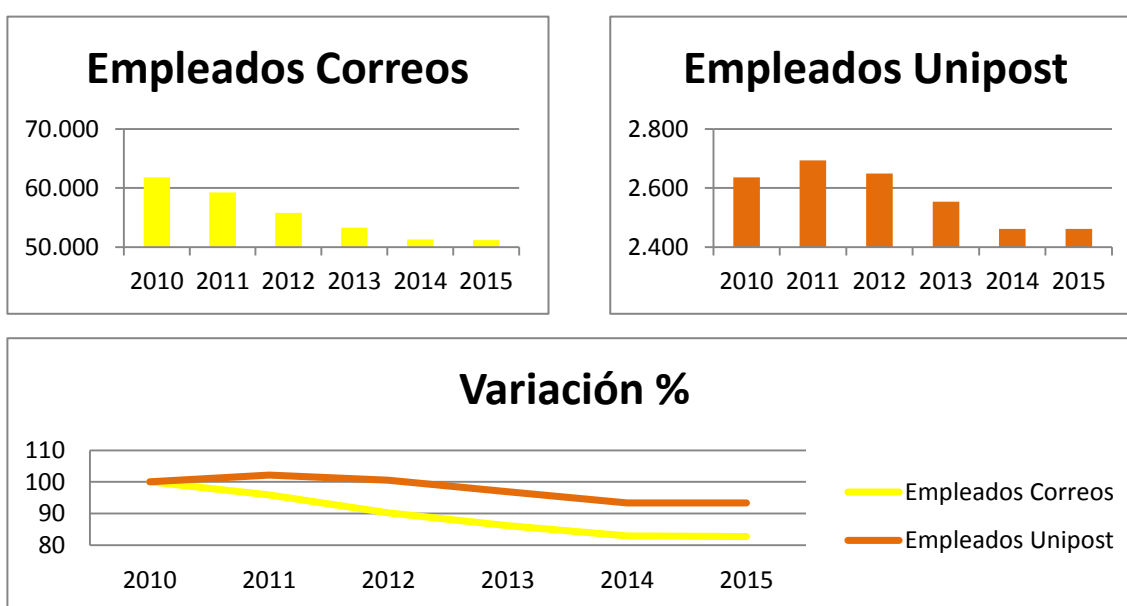


Ilustración 11. Empleados

Consecuentemente con la caída constate del número de envíos postales, ambas empresas han seguido una misma estrategia consistente en ajustar los recursos humanos disponibles, aunque en un porcentaje muy inferior al retroceso del mercado. Se aprecia una cierta estabilización en el proceso de reestructuración laboral en el año 2.015.

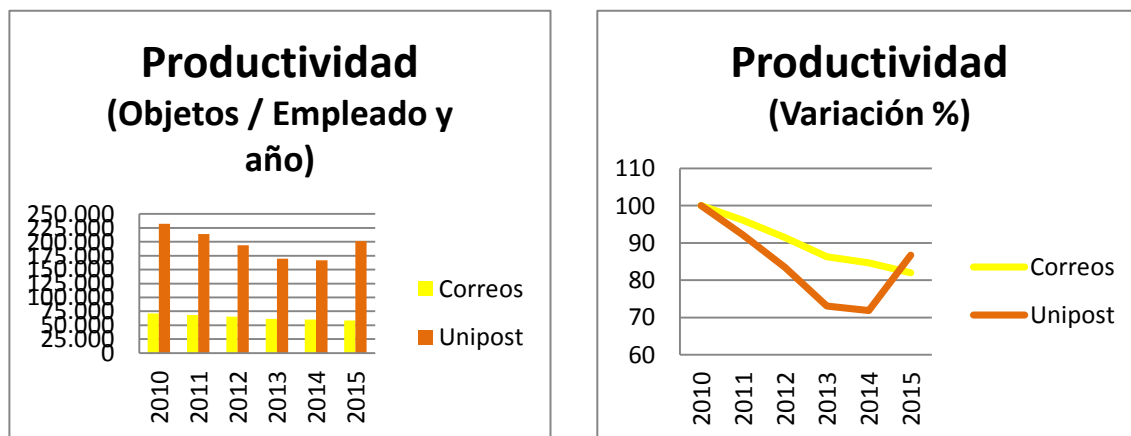


Ilustración 12. Productividad

En la ilustración 11 se aprecia por un lado que la productividad en la empresa privada Unipost casi triplica a la de Correos. En Unipost, salvando el dato de 2.015 por el efecto de la aplicación de un ERTE y la captación del cliente Iberdrola<sup>16</sup>, es muy llamativo el hecho de que porcentualmente cae casi un 30% mientras que en Correos lo hace en un 20% en el período analizado.

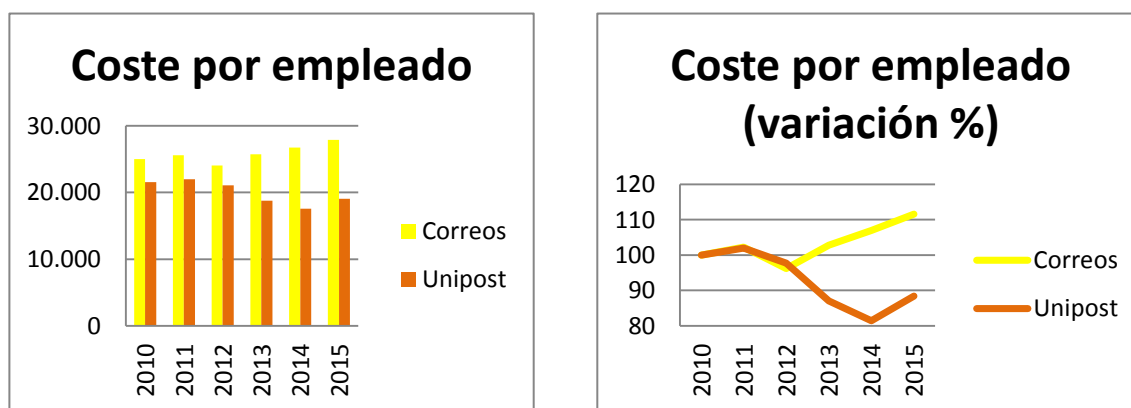


Ilustración 13. Coste por empleado

En esta figura llama la atención que los costes medios por empleado en Unipost caen en el período un 20% aunque parecen recuperarse en 2015 y esto puede suponer que se han puesto en marcha procedimientos de recorte de salarios hasta 2014<sup>17</sup>. Por otro lado, en Correos crecen un 10% con lo que en parte se diluye el efecto de los ajustes de plantilla.

<sup>16</sup> [http://www.economiadigital.es/directivos-y-empresas/iberdrola-desencadena-las-mayores-perdidas-de-unipost\\_187119\\_102.html](http://www.economiadigital.es/directivos-y-empresas/iberdrola-desencadena-las-mayores-perdidas-de-unipost_187119_102.html)

<sup>17</sup> <http://www.cadenadesuministro.es/noticias/los-sindicatos-denuncian-mas-recortes-salariales-y-de-plantilla-en-unipost/>

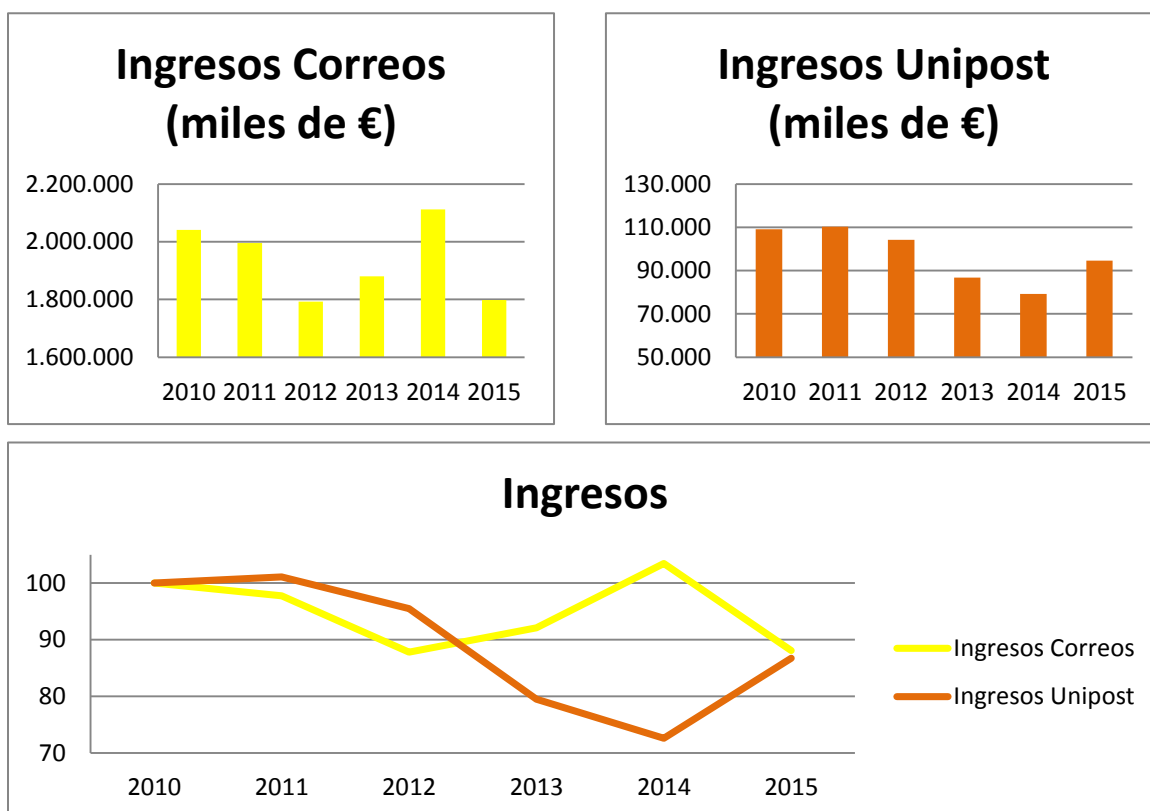


Ilustración 14. Ingresos

La tendencia generalizada es a la disminución de los ingresos en ambas empresas, con independencia de que ese ajuste ha sido más acusado en Unipost que en Correos, aunque por circunstancias distintas parecen confluir en un 12%.

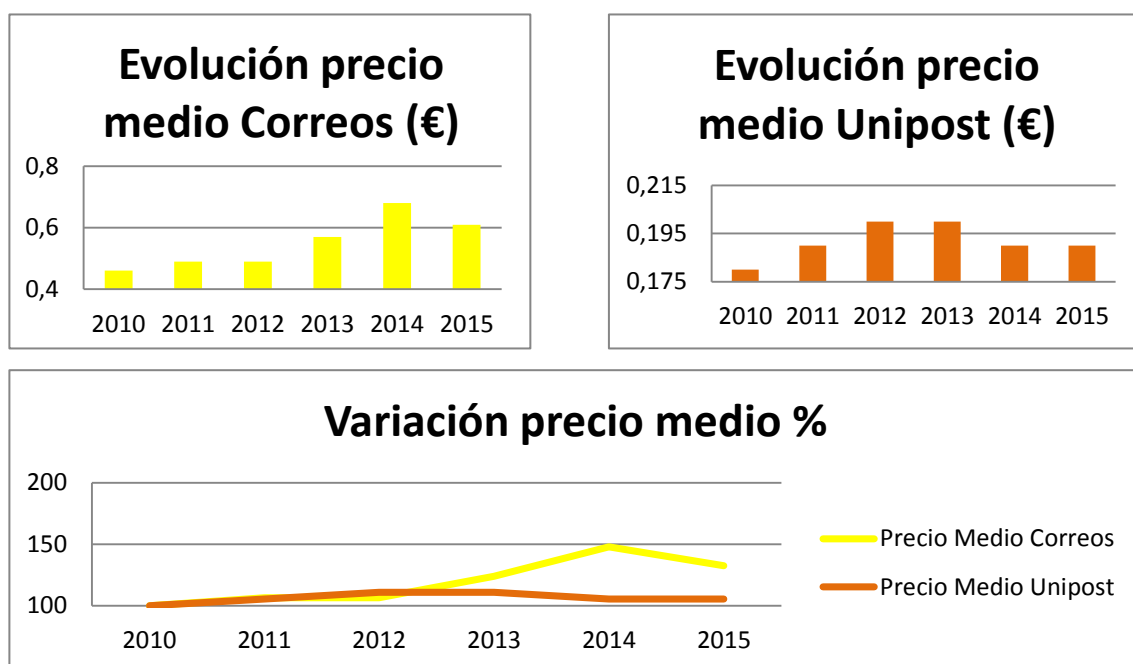


Ilustración 15. Precio medio

Quizás donde se aprecia una estrategia más diferencial es en la política tarifaria. Mientras que en Correos el incremento final del período estaría en torno al 30%, en Unipost rondaría el 5%. Pero pueden existir otros motivos para llegar a estos resultados, como la necesidad del operador entrante de competir en precio para mejorar su cuota de mercado.

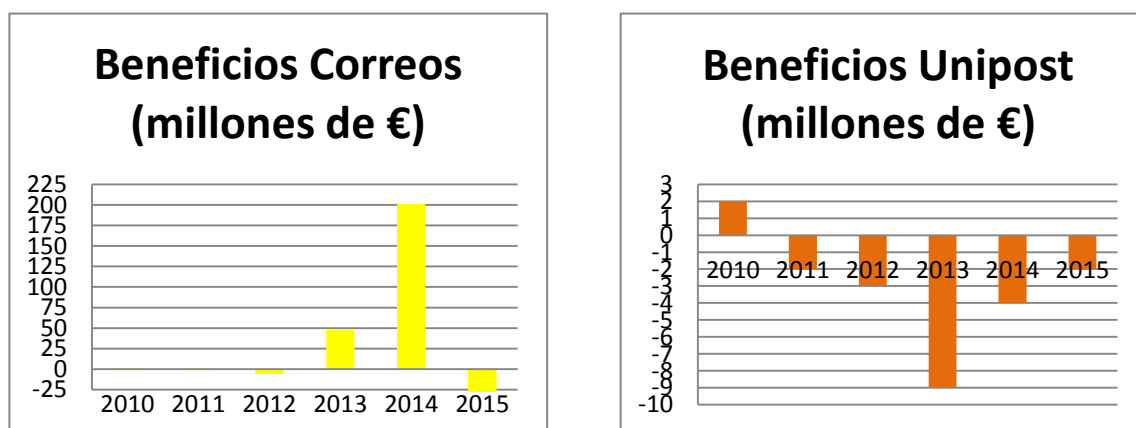


Ilustración 16. Beneficios

No parece que las distintas estrategias puestas en marcha por ambas empresas, hayan tenido unos efectos constantes y ponderados sobre los resultados de las mismas. Además, las cifras muestran que salvo Correos en 2014 (como consecuencia de las subvenciones recibidas), ninguna de ellas consigue despegarse sustancialmente del punto 0.

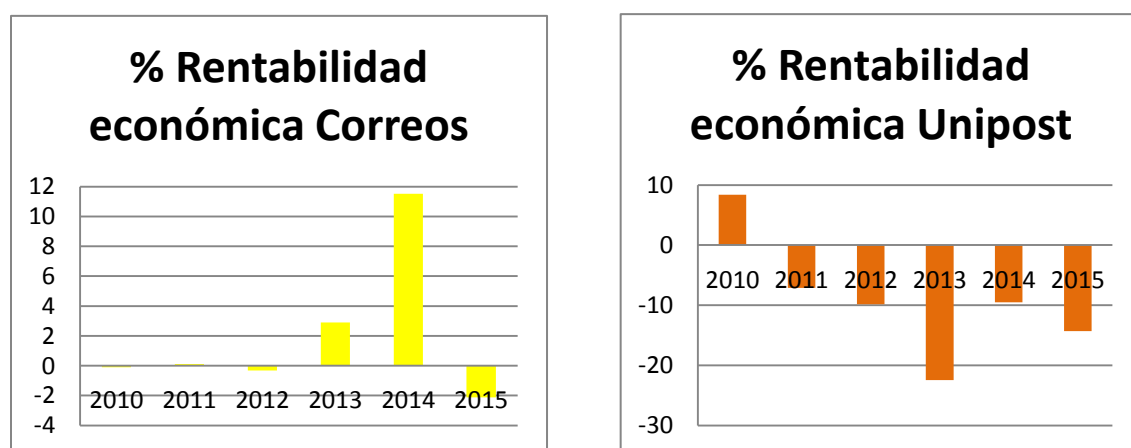
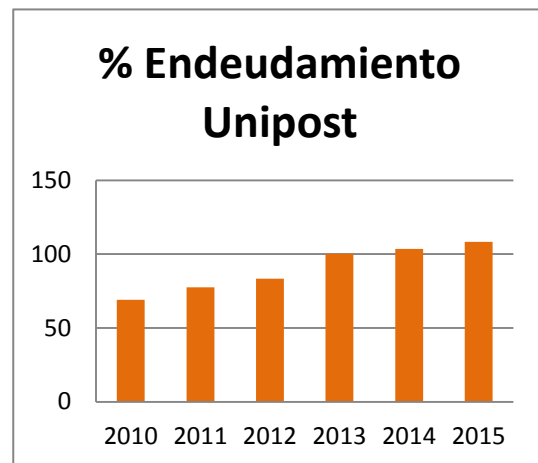
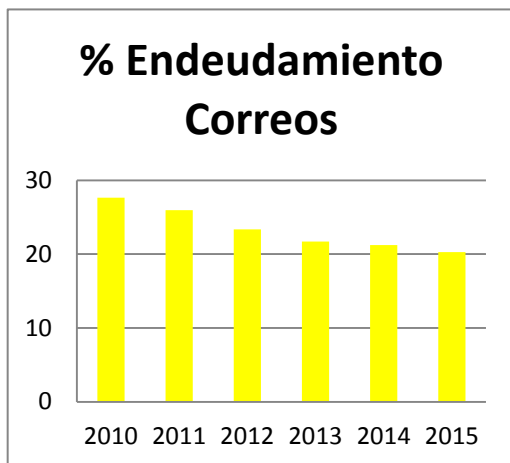


Ilustración 17. Rentabilidad económica

Porcentualmente y de manera notoria en el caso de Unipost, se aprecian rentabilidades negativas y recurrente de cierta relevancia.



**Ilustración 18. Endeudamiento**

Esta ratio muestra una reducción de más de 5 puntos porcentuales en el caso de Correos y un aumento constante en la de Unipost de más de 30 puntos.

## 7. Conclusiones.

Tal y como ya hemos comentado, el objetivo de este trabajo es intentar demostrar de una forma empírica hasta qué punto la tipología de la estructura de propiedad de una empresa, influye en los resultados de esta, dentro del sector postal en el que se integra.

Entendemos que la mejor forma de analizar un resultado es presentar un caso práctico en el que se contraponen una empresa pública frente a otra privada y familiar. Por ello hemos elegido a Correos y Unipost, pues son los únicos operadores del sector que compiten a nivel nacional y que en su conjunto tienen una cuota de mercado superior al 98%.

Antes de concretar otros aspectos creemos relevante el reseñar las limitaciones con las que nos hemos encontrado en la realización del trabajo.

- Primero la temporal, pues teniendo en cuenta que el sector no quedó liberalizado hasta 2010, no ha sido posible comparar una serie temporal de datos más amplia y que habría permitido que las conclusiones tuviesen una mayor objetividad.
- Segundo, la escasez de datos públicos fundamentalmente sobre la empresa Unipost.

Por otro lado, hemos visto como la nueva normativa del sector, ha generado un desarrollo de la competencia no equilibrado, pues mantiene una serie de ventajas sobre el operador designado para la prestación del SPU, como el sistema de financiación del déficit del servicio, la preminencia en los contratos con las Administraciones Públicas o las condiciones de acceso a la red postal. Esta situación también afecta sin lugar a dudas a los resultados de las compañías analizadas.

Las distorsiones enumeradas, así como el hecho de que el proceso liberalizador se ha producido en un momento en que la crisis y la sustitución tecnológica han tenido como efecto una brutal caída en el número de envíos de casi el 35%, han generado una estructura de la industria atípica, pues el monopolio de Correos se ha sustituido prácticamente por un duopolio entre esta misma y Unipost, aun cuando hay más de 300 operadores activos.

Por todo ello, creemos que la respuesta a la cuestión planteada la encontremos analizando cómo han afrontado las dos empresas estudiadas este proceso de

liberalización y crisis, desde posiciones societarias y estructurales radicalmente distintas.

Así;

- Ambas han sufrido un proceso relevante de reducción de envío.
- Ambas responden ajustando los recursos humanos disponibles.
- En ambas se produce una caída de ingresos y productividad.
- Las dos responden con un incremento de precios, más relevante en Correos.
- Y en ambas se produce una caída de rentabilidad y resultados.

Si a esto unimos el hecho de que la información publicada sobre nuevos productos y servicios en ambas empresas y lo que es más importante, su reflejo en la cuenta de resultados, no se desprende que hayan afrontado procesos de diversificación de negocio relevantes, deberemos concluir que como mínimo en el caso analizado y con las limitaciones mencionadas, no se aprecia que las diferencias, ventajas e inconvenientes que tienen los distintos modelos y estructuras empresariales analizadas, hayan tenido un resultado diferencial a la hora de afrontar la crisis suscitada en el período estudiado.

En cualquier caso consideramos que las especiales circunstancias que inciden en este sector y período, hacen que las conclusiones alcanzadas no puedan ser generalizables a otras empresas del sector Postal.



## 8. Bibliografía

Asociación Empresa Familiar de Aragón (2017).

Bueno, J. C. (2015). *La Empresa Familiar en España*.

E.Ricart, J., & M.Rosanas, J. (1988). *La empresa pública como organización*.

Tàpies, J., Ceja, L., & Agulles, R. (2011): “Empresa familiar: la importancia de los valores”. *Revista de antiguos alumnos*, Vol. Julio-Septiembre 2011, Nº 122, páginas 32-35.

GÓMEZ-BETANCOURT, G. (2005): *¿Son iguales todas las empresas familiares? Caminos por recorrer*. Ediciones Granica, Barcelona.

Alonso Nuez, M. J., & Galve Górriz, C. (2008). El emprendedor y la empresa: una revisión teórica de los determinantes a su constitución. *Acciones e investigaciones sociales*, 5-44.

Alvarez de Linera, P. (2011). La importancia de la continuidad de la empresa familiar. *Grandes Pymes*.

Barómetro europeo de la empresa familiar. (Cuarta edición, 2015).

Dogson, John, & María Rodríguez, José (2004). *Economía de los Servicios Postales: Informe Final: Apéndices*. Informe para la Comisión Europea DG-MARKT. Elaborado por NERA.

Heizer, Jay, & Render, Barry (2009). *Principios de Administración de Operaciones*. Pearson Prentice Hall. Ciudad de México.

Cano Ferrer, J. J. (2015). Barómetro Europeo de la Empresa Familiar. *Instituto de la Empresa Familiar*.

Hernández Trasobares, A., & Galve Górriz, C. (2012). *La naturaleza familiar de la empresa: aspectos positivos y negativos*.

Pursals, C. (2005). Estudio sobre la Profesionalización de la Empresa Familiar. *Instituto de la Empresa Familiar*.

Petit Lavall, Maria Victoria (2011) “*Régimen Jurídico del Sector Postal*”. Tirant lo Blanch. Valencia.

Apuntes propios de la asignatura Política de la Empresa.

Pemán Gavín. (1983). *Régimen Jurídico del Servicio de Correos*. Publicaciones de Administración Pública. Madrid.

Trabajo propio correspondiente a la asignatura Dirección de la Producción titulado *Dirección de la Producción*. Sociedad Estatal Correos y Telégrafos S.A.

Memoria del sector postal español 2008 ([http://www.fomento.es/NR/rdonlyres/48CC84D6-4C14-486B-85DD-5402A32DD29C/73673/Memoria\\_Postal\\_08.pdf](http://www.fomento.es/NR/rdonlyres/48CC84D6-4C14-486B-85DD-5402A32DD29C/73673/Memoria_Postal_08.pdf))

Memoria del sector postal español 2011

(<file:///C:/Users/carlos/Downloads/Memoria%20de%20actividades%202011%20CNSP.pdf>)

Memoria del sector postal español 2012

([file:///C:/Users/carlos/Downloads/Memoria%20de%20actividades2012%20CNSP%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/carlos/Downloads/Memoria%20de%20actividades2012%20CNSP%20(1).pdf))

Análisis del Sector Postal y del Sector de la Mensajería y Paquetería

(<http://www.cadenadesuministro.es/wp-content/uploads/2016/01/Analisis-del-sector-postal-y-del-sector-de-la-mensajeria-y-la-paqueteria.pdf>)

Libro Verde sobre el desarrollo del mercado único de los servicios postales. Comunicación de la Comisión COM (91)476, de 11 de Junio de 1991:

<http://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:51996PC0045&from=ES>

COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS Bruselas, 11.04.1996 COM (96) 45 final 96/0042 (CNS)

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:

<https://www.fomento.gob.es/NR/rdonlyres/A3637D51-5EA0-40BA-BEFF-809AFD5E0668/139703/Directiva9767CE.pdf>

L 15/14.ES.Diario Oficial de las Comunidades Europeas 21. 1. 98

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.

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:

<http://www.fomento.gob.es/NR/rdonlyres/9AEB4955-5266-4A0D-ACEF-50A1FF6A105B/40122/Directiva20086CE.PDF>

27.2.2008 Diario Oficial de la Unión Europea L 52/3

DIRECTIVAS 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

Ley 43/2010 de 30 de Diciembre, del Servicio Postal Universal, de los derechos de los usuarios y del mercado Postal:

<https://www.boe.es/boe/dias/2010/12/31/pdfs/BOE-A-2010-20139.pdf>

Ley 43/2010, de 30 de diciembre, del servicio postal universal, de los derechos de los usuarios y del mercado postal

SABI:

<https://sabi.bvdinfo.com/SSOLogin.serv?product=sabineo&loginpostback=true&ssotoken=xsqXCLN3HfWM%2ffqOc6sKzg%3d%3d>

Competencias para otorgar autorizaciones:

<https://www.cnmc.es/en/node/356482>

Conflictos regulatorios Correos-Unipost:

[expansion.com/2013/04/23/empresas/distribucion/1366713817.html](http://expansion.com/2013/04/23/empresas/distribucion/1366713817.html)

[expansion.com/2014/01/24/empresas/1390574830.html](http://expansion.com/2014/01/24/empresas/1390574830.html)

Cuentas Anuales Correos:

[http://www.correos.es/ss/Satellite/site/pagina-memoria\\_anual\\_informacion\\_corporativa/sidioma=es\\_ES](http://www.correos.es/ss/Satellite/site/pagina-memoria_anual_informacion_corporativa/sidioma=es_ES)

Información familia Raventós:

[www.codorniuraventos.com/es](http://www.codorniuraventos.com/es)

Captación y pérdida del cliente Iberdrola:

[http://www.economiadigital.es/directivos-y-empresas/iberdrola-desencadena-las-mayores-perdidas-de-unipost\\_187119\\_102.html](http://www.economiadigital.es/directivos-y-empresas/iberdrola-desencadena-las-mayores-perdidas-de-unipost_187119_102.html)

Procedimiento recorte salarial:

<http://www.cadenadesuministro.es/noticias/los-sindicatos-denuncian-mas-recortes-salariales-y-de-plantilla-en-unipost/>

## 9. Anexos

### Anexo 1: Cuentas No Consolidadas Correos S.A

Cuentas No Consolidadas	31/12/2015 mil EUR 12 meses Aprobado	31/12/2014 mil EUR 12 meses Aprobado	31/12/2013 mil EUR 12 meses Aprobado	31/12/2012 mil EUR 12 meses Aprobado	31/12/2011 mil EUR 12 meses Aprobado	31/12/2010 mil EUR 12 meses Aprobado
	Normal PGC 2007	Normal PGC 2007	Normal PGC 2007	Normal PGC 2007	Normal PGC 2007	Normal PGC 2007
<b>Balance de situación</b>						
Inmovilizado	1.447.306	1.580.534	1.513.040	1.755.673	1.834.108	1.867.476
Inmovilizado inmaterial	33.756	23.452	13.840	7.543	10.214	13.708
Inmovilizado material	1.366.517	1.400.674	1.446.207	1.486.302	1.574.750	1.637.882
Otros activos fijos	47.033	156.408	52.993	261.828	249.144	215.886
Activo circulante	846.824	932.095	787.785	550.681	593.072	651.536
Existencias	2.498	2.916	2.590	1.830	1.308	1.698
Deudores	629.372	671.461	623.309	370.066	425.434	388.080
Otros activos líquidos	214.954	257.718	161.886	178.785	166.330	261.758
Tesorería	171.477	219.204	124.709	142.138	145.089	241.673
Total activo	2.294.130	2.512.629	2.300.825	2.306.354	2.427.180	2.519.012
Fondos propios	1.829.238	1.978.626	1.800.879	1.768.136	1.796.757	1.822.785
Capital suscrito	611.521	611.521	611.521	611.521	611.521	611.521
Otros fondos propios	1.217.717	1.367.105	1.189.358	1.156.615	1.185.236	1.211.264
Pasivo fijo	129.645	146.025	198.203	204.128	221.738	280.000
Acreedores a L. P.	1.000	576	337	269	n.d.	101
Otros pasivos fijos	128.645	145.449	197.866	203.859	221.738	279.899
Provisiones	35.620	47.322	73.427	72.876	n.d.	127.751
Pasivo líquido	335.247	387.978	301.743	334.090	408.685	416.227
Deudas financieras	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	33.979
Acreedores comerciales	n.d.	n.d.	1.316	n.d.	n.d.	1.223
Otros pasivos líquidos	335.247	387.978	300.427	334.090	408.685	381.025
Total pasivo y capital propio	2.294.130	2.512.629	2.300.825	2.306.354	2.427.180	2.519.012
Fondo de maniobra	631.870	674.377	624.583	371.896	426.742	388.555
Número empleados	50.153	51.275	53.264	55.775	59.279	61.850
<b>Cuentas de pérdidas y ganancias</b>						
Ingresos de explotación	1.797.953	2.112.412	1.879.684	1.792.172	1.995.497	2.041.385
Importe neto Cifra de Ventas	1.613.925	1.590.494	1.605.087	1.739.172	1.946.100	1.969.743
Consumo de mercaderías y de materias	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Resultado bruto	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Otros gastos de explotación	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Resultado Explotación	-54.404	284.737	60.088	1.318	-2.208	2.999
Ingresos financieros	8.855	8.796	10.148	7.056	12.098	7.045
Gastos financieros	3.063	3.829	3.760	15.829	7.079	12.612
Resultado financiero	5.792	4.967	6.388	-8.773	5.019	-5.567
Result. ordinarios antes Impuestos	-48.612	289.704	66.476	-7.455	2.811	-2.568
Impuestos sobre sociedades	-14.910	88.058	18.464	n.d.	1.754	-4.310
Resultado Actividades Ordinarias	-33.702	201.646	48.012	-7.455	1.057	1.742
Ingresos extraordinarios	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Gastos extraordinarios	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Resultados actividades extraordinarias	n.d.	n.d.	n.d.	1.133	n.d.	n.d.
Resultado del Ejercicio	-33.702	201.646	48.012	-6.322	1.057	1.742
Materiales	84.333	85.732	10.197	10.013	12.158	16.927
Gastos de personal	1.398.016	1.370.785	1.368.755	1.340.316	1.514.903	1.544.987
Dotaciones para amortiz. de inmovil.	81.709	77.829	81.353	93.477	101.933	110.097
Gastos financieros y gastos asimilados	43	3	5	34	369	396
Cash flow	48.007	279.475	129.365	87.155	102.990	111.839
Valor agregado	1.431.156	1.738.321	1.516.589	1.427.505	1.620.016	1.652.912
EBIT	-54.404	284.737	60.088	1.318	-2.208	2.999
EBITDA	27.305	362.566	141.441	94.795	99.725	113.096

## Anexo 2: Cuentas No Consolidadas Unipost S.A

Cuentas No Consolidadas	31/12/2015	31/12/2014	31/12/2013	31/12/2012	31/12/2011	31/12/2010
	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR
	12 meses	12 meses	12 meses	12 meses	12 meses	12 meses
	Salvedades	Salvedades	Salvedades	Salvedades	Salvedades	Salvedades
	Normal PGC 2007	Normal PGC 2007	Normal PGC 2007	Normal PGC 2007	Normal PGC 2007	Normal PGC 2007
<b>Balance de situación</b>						
Inmovilizado	21.912.027	17.856.615	18.587.819	18.770.503	17.186.222	14.026.010
Inmovilizado inmaterial	4.832.893	4.872.339	5.116.426	4.843.755	4.565.461	3.557.448
Inmovilizado material	9.031.952	9.295.140	9.799.943	10.186.922	10.470.966	9.549.335
Otros activos fijos	8.047.182	3.689.136	3.671.450	3.739.826	2.149.795	919.227
Activo circulante	25.407.853	31.367.001	23.183.224	37.344.828	41.492.941	36.493.899
Existencias	629.268	295.882	189.174	362.427	270.558	151.503
Deudores	21.028.654	30.540.788	22.378.411	36.470.400	40.073.023	34.832.824
Otros activos líquidos	3.749.931	530.331	615.639	512.001	1.149.360	1.509.572
Tesorería	3.090.006	275.613	485.257	324.901	971.042	1.348.992
Total activo	47.319.880	49.223.616	41.771.043	56.115.331	58.679.163	50.519.909
Fondos propios	-3.970.134	-1.731.107	-143.310	9.260.334	13.224.669	15.641.301
Capital suscrito	5.201.000	5.201.000	2.101.000	2.101.000	2.101.000	2.101.000
Otros fondos propios	-9.171.134	-6.932.107	-2.244.310	7.159.334	11.123.669	13.540.301
Pasivo fijo	20.343.697	21.642.655	17.264.917	10.755.909	11.132.426	10.947.237
Acreedores a L. P.	20.343.697	21.642.655	17.264.917	10.755.909	11.132.426	10.947.237
Otros pasivos fijos	0	0	0	0	0	0
Provisiones	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Pasivo líquido	30.946.317	29.312.068	24.649.436	36.099.088	34.322.068	23.931.371
Deudas financieras	7.855.146	7.103.401	8.489.443	10.276.285	13.848.374	9.376.366
Acreedores comerciales	8.612.143	5.019.985	6.215.875	8.465.322	10.748.577	8.711.651
Otros pasivos líquidos	14.479.028	17.188.682	9.944.118	17.357.481	9.725.117	5.843.354
Total pasivo y capital	47.319.880	49.223.616	41.771.043	56.115.331	58.679.163	50.519.909
Fondo de maniobra	13.045.779	25.816.685	16.351.710	28.367.505	29.595.004	26.272.676
Número empleados	2.461	2.461	2.554	2.649	2.693	2.636
<b>Cuentas de pérdidas y</b>						
Ingresos de explotación	94.599.533	79.203.487	86.759.576	104.183.983	110.274.919	109.109.703
Importe neto Cifra de	93.944.910	78.376.562	86.047.135	103.721.195	109.602.318	108.984.468
Consumo de mercaderías	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Resultado bruto	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Otros gastos de	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Resultado Explotación	-5.427.859	-3.267.755	-8.204.533	-5.587.470	-3.026.278	4.757.969
Ingresos financieros	7.775	1.163	90.062	1.291.857	23.544	195.842
Gastos financieros	1.341.523	1.421.205	1.263.207	1.222.328	1.169.774	715.286
Resultado financiero	-1.333.748	-1.420.042	-1.173.145	69.529	-1.146.230	-519.444
Result. ordinarios antes	-6.761.607	-4.687.797	-9.377.678	-5.517.941	-4.172.508	4.238.525
Impuestos sobre	-4.522.571	n.d.	n.d.	-1.553.606	-1.282.492	1.277.369
Resultado Actividades	-2.239.036	-4.687.797	-9.377.678	-3.964.335	-2.890.016	2.961.156
Ingresos extraordinarios	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Gastos extraordinarios	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Resultados actividades	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Resultado del Ejercicio	-2.239.036	-4.687.797	-9.377.678	-3.964.335	-2.890.016	2.961.156
Materiales	40.494.425	33.183.509	34.342.859	38.891.983	40.509.005	35.214.679
Gastos de personal	46.989.657	43.262.446	47.915.707	55.843.425	59.243.706	56.886.402
Dotaciones para amortiz.	1.052.298	1.039.675	893.364	856.333	1.376.390	1.144.514
Gastos financieros y	1.341.523	1.420.719	1.263.207	1.221.025	1.169.774	715.170
Cash flow	-1.186.738	-3.648.122	-8.484.314	-3.108.002	-1.513.626	4.105.670
Valor agregado	42.621.871	41.035.043	40.694.600	52.402.842	57.617.362	62.984.611
EBIT	-5.427.859	-3.267.755	-8.204.533	-5.587.470	-3.026.278	4.757.969
EBITDA	-4.375.561	-2.228.080	-7.311.169	-4.731.137	-1.649.888	5.902.483