



Autoridad Independiente  
*de* Responsabilidad Fiscal

# **Evaluación Correos y la prestación del Servicio Postal Universal**

**Presentación pública  
Spending Review 2018  
3 de julio de 2019**

# Evaluación de Correos y la prestación del Servicio Postal Universal

**1. Correos y el SPU**

**2. Elementos diferenciadores del análisis**

**3. Hallazgos**




**4. Propuestas**

# 1. ¿Qué es servicio postal universal (SPU)?



El Servicio Postal Universal (SPU) es el conjunto de servicios postales que están sometidos a obligaciones de servicio público

## ¿Qué incluyen estas obligaciones?

Por ejemplo:

- ✓ el envío de las cartas ordinarias de hasta 2 kilos de peso 
- ✓ el envío de paquetes ordinarios hasta 10 kilos 
- ✓ el reparto 5 días a la semana 

## ¿Cómo debe prestarse el servicio?

- ✓ De forma permanente en todo el territorio 
- ✓ A precio asequible para todos los usuarios 

# ¿Quién presta este servicio en España?

- ❖ El Servicio postal universal está liberalizado
- ❖ El Estado ha encomendado a Correos la prestación de este servicio para el periodo 2011 a 2026
- ❖ Correos recibe una compensación por la carga financiera soportada al prestar este servicio

## ¿Qué se ha evaluado?

Lo contenido en el plan de Acción aprobado por el Consejo de Ministros

La estrategia y el procedimiento para fijar el coste público y las condiciones de prestación del servicio en el período 2011-2020

La eficiencia, mediante la comparación de los costes y productos y servicios. Es necesario evaluar la eficiencia ya que la cuantía de la compensación depende de ella

## ¿Qué elementos no forman parte de nuestro análisis?

No es una auditoría de la empresa

No es un plan estratégico

1. Definición del SPU y características de Correos

2. Elementos diferenciales del análisis de la AIReF

3. Hallazgos

4. Propuestas

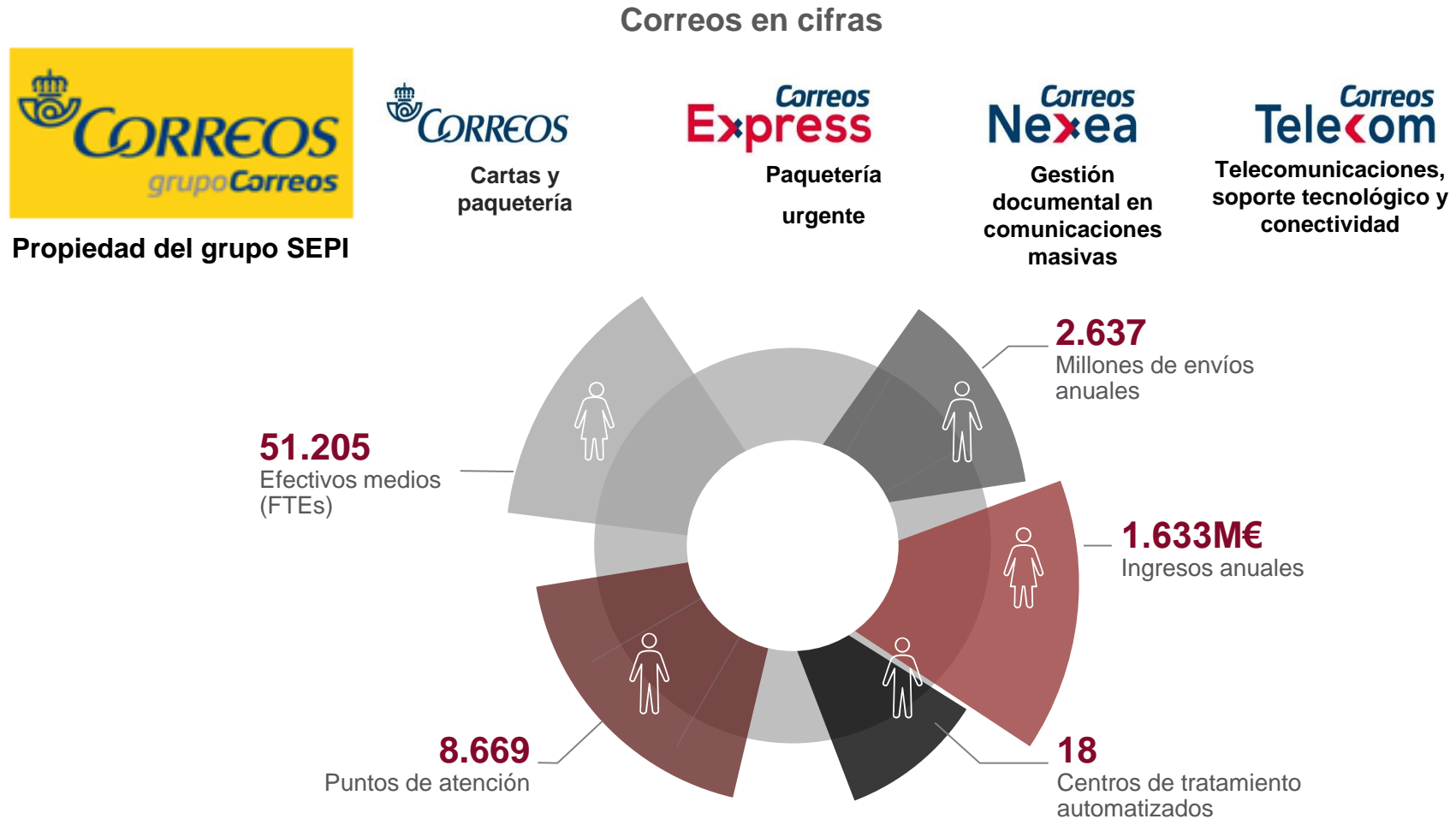
# ¿Cuáles son las principales cifras de la empresa Correos, encargada del Servicio?

1. Definición del SPU y características de Correos

2. Elementos diferenciales del análisis de la AIReF

3. Hallazgos

4. Propuestas



Fuente: Memoria, datos 2017

# ¿Cómo está regulado el Servicio?

La situación regulatoria del SPU es compleja ya que no se ha aprobado la normativa que debe detallar las condiciones concretas del servicio

## Mapa de agentes implicados en el marco regulatorio



**Ministerio de Fomento**

Elabora la normativa del sector postal

Responsable de financiar el SPU.



**Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia (CNMC)**

Encargado del control de las obligaciones del SPU

Determina la cuantía de la compensación



**Sociedad Estatal Correos y Telégrafos SA**

Encargado de prestar el servicio de 2010 hasta el año 2025 a través del despliegue de su red postal

Pertenece a SEPI

## Normativa vigente



**Normativa europea**

**Directiva 2008/6/CE** del mercado interior de servicios postales comunitarios

Pese a existir una normativa común existen diferencias en la delimitación del servicio



**Normativa nacional**

**Ley 43/2010**, de los derechos de los usuarios y del mercado postal.

**Plan de Prestación del Servicio Postal Universal**  
(Incluye las condiciones concretas del SPU y la metodología de cálculo de la compensación)

**Pendiente de aprobar**

1. Definición del SPU y características de Correos

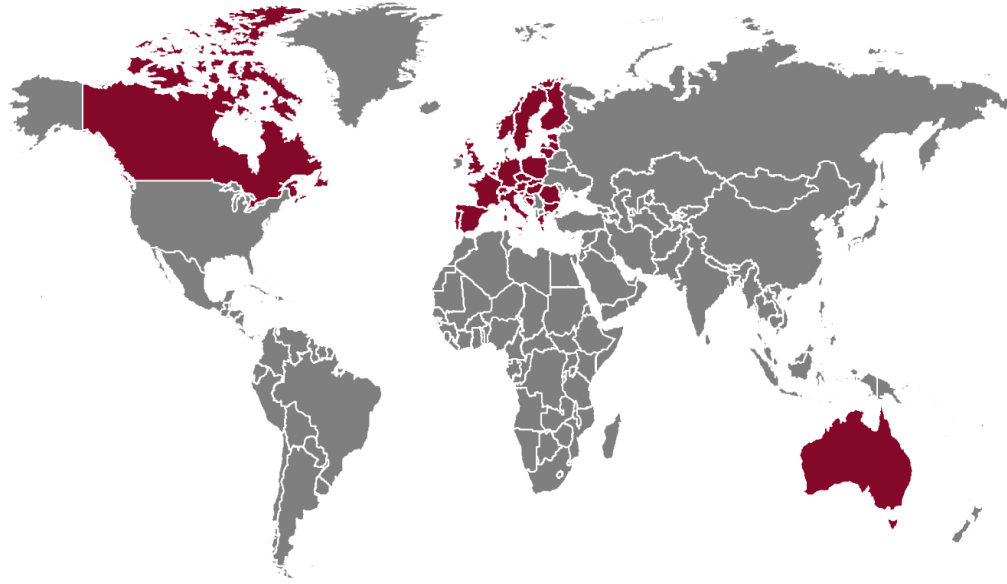
2. Elementos diferenciales del análisis de la AIReF

3. Hallazgos

4. Propuestas

## 2. La evaluación se basa en el análisis internacional...

### Ámbito del Benchmark



Análisis del **coste público** del SPU en **32 países** (ámbito europeo + Australia y Canadá), al considerarlos de **relevancia en el ámbito del SPU**

Con mayor detalle: 8 países  
(En base a rentabilidad, posicionamiento en el mercado y modelo de Gestión)

Francia	Reino Unido	Suiza	Canadá
Alemania	Portugal	Australia	Bélgica

Buenas prácticas: 6 países

Francia	Reino Unido	Suiza
Alemania	Portugal	Australia

### Informes sectoriales y anuales de los operadores designados

eurostat

International Post



WORLD BANK

ERG  
EUROPEAN  
REGULATORS GROUP  
FOR POSTAL SERVICES

CNMC

OECD.Stat

UPU UNIVERSAL  
POSTAL  
UNION

Australian National  
Audit Office

Deutsche Post DHL  
Group



1. Definición del SPU y características de Correos
2. Elementos diferenciales del análisis de la AIReF
3. Hallazgos
4. Propuestas



## ... y en la revisión de la información contable aportada por Correos

- ❖ Revisión de la **normativa reguladora** y del plan de prestación antiguo y la propuesta del nuevo
- ❖ Análisis de la **información financiera** de Correos matriz desde el año 2014 a 2017
  
- ❖ Análisis de **la información proporcionada por Correos** (la información utilizada para este análisis es confidencial)
  - ✓ **Contabilidad analítica de Correos 2014-2017.** Sigue un modelo de costes históricos totalmente distribuidos (información ~3.500 cecos y todas las fases del proceso de imputación de costes )
  - ✓ Previsiones de Correos (2019-2022)
  - ✓ Análisis de los **modelos de descuentos**

1. Definición del SPU y características de Correos

2. Elementos diferenciales del análisis de la AIReF

3. Hallazgos

4. Propuestas



### 3. Hallazgos

**a. El modelo de compensación del SPU es mejorable**

**b. El coste público del servicio en España es elevado comparado con otros países**

**c. Posición indeterminada de Correos tanto en ingresos como en costes**

**d. Oportunidades de mejora de eficiencia en los distintos centros y en el modelo de negocio**

1. Definición del SPU y características de Correos

2. Elementos diferenciales del análisis de la AIReF

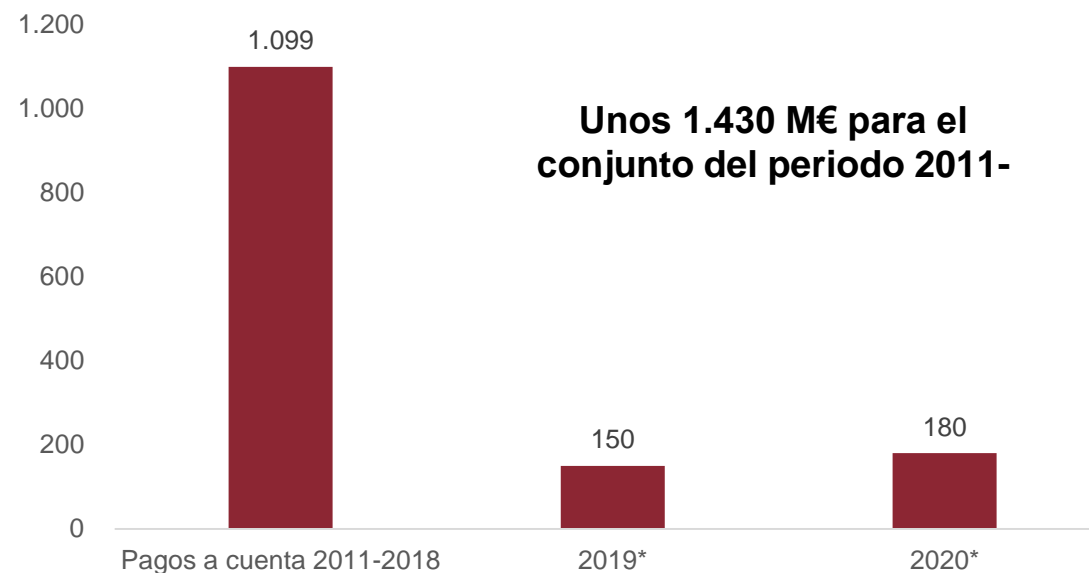
3. Hallazgos

4. Propuestas

## a. ¿Cuál es el modelo de compensación del SPU en España?

Ante la ausencia de un plan de prestación, desde el año 2011 funcionamos sin modelo para calcular el coste del servicio y con cantidades entregadas a cuenta

Compensación recibida a cuenta (2011-18) y previsiones 2019-2020



\* Proyecto PGE 2019 y estimación para 2020

- ❖ Correos ha solicitado 2.200 millones para el periodo 2011-2020. No obstante, las pensiones de sus funcionarios ascienden a unos 700M€ en este periodo y debería sufragarlas Correos, por lo que el saldo neto a favor de Correos sería prácticamente nulo

1. Definición del SPU y características de Correos

2. Elementos diferenciales del análisis de la AIReF

3. Hallazgos

4. Propuestas

## a. Las propuestas de modelos de compensación son mejorables

### Método histórico de cálculo de la compensación

- ❖ Ante la ausencia de un modelo legal aprobado, Correos sigue realizando los cálculos mediante el método histórico basado en los costes totalmente distribuidos
- ❖ La necesidad de financiación se basa en la suma de las pérdidas en los centros donde los costes de un producto SPU superan a sus ingresos
- ❖ Este método no presenta incentivos a la eficiencia

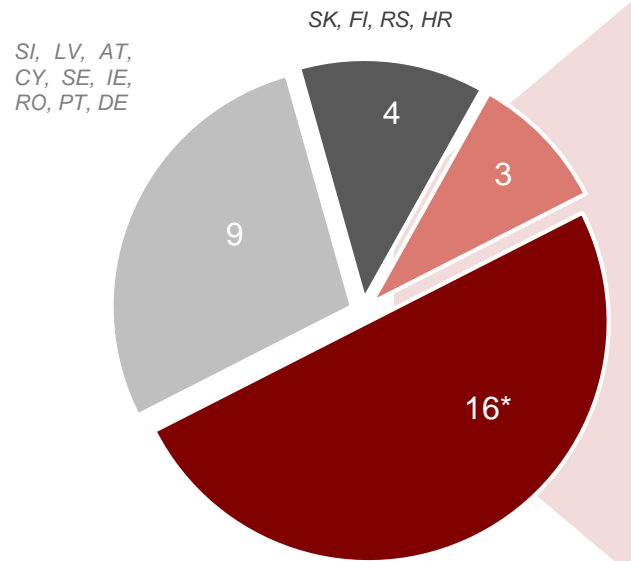
### Método alternativo incluido en el nuevo Plan de Prestación

- ❖ Definición coste neto usando escenario contrafactual: diferencia entre los costes del operador designado si prestara el Servicio Universal y si no lo hiciera.
  - Se supone, por ejemplo, que ante la ausencia de dicha obligación, disminuirían los días de entrega
- ❖ La revisión de estos escenarios es compleja y muy sensible ante cambios del modelo
- ❖ El borrador del nuevo plan de prestación introduce pocos incentivos a la eficiencia
- ❖ El resultado de ambos métodos en su redacción actual es similar

## b. ¿Compensan otros países la prestación del servicio postal universal?

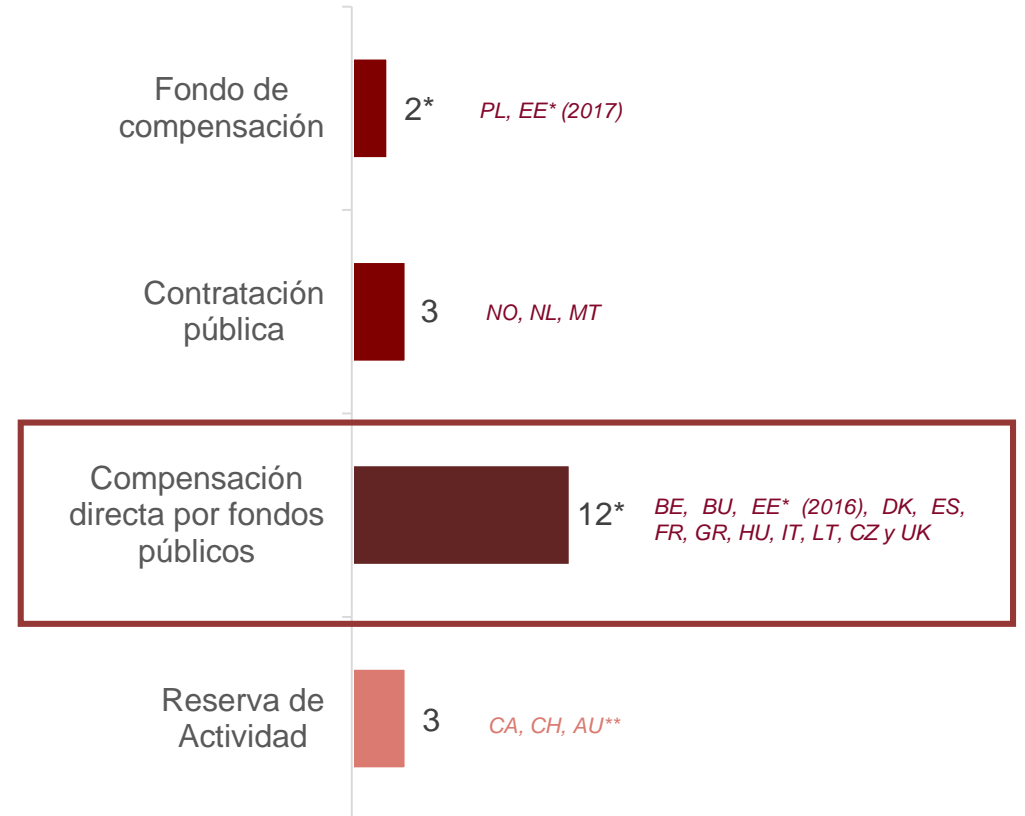
De los 32 países, sólo hay 12 que compensan directamente con fondos públicos

### Compensación del SPU (32 países)



- Método de compensación autorizado e implementado
- Método de compensación autorizado pero no aplicado

### Tipología de compensación



**Fuente:** Elaboración propia a partir del Informe de Copenhagen Economics "Main Developments in the Postal Sector (2013-2016)", Informe de IPC "Postal Regulatory Database: Country Directory 2017" y "ERGP Report on the Outcome of the of the ERGP public consultation on the evolution of the Universal Service Obligation" y los Informes de cuentas anuales de cada operador.

\*Si bien Estonia (EE) presentaba compensación directa en 2016, ha habilitado un fondo de compensación en 2017, no disponiendo de información de la compensación directa.

1. Definición del SPU y características de Correos

2. Elementos diferenciales del análisis de la AIReF

3. Hallazgos

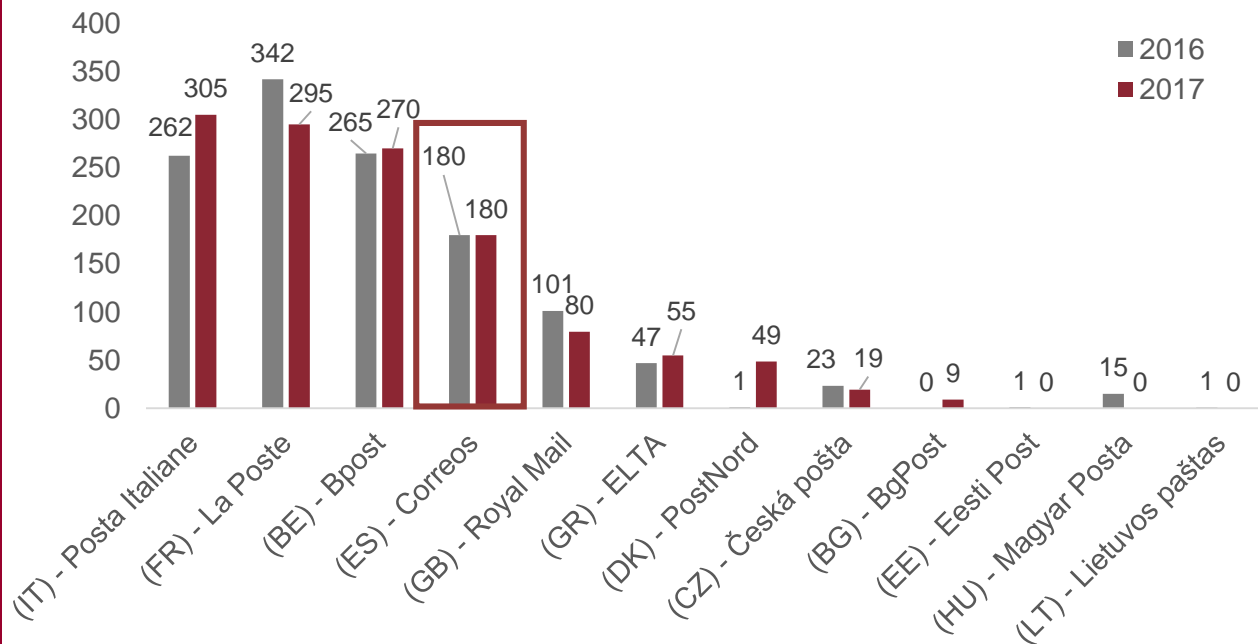
4. Propuestas

## b. ¿Es elevado el coste de este servicio en España?

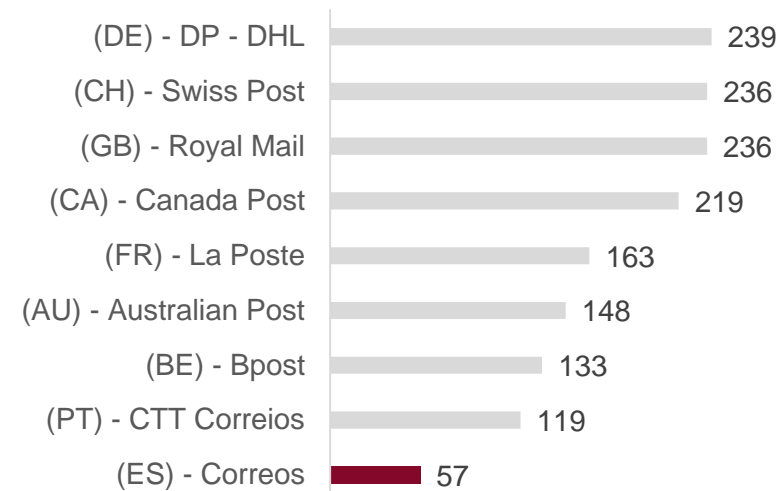
Comparado con los 12 países que usan fondos públicos, España presenta un coste elevado

Una de las posibles causas es el poco uso que se hace de este servicio en España

Compensación directa vía fondos públicos al operador designado (M€)



Número de envíos ordinarios del operador designado por habitante (2017)



Fuente: Informes anuales de los operadores designados.

\*No disponibles los datos de compensación directa vía fondos públicos de Estonia, Hungría y Lituania (2017) y Bulgaria (2016).

Nota 2: Francia incluye la compensación recibida tanto para la denominada "misión de planificación regional" (174 Millones de €) como para la misión de "transporte de prensa y entrega" (121 Millones de €).

Nota 1: en el caso de España, se ha incorporado la compensación homogénea de 180M€ correspondiente al promedio de las compensaciones contabilizadas en el periodo 2010-2018. Las entregas a cuenta en 2016 y 2017 fueron 120M€ y 58,7M€ respectivamente.

1. Definición del SPU y características de Correos

2. Elementos diferenciales del análisis de la AIReF

3. Hallazgos

4. Propuestas

## b. Correos presenta, antes de compensaciones, un déficit operativo superior al del resto de operadores

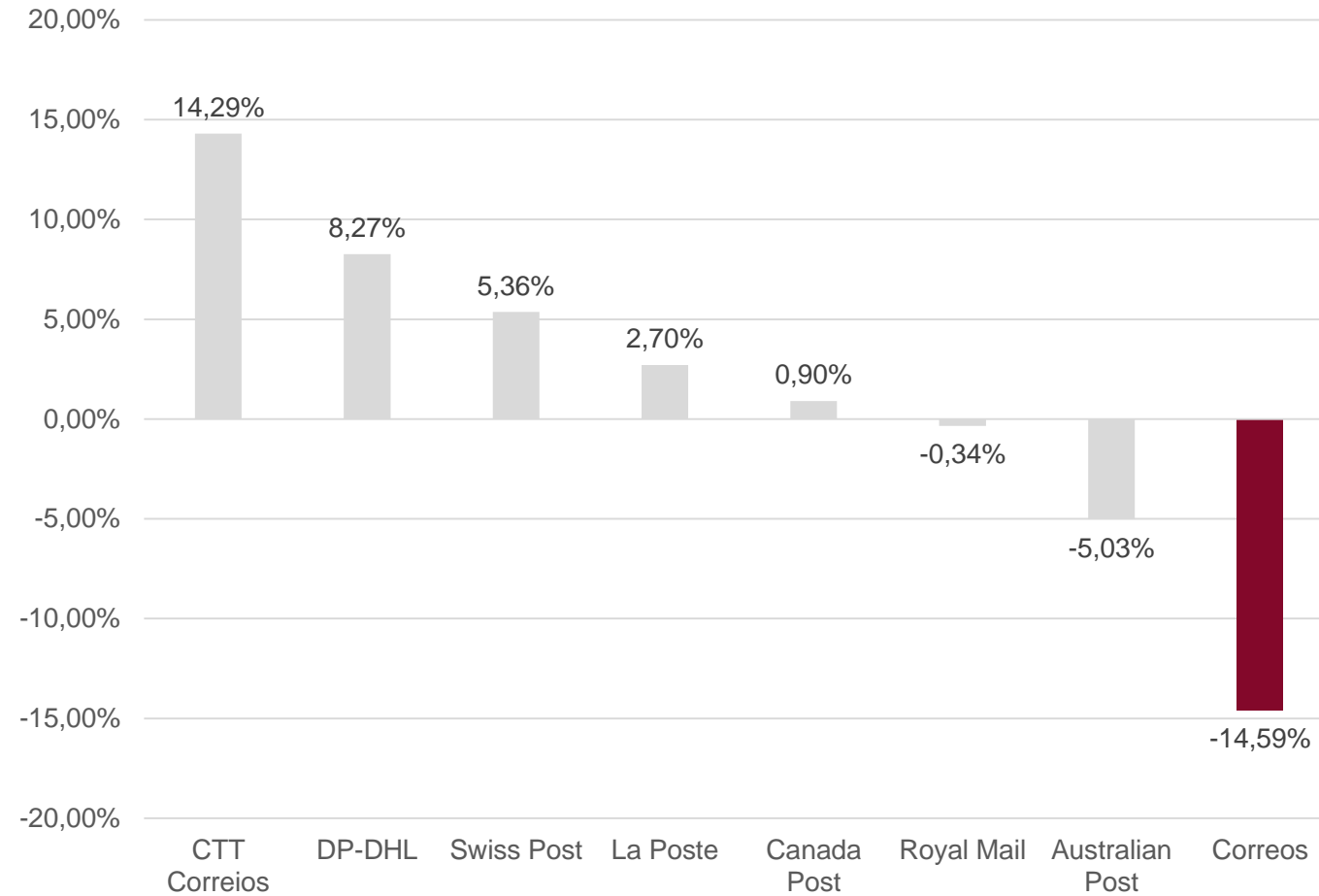
1. Definición del SPU y características de Correos

2. Elementos diferenciales del análisis de la AIReF

3. Hallazgos

4. Propuestas

Resultado Operativo s/ Facturación neta (%) del Segmento Postal convencional 2017\*



Fuente: informes anuales de los operadores

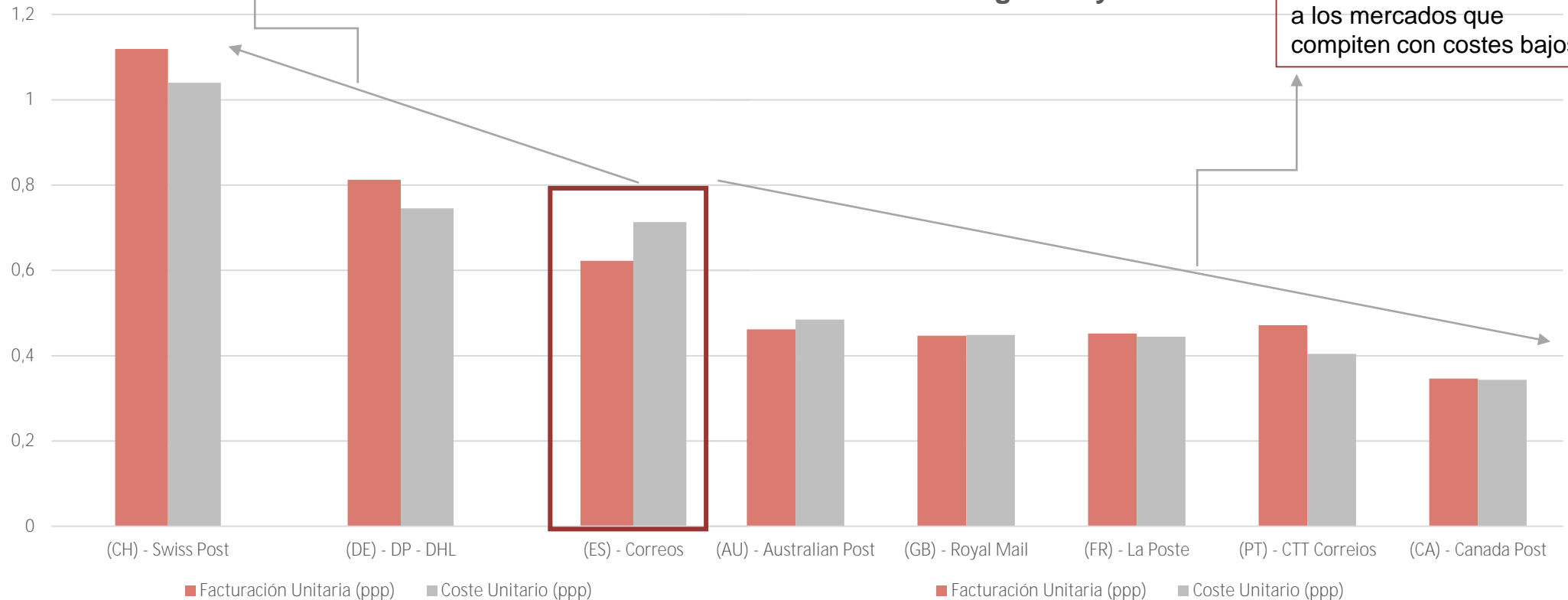
\* El segmento postal convencional incluye productos postales y paquetería ordinaria

## c. ¿Por qué es deficitario Correos?

Ingresos insuficientes respecto a mercados con menor tasa de sustitución digital y mayor "tradición" postal

### Posicionamiento Indeterminado en ingresos y costes

Costes superiores respecto a los mercados que compiten con costes bajos



Fuente: Informes anuales de los operadores postales designados para el mercado postal convencional

1. Definición del SPU y características de Correos








2. Elementos diferenciales del análisis de la AIReF

3. Hallazgos

4. Propuestas

## c. ¿Cuál ha sido su política de ingresos?

Los descuentos a empresas son mayores que en otros países

 <b>Correos</b>	 <b>DP-DHL</b>	 <b>La Poste</b>	 <b>CTT Correios</b>	 <b>Royal Mail</b>	 <b>Australia Post</b>	 <b>Swiss Post</b>
Envíos nacionales: descuentos medios 30-40% (descuentos máximos superiores)	Envíos nacionales: 23-28% (tamaño estándar al menos 5.000 cartas) y 16-31% (otros formatos al menos 500 items)  Envíos regionales: 41% (tamaño estándar al menos 250 cartas) y 34% (otros formatos al menos 100 items)	Mínimo de 800.000 euros/año:  Envíos directos: 3%-12%  Envíos administrativos: 3%-12%	Envíos nacionales ordinarios (D+3): 0,3-5%  Envíos masivos: descuento adicional entre 3-6,5% (por tanto, el descuento final puede llegar hasta el 11,5%)	Más de 500 items: en la práctica se aplica un descuento máximo del 5%	Descuentos máximos del 15%	Descuentos máximos del 12,5%

Fuente: Informes anuales de los operadores postales designados, informes CNMC y estudios ERGP

En los últimos años, Correos ha incrementado las tarifas de manera similar a los países más rentables pero no ha tenido los efectos esperados debido al modelo de descuentos

1. Definición del SPU y características de Correos

2. Elementos diferenciales del análisis de la AIReF

3. Hallazgos

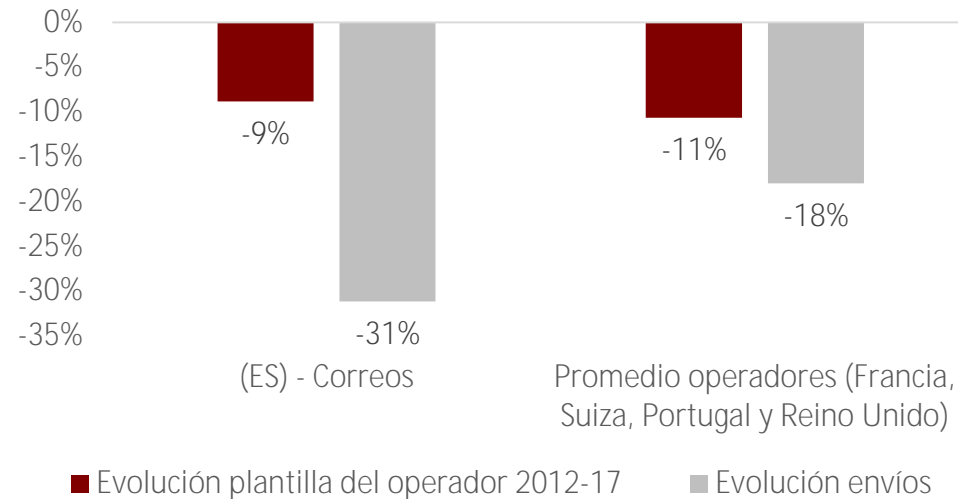
4. Propuestas



## c. ¿Cuál ha sido su política de costes?

Menor agresividad en la reducción de costes ante caídas de la demanda elevadas

Comparativa de la evolución de las plantillas de los operadores designados y la evolución de envíos de los servicios postales convencionales (2012-2017)



Fuente : Informes anuales de los operadores postales designados.

**Nota 1:** En 2017 Correos incorporó más de 2.000 efectivos para dar cumplimiento a la modificación normativa que obliga a efectuar un segundo intento de entrega de las notificaciones (Ley 39/2015) de octubre de 2016.

**Nota 2:** Por no disponibilidad de los datos, la variación del número de empleados SPT en el caso de Francia se ha calculado para el periodo 2014 – 2017.

**Nota 3:** No se incluye en la comparativa el operador australiano por falta de datos.

**Nota 4:** Los operadores usados para el promedio son los de Francia, Suiza, Portugal y Reino Unido. El operador alemán no se ha incluido al no reducir prácticamente los envíos en el periodo

Correos ha realizado una **reducción de plantilla inferior al promedio** de los otros operadores

1. Definición del SPU y características de Correos

2. Elementos diferenciales del análisis de la AIReF

3. Hallazgos

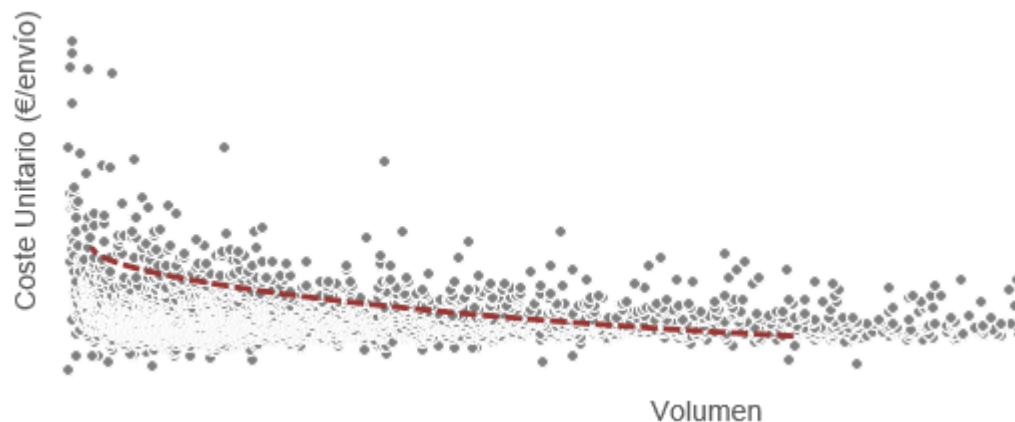
4. Propuestas

## d. ¿Existe margen de mejora de la eficiencia? \*

### Oportunidades de mejora de eficiencia en los distintos centros....

- ❖ Al analizar los distintos centros de coste de Correos, se ha constatado que existen diferencias significativas de productividad entre ellos

Simulación con datos hipotéticos de la eficiencia de los centros de coste



- ❖ La dispersión sugiere que caben ganancias de eficiencia por la parte de costes

### ...y en el modelo de negocio

- ❖ El futuro del negocio pasa por la paquetería, un mercado en fase de crecimiento, pero muy competitivo por lo que, si siguen bajando los volúmenes de las cartas y no hay ganancias significativas de eficiencia, Correos tenderá a un menor resultado operativo
- ❖ Actualmente existen tres redes separadas (red ordinaria, urgente y exprés) con pocas sinergias entre ellas

\* La información utilizada para este análisis es confidencial

## ¿Qué proponemos?

### Plan actual 2011-2020

- ❖ Que el Ministerio de Fomento, junto con el de Hacienda, aprueben el plan de prestación y terminen con la inseguridad jurídica actual

### Plan futuro 2021-2025

- ❖ Simplificar el plan futuro y definir de forma independiente la metodología de cálculo del SPU

### Relativas a la eficiencia interna y al modelo de negocio

- ❖ Revisar la política de ingresos y descuentos aplicados a grandes clientes para que reflejen las economías de escala
- ❖ Llevar a cabo una mejora de eficiencia tanto en las actividades operativas que componen la cadena de valor como en los propios servicios centrales
- ❖ Apoyar la transición de una empresa volcada en el sector convencional hacia segmentos en crecimiento y muy competitivos como la paquetería

- ❖ Flexibilizar las obligaciones de servicio público para permitir ganancias de eficiencia
- ❖ Basar la compensación en el despliegue de red: en aquellas áreas donde los volúmenes sean bajos y no permitan la rentabilidad

1. Definición del SPU y características de Correos

2. Elementos diferenciales del análisis de la AIReF

3. Hallazgos

4. Propuestas

# Flexibilizar las obligaciones de servicio público para permitir ganancias de eficiencia garantizando en todo caso la calidad del servicio público

1. Definición del SPU y características de Correos

2. Elementos diferenciales del análisis de la AIReF

3. Hallazgos

4. Propuestas

## ❖ Reducir el número de días de entrega (tal y como ha hecho por ejemplo Italia)

- ✓ En Italia, (como excepción permitida por la Directiva) se reparte en días alternos en aquellas zonas con menor densidad, esto afecta aproximadamente al 25% de la población del país. Se trata de un país con un número de municipios similar al de España
- ✓ AIReF propone que el Gobierno revise si esta opción sería adecuada en algunas zonas donde no exista demanda suficiente para un reparto de cinco días, siempre y cuando se garantice la calidad del servicio público

## ❖ Valorar la externalización de la red como ocurre en países como Francia o Reino Unido (dos modelos distintos)

- ✓ En Francia, donde el operador es 100% público, se ha fomentado un modelo de externalización de algunas oficinas (casi el 50% de la red). Por ejemplo, en algunos pueblos el servicio de Correos se presta a través de otros pequeños negocios, que son designados consultando con el ayuntamiento
- ✓ En Reino Unido la red es 100% pública (la compañía que presta el servicio es 100% privada) y las oficinas prestan otros servicios como la captura de datos biométricos para el pasaporte o la distribución de lotería

## ❖ No fijar el número mínimo de oficinas para la prestación del servicio

- ✓ En la actualidad no hay un número mínimo de puntos y el plan futuro no debería ser más rígido. La ley vela en todo caso por la calidad del servicio

# Basar la compensación en el despliegue de red: centrándose en aquellas áreas donde los volúmenes sean bajos y no permitan la rentabilidad

La compensación debe estar orientada a las zonas más vulnerables y a garantizar la cohesión del mundo rural



## 1. Centros de coste rurales

Compensar únicamente por el despliegue de la red postal en zonas rurales con unas poblaciones de personas inferiores a los 5 mil habitantes

Los centros de las grandes ciudades tienen potencial para generar eficiencia, dado el tamaño, por lo que el SPU debería garantizar que se sigue prestando el servicio en las zonas rurales financiando en todo caso este servicio



## 2. Economías de escala

Compensar únicamente las pérdidas extraídas de aquellos Centros de Costes que tienen unos volúmenes de negocio insuficientes



## 3. Eficiencia en los resultados

Compensar únicamente a los Centros de Costes con volúmenes insuficientes que además superen determinados niveles de eficiencia

1. Definición del SPU y características de Correos

2. Elementos diferenciales del análisis de la AIReF

3. Hallazgos

4. Propuestas



Autoridad Independiente  
*de* Responsabilidad Fiscal