



DIAGNÓSTICO DE BARRERAS REGULATORIAS DEL SECTOR POSTAL Y HOJA DE RUTA.

Contrato CRC 059 de 2017

INFORME 2

Documento Cadena de Valor y Nuevos Modelos de Negocio

Desarrollado por

UT CRC POSTAL



GOMEZ/CONSULTORES



Bogotá, diciembre de 2017

INDICE

LISTA DE FIGURAS	3
LISTA DE TABLAS	4
1. Antecedentes	5
2. Introducción	5
3. Cadena de Valor tradicional	6
3.1. Proceso de admisión.	7
3.2. Proceso de transporte.	8
3.3. Proceso de clasificación.	9
3.4. Proceso de transporte troncal.	11
3.5. Proceso de distribución y entrega.	11
4. Cadena de valor en Colombia. Contexto histórico al momento de la entrada en vigencia de la Ley 1369 de 2009	13
5. Experiencias de análisis de cadenas de valor en otros mercados. Cadena de valor expandida	14
5.1. Integración vertical en la industria postal	14
5.2. Integración horizontal en la cadena de valor postal.	17
6. Evidencia internacional en el proceso de expansión en la cadena de valor de la industria postal a nivel internacional.	19
6.1. Reducción de costos al interior de los eslabones de la cadena de valor tradicional.	19
6.2. Procesos de fusión adquisición, consolidación y transformación de compañías. Integración vertical	21
6.3. Procesos de fusión adquisición, consolidación y transformación de compañías. Integración horizontal	22
7. La cadena de valor expandida del sector postal a nivel internacional: Una visión futurista del negocio postal.	24
8. La cadena de valor en Colombia: Productos sustitutos.	25
8.1. Servicios de operadores de carga.	26
8.2. Operadores informales de servicios postales.	26
8.3. Operadores de plataformas tecnológicas.	27
8.4. Operadores de transporte de pasajeros.	28
8.5. Servicios usados para el envío de documentos en formato digital	28
9. Propuesta de una cadena de valor actualizada para el mercado postal colombiano ..	29
10. Consideraciones y análisis para los servicios postales en su dimensión financiera	
34	
10.1. Cadena de valor tradicional de los servicios de giros postales	35
10.2. Eslabones y compartición de componentes con sustitutos de mercado	36
10.2.1. Recepción y orden de dinero	36
10.2.2. Procesamiento de dinero	51

10.2.3.	Entrega de dinero.....	53
10.3.	Cadena de valor resultante	54
10.3.1.	Cambios tecnológicos previsible	56
10.3.2.	Otros elementos a considerar	58
10.4.	Comparación de las cadenas de valor de dimensiones física y financiera	59
11.	Relación entre la cadena de valor del sector postal y la cadena de valor del comercio electrónico.....	61
12.	Tendencias mundiales y nuevos modelos de negocio	63
12.1.	Tendencias generales y su incidencia en nuevos modelos de negocio.....	63
12.1.1.	Divergencia en el rol del OPO.....	63
12.1.2.	Diversificación.....	65
12.1.3.	Aumento de la complejidad del modelo empresarial	66
12.1.4.	Tercerización y coordinación de eslabones.....	67
12.2.	Tendencias y nuevos modelos de negocio focalizados en la dimensión física	68
12.2.1.	Rebalanceo de la mezcla de piezas postales.....	68
12.2.2.	Especializaciones en nichos de mercado.....	69
12.2.3.	Integración vertical: Documentos	71
12.2.4.	Integración horizontal en la cadena de valor postal.....	72
12.3.	Tendencias y nuevos modelos de negocio focalizados en la dimensión financiera.....	75
12.3.1.	Procesos de inclusión financiera transformacionales.....	75
12.3.2.	Intermediadores financieros tecnológicos.....	76
12.3.3.	Interoperabilidad en el ecosistema financiero.....	77
13.	Conclusiones.....	79
13.1.	Servicios postales en su dimensión física	79
13.2.	Servicios postales en su dimensión financiera.....	79
13.3.	Relaciones con la cadena de valor del comercio electrónico	81
14.	Glosario	81
15.	Bibliografía.....	84

LISTA DE FIGURAS

Ilustración 1 – Cadena de valor tradicional del sector postal	7
Ilustración 2 - Cadena de valor tradicional para el caso colombiano.....	13
Ilustración 3 - Cadena de valor expandida para el sector postal: Integración vertical de eslabones.....	15
Ilustración 4 - Cadena de valor expandida para el sector postal: Integración horizontal de eslabones de la cadena de valor postal.....	17
Ilustración 5 - Cadena de valor expandida para el sector postal: Integración horizontal de eslabones de la cadena de valor postal.....	24

Ilustración 6 - Cadena de valor expandida propuesta para el sector postal colombiano, con una visión prospectiva hasta el año 2022	30
Ilustración 7 - Cadena de Valor Esencial para los servicios de los operadores postales de pago.	36
Ilustración 8 –Participación por tipo de operación en el canal de Corresponsales Bancarios.....	40
Ilustración 9 -Número de puntos de acceso de las entidades financieras.	46
Ilustración 10 - Número de puntos de acceso de las entidades financieras por cada 100.000 habitantes.	47
Ilustración 11 - Crecimiento anual por punto de accesos electrónicos.....	48
Ilustración 12 - Número de operaciones por punto de acceso de las entidades financieras.	50
Ilustración 13 - Cadena de valor de Giros Postales detallada	55
Ilustración 14 - Cadena de valor de la dimensión financiera considerando el ecosistema financiero	56
Ilustración 15 – Comparación básica de los eslabones principales en las cadenas de valor de dimensiones física y financiera de los servicios postales	60
Ilustración 16 - Cadena de valor del comercio electrónico	61

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 - Red de puntos de acceso para la recepción del dinero en origen.....	37
Tabla 2 - Puntos de Acceso Convergentes para los Operadores Postales de Pago y las Entidades Financieras	41
Tabla 3 - Modelo por Segmento de la Población para las Billeteras Electrónicas.....	43
Tabla 4 - Punto de acceso: billeteras electrónicas - actores y productos	44
Tabla 5 - – Operaciones por red de puntos de acceso para la recepción del dinero en origen ...	49
Tabla 6 - Plataformas de procesamiento de la información por actor de mercado	53
Tabla 7 - Red de puntos de acceso para la entrega de dinero en destino.....	54

1. Antecedentes

El presente informe parcial se enmarca en el desarrollo del contrato CRC 059 de 2017, cuyo objeto es *“realizar un diagnóstico del sector postal en Colombia y presentar recomendaciones en relación con la hoja de ruta regulatoria que debe seguir la CRC para adecuar la regulación del sector postal a las nuevas necesidades de los usuarios, los cambios de mercado, los cambios normativos, los nuevos modelos de negocio y las nuevas tecnologías que inciden en el sector. La hoja de ruta debe tener en cuenta la política sectorial vigente, así como los objetivos de la intervención del Estado en los servicios postales establecidos en la Ley 1369 de 2009”*.

Este informe corresponde al desarrollo de la obligación a) de la cláusula segunda del contrato, relacionada con *“Revisar el funcionamiento de los servicios pertenecientes al sector postal en Colombia así como de otros servicios relacionados, con la identificación y análisis de todos los elementos de la cadena de valor correspondiente a cada servicio”* y, además, de la obligación e) de la misma cláusula relacionada con *“Hacer una revisión de las tendencias, nuevos modelos de negocio e innovaciones tecnológicas del sector postal en el ámbito nacional e internacional, así como también de otros servicios relacionados que pueden considerarse como sustitutos o complementarios”*.

2. Introducción

La descripción de las cadenas de valor para el suministro de bienes o servicios es un insumo que permite entender la dinámica de los diversos agentes que participan en un mercado determinado.

La cadena de valor puede tener diversos estadios de desarrollo y complejidad según los mercados evolucionan, se sofistican y generan agentes más o menos especializados en atender, de forma eficiente, eslabones específicos de la misma.

Así mismo, en el mercado existen agentes que compiten con un alto grado de innovación y desarrollan modelos de negocios que generan presiones competitivas adicionales y cambios, a veces disruptivos, en la forma de agregar valor al mercado, generando cambios fuertes en la estructura y en la manera como se conforma la cadena de valor.

En el presente informe se presenta un análisis relativo a la cadena de valor del sector postal, partiendo de estudios realizados previamente en el mercado local que permiten identificar la cadena de valor, que se propone en el presente documento, tanto para el mercado de documentos físicos como para el de servicios postales de pago. Asimismo, se utilizan ejercicios similares en el contexto internacional y del análisis del estado actual de desarrollo del mercado, lo cual permite identificar la cadena de valor conforme al estado de desarrollo del mercado postal en Colombia, considerando servicios sustitutos o relacionados, tanto en su dimensión física como financiera.

Así mismo, se analizarán las tendencias, nuevos modelos de negocio e innovaciones tecnológicas que pueden ser aplicables al sector postal y que permiten evidenciar los elementos que a futuro modificarán la conformación misma de la cadena de valor.

3. Cadena de Valor tradicional

Esta sección del documento está dirigida a presentar la cadena de valor para el envío de documentos físicos en el sector postal, que caracterizó a la industria hasta la introducción del Internet y de los medios digitales y la consolidación de eslabones adicionales a la cadena de valor del sector postal tradicional. Así, se presentan los principales eslabones de la cadena de valor tradicional que tipificaron a la industria postal a nivel internacional hasta finales del último quinquenio del siglo XX.

En la Ilustración 1 se identifican varios eslabones de la cadena de valor postal tradicional, asociados fundamentalmente a los procesos productivos de los clientes de servicios postales por el uso de documentos físicos:

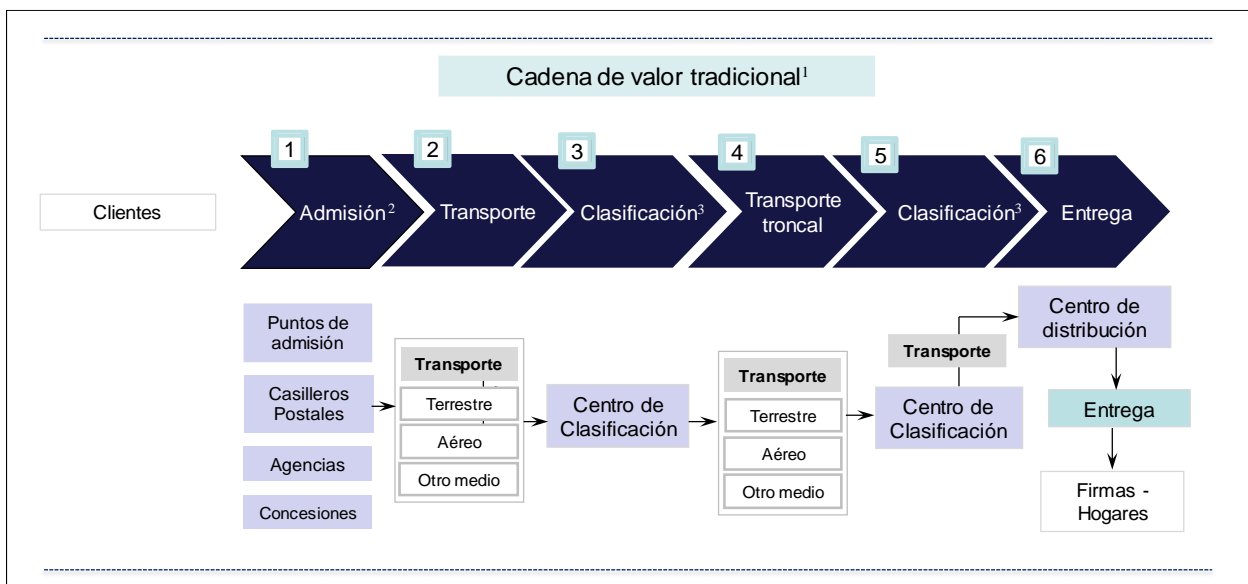


Ilustración 1 – Cadena de valor tradicional del sector postal
Fuente: Elaboración propia y adaptación de NERA (2004).

3.1. Proceso de admisión.

En este segmento de la cadena de valor postal, los clientes entregan en los puntos de admisión del operador postal sus piezas postales, los cuales son fundamentalmente de cuatro tipos, si bien su denominación varía de país en país:

- Puntos de admisión del operador postal: Son oficinas físicas de propiedad del operador, con funcionarios de la empresa. En estos puntos se lleva a cabo una clasificación primaria básica, donde se separan los envíos locales, cercanos geográficamente, de otros tipos de envíos, para ser enviados a los centros de

clasificación correspondiente, dependiendo de la ruta de clasificación previamente definida por el operador.

- Casilleros postales: Son buzones de propiedad de la empresa, que se encuentran en puntos de las calles de las ciudades o centros urbanos.
- Agencias: Corresponden a locales de menor tamaño, bajo modelos de tercerización, en los cuales se opera bajo el logo y símbolos de la compañía y, generalmente, con algunos sistemas de información y equipos que facilitan la admisión de piezas postales.
- Concesiones. Estos son puntos en los que se admiten piezas postales del operador, pero en los cuales se venden otro tipo de productos, pudiéndose ofrecer también servicios de otros operadores postales.

3.2. Proceso de transporte.

A continuación, existe un proceso de transporte primario (o inicial) del punto de admisión hacia el centro de clasificación, el cual puede ser de tipo terrestre, aéreo o a través de otros medios, dependiendo de la ubicación del punto de transporte. Como es obvio, el medio de transporte depende de la ubicación del punto de admisión y sus niveles de acceso a medios de transporte, las distancias entre los dos puntos y las dificultades de acceso, la ubicación del centro de clasificación y los medios de transporte disponibles. En el caso colombiano, existen puntos que, por su lejanía o dificultad de acceso, deben ser transportados por medios acuáticos básicos y otros medios aún más elementales bajo el concepto de transporte multi-modal.

Ahora bien, el transporte troncal entre centros de clasificación depende de un conjunto de variables particulares: (i) ubicación de los centros de clasificación, (ii) volúmenes transportados, que hacen que un operador por economías de escala, por ejemplo, pueda

preferir contratar servicios aéreos o utilizar aún su propia flota de transporte, mientras que operadores con mayores economías de escala prefieran usar medios terrestres, (iii) la red de encaminamiento por la que opte la empresa¹, y (iv) las zonas geográficas donde se encuentran los centros de clasificación, entre los más importantes.

3.3. Proceso de clasificación.

Las piezas postales fluyen entonces a centros de clasificación donde se discriminan las piezas postales, utilizando procedimientos bien sea manuales o automáticos, dependiendo de los volúmenes que maneje el operador. Inicialmente, dichas piezas se clasifican en los centros de clasificación en dos grupos:

- Piezas cuya entrega tendrá lugar dentro del área de influencia del centro de clasificación, para las cuales se surte un proceso detallado definiendo la zona postal en que se entregará o el centro de distribución que organizará la entrega final de la pieza postal.
- Piezas postales con destino a otro centro de clasificación, con un área de influencia diferente al centro que realiza la clasificación de dichos objetos postales.

Existen diferentes esquemas de transporte y clasificación de piezas postales, dependiendo del sistema de operación y de la red de encaminamiento o de enrutamiento² que defina la empresa postal:

¹ Una empresa con una clasificación centralizada puede optar por contar con “hubs” o centros de concentración de piezas postales que le permitan generar economías de escala en sus procesos de transporte y clasificación.

² La red de encaminamiento, también conocida como la red de enrutamiento, define la ruta que seguirá una pieza postal desde los puntos de admisión, pasando por los centros de clasificación y llegando a los centros de distribución del operador postal. La definición de la red de encaminamiento define no solo el esquema de operación, sino, tal vez más importante, la estructura de costos del operador postal.

- Sistemas de clasificación centralizados (*centralized hubs*³): La totalidad de las piezas postales se envían a uno o dos centros de clasificación, donde la totalidad del correo se clasifica para su transporte y distribución final. El esquema se justifica en la medida en que los volúmenes de piezas postales son tan elevados que los menores costos de clasificación automática compensan los costos adicionales de transporte. Para lograr eficiencias y ganancias bajo este esquema, se debe operar con volúmenes que permitan altas economías de escala que justifiquen la centralización del proceso de clasificación.
- Sistemas de clasificación descentralizados: Es el sistema más común en Colombia y corresponde a las redes tradicionales de correo con bajos volúmenes de piezas postales o sin la existencia de sistemas automatizados de clasificación. No obstante, estos sistemas en el país han ido evolucionando hacia consolidar en el centro de concentración de correo (hub) principal, la mayor porción de estas actividades.

El proceso de clasificación puede darse en tres instancias diferentes, según el origen y destino de la pieza postal:

- Clasificación primaria. La cual puede tener lugar en algún punto del proceso de admisión donde, como se mencionó anteriormente, se separan las piezas postales con destino a puntos cercanos al punto de admisión.
- Clasificación secundaria, con destino a otro centro de clasificación (*outward sorting*). Las piezas que han llegado a un centro de clasificación se separan dependiendo de si tienen destino a un punto dentro del área de influencia del

³ Muy similar a los procesos de centralización de la industria aérea donde, por ejemplo, los pasajeros internacionales y aún en viajes nacionales de una aerolínea en Estados Unidos se envían a un *hub central* en Miami o Houston para conectarse desde allí hacia su destino final.

centro de clasificación o de si su entrega final está en un área fuera del centro de clasificación en cuestión.

- Clasificación secundaria, con destino dentro del mismo centro de clasificación (*inward sorting*). En esta parte del proceso, las piezas postales se clasifican para su distribución final hacia puntos dentro de la zona de influencia de dicho centro de clasificación.

Como consecuencia lógica, el esquema de clasificación depende del esquema de enrutamiento que defina el operador postal, cambiando de país a país y existiendo variantes dependiendo del operador que se esté analizando.

3.4. Proceso de transporte troncal.

En este proceso se transportan las piezas postales entre los centros de clasificación. Generalmente, se utilizan medios de transporte aéreo, aunque se acostumbra también tener rutas terrestres que transportan correspondencia entre centros de clasificación. La periodicidad y el medio de transporte dependen de los volúmenes transportados, la red de enrutamiento definida por el operador, el tipo de envío (normal o expreso) y los tiempos de entrega pactados con los clientes.

Nótese que la red de encaminamiento definida por el operador termina definiendo las características particulares y los costos de los procesos de transporte y de clasificación y, en últimas, el esquema de operación del operador postal⁴.

3.5. Proceso de distribución y entrega.

⁴ En Colombia existe alta incidencia del transporte terrestre y aéreo, este último en rutas troncales entre grandes centros de clasificación en las principales ciudades.

Una vez clasificadas las piezas postales, estas surten el proceso de distribución y entrega. En este proceso existen varios subprocesos que tienen lugar dentro de la cadena de valor postal:

- Transporte del centro de clasificación al punto de distribución: Las piezas postales se transportan hasta los puntos de distribución. Teniendo en cuenta que el transporte del centro de clasificación al punto de distribución implica generalmente distancias más cortas, dichos costos se suelen tomar como parte del proceso de distribución y entrega. Si estos costos son elevados e implican distancias más elevadas, podrían tomarse como parte del proceso de transporte. Por lo general, sin embargo, implican vehículos más pequeños y menores costos de transporte.
- Distribución: Las piezas postales se enrutan hacia puntos de distribución, donde se lleva a cabo su arreglo, alistamiento, clasificación e identificación, dependiendo de las rutas de distribución que haya definido el operador postal. Es frecuente que, dependiendo de los volúmenes a ser entregados, existan centros de distribución particulares donde estas actividades tienen lugar. Dependiendo de los volúmenes, también es frecuente que desde los centros de clasificación se ordenen y clasifiquen previamente las piezas postales, las rutas de entrega y aún se asignen los carteros o mensajeros que entregarán las piezas postales en su destino final. Asimismo, existen costos de transporte que, como se mencionó en la anterior sección, por lo general se realizan en vehículos de menor tamaño, implicando menores costos, por lo que normalmente se consideran inmersos en el proceso de distribución propiamente dicho. En caso en que las distancias sean más elevadas y que existan mayores costos, esta actividad se le asigna al proceso de transporte.

Como se mencionó anteriormente, en los centros de distribución o en los centros de clasificación (en caso de que los centros de distribución no existan o en el caso de sistemas altamente automatizados), se realiza la actividad de clasificación de las piezas postales de acuerdo con las rutas de entrega final definidas por la compañía y por los carteros individuales que cubren dichas rutas.

4. Cadena de valor en Colombia. Contexto histórico al momento de la entrada en vigencia de la Ley 1369 de 2009

Para el caso colombiano, la Comisión de Regulación de Comunicaciones (CRC) definió, en desarrollo de las facultades regulatorias que le otorgó la Ley 1369 de 2009 (CRC, 2010), una cadena de valor para los servicios postales (Ilustración 2), que reflejaba el esquema de operación de las empresas postales a esa fecha y que coincidía, en buena medida, con la cadena de valor tradicional que se presentó anteriormente⁵.

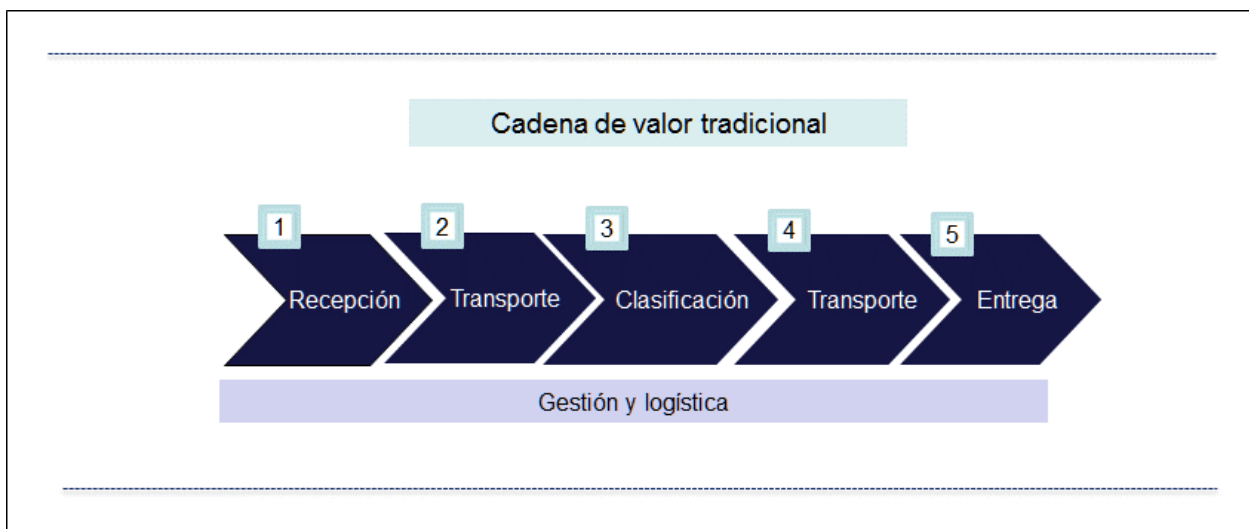


Ilustración 2 - Cadena de valor tradicional para el caso colombiano.
Fuente: CRC (2010)

⁵ CRC. “Análisis preliminar del mercado postal en Colombia”. Regulación Postal. Abril de 2010, pp. 33-39.

Como se presenta en este caso, los principales procesos asociados a la cadena de valor son los siguientes: (i) recepción, (ii) transporte, (iii) clasificación, (iv) transporte (local) y (v) entrega. Existe un proceso transversal a estos procesos asociado a las actividades de gestión y logística de las piezas postales.

Esta versión de la cadena de valor que realizó la consultoría contratada por la CRC para analizar el mercado postal, corresponde al análisis efectuado en el momento de la entrada en vigencia de la Ley 1369 del 30 de diciembre de 2009 y refleja el estado de la industria postal en Colombia, en esa oportunidad caracterizada por (i) bajos volúmenes de piezas postales, (ii) la existencia de un número importante de empresas postales en el país, especialmente en el mercado masivo, y (iii) la presencia de retornos decrecientes de escala⁶.

5. Experiencias de análisis de cadenas de valor en otros mercados. Cadena de valor expandida

El desarrollo y expansión vertiginosa de Internet y la incorporación de medios digitales, permitió desarrollos adicionales que conllevaron no solo la automatización de los procesos tradicionales de la cadena de valor y la modificación de subprocesos de dicha cadena, sino que permitieron la incorporación de nuevos eslabones que no hacían parte de la cadena de valor tradicional de la industria postal, no solo a nivel internacional, sino dentro del panorama sectorial colombiano.

Dos fenómenos principales tuvieron lugar al interior de la industria postal:

5.1. Integración vertical en la industria postal

⁶ Se definen retornos decrecientes de escala a aquel fenómeno económico de largo plazo, al cual se llega cuando la producción no llega a duplicarse cuando se duplican todos los factores de producción. Véase (Pyndick & Rubinfeld, 2009), p. 240-243.

A partir de la última década del siglo XX, con la digitalización y advenimiento de Internet, los operadores postales incorporaron nuevos eslabones a la cadena postal tradicional provenientes de otras industrias como las de software y servicios de información, logística, artes gráficas y de impresión.

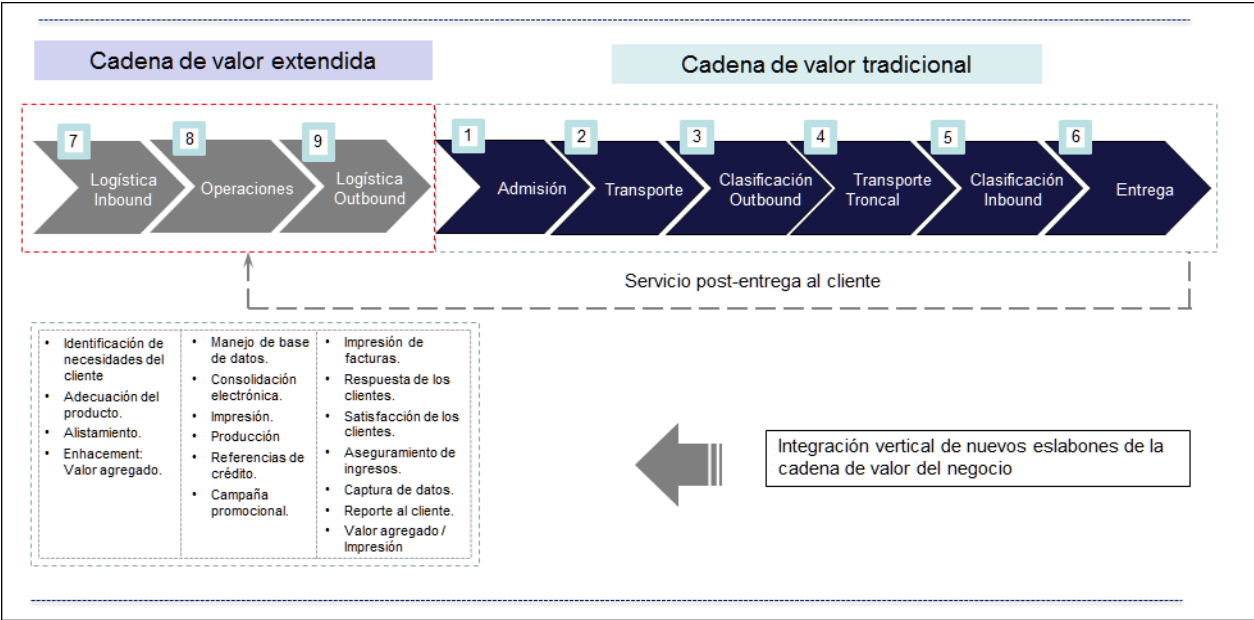


Ilustración 3 - Cadena de valor expandida para el sector postal: Integración vertical de eslabones. FUENTE: Elaboración propia a partir de la adaptación de NERA (2004)

Como lo presenta NERA (2013 y 2004), los operadores postales, a través de procesos de compra, fusión o acuerdos de cooperación, incorporaron nuevos eslabones a la cadena tradicional de valor. Como se expone en la Ilustración 3, los operadores agregaron eslabones que pertenecían tradicionalmente a otros sectores / industrias en varios frentes:

- Logística (inbound): Los operadores postales, a través de procesos de transformación / compra / fusión / acuerdos, incursionaron en actividades de logística, mediante las cuales, identificando las necesidades de sus clientes

tradicionales, entraron a prestar servicios de adecuación y alistamiento de los productos a entregar, generando valores agregados al proceso postal mismo, como ensobrado, organización de las piezas postales, generación de cartas y de material para los clientes finales, entre los más importantes. Dentro de las operaciones internacionales existen operadores que se han especializado en la nacionalización de objetos postales.

- Operaciones y servicios de manejo de información: De igual forma, los operadores postales empezaron a ofrecer servicios de manejo de información, mediante la sistematización de bases de datos de los clientes finales, consolidación electrónica para los clientes en los que se les generaba información histórica actualizada de la información entregada al operador postal y se producía, procesaba y generaban las facturas y demás documentos postales recibidos del cliente. De igual manera, algunos operadores postales incursionaban en temas bancarios, en aspectos relacionados con la recopilación de información crediticia y el análisis de riesgo y crédito para entidades del sector financiero, así como en el desarrollo de asuntos de mercadeo y comercialización de productos y la adopción de campañas publicitarias.
- Logística (outbound): Los operadores postales incursionaron, asimismo, en actividades de logística hacia los clientes, relacionadas con la recepción digital e impresión de documentos, la medición de variables relacionadas con el cliente final que recibía los documentos (satisfacción, detalles de la entrega, ubicación de los clientes, entre otros), aseguramiento de ingresos, captura y manejo de los datos asociados al cliente y su incorporación a la base de datos de dichos clientes.

Nótese como en este proceso de integración vertical en la última década del siglo XX y a lo largo del presente siglo, se han desarrollado iniciativas de agregación de valor mediante la adición de actividades tanto previo a la admisión de la pieza postal en la red postal (vr. gr., alistamiento, impresión, ensobrado, verificación de bases de datos, etc.), como después del proceso de entrega de las piezas postales al destinatario (verificación telefónica, encuestas de satisfacción, corrección de direcciones y bases de datos, etc.).

5.2. Integración horizontal en la cadena de valor postal.

(Hutton & Smith, 2008, pág. 28) y (NERA Economic Consulting, 2013) han destacado e ilustrado de manera muy interesante el proceso de integración horizontal que ha venido teniendo lugar en la industria postal a nivel internacional. Se destacan varios hechos que se identifican a continuación:

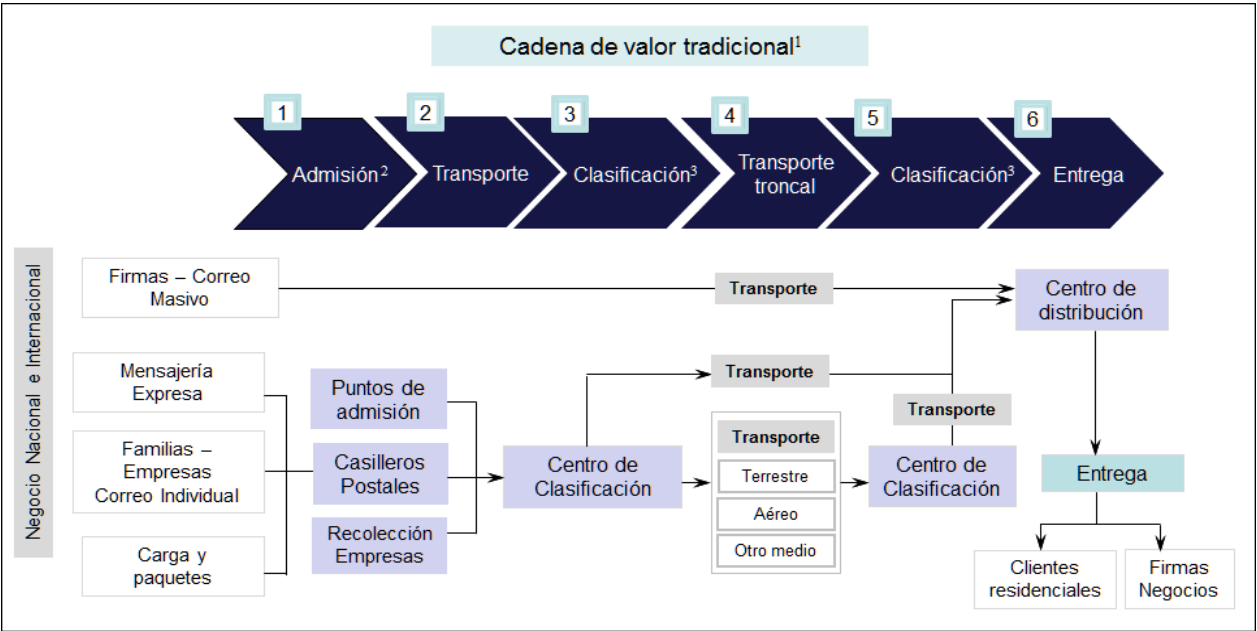


Ilustración 4 - Cadena de valor expandida para el sector postal: Integración horizontal de eslabones de la cadena de valor postal.
 FUENTE: Hooper, Hutton and Smith (2008), adaptado por NERA (2013)

- Integración de empresas postales tradicionales con empresas de mensajería expresa: Operadores tradicionales de mensajería han buscado desde tiempo atrás consolidar su negocio agregando valor a la generación tradicional de ingresos, mediante la adquisición de firmas de mensajería expresa. Con lo anterior, los operadores tradicionales han buscado incrementar las economías de escala de procesos como el de clasificación y entrega⁷. A través de la adquisición de operadores de mensajería expresa o la incorporación de nuevos procesos asociados a la mensajería expresa, los operadores tradicionales buscan intensificar el uso de los recursos de personal, las instalaciones e inversiones de capital de sus centros de clasificación. Asimismo, han buscado optimizar su fuerza de transporte y sus redes urbanas de carteros.
- Integración horizontal de los negocios de correos, de mensajería expresa y de carga: Los operadores postales tradicionales han buscado, de igual forma, integrar el negocio de carga a sus líneas de negocios tradicionales, con el propósito de agregar valor, intensificando las economías de escala que le generan volúmenes adicionales a sus procesos de admisión transporte, clasificación y entrega que pueden ser comunes entre los dos sectores en macro operaciones de logística.
- Consolidación horizontal del negocio postal, de mensajería expresa y de carga a nivel internacional: Finalmente, los operadores postales tradicionales han consolidado sus negocios tradicionales a través de la adquisición o fusión de operaciones internacionales de mensajería expresa y carga a nivel internacional.

⁷ En el caso colombiano esto se da aun cuando con procesos típicamente manuales.

6. Evidencia internacional en el proceso de expansión en la cadena de valor de la industria postal a nivel internacional.

Como evidencia de los fenómenos de integración vertical anteriormente descritos, en la literatura internacional se describen varios casos que se resumen a continuación, como referencia del presente estudio:

6.1. Reducción de costos al interior de los eslabones de la cadena de valor tradicional.

En las últimas dos décadas, se han dado movimientos al interior de los operadores tradicionales dirigidos a hacer más eficientes sus procesos productivos. Este margen de mayor eficiencia y la aparición de nuevos operadores en el panorama internacional hacen evidente para la industria y para los organismos reguladores que existen niveles competitivos por alcanzar dentro de la cadena de valor tradicional del negocio postal, especialmente en los procesos de admisión, transporte y clasificación, donde los operadores buscan mayores economías de escala.

A este respecto, la literatura - (NERA Economic Consulting, 2004) y (WIK Consult, 2014)- cita casos interesantes de iniciativas de operadores dirigidas a obtener mayores niveles de eficiencia⁸:

- El caso danés de Post Danmark (el OPO de ese país), que emprendió un proyecto de ajuste del proceso de admisión para clientes corporativos para recoger simultáneamente los documentos y pequeños paquetes de correo y encomiendas en las propias premisas (oficinas e instalaciones) de los clientes,

⁸ NERA Economics Consulting. "Economics of Postal Services: Final report". A Report to the European Commission. DG-MARKT. July 2004, pp. 11-24.

buscando reducir los costos de admisión y de transporte y optimizando el proceso de logística.

- El OPO Correios de Portugal creó una subsidiaria (Postlog), dedicada al correo expreso y Courier, la cual asumió desde el año 2003 la totalidad del proceso de clasificación de las encomiendas y correo expreso y certificado del OPO portugués, utilizando al tiempo sus facilidades y oficinas de admisión de servicio universal.
- Los operadores Post Danmark y Belgium Post (De Post-La Poste), de Dinamarca y Bélgica, respectivamente, suscribieron un acuerdo de cooperación para fortalecer sus líneas de negocio, lograr una tasa de entrega de D+1 del 95% y la modernización de la red minorista de los dos operadores, buscando prepararse para el proceso de liberación plena de los mercados postales que tuvo lugar a partir del año 2009 en Europa. Véase (wik-Consult, 2004; CVC Capital Partners, 2005).
- Deutsche Post, el OPO alemán, redujo sus rutas de entrega de más de 80,000 existentes en el año 2000, a cerca de 51,500 en 2015 (Wik-Consult, 2004).
- Post Danmark y PostNL⁹, separaron funcionalmente de su operación, los procesos de alistamiento y entrega y buscaron reducir el personal involucrado en estas actividades.
- Los casos de PostNL y Deutsche Post reflejan la tendencia observada en la Unión Europea de centralización del proceso de clasificación y la consecuente automatización que ha venido teniendo lugar a nivel internacional. De igual

⁹ PostNL es una empresa de correo, paquetería y comercio electrónico en los Países Bajos, Bélgica, Italia, Luxemburgo, Alemania y el Reino Unido. Fue filial de TNT, convirtiéndose desde el 2011 en una compañía independiente.

manera, TNT en los Países Bajos redujo el número de centros de clasificación de 12 a 6 centros en la primera década de los años 2000.

- A nivel internacional, también ha tenido lugar la tercerización de los procesos de transporte y entrega, como por ejemplo en los casos de los operadores oficiales francés y alemán, La Poste y Deutsche Post, en ese orden.

Los anteriores procesos tradicionales de mayor eficiencia en la industria postal están en línea con las reformas profundas implantadas desde la Unión Europea que se reflejan en la Tercera Directiva Postal de 2008 (2008/06/EC) y en el Postal Services Act de 2011, que reglamenta y adopta la Directiva, buscando crear un mercado postal único en la Unión Europea a través de la liberalización de los mercados postales. Considérese en este sentido (OFCOM, 2013).

6.2. Procesos de fusión adquisición, consolidación y transformación de compañías. Integración vertical

Como se planteó anteriormente, la industria ha visto la consolidación a nivel horizontal de distintos actores de la cadena de valor. Los ejemplos más ilustrativos son los siguientes:

- TNT¹⁰ que atiende a los Países Bajos, ha adquirido un número importante de compañías de los mercados de comunicaciones, manejo de datos y documentos, habiéndolas consolidado en su filial Cendris, emplea cerca de 4,000 personas y ofrece los servicios de mercadeo directo y manejo de documentos.

¹⁰ TPG adquirió en 1996 a la compañía australiana TNT, operador especializado en servicios de mensajería expresa, además de una serie de compañías de servicios logísticos. En la actualidad se conoce como TPG.

- La Poste en Bélgica adquirió empresas especializadas en proveer soluciones globales y de correo para el manejo documental, adquiriendo además una empresa de mercadeo directo, de manera tal que pueda comercializar productos en esta área a sus clientes. Asimismo, la empresa suscribió un proyecto a riesgo compartido con la empresa de Telecomunicaciones Belgacom para proveer servicios electrónicos de comunicaciones.
- Finland Post invirtió en la primera década del presente siglo en un número de empresas que operaban en los servicios de impresión, ensobramiento y servicios de correo en Alemania, Noruega, Suecia y Finlandia, como una estrategia para agregar valor y eslabones adicionales a su cadena postal tradicional. La empresa invirtió adicionalmente en una empresa de entrega de periódicos en Finlandia, buscando extender su negocio de entrega de correo.

6.3. Procesos de fusión adquisición, consolidación y transformación de compañías. Integración horizontal

A nivel internacional se han dado, de igual manera, procesos de fusión o de adquisición y alianzas estratégicas entre operadores. Los casos más relevantes en los que los operadores buscaron extender su cadena de valor son los siguientes:

- Deutsche Post adquirió a nivel internacional en el año 2002 el control de DHL, empresa global especializada en los mercados expresos. Este es uno de los mayores procesos de compra ocurrido en la historia de la industria. El operador también adquirió la firma de servicios de logística Danzas en 1999.

- Royal Mail de los Países Bajos - PTT¹¹ adquirió en 1996 a la compañía australiana TNT, operador especializado en servicios de mensajería expresa, además de una serie de compañías de servicios logísticos.
- La Poste francesa realizó una alianza estratégica con FEDEX, buscando incursionar en los servicios internacionales de correo expreso, entrando en acuerdos de cooperación con Correos, la Poste Italiane y Sweden Post (FEDEX, 2000).
- En el año 2000, Denmark Post, Sweden Post and Norway Post integraron sus negocios internacionales de mensajería expresa y encomiendas en una sola empresa, “Pan Nordic Logistics” (PNL), hoy Bring Parcels, empresa que vendió en el año 2011 un total de 12 millones de encomiendas en los correos expresos de esos países (Post & Parcel, 2010).
- Poste Italiane ha incursionado a través de su red de oficinas en los mercados de servicios financieros y de telecomunicaciones, con los cuales agrega valor a sus clientes en estos frentes. La empresa, que fue privatizada en 2015, espera aumentar el alcance de sus servicios de correos vendiendo, adicionalmente, servicios financieros y de seguros (El Economista.es, 2015).
- Correios Brasileiros celebró un joint venture con el Banco do Brasil, bajo la figura de corresponsal bancario para ofrecer servicios financieros, pago de facturas y depósitos utilizando su red de oficinas y utilizando accesos de banda ancha en sus diferentes puntos y oficinas a lo largo de todo el país bajo el concepto comercial de Banco Postal desarrollado por Correios desde el año 2002.

¹¹ Royal Mail of Netherlands – PTT - fue el operador postal de los Países Bajos hasta el año de 1996. En este año, Royal Mail adquirió al operador de mensajería expresa australiano TNT, cambiando entonces de razón social, denominándose desde ese momento TPG.

7. La cadena de valor expandida del sector postal a nivel internacional: Una visión futurista del negocio postal.

En un estudio realizado para la Unión Europea por WIK Consult (2006), se propone una cadena de valor de carácter futurista en la que las empresas postales y de correo se integran con las empresas de servicios de información y datos, empresas del sector de medios, empresas de las industrias de impresión y producción de documentos y empresas de mercadeo. En este sentido, en la Ilustración 5 se presenta dicha cadena de valor prospectiva para el sector postal en el mundo, y donde para referencia respecto del estado de desarrollo local, algunas actividades (marcadas en texto en color rojo) corresponden a las que están presentes con mayor grado de desarrollo actualmente en la industria postal colombiana.

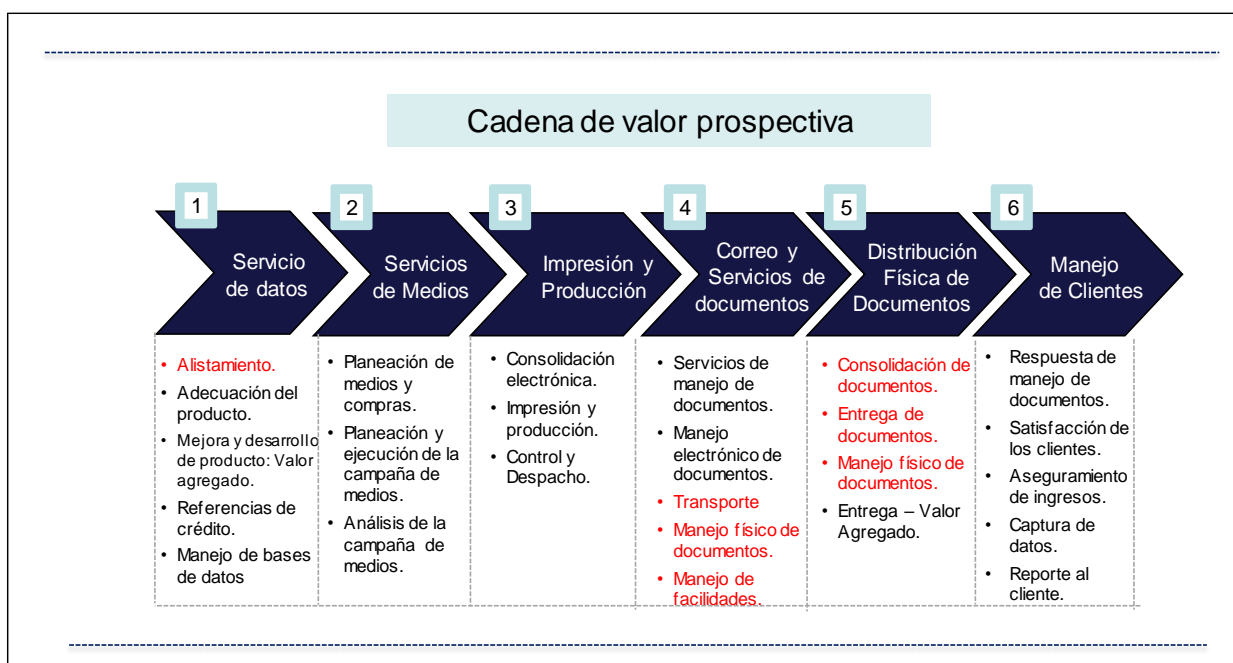


Ilustración 5 - Cadena de valor expandida para el sector postal: Integración horizontal de eslabones de la cadena de valor postal.
Adaptado de Wik Consult (2006)

Casos particulares de estos procesos de consolidación se tienen con empresas como COMPUTEC, una empresa tradicionalmente especializada en procesamientos de sistemas, que ha incursionado fuertemente en las actividades de impresión y distribución de facturas. Otro ejemplo es el de la empresa “Lecturas de Contadores”, empresa especializada, efectivamente, en la lectura de los contadores para empresas de servicios públicos, que se especializó, de igual manera, en el proceso de entrega de facturas en aquellos predios en los que realizaba la lectura de contadores para empresas de servicios públicos domiciliarios.

A pesar de tener en mente esta visión de lo que será el sector postal hacia el futuro, consideramos que para el caso colombiano la cadena de valor expandida que se presenta más adelante reflejaría una referencia para la formulación de una propuesta de hoja de ruta que debe proponer la presente consultoría a la CRC. Es preciso aclarar que, si bien esta visión se planteó en el año 2006, aún se mantiene vigente, y sigue siendo hoy en día una referencia indispensable para la correspondiente hoja de ruta.

8. La cadena de valor en Colombia: Productos sustitutos.

Como parte de desarrollos tecnológicos y operativos -teniendo en cuenta economías de alcance y de escala, así como la cercanía y complementariedad de procesos similares de otras industrias-, existen productos y/o servicios sustitutos de industrias y firmas que, sin contar con una licencia postal, se presentan como sustitutos reales de los operadores postales que compiten por satisfacer necesidades de los clientes finales del mercado postal. A continuación, se hace referencia a los productos y/o servicios sustitutos más importantes que se identificaron en las entrevistas sostenidas con los gremios y operadores del sector y en la revisión de casos nacionales e internacionales, de acuerdo con la información recabada por parte de la Consultoría.

Casos particulares de este tipo de empresas las constituyen las firmas Mensajeros Urbanos, que hacen labores de mensajería entre diferentes puntos de la ciudad, Rappi, empresa especializada en la entrega de diferentes productos (pedidos de comidas, correspondencia, facturas, etc.) a nivel urbano, Ubereats (entrega de comida, mediante servicios de transporte urbano), y Domicilios.com, solo para mencionar algunas de las más destacadas.

8.1. Servicios de operadores de carga.

Existen en el país operadores de carga que comparten eslabones de la cadena de valor postal y que prestan servicios postales. Entre estos eslabones se encuentran los procesos de admisión y de transporte, los cuales son los más predominantes y comunes entre las dos industrias. Por lo general no poseen estructuras de carteros en el eslabón de distribución y entrega y, a su vez, requieren que el cliente recoja su pedido en las oficinas de la compañía, aun cuando algunas empresas (que suelen contar tanto con licencia postal como licencia de carga), realizan entregas a domicilio.

Como es obvio, existen operadores de carga que han implementado dentro de sus estructuras productivas áreas para provisión de servicios individuales y también para servicios de masivos. Los operadores de carga generalmente compiten con los operadores postales en los segmentos interurbano regional o nacional.

8.2. Operadores informales de servicios postales.

De otro lado, existen empresas, especialmente en el segmento de masivos, que prestan servicios equivalentes a los servicios postales de admisión y entrega de piezas postales, pero no están habilitados ni cuentan con licencia de operación de parte del MINTIC. Según los comentarios efectuados por las empresas afiliadas a los gremios del sector,

estos operadores aprovechan (i) la existencia de los precios piso mínimos regulados, (ii) el no pago de contribuciones al FONTIC, (iii) la evasión de impuestos, (iv) el incumplimiento de las normas laborales y la contratación a destajo de los carteros, y (v) la reducción de los niveles mínimos de calidad y seguridad, entre otros, para prestar servicios postales, especialmente en el segmento de envíos masivos.

Cabe aquí indicar que, en el decir de algunos agentes entrevistados, es también práctica común en algunas empresas de servicios públicos contratar con cooperativas de ex empleados que no tienen licencia de operación postal¹².

8.3. Operadores de plataformas tecnológicas.

Asimismo, en el mercado se han desarrollado en los últimos años proveedores de plataformas tecnológicas que, en la descripción de su modelo de negocios, plantean modelos de economía colaborativa donde a través de sus plataformas conectan demandantes de servicio con oferentes individuales o agrupados de los mismos, generando de facto la provisión de un servicio de mensajería al usuario de la plataforma.

Así, estas operaciones comparten eslabones de la cadena de valor, compiten con los operadores postales, y transforman el proceso de admisión con el acceso a una aplicación para solicitar el servicio resultando en actividades similares a las que se prestan con los servicios postales, sin contar con licencia postal. De las entrevistas

¹² En este caso se realizaron ejercicios de entrevistas con gremios de la industria para entender sus inquietudes generales frente al marco legal y regulatorio y a las expectativas como agentes regulados respecto de la hoja de ruta como complemento a las entrevistas realizadas con actores específicos. En reunión sostenida con uno de estos gremios, se planteó la existencia de dicha práctica en algunas empresas no especificadas.

sostenidas con los gremios se identificaron operadores que, utilizando estas plataformas, realizan domicilios y entregas de diferente orden¹³, y que compiten en el mercado relevante de algunos segmentos que atiende el sector postal¹⁴. Así, frente a la regulación que deba desarrollarse a futuro, se deberán considerar las presiones competitivas crecientes de estos sustitutos de mercado en los segmentos donde se encuentre dicha afectación, para efectos de los análisis y decisiones regulatorias a que haya lugar.

8.4. Operadores de transporte de pasajeros.

Existen operadores de transporte de pasajeros que, aprovechando que comparten con los operadores postales los eslabones de transporte y entrega, admiten, transportan y entregan piezas a los usuarios finales de los servicios. Entre estas empresas se encuentran empresas de taxis y de transporte urbano y regional que aprovechan para tal fin sus plataformas tecnológicas y de comunicaciones (algunas con mayores niveles de sofisticación tecnológica que otras).

8.5. Servicios usados para el envío de documentos en formato digital

En cuanto al envío de documentos, en la medida en que se han desarrollado formatos digitales seguros para el tratamiento de los mismos, se promueven procesos de facturación y pago electrónico, aumenta la penetración de Internet y de los servicios de comunicaciones móviles, y se fomenta un proceso de cuidado del medio ambiente y reducción de uso de papel, se desarrolla una tendencia hacia la paulatina disminución del envío de documentos por medios físicos y su reemplazo por el envío por medios digitales (como el correo electrónico).

¹³ Aquí se ubican aplicaciones como las provistas por Mensajeros urbanos, Rappi, Uber Eats, Domicilios.com, entre otras

¹⁴ Vg. Envíos urbanos individuales de objetos físicos.

Si bien la Unión Postal universal –UPU- ha promovido la transformación de las empresas postales hacia el desarrollo de una dimensión digital de los servicios, este tipo de servicios sale de la órbita jurídica de los servicios postales y entra en la órbita jurídica de los servicios de aplicación y contenido en el contexto de las TIC con varios actores que ya hoy día están presentes en el mercado¹⁵.

9. Propuesta de una cadena de valor actualizada para el mercado postal colombiano

Teniendo en cuenta las anteriores consideraciones, se presenta a continuación la cadena de valor propuesta para el sector postal colombiano con una visión prospectiva de cinco años (2018 – 2022). Esta cadena de valor (ver Ilustración 6) integra las tendencias a nivel nacional e internacional y a través de las cuales se ha expandido la cadena de valor existente a comienzos de la presente década, por la época en que empezó a regir la Ley 1369 del 30 de diciembre de 2009.

Así, se incorporan en esta propuesta los eslabones que han adicionado a la cadena de valor tradicional, a través de la integración tanto horizontal como vertical de segmentos y mercados que anteriormente se encontraban en otras industrias o que hacían parte de otro tipo de operadores. La propuesta incorpora eslabones que pertenecían a otras industrias, como la de logística o las de servicios de información, impresión y mercadeo.

Adicionalmente, se estima que los operadores tradicionales han incorporado segmentos de otro tipo de agentes como son los relacionados con los envíos internacionales y con segmentos de mensajería expresa y de carga. Igualmente, se han generado operaciones

¹⁵ Aquí existen múltiples plataformas gratuitas o pagas para envío de correo electrónico y de documentos de gran tamaño en formatos digitales.

que han permitido la prestación de servicios mayoristas entre operadores, así como la incorporación de segmentos de servicios logísticos, que implican otras actividades como la organización, clasificación, ensobrado, etiquetado y otras relacionadas con envíos de empresas y clientes corporativos.

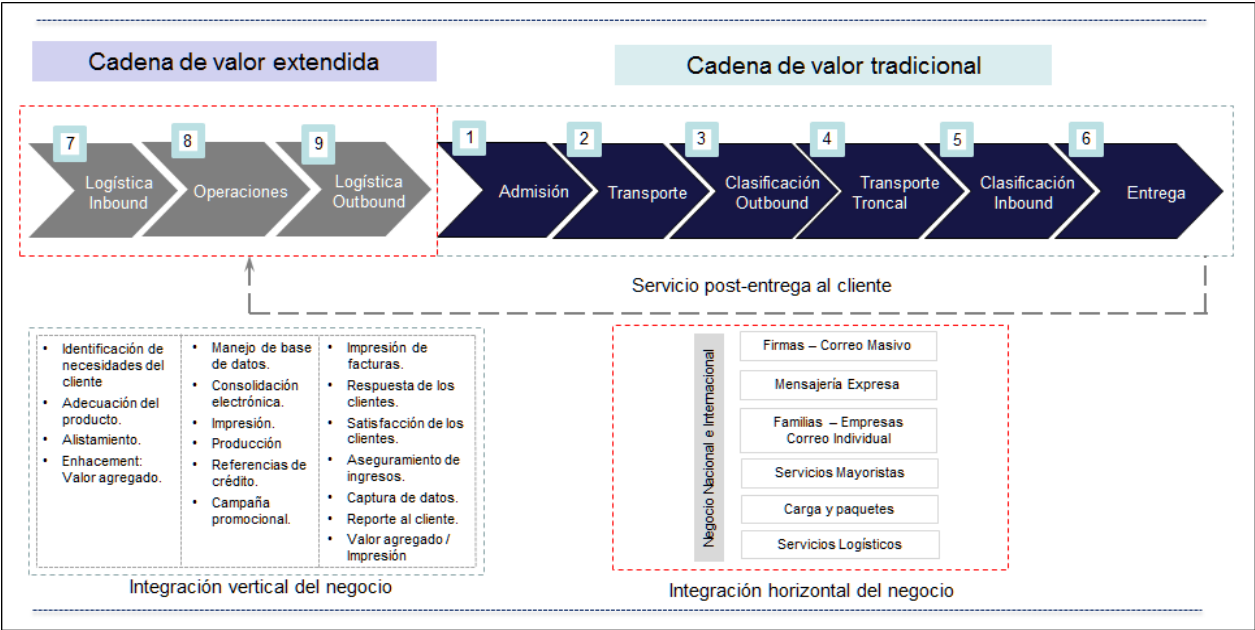


Ilustración 6 - Cadena de valor expandida propuesta para el sector postal colombiano, con una visión prospectiva hasta el año 2022

Dentro de los nuevos eslabones que se han incorporado a la cadena de valor tradicional, cabe citar algunos de los más destacados a los cuales se hizo referencia anteriormente¹⁶.

- Logística (inbound): Los operadores postales, a través de procesos de integración vertical, prestan en la actualidad servicios de adecuación y alistamiento de los productos a entregar, generando valores agregados al

¹⁶ No existen operadores que se especialicen en un segmento particular de la cadena de valor. En la actividad de impresión, COMPUTEC es uno de los operadores especializados en el tema, así como otras empresas impresoras.

proceso postal en sí mismo, como el ensobrado, la organización de las piezas postales, la generación de cartas y de material para los clientes finales, entre los más importantes.

- Operaciones y servicios de manejo de información: De igual forma, los operadores postales agregaron a la cadena tradicional de valor servicios de información, asociados al manejo, almacenamiento, consolidación electrónica y procesamiento de información de los clientes finales. Asimismo, se han agregado actividades de interés para el sector financiero como es la recopilación de información crediticia, toma de huellas dactilares y firmas, cotejo de identidades, entrega de elementos de identificación (vr. gr. tarjetas débito o crédito y tokens), el análisis de riesgo, así como generación y análisis de información de mercadeo y comercialización de productos y temas de publicidad.

Dos empresas interesantes a este respecto son Servientrega y COMPUTEC. La primera ha desarrollado su estrategia corporativa alrededor de buena parte de los anteriores servicios logísticos, que van desde el alistamiento, impresión de documentos, generación de base de datos de clientes hasta la logística asociada a la distribución, entrega y servicios postventa. La segunda, como se mencionó anteriormente, desarrolló alrededor de su actividad principal una serie de actividades asociadas a la impresión, creación de bases de datos de clientes, impresión de facturas y documentos y entrega de los mismos.

- Logística (outbound): Los operadores postales agregaron a la cadena de valor tradicional actividades relacionadas con la recepción digital e impresión de documentos, la medición de variables relacionadas con el cliente final en temas

de satisfacción, detalles de la entrega, ubicación de los clientes, entre otros, aseguramiento de ingresos.

Este proceso de integración vertical se ha desarrollado tanto en el momento de la admisión, como al final de la cadena en el proceso de entrega de documentos. Las tendencias del mercado han incorporado, de igual manera, los nuevos desarrollos y tendencias en cuanto a la mayor incidencia del comercio electrónico, fortaleciéndose, como consecuencia de este último, las encomiendas y envíos de paquetes pequeños y medianos que han entrado a utilizar las redes postales como eslabón para la entrega física de los objetos transados comercialmente en la cadena de valor del comercio electrónico, compensando, en alguna medida, la desaceleración que se ha observado en los segmentos de correo y cartas individualmente consideradas.

A su vez, al proceso de integración vertical se adiciona un proceso de integración horizontal de segmentos del mercado en los que operadores postales han incorporado: (i) segmentos muy grandes del negocio de carga; (ii) integración de empresas postales tradicionales con empresas de mensajería expresa, caso que ha caracterizado la estrategia de Servicios Postales Nacionales (SPN)¹⁷ que ha diversificado su negocio tradicional de correos hacia negocios de mensajería expresa, o empresas de correo masivo que han incursionado en el negocio postal de servicio individual de piezas postales; y, (iii) consolidación horizontal del negocio postal de mensajería expresa con el de carga a nivel internacional¹⁸.

En este aspecto fundamental, la empresa AVIANCA ha buscado optimizar su flota de aeronaves, incorporando, desde tiempo atrás, el negocio postal, que se integra al de

¹⁷ Operador postal nacional que opera el servicio bajo la marca 4-72.

¹⁸ Es común que operadores internacionales de logística cuenten con licencia de operación postal en el país. Por ejemplo, DHL, FEDEX, así como operaciones nacionales como Deprisa/Avianca

carga. Esta misma experiencia la ha aprovechado la empresa Coordinadora Mercantil integrando su flota de transporte nacional con los servicios postales y de carga.

Ahora bien, algunos operadores utilizan la red de otros operadores para complementar sus redes en procesos de la cadena de valor para los cuales no cuentan con presencia en ciertas regiones del mercado. Este proceso, conocido como interconexión de redes, no es un eslabón adicional de la cadena de valor, sino la utilización de la red de terceros operadores para suplir las dificultades que tienen algunos operadores por no contar con elementos de la red postal en determinadas zonas o regiones del país.

De otro lado, cabe mencionar que, a raíz de las normas de interconexión y de compartición de redes postales establecidas por la CRC a inicios de la presente década, se encontró un desarrollo de este mercado de interconexión postal muy limitado; lo anterior debido a que, de conformidad con el parágrafo del artículo 12 de la Ley 1369 de 2009, se estableció que para este efecto debía fijarse un precio piso de interconexión, cuando técnicamente lo usual en estos casos es el uso de un techo tarifario¹⁹.

Finalmente, como se mencionará más adelante en este documento, es importante resaltar que las cadenas de valor de los servicios postales físicos y los servicios postales financieros son diferentes y consideran componentes separados, con algunas coincidencias en sus eslabones, tratándose de negocios distintos que compiten con sustitutos diferentes, pero que, no obstante, pueden tener algunas sinergias entre ellos. De esta forma, en los puntos de presencia de las redes puede coincidir la admisión de piezas postales y los procesos de recepción y entrega de dinero en el caso de giros,

¹⁹ Técnicamente, la regulación de los precios mayoristas de interconexión de redes (de cualquier tipo), en la mayoría de mercados, corresponden a techos, por cuanto ellos apuntan a limitar el poder de mercado monopolista para la terminación de tráfico en la red de cada actor en competencia.

recaudos y otro tipo de pagos, tareas que no siempre son coincidentes, pero que por regla general resultan factibles técnicamente.

A partir de los anteriores elementos de la cadena de valor expuesta arriba, se alimentará considerando así mismo los análisis específicos que se realicen del mercado colombiano, la hoja de ruta regulatoria para el sector postal, para el quinquenio 2018 – 2022 y, a su vez, se identificarán los proyectos regulatorios a desarrollarse por parte de la Comisión durante el mismo período.

Adicionalmente, la cadena de valor que aquí resulta conecta con otras cadenas de valor, en especial como eslabones de logística en la cadena del comercio electrónico, lo cual se analizará en detalle más adelante.

10. Consideraciones y análisis para los servicios postales en su dimensión financiera

Ahora bien, para el caso de los servicios del sector postal que permiten el envío de dinero y que se definen como servicios postales de pago de conformidad con la Ley 1369 de 2009²⁰, se deben efectuar algunos análisis específicos.

Estos servicios, que pueden existir por si solos sin necesidad de que sean desarrollados por operadores o sobre redes establecidas para los servicios físicos de correo y mensajería, satisfacen la necesidad de las personas de enviar y recibir dinero, y se enmarcan en un ecosistema complejo de pagos y servicios financieros con los que compite y donde comparte muchos de los eslabones de la cadena de valor, por lo que el

²⁰ Artículo 2.2 de la Ley 1369 de 2009 “*Servicios Postales de Pago. Conjunto de servicios de pago prestados mediante el aprovechamiento de la infraestructura postal exclusivamente*”.

análisis en este caso ha de realizarse en conjunto con estos productos financieros que apuntan en últimas a un proceso de masificación e inclusión.

10.1. Cadena de valor tradicional de los servicios de giros postales

De acuerdo con estudios previos efectuados por la CRC (2010), los servicios postales de pago en Colombia comprenden las siguientes actividades:

- La recepción o admisión del giro, compuesto por el dinero a enviar y la información del mandato de pago.
- El procesamiento de la información y envío de la misma al punto de pago.
- La entrega física del dinero hecha la verificación correspondiente del mandato.

Dichas actividades deben ser soportadas sobre una red de comunicación física o electrónica, así como esquemas de gestión y transporte de efectivo.

En relación con lo anterior, el Banco Mundial (2011) señaló que, para un adecuado funcionamiento estos procesos, se requiere de: (a) una red de puntos de acceso para sus consumidores y (b) procedimientos de mensajería y liquidación estandarizados en la vinculación de esos puntos. La cadena de valor esencial de este proceso se muestra en la Ilustración 7:

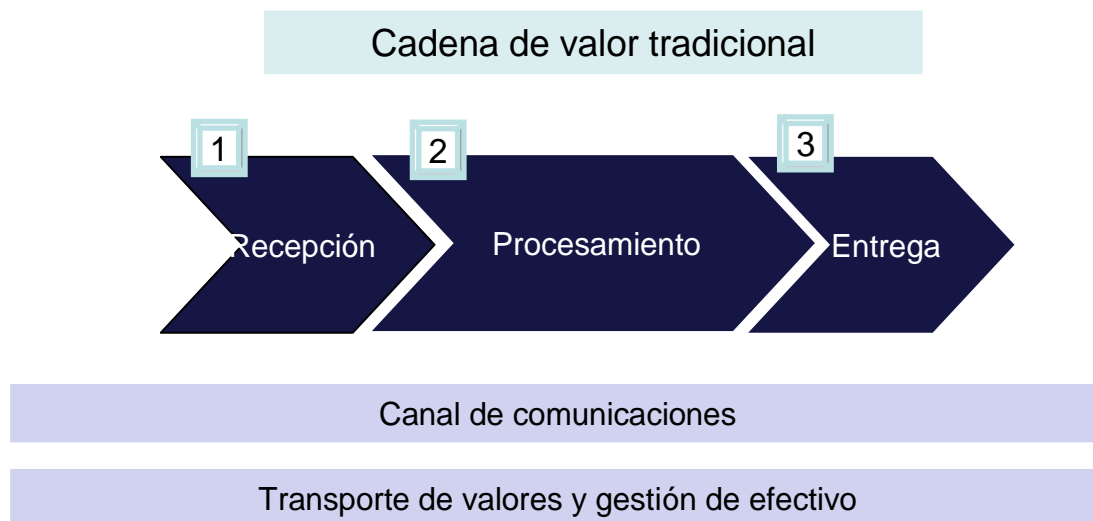


Ilustración 7 - Cadena de Valor Esencial para los servicios de los operadores postales de pago. Adaptada de CRC (2010)

10.2. Eslabones y compartición de componentes con sustitutos de mercado

Para profundizar en los detalles de la cadena de valor de la industria, se expondrá a continuación la composición y definición de los eslabones de la cadena y su evolución en el tiempo.

10.2.1. Recepción y orden de dinero

El Banco Mundial (2011) indicó que la red de puntos de acceso puede variar según el operador de envío y recepción de dinero. En el caso colombiano, la diferenciación de puntos de acceso para enviar o recibir dinero, depende de los actores del mercado que permiten dar servicio y atender a los participantes principales de la cadena (el remitente y el destinatario), tal como se muestra en la Tabla 1.

Actor del mercado en Colombia	Puntos de acceso en Colombia	Tipo de operación en Colombia
-------------------------------	------------------------------	-------------------------------

Operadores Postales de Pago	Puntos físicos propios	Giro en efectivo.
	Puntos físicos de terceros denominados colaboradores (Corresponsales Bancarios o redes de juegos de azar)	
Entidades financieras	Sucursales bancarias	Consignación a cuenta en efectivo. Giro bancario en efectivo.
	Cajeros Automáticos	Giro bancario en efectivo. Billeteras electrónicas.
	Corresponsales Bancarios	Consignación a cuenta en efectivo Transferencias interbancarias.
	Medios electrónicos.	Transferencia interbancarias - Internet. Transferencias por billeteras electrónicas - Banca Móvil.
Sociedades Especializadas de Depósito y Pagos Electrónicos (SEDPE)	Medios electrónicos.	Transferencias por billeteras electrónicas.

Tabla 1 - Red de puntos de acceso para la recepción del dinero en origen

Elaboración propia

Ahora bien, para el caso de Colombia, cabe la pena mencionar que aún es usual encontrar como medio para el envío de dinero a las personas cercanas al remitente que viajan al lugar destino de entrega del dinero, los cuales constituyen un canal informal para la recepción, orden y envío de dinero de manera ocasional, convirtiéndose además en un punto de acceso informal para la operación de giro.

Asimismo, de acuerdo con la tabla 1, se hacen evidentes los diferentes canales o puntos de acceso que tiene cada actor para prestar el servicio de recepción o entrega de dinero. Sin embargo, se observa que los Operadores Postales de Pago y las entidades

financieras convergen en un punto de acceso para la recepción y entrega del dinero: Los llamados Corresponsales Bancarios, los cuales, según Asobancaria (2017), corresponden a una persona natural o jurídica contratada por una entidad financiera para prestar sus servicios al público en representación suya.

Al respecto, el artículo 2 del Decreto 2233 de 2006 dispone:

“Artículo 2°. Modalidades de servicios. Los establecimientos de crédito podrán prestar, por medio de corresponsales, uno o varios de los siguientes servicios, de acuerdo con las operaciones autorizadas conforme a su régimen legal:

- 1. Recaudo y transferencia de fondos.*
- 2. Envío o recepción de giros en moneda legal colombiana dentro del territorio nacional.*
- 3. Depósitos y retiros en efectivo de cuentas corrientes, cuentas de ahorros o depósitos a término, así como transferencias de fondos que afecten dichas cuentas.*
- 4. Consultas de saldos en cuenta corriente o de ahorros.*
- 5. Expedición de extractos.*
- 6. Desembolsos y pagos en efectivo por concepto de operaciones activas de crédito”.*

En relación con lo anterior, un estudio efectuado por Banca de las Oportunidades [BDO] y el *Consultative Group to Assist the Poor* [Grupo Consultivo de Ayuda a la Población más Pobre] (CGAP) del Banco Mundial, caracterizó el modelo de corresponsales bancarios en Colombia, identificando que el 72% de los puntos corresponsales que operan en el país son administrados por terceros, lo que ocasiona que se incorporen por parte de los pequeños comercios dentro de la oferta diversos servicios financieros y no financieros (BDO, 2016).

Es por eso que algunos Operadores Postales de Pago operan haciendo uso de puntos de corresponsales bancarios, pues estos se encuentran habilitados para prestar servicios tanto a Entidades Financieras como a este tipo de instituciones. Así, el establecimiento de comercio tendría dos contratos: uno con un Operador Postal y otro con una Entidad Financiera, para prestar los servicios que cada uno de éstos designe en su punto.

Es así como estos puntos presentan gran variedad de transacciones; por un lado, se encuentran los depósitos a cuentas y transferencias interbancarias para el segmento bancarizado del sector financiero y, por el otro, está el envío y recepción de giros por medio del contrato con un Operador Postal de Pago para el segmento no bancarizado principalmente. También se evidencia el uso de este último canal cuando personas bancarizadas precisan enviar dinero a un desbancarizado o hacia las regiones donde no hay un punto de acceso del sector financiero.

Asimismo, de acuerdo con las cifras de BDO (2016), el 1,8% de las operaciones efectuadas por medio de los corresponsales bancarios corresponden a recepciones de dinero por motivo de giro bancario, lo cual evidencia el uso de dichos puntos de acceso para este tipo de operaciones, tal como se muestra en la Ilustración 8.

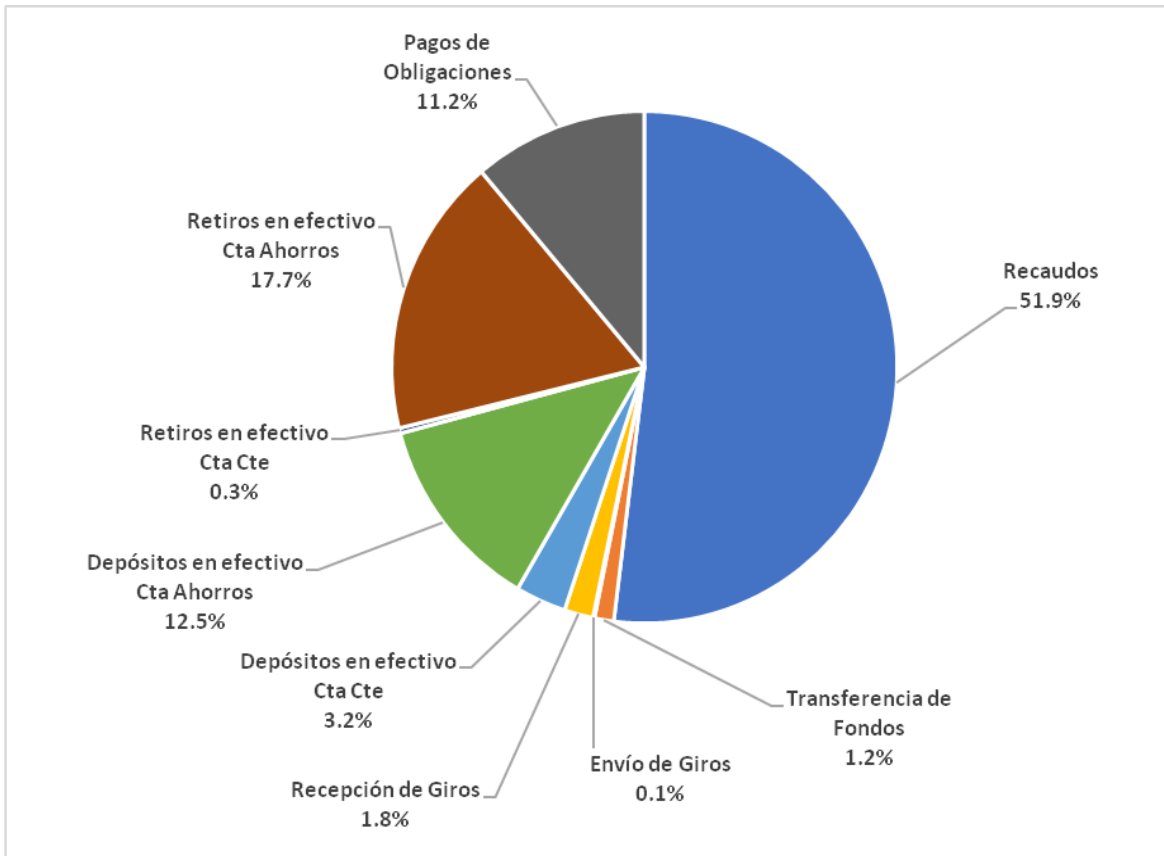


Ilustración 8 –Participación por tipo de operación en el canal de Corresponsales Bancarios (Distribución según número de operaciones).
Elaboración propia con base en BDO y otras fuentes

Adicionalmente, es necesario mencionar que en el mercado se pueden presentar sinergias con las redes postales destinadas a servicios de correo y mensajería, dada la posibilidad de hacer uso de puntos de presencia comunes, cumpliendo con las necesidades de comunicación y seguridad requeridas.

La primera convergencia encontrada se presenta entre los Operadores Postales de Pago y las entidades financieras en sus puntos de acceso, para prestar servicios financieros y no financieros, tal como se presenta en la Tabla 2, donde se exponen algunos ejemplos de casos de comercios, en los cuales se evidencia dicha concordancia.

Comercio	Operador Postal de Pago	Corresponsal Bancario - Entidad Financiera
VIA Baloto	4-72	Citibank Colpatría Banco de Occidente
Éxito – Carulla	MovilRed	Grupo Aval Bancolombia
Inter Rapidísimo	4-72	Red Cerca (AV Villas)
4-72	4-72	Bancolombia
Rápido Ochoa	4-72	Bancolombia

Tabla 2 - Puntos de Acceso Convergentes para los Operadores Postales de Pago y las Entidades Financieras

Elaboración propia basada en información de las empresas

Por ejemplo, de acuerdo con la anterior tabla los comercios de la red de VIA Baloto, tienen vínculos con los Operadores Postales de Pago para enviar y recibir dinero, pero a su vez tienen acuerdo con las entidades financieras, en este caso con tres entidades (Citibank, Colpatría, y Banco de Occidente), donde ofrecen servicios financieros bajo la figura de corresponsales bancarios.

Finalmente, en México, la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (2011) indicó que los puntos de acceso necesitan contar con un flujo de efectivo equilibrado ya que de lo contrario puede existir un déficit de efectivo, quedando comprometida la sostenibilidad de las operaciones y generando desconfianza en los clientes; por otro lado, si existe un superávit de efectivo, se incrementaría la probabilidad de algún tipo de asalto representando para el comercio un mayor riesgo.

Es así como los corresponsales bancarios y los puntos del sector postal, no tienen logística de efectivo sino que trabajan con la liquidez del canal, es decir con el ingreso de

efectivo que tiene el comercio por sus operaciones de venta de otros productos, (por ejemplo si el comercio es una tienda, trabajan con las ventas de dicho establecimiento). Esto se convierte en una ventaja en términos de costos al reducir la movilización de efectivo, pero implican una limitación a la hora de contar con el mismo para atender altos volúmenes de transacciones y las que hacen referencia a transacciones de alto monto.

El segundo punto de convergencia se da entre las entidades financieras y las Sociedades Especializadas de Depósito y Pago Electrónicos (SEDPE), para el caso de los medios electrónicos como puntos de acceso, específicamente las transferencias de dinero por medio de billeteras electrónicas, las cuales son denominadas como servicios financieros móviles (SFM). Dentro de este tipo de soluciones se ha desarrollado una diferenciación entre la banca móvil para población bancarizada y la que está dirigida a la población desbancarizada, dando paso a dos diferentes modelos: En primer lugar, se encuentran los modelos transformacionales que buscan la inclusión de las personas desbancarizadas y, por otro lado, los modelos aditivos que tienen como objetivo atender a la población que hace uso frecuente de los servicios financieros (Ontiveros, Martín, Fernández, Rodríguez; López 2009).

Sin embargo, para el contexto colombiano existen modelos transformacionales para población parcialmente bancarizada, los cuales tienen como propósito mejorar la calidad y el acceso de personas que hacen uso parcial o esporádico de los servicios financieros. La Tabla 3 resume los modelos encontrados en Colombia, a partir de la diferenciación entre los segmentos de población.

Modelos	Segmento de la Población
Aditivos	Bancarizados
Transformacionales	Desbancarizados

Transformacionales

Parcialmente bancarizados

Tabla 3 - Modelo por Segmento de la Población para las Billeteras Electrónicas.

Adaptada de Ontiveros et al (2009)

Por lo tanto, las billeteras electrónicas que operan en Colombia siguen la diferenciación poblacional entre bancarizados, desbancarizados y parcialmente bancarizados o atendidos, por lo cual es fundamental entender en qué consiste el agregado poblacional, con el fin de comprender cómo se configura el servicio a partir de los perfiles de los usuarios asociados a cada segmento.

Modelo aditivo. El modelo aditivo consiste en el uso de canales no tradicionales del sector financiero, como son cajeros automáticos (ATM), kioscos, banca por Internet y banca móvil para la distribución de servicios financieros, por parte de las entidades bancarias; sin embargo, la principal característica es que los servicios por estos canales son prestados a personas ya bancarizadas. (Ontiveros., et al, 2009). En otras palabras, el modelo aditivo incorpora soluciones electrónicas a la oferta de distribución financiera existente.

Modelo transformacional. La población desbancarizada está conformada por personas que no hacen uso de ningún tipo de servicio financiero. En Colombia, aproximadamente el 23.6 % de la población adulta no tiene acceso a los servicios financieros formales, por lo cual se consideran "no bancarizados" (Banca de las Oportunidades, 2016). Por tal motivo, bajo el modelo transformacional se diseñan servicios que buscan la inclusión financiera de esta población marginada. Asimismo, en Colombia existen las ya mencionadas soluciones para personas denominadas como "*parcialmente bancarizadas*".

Estos últimos son definidos según el reporte “*Consumers and Mobile Financial Services*” del Sistema de la Reserva Federal de los Estados Unidos (2013), como aquellas personas que no tienen una cuenta bancaria, pero pueden hacer uso de sistemas alternativos como los giros; la principal característica del segmento de población que pertenece a este modelo corresponde a que suelen tener acceso a teléfonos móviles (90% de personas en este segmento). Por tal razón, el teléfono móvil se posiciona bajo este modelo, como un medio potencial para expandir la inclusión financiera.

En la Tabla 4 se muestra la composición del mercado colombiano de actores y productos con soluciones para enviar y recibir dinero por medios electrónicos, considerando las clasificaciones anteriores:

Modelos	Segmento de la Población	Actores y productos
Aditivos	Bancarizados	Aplicaciones móviles de los bancos: Davivienda, Bancolombia, AV Villas, BBVA Colombia, Banco de Bogotá, Colpatria, Banco de Occidente, Banco Popular, Banco Itaú, Citibank, Banco Caja Social, Banco Agrario, Bancamía, Bancoomeva, Banco Falabella, Banco Pichincha, Banco Multibank, Bancompartir.
Transformacionales	Desbancarizados	Davivienda - Daviplata Bancolombia - Ahorro a la Mano
Transformacionales	Parcialmente bancarizados	Bancolombia - Nequi Grupo Aval -Transfer

Tabla 4 - Punto de acceso: billeteras electrónicas - actores y productos

Elaboración propia

Al respecto, resulta relevante reseñar la entrevista efectuada al presidente de Davivienda en la cual señaló que aproximadamente 200.000 personas habían descargado la app

para hacer “giros”, de las cuales hasta el momento 35.000 habían realizado transacciones por cerca de \$9.000 millones (Dinero, 2017).

Tal como se mostró anteriormente, en lo que respecta a los servicios relacionados para la entrega de dinero, las entidades financieras, poseen diferentes puntos de acceso, entre estos se encuentran: (a) sucursales bancarias, (b) cajeros automáticos (c) corresponsales bancarios y (d) medios electrónicos, para lo cual se analizaron las cifras de los mismos con el objetivo de caracterizar estos puntos de acceso.

En primer lugar, en cuanto a las sucursales bancarias, de acuerdo con BDO (2016), los mayores incrementos en el número de oficinas, para el período de 2011 a 2015, se presentaron por la entrada del Banco Mundo Mujer como resultado de la transformación de la ONG Mundo Mujer, el cual agregó 149 oficinas al consolidado en puntos de acceso, así como el Banco Compartir tras la transformación de la compañía de financiamiento (CF) Finamérica, la cual adicionó 87 oficinas al total y el banco CorpBanca con 166 oficinas al fusionarse con Helm Bank.

En los cajeros automáticos (ATM), se encontró que al año 2016, el número de cajeros automáticos llegó a 15.227, de los cuales el 84.8% (12.912 cajeros) pertenecen a las entidades financieras, y el 15.2% restante (2.315 cajeros) son de Servibanca. Entre 2015 y 2016, la tasa de crecimiento anual de los cajeros automáticos por parte de las entidades financieras ha sido de 2.8%, principalmente por los cajeros incorporados por Bancolombia.

Ahora bien, si se analizan los puntos de acceso, en función de los indicadores de cobertura, por cada 100.000 habitantes adultos y por 1.000 Km², los cajeros automáticos se encuentran en 45,8 y 15,9, respectivamente, (BDO, 2016). Al comparar este indicador

de cajeros automáticos por cada 100.000 habitantes adultos bajo un contexto internacional, Colombia se encuentra unos puntos porcentuales por encima del promedio mundial (40,50). Sin embargo, cuando se compara con países de la región como Perú (119,2), Brasil (113,9), Argentina (60,5), Chile (55,6), y Uruguay (54,6), se encuentra por debajo del promedio de cobertura estos países.

Finalmente, respecto a los corresponsales bancarios hay que señalar que corresponden al punto de acceso financiero de mayor dinamismo en cuanto a crecimiento, dado que entre 2011 y 2015 registraron una tasa de crecimiento promedio anual de 52%; lo que representa que para el 2015, se tenían 92,627 corresponsales bancarios, tal como se muestra en la Ilustración 9 (BDO, 2016).

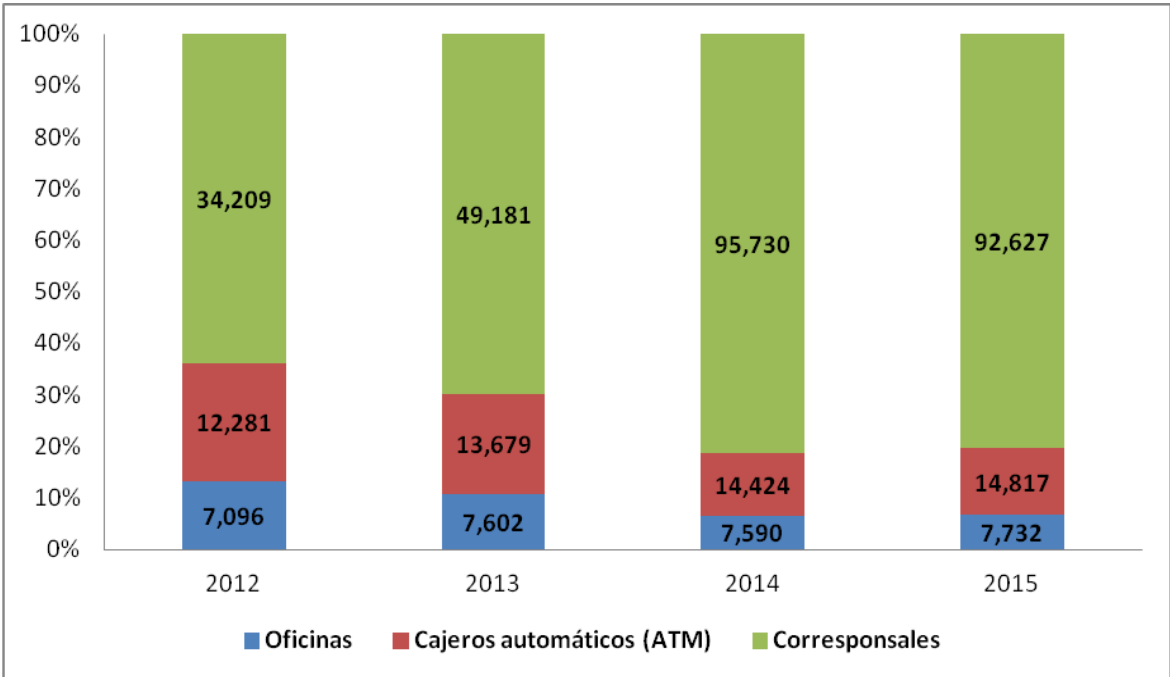


Ilustración 9 -Número de puntos de acceso de las entidades financieras. Adaptado de Banca de las Oportunidades, 2016.

10.2.1.1. El proceso de avance en inclusión financiera

En términos de inclusión financiera, tras revisar el indicador de cobertura del sector financiero, se encontró desde la perspectiva poblacional que entre 2011 y 2015, el número de puntos de acceso del sector financiero, por cada 100.000 habitantes adultos, aumentó de 122,8 a 352,1 puntos. El comportamiento del indicador agregado se explica casi en su totalidad por la evolución y el aumento de los corresponsales bancarios, tal como se muestra en la Ilustración 10 (BDO, 2016).

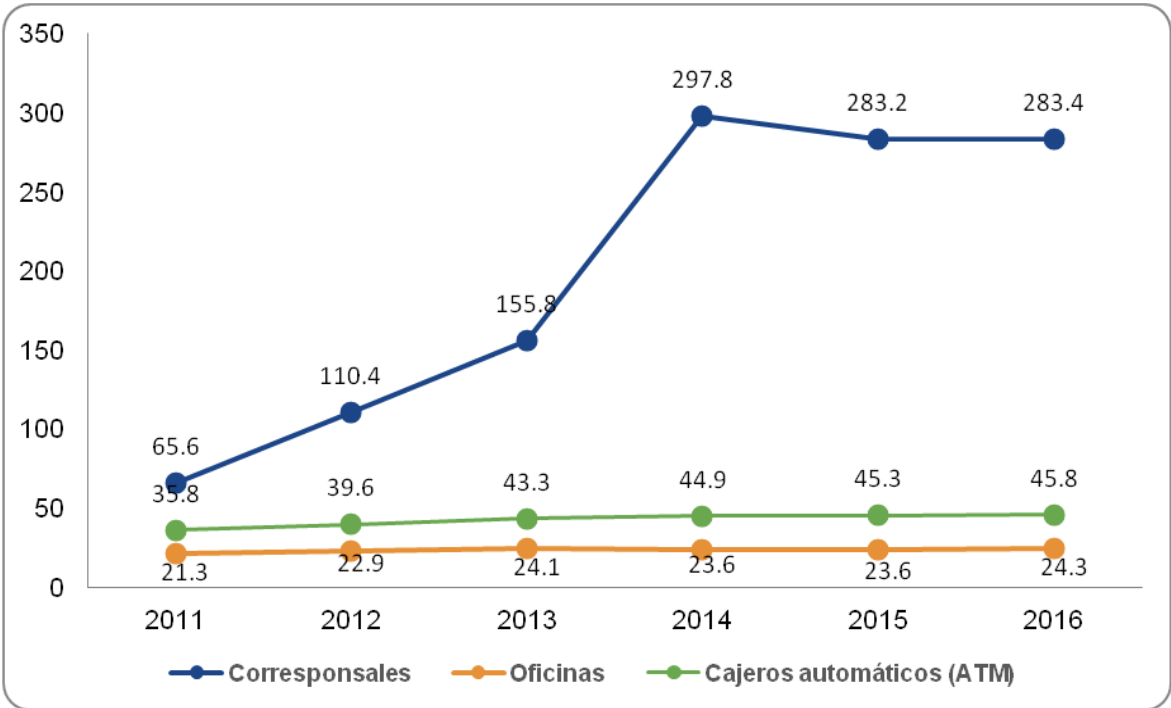


Ilustración 10 - Número de puntos de acceso de las entidades financieras por cada 100.000 habitantes. Adaptado de Banca de las Oportunidades (2016)

El incremento en el número de corresponsales entre 2013 y 2014 se explica principalmente por la apertura de nuevos puntos en dicho canal por el banco BBVA Colombia (9.940 corresponsales), Banco de Bogotá (8.389 corresponsales), Banco de Occidente (8.140 corresponsales), Banco AV Villas (7.221 corresponsales) y la Corporación Financiera –CF- Mi Plata (5.960 corresponsales) (BDO, 2016).

Respecto a los medios electrónicos, de acuerdo con la Banca de las Oportunidades (2016), entre 2014 y 2015, Internet fue el medio más usado para acceder a las operaciones financieras, las cuales presentaron un aumento del 38% frente al año anterior, seguido por la telefonía móvil que creció 12%. Sin embargo y como se mostrará más adelante, si bien estos puntos de acceso permiten el envío o recepción de dinero, estas operaciones siguen teniendo una participación despreciable en el agregado transaccional de los puntos de acceso del sistema financiero.

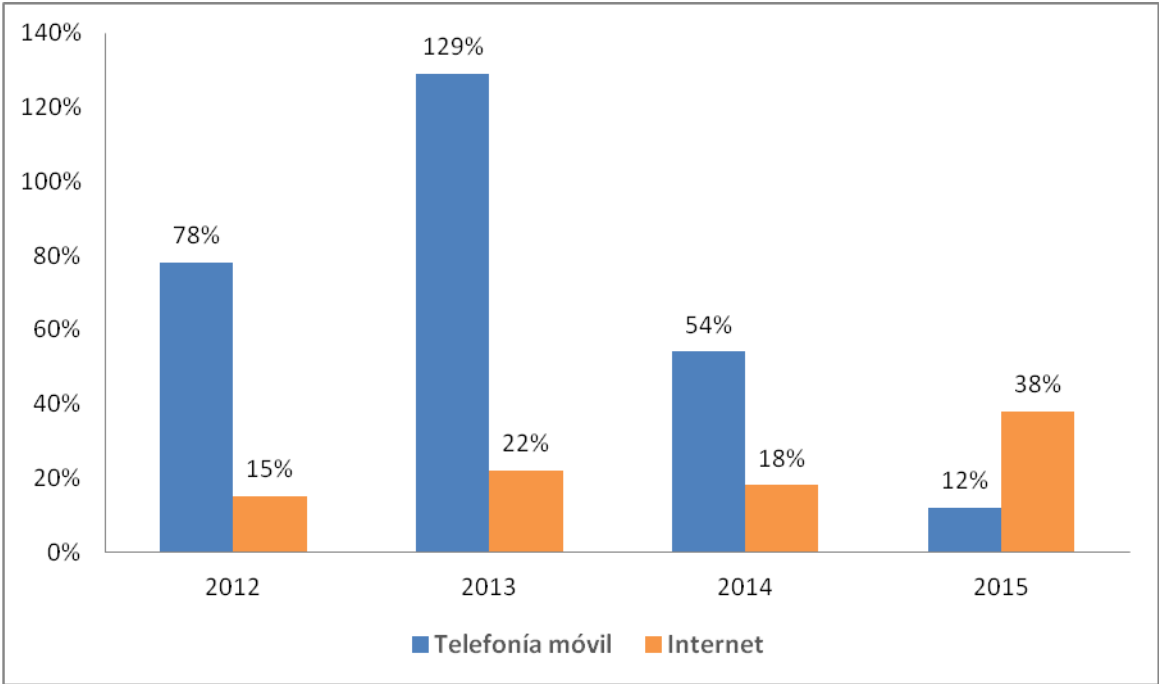


Ilustración 11 - Crecimiento anual por punto de accesos electrónicos.
Adaptado de Banca de las Oportunidades (2016)

Ahora bien, el segundo componente de la caracterización corresponde a la operación de entrega de dinero. Respecto a los Operadores Postales de Pago, éstos realizan la entrega de dinero por medio de la figura de giro postal; pero al analizar las operaciones de los servicios relacionados efectuados por el sector financiero, se encuentra que una

persona tiene diferentes formas por los cuales puede entregar dinero, entre los que se encuentran: (a) una consignación, depósito o giro bancario en alguno de los puntos de contacto físicos comentados anteriormente, (b) una transferencia interbancaria por medio del portal web del banco, y (c) una transferencia por medio de una billetera electrónica o aplicación móvil, tal como se muestra en la siguiente tabla:

	Actor del mercado	Puntos de acceso	Operación
Servicios relacionados	Operadores Postales de Pago	Puntos físicos propios	<ul style="list-style-type: none"> • Giro en efectivo.
	Entidades financieras	Puntos físicos franquiciados. (Corresponsales Bancarios o redes de juegos de suerte y azar)	<ul style="list-style-type: none"> • Consignación o depósito a cuenta en efectivo. • Giro bancario en efectivo. • Giro bancario en efectivo. • Billeteras electrónicas. • Consignación a cuenta en efectivo • Transferencias interbancarias. • Transferencias interbancarias • Internet. • Transferencias por billeteras electrónicas - Banca Móvil. • Transferencias por billeteras electrónicas.
		Sucursales bancarias	
		Cajeros Automáticos	
		Corresponsales Bancarios	
		Medios electrónicos.	
	Sociedades Especializadas de Depósito y Pagos Electrónico (SEDPEs)	Medios electrónicos.	

Tabla 5 - – Operaciones por red de puntos de acceso para la recepción del dinero en origen
Elaboración propia

En primer lugar, en lo que concierne a las operaciones de consignaciones o depósitos a cuenta de ahorros en los puntos de acceso físicos, se encuentra que, en lo que corresponde a los corresponsales bancarios, esta operación equivale al 13%, y en las sucursales de los bancos corresponden al 33%. Asimismo, se observa que las transferencias electrónicas entre cuentas realizadas en los sitios web de los bancos, apenas representan el 4% del número total de transacciones efectuadas por este canal. Las participaciones pueden apreciarse mejor en la Ilustración 12.

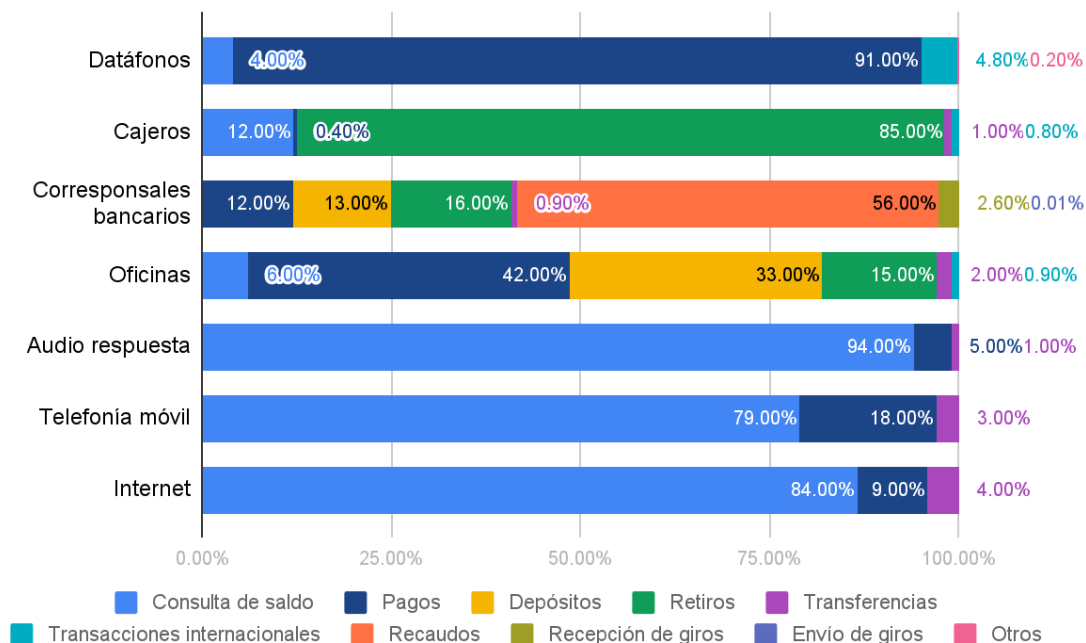


Ilustración 12 - Número de operaciones por punto de acceso de las entidades financieras. Tomado de Banca de las Oportunidades (2016)

Por otro lado, de acuerdo con el Banco de la República (citado en El Tiempo, 2017), en 2016 las transferencias de los colombianos en el exterior sumaron 4.857 millones de dólares, lo que equivale a un 16% más respecto al año 2015, que corresponde a 1.73% del PIB del 2016 (Banco Mundial -World Bank Group-, 2017). Estados Unidos fue el país de donde más se hicieron estas transferencias (45,7%), seguido por España con 18,6%; los otros países que en conjunto representan el 15% son Panamá, Chile, Reino Unido y Ecuador.

Dentro de los canales que se utilizan para enviar dinero desde el exterior, se encuentran los bancos, donde el dinero se envía a una cuenta en Colombia directamente desde una cuenta corriente o de ahorro en el exterior; las compañías de transferencias de dinero

que usualmente realizan la entrega del dinero mediante sus oficinas o corresponsales soportados a través de sus plataformas, (por ejemplo, Western Union) y, por último, están las plataformas online, que no cuentan con oficinas, sino que manejan transferencias en efectivo, (por ejemplo: Xoom). Cabe mencionar que estas plataformas online solo permiten la opción del servicio hacia el país y no al contrario como lo tienen las compañías de transferencia de dinero (Asobancaria, 2016).

10.2.1.2. Las barreras diferenciales. Costos y cultura

Ahora bien, en comparación con los giros, las consignaciones o depósitos a cuentas bancarias y las transferencias interbancarias enfrentan dos problemas. Por un lado, están los altos costos asociados a estas transacciones; según cifras de la Superintendencia Financiera al 28 de febrero de 2017, los bancos cobran entre \$6.200 y \$17.432 como comisión por consignación nacional, mientras que las transferencias por cajero o Internet a cuentas de la misma Entidad cuestan entre \$1.300 y \$4.300. (La Patria, 2017). Por otra parte, está el hecho que, si bien cada vez más personas tienen cuentas de ahorro, la mayoría de éstas son de nómina. Por ello, muchos de los usuarios hacen un solo retiro y manejan todos sus pagos en efectivo en lugar de utilizar canales bancarios.

La cultura de economía informal y manejo de efectivo se erige entonces como una barrera a los procesos de formalización y de inclusión financiera que se pretende desarrollar, en especial para el uso de servicios del sector financiero y a favor de los servicios de giros postales.

10.2.2. Procesamiento de dinero

Respecto al segundo eslabón de la cadena de valor correspondiente al procesamiento, se encuentra el envío de información, que hace referencia a la identidad de los receptores

y los emisores de los giros postales. Este procesamiento debe contar con las características de seguridad y verificación que le permitan al operador evitar el fraude (CRC, 2010).

Asimismo, es importante mencionar que los acuerdos de envío para giros permiten la transferencia de información entre los puntos de acceso involucrados en la recepción y entrega, mientras que los acuerdos de liquidación permiten la transferencia de fondos (Banco Mundial, 2011).

Ahora bien, en el mercado se pueden encontrar diferentes características de las plataformas. Pueden ser un sistema propietario desarrollado internamente o por terceros para hacer diferentes tipos de operaciones que van en complemento con el portafolio de productos ofrecido en el punto de acceso. Así pues, dentro de este eslabón, las plataformas que permiten realizar envío y recepción de dinero se listan en la Tabla 6.

Actor del mercado	Tipo de tecnología
Operadores Postales de Pago	<ul style="list-style-type: none"> • Plataforma 4-72. • Desarrollos propios como en el caso de Efecty. • Desarrollos del Grupo Matrix que son usados por sus aliados que corresponden al segmento de juegos de azar.
Entidades financieras	<ul style="list-style-type: none"> • Para corresponsales se tienen: <ul style="list-style-type: none"> ○ Plataformas propietarias. ○ Soluciones de las Redes de Bajo Valor: Credibanco, Redeban. ○ Plataformas de terceros: Conexred, BTU, Carvajal, Movilred; Multipay y Procesa. • En dinero móvil se encuentran actores como: <ul style="list-style-type: none"> ○ Yellow Paper, Veritran y Gemalto.

Actor del mercado	Tipo de tecnología
Sociedades Especializadas de Pago y Depósito Electrónico (SEDPEs)	Mahindra, WOG, como opciones para plataformas para SEDPEs.

Tabla 6 - Plataformas de procesamiento de la información por actor de mercado
Elaboración propia

10.2.3. Entrega de dinero

Finalmente, en el último eslabón se encuentra el proceso de entrega de dinero. En el mismo, se observa una situación de convergencia de actores en cuanto a puntos de acceso en esta última etapa (ver Tabla 7).

Actor del mercado	Puntos de acceso	Operación.
Operadores Postales de Pago	Puntos físicos propios	Retiro en efectivo.
	Puntos físicos de terceros franquiciados. (Corresponsales Bancarios o redes de juegos de suerte y azar)	
Entidades financieras	Sucursales bancarias	Recibido en cuenta bancaria. Retiro en efectivo.
	Corresponsales Bancarios	Recibido en cuenta bancaria. Transferencias interbancarias.
	Medios electrónicos.	Recibido en cuenta bancaria.
		Recibido en billeteras electrónicas - Retiro en cajero automático (ATM)
Cajeros Automáticos	Retiro en efectivo.	

Actor del mercado	Puntos de acceso	Operación.
Sociedades Especializadas de Depósito Electrónico (SEDPEs)	Medios electrónicos.	Recibido en billeteras electrónicas - Retiro en cajero automático (ATM)

Tabla 7 - Red de puntos de acceso para la entrega de dinero en destino

Elaboración propia

De acuerdo con lo anterior, se observa que, en adición al fenómeno documentado de la convergencia entre corresponsales bancarios que ofrecen servicios para Operadores Postales de Pago y Entidades financieras, en lo que respecta a la entrega de dinero, los cajeros automáticos son un punto de convergencia para el retiro del dinero en efectivo haciendo uso de las funcionalidades del OTP²¹ para las soluciones que se están dando en el mercado, en lo que se refiere a los servicios financieros móviles de las entidades financieras y posiblemente con las Sociedades Especializadas de Depósito y Pagos Electrónico (SEDPEs).

10.3. Cadena de valor resultante

Desagregados sus componentes, y en consideración a un escenario de prospección de cinco (5) años, la cadena tradicional del negocio de giros postales se puede complementar como se muestra en la Ilustración 13, detallando cada uno de sus componentes y presentando, para el caso de Colombia, los modelos de acceso a la tecnología o servicios de terceros con los que se conforma dicha cadena.

²¹ OTP: One Time Password. Correspondiente para autenticación por medio de una contraseña de un solo uso.

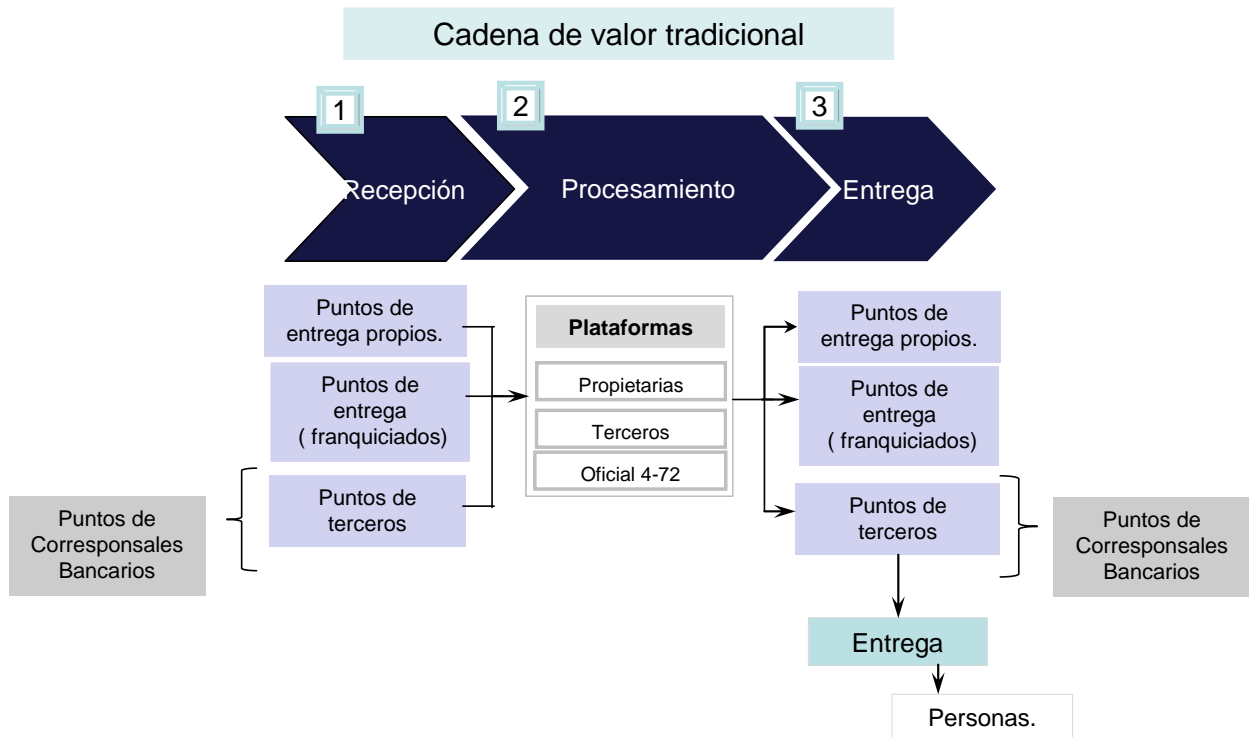


Ilustración 13 - Cadena de valor de Giros Postales detallada
Elaboración propia

Ahora bien, al desarrollar un análisis extendido hacia el ecosistema financiero, considerando sustitutos y complementos presentes en el mismo, se encontrará una cadena de valor más compleja que deberá considerarse para un completo entendimiento del contexto, tal como se muestra en la Ilustración 14.

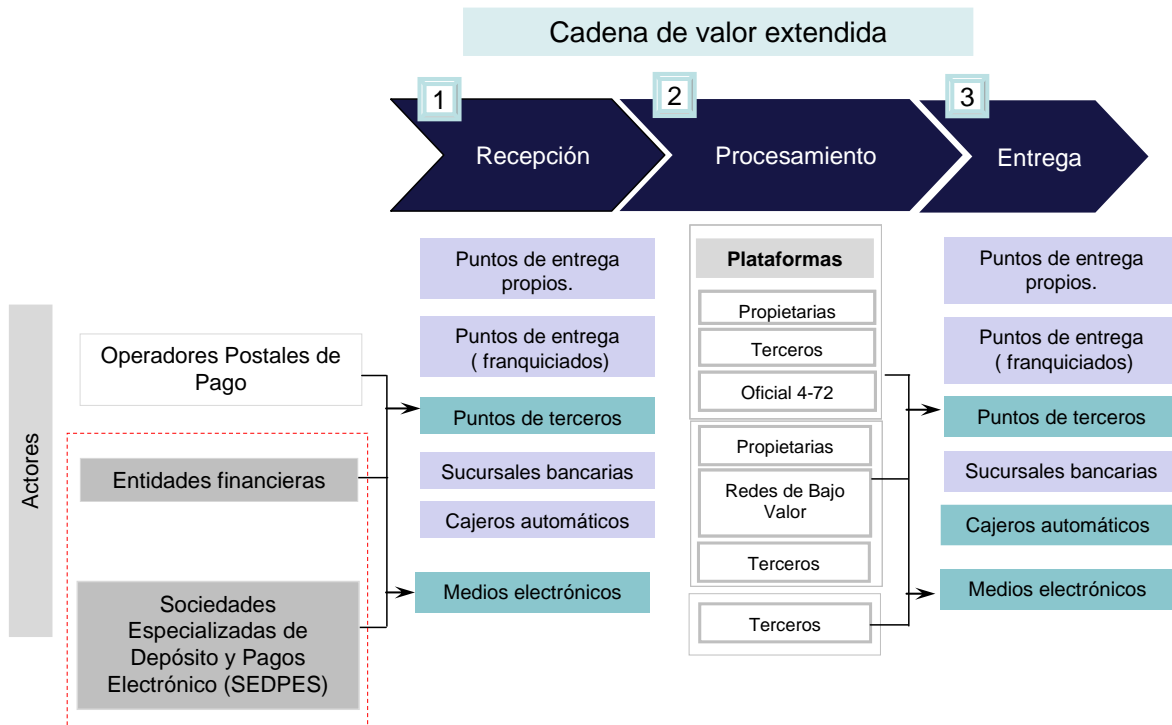


Ilustración 14 - Cadena de valor de la dimensión financiera considerando el ecosistema financiero
Elaboración propia

10.3.1. Cambios tecnológicos previsible

El uso de Internet móvil superó todas las expectativas de crecimiento y de utilización en todas las esferas económicas. Las empresas de tecnología financiera, conscientes de esta realidad, se han ido adaptando a las necesidades de los consumidores ofreciendo servicios móviles más flexibles. Así, por ejemplo, la generación de los *millennials* se dirige hacia la banca digital y utiliza muy poco las tradicionales sucursales bancarias (Business Insider, 2016).

En relación con lo anterior, el móvil se convirtió en el canal dominante para el uso de Internet, por lo que es la principal manera en que la mayoría de los consumidores se relacionan con sus aplicaciones y proveedores de servicios financieros. Como resultado de lo anterior, en el año 2011, los principales bancos (Bank of America, JPMorgan Chase,

Wells Fargo, etc.), lanzaron aplicaciones móviles para permitir a sus clientes manejar sus finanzas sin necesidad de ir a una sucursal bancaria o incluso usar sus computadoras. A partir de ahí, la industria Fintech²² se expandió para incluir pagos persona a persona (P2P), bancos exclusivamente digitales y carteras móviles como Apple Pay, Android Pay y más.

En contraposición, el sector de pagos es mucho más maduro que otros segmentos de Fintech, y solo un grupo de empresas dominan las transacciones de negocio a consumidor (B2C), en particular PayPal es el líder indiscutible en pagos digitales en los Estados Unidos y Europa, pero Apple Pay y Android Pay han capturado las posiciones privilegiadas para pagos móviles en todo el mundo. Alipay y WeChat son los principales actores en China.

Adicionalmente, hay una tendencia marcada por el ingreso de los grandes actores del comercio electrónico, como Amazon y Alibaba, quienes dieron el paso de entrar al mundo de los pagos electrónicos y de ahí a las operaciones entre personas y ahora al crédito. Igualmente, los gateways (pasarelas) de pago como PayPal son grandes actores en el negocio de transacciones P2P locales y en el de las remesas internacionales, complementando los actores de la cadena de comercio electrónico, tal como lo planteó la CRC en el informe de esta temática publicado en abril de 2017²³.

²² FinTech es el conjunto de empresas no financieras que usan la tecnología digital y herramientas de la cuarta revolución industrial -computación en la nube, blockchain, grandes datos, inteligencia artificial, redes sociales, etc.- para prestar servicios financieros a consumidores y negocios de una forma innovadora y bajo nuevos modelos de negocio. Se ubican de manera horizontal y vertical en los distintos segmentos de la cadena de valor de la banca tradicional, sea de consumo o de inversión. Banco de Desarrollo de América Latina (2017)

²³ https://www.crcom.gov.co/recursos_user/2017/ComElecPtd_0.pdf

A su vez, el mercado de remesas también ha aumentado debido a las compañías como TransferWise, que se ha valorado en más de mil millones de dólares, junto con Remitly, WorldRemit y Azimo. Además, Digital-first Xoom gana más ingresos por causa de los canales electrónicos en comparación a los 75 años de operación de MoneyGram, quien es la segunda mayor empresa de remesas en el planeta (Business Insider, 2016).

Según Andrés Fontao, socio gerente de Finnovista, aceleradora global de startups Fintech, (citado en El Economista, 2017b), las principales innovaciones en Colombia se están enfocando en el campo de los pagos y las remesas, sector que engloba el 22% del mercado; seguida por los préstamos en línea, que ocupa 17% y las herramientas de gestión financiera destinadas a las pequeñas y medianas empresas (Pyme) con 12%.

Conforme a BI Intelligence, el servicio de investigación premium de Business Insider, se espera que los pagos P2P realizados en dispositivos móviles crezcan de 5.600 millones de dólares en 2014 a 174.000 millones de dólares para el 2019 y de una participación del 1% del total de pagos P2P en 2014 al 30% para 2019, esto en la medida que cada vez más consumidores tomen conciencia de que estas aplicaciones abordan problemas reales de pago diario (Business Insider, 2016)

10.3.2. Otros elementos a considerar

De acuerdo con el Foro Económico Mundial (World Economic Forum, 2015), entre los cambios a futuro de las transacciones electrónicas, se encuentran:

- Sin efectivo: El efectivo será reemplazado por transacciones electrónicas, lo que representa un beneficio para los consumidores que usan tarjetas débito o crédito, así como para transacciones de bajo monto.

- **Transparencia:** A medida que más transacciones se vuelven virtuales y automatizadas, más procesos de pagos serán invisibles para los clientes finales, cambiando sus necesidades y comportamientos, el uso adecuado de Big Data permite estimar comportamientos del consumidor.
- **Compromiso:** En la medida que los pagos y la movilidad se vuelven más integrados, las transacciones de pago cobran relevancia como posible punto de interacción con el cliente para los comerciantes e instituciones financieras.
- **Información:** Con una mayor adopción de pagos electrónicos, se acumularán más datos de las transacciones de pago, lo que permitirá a las instituciones financieras, proveedores de servicios y comerciantes obtener un mayor conocimiento de los clientes y las empresas.
- **Aumento del acceso a préstamos:** En la medida que se procesan más pagos a través de medios electrónicos, aumentará la visibilidad de las instituciones financieras sobre el flujo de efectivo y los patrones de gasto de las personas y las empresas, mejorando su capacidad para extender préstamos a clientes previamente menos entendidos.
- **Reducción de costo:** Debido a que las soluciones innovadoras se basan en la infraestructura existente, que tiene costos variables muy bajos, el costo de realizar transacciones electrónicas disminuirá a medida que los pagos electrónicos aumenten su volumen.

10.4. Comparación de las cadenas de valor de dimensiones física y financiera

Finalmente, es importante entender que las cadenas de valor de los servicios postales físicos y los servicios postales financieros son distintas y consideran componentes separados, con algunas coincidencias en sus eslabones, tratándose de negocios distintos

que compiten con sustitutos diferentes, pero que no obstante pueden tener alguna sinergia entre ellos.

Así, en los puntos de presencia de las redes puede coincidir la admisión de piezas postales y los procesos de recepción y entrega de dinero en el caso de giros, tareas que no siempre son coincidentes, pero que por regla general resultan factibles técnicamente. Esta realidad se visualiza en la Ilustración 15 donde en color gris se muestran los eslabones donde habría este tipo de sinergias entre las dos cadenas²⁴.

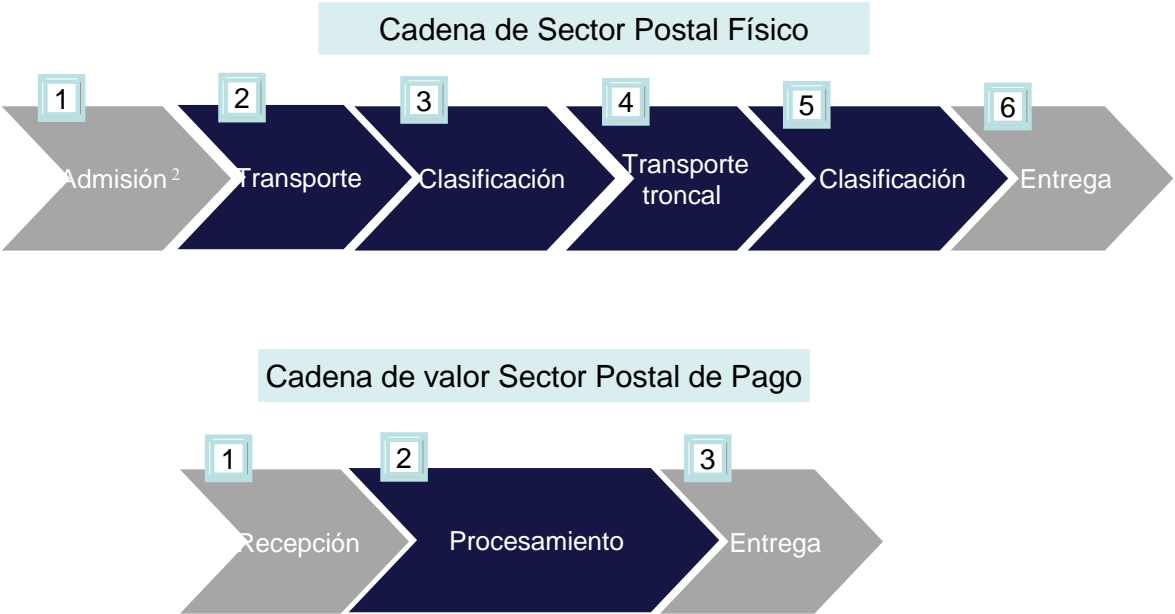


Ilustración 15 – Comparación básica de los eslabones principales en las cadenas de valor de dimensiones física y financiera de los servicios postales
Elaboración propia

²⁴ Tal como se explica en el documento de Benchmark de la Consultoría, en las redes postales existe aprovechamiento de esta infraestructura de puntos de presencia para proveer servicios financieros bajo modelos, típicamente, de corresponsalía bancaria.

11. Relación entre la cadena de valor del sector postal y la cadena de valor del comercio electrónico

En estudio desarrollado por la CRC (2017), se planteó una cadena de valor para el desarrollo del comercio electrónico en la cual se describen varios eslabones tal como se muestra en la Ilustración 16.



Ilustración 16 - Cadena de valor del comercio electrónico

Fuente. Tomado de CRC (2017), basado en UT RocaSalvatella – Infomérika. Logos propiedad de cada empresa

En esta cadena, la CRC analiza los diferentes eslabones, encontrando que en algunos de ellos existen o bien barreras o bien posibilidades de mejora y reforzamiento de los mismos. En algunos de estos eslabones se encuentran relaciones fuertes con los servicios de la cadena de valor del sector postal, donde se conectan entonces estas cadenas de valor (tanto en la dimensión física como de servicios de pago) con la cadena del comercio electrónico.

Así, se encuentran entonces los siguientes puntos de contacto entre las cadenas:

- En el eslabón de gestión de pagos²⁵ en la cadena de valor del comercio electrónico, donde los giros postales permiten generar formas de pago que se enfocan en especial en la población no bancarizada que tiene a estos servicios de giros postales como su forma de enviar efectivo a otras personas. Aquí, si bien en el documento publicado por la CRC se evidencia que no es una barrera per se la baja bancarización y que existen alternativas para el recaudo, sí se evidencia como oportunidad para el desarrollo del sector de giros y para el reforzamiento de este eslabón de la cadena del comercio electrónico el facilitar el uso de estos servicios para el pago relacionado con compras en dichas plataformas de comercio electrónico.
- En los eslabones de gestión de envíos²⁶, logística²⁷ y servicios de postventa²⁸, donde se requiere resolver la problemática de envío de objetos físicos cuando de ello se trata la transacción realizada a través de plataformas de comercio electrónico y donde los operadores postales de correo y mensajería son actores muy relevantes para suplir las necesidades que aquí se evidencian. Cabe aquí resaltar que en este caso las barreras evidenciadas refieren a la necesidad de aumentar la confiabilidad y eficiencia del sistema postal para beneficio de la cadena de valor del comercio electrónico.

²⁵ Refiriendo a las redes de pagos (CRC, 2017) donde una de ellas puede ser la red de giros postales nacionales.

²⁶ Refiere al proceso de recoger el pedido ya listo para su envío al cliente final (CRC, 2017).

²⁷ Refiere a la coordinación de transporte y demás procesos para la entrega al cliente final (CRC, 2017), nótese que este servicio en conjunto con el de recogida del objeto se enmarca en el alcance de los servicios postales en su dimensión física.

²⁸ Refiriendo a diversos procesos donde puede opcionalmente requerirse el desarrollo de una logística inversa (CRC, 2017) donde nuevamente intervendría el servicio postal en su dimensión física.

Cabe entonces aquí destacar que la cadena de valor del comercio electrónico se conecta, en los 4 eslabones indicados, con las cadenas de valor del sector postal en su dimensión física y financiera, siendo estas, si se quiere, y desde la perspectiva del comercio electrónico, en sub cadenas de valor que responden a las necesidades de implementación de los eslabones indicados.

12. Tendencias mundiales y nuevos modelos de negocio

En materia de tendencias mundiales, las mismas se han analizado en conjunto con el desarrollo del análisis de la cadena de valor. No obstante, a continuación, se plantea un resumen de las principales tendencias y modelos de negocio a considerar para un escenario de mediano plazo.

Este resumen se considera no solo los hallazgos relacionados con los análisis de cadenas de valor, sino, además, los encontrados en el análisis de experiencias internacionales.

12.1. Tendencias generales y su incidencia en nuevos modelos de negocio

12.1.1. Divergencia en el rol del OPO.

Considerando complementariamente los análisis realizados en el ejercicio de benchmark, se encuentra que el OPO tiene aún una gran importancia como modulador de mercado²⁹ en el caso de países desarrollados, pero tiende a un rol de ser un actor más de mercado,

²⁹ Entendido el ser modulador de mercado como la característica que resulta del hecho de que al regular o intervenir al OPO, dada su alta participación de mercado se termina indirectamente regulando al mercado en su conjunto que tendrá que competir con los precios y niveles de calidad que le fija al OPO el regulador.

incluso sin posición de liderazgo. Así sucede en países como Perú, cuyo contexto de mercado en algunos aspectos puede ser comparable al de Colombia.

Se generan, pues, dos modelos institucionales, de mercado y de negocio divergentes, a saber:

- (i) Un modelo en el cual el OPO se consolida como el gran actor de mercado, con posición dominante y donde actúa por sí mismo como modulador y regulador del mercado. En este modelo puede existir una regulación hacia la apertura de su red (caso Reino Unido), para generar sobre una infraestructura común competencia aguas abajo en la comercialización y provisión del servicio al cliente final, o un modelo de consolidación como gran actor regulado en el mercado minorista (Caso Estados Unidos). Independiente del modelo regulatorio que se aplique (regulación mayorista o minorista), el fundamento principal de este modelo es la economía de escala que se logra con un actor que consolida en una sola red un volumen muy grande de operaciones.
- (ii) Un modelo en el cual el OPO evolucionó paulatinamente a ser de facto un actor más en un mercado con competencia importante y directa en la red misma, donde incluso el OPO no es ya el actor principal de mercado y donde el modelo regulatorio busca asegurar la provisión de un servicio básico postal en cabeza del OPO. En este modelo, la regulación es mínima, existe un alto nivel de competencia, pero se pierden las economías de escala que pudieran lograrse en relación a un modelo de consolidación alrededor del OPO.

El primer modelo es común en Norte América y en Europa, donde en todo caso se busca aumentar los niveles de competencia, pero donde la principal preocupación apunta a la

sostenibilidad del OPO (Estados Unidos) y, en el caso europeo, avanza a un proceso de apertura gradual apalancado en el activo de red eficiente (gracias a la economía de escala) y compartido por los diversos actores (Bélgica).

El segundo modelo se presenta en países como Colombia y Perú, donde existe históricamente una apertura de facto en el sector postal a través de servicios sustitutos y donde existe multiplicidad de actores que han consolidado redes tanto o más amplias que las del OPO.

12.1.2. Diversificación.

Resultado de los procesos de integración descritos, y de la necesidad de aprovechar las redes construidas en un mercado menguante de servicios postales físicos, en el mundo se encuentran procesos en los cuales los operadores postales diversifican su portafolio hacia servicios financieros, servicios electrónicos y otros servicios complementarios, reduciendo su exposición al riesgo de mercado propio del sector postal tradicional.

Este proceso requiere considerar algunos elementos a saber:

- (i) Recomposición de la capacidad laboral al pasar de un mercado de servicios con alta demanda de mano de obra con relativa baja capacitación (entrega física de objetos postales) a procesos donde existe una prestación de servicios apalancada principalmente en plataformas tecnológicas y con demanda de mano de obra más calificada (servicios financieros, envío de documentos digitales, valores agregados en seguimiento del objeto postal, etc).

- (ii) La aplicación intensiva de tecnología y el desarrollo de una fuerte presencia y posicionamiento en medios electrónicos (Internet, aplicaciones móviles).
- (iii) El manejo de una institucionalidad que responda a los procesos, prácticas y normativas de diversos sectores regulados adicionales al sector postal (sector financiero, sector TIC).
- (iv) El control de riesgos en el mundo virtual y en el sector financiero, el cual requiere métodos y tecnologías más complejas (por ejemplo, Ciberseguridad, control de lavado de activos) que las aplicadas para control de riesgos en el mundo físico (por ejemplo, Control de robos o expoliación de piezas postales).
- (v) Aprovechamiento intensivo de la sinergia que genera el desarrollo de puntos de presencia físicos en el territorio de operación para agregar sobre el mismo múltiples servicios.

12.1.3. Aumento de la complejidad del modelo empresarial

En la medida en que se integran eslabones de la cadena horizontal y verticalmente hacia sectores complementarios al sector postal, se diversifica el portafolio de productos y servicios que se provee al usuario, se desarrollan en consecuencia cadenas de valor más extensas y complejas, y se encuentran algunos efectos importantes:

- (i) Aumenta la necesidad de crear estructuras empresariales más complejas.
- (ii) Se generan modelos complejos que son más difíciles de replicar, limitando la intensidad de la competencia.

- (iii) Se pueden generar sinergias importantes pero así mismo la posibilidad de generar subsidios cruzados entre servicios en distintos sectores de la economía.
- (iv) Se desarrolla en consecuencia un complejo escenario de competencia en el cual la regulación no depende de una sola agencia reguladora sectorial.
- (v) Adicional a lo anterior, eventualmente puede generarse un proceso de consolidación de mercado y de aparición de actores con mayor poder en el mismo, llevando a un modelo en el cual empiezan a tener mayor incidencia las economías de escala.

12.1.4. Tercerización y coordinación de eslabones.

En cuanto las cadenas de valor son más complejas, se logra extender las mismas mediante la tercerización de algunas operaciones, en especial en el despliegue de la red complementando los puntos de presencia propios con la generación de redes con puntos de presencia tercerizados.

Este modelo, así como el uso tradicional de terceros en algunos eslabones como el transporte, genera la necesidad de desarrollar capacidades empresariales de coordinación de terceros más complejas y donde el conocimiento del negocio (know how) relacionado se convierte en un importante activo de la empresa, gestionando a través de dichos terceros los riesgos propios de cada servicio (por ejemplo, Gestión del efectivo en redes tercerizadas), mediante plataformas y desarrollos informáticos cada vez más especializados.

12.2. Tendencias y nuevos modelos de negocio focalizados en la dimensión física

El desarrollo y expansión vertiginosa del Internet y la incorporación de medios digitales, permitió desarrollos adicionales que conllevaron no solo la automatización de los procesos tradicionales de la cadena de valor y la modificación de subprocesos de dicha cadena, sino que permitieron la incorporación de nuevos eslabones que no hacían parte de la cadena de valor tradicional de la industria postal, no solo a nivel internacional, sino dentro del panorama sectorial colombiano.

Asimismo, en varios países (Como Alemania y Países Bajos) se dio una ola de compras, constituciones, fusiones, integraciones y transformaciones empresariales de compañías que realizaban una misma actividad, generalmente con el fin de lograr cubrir otros segmentos del mercado y aumentar su participación y poder dentro del mismo.

A este respecto, se describen los fenómenos principales que tuvieron lugar al interior de la industria postal y los modelos de negocio que ellos generan, los cuales marcan las tendencias observadas en los segmentos postales de documentos físicos.

12.2.1. Rebalanceo de la mezcla de piezas postales.

Los procesos de digitalización documental se apalancan en la mayor penetración de Internet, permitiendo sustituir el envío de documentos físicos por su manejo en formatos digitales, reduciendo de tal forma el uso de servicios postales en envíos de documentos.

Por otra parte, el mayor uso de Internet permite el desarrollo del comercio electrónico en el cual se transan tanto productos digitales (Software, juegos de video, música, entre otros) como productos físicos.

Estos productos físicos, transados remotamente por el usuario con proveedores de los mismos a través de Internet, requieren el envío físico del objeto, siendo este el eslabón final de una transacción de comercio electrónico, generando así una mayor demanda por servicios postales para el envío de objetos.

El comercio electrónico en países desarrollados como Estados Unidos crece a tasas del 15%, afectando los espacios comerciales físicos (centros comerciales) al reducir la afluencia del público, pero generando el necesario envío del objeto transado en portales de comercio electrónico en reemplazo del desplazamiento del cliente hacia el local comercial³⁰.

En la medida en que se reduce sustancialmente el envío de documentos y aumenta el envío de paquetes, la operación logística que requieren los servicios postales se ve impactada, por cuanto se genera más tráfico de objetos de mayor tamaño, lo cual requiere incorporar servicios como el seguimiento, seguros y otro tipo de componentes relacionados, y se impactan las redes de entrega aumentando la incidencia de flotas de vehículos y reduciendo los carteros individuales.

12.2.2. Especializaciones en nichos de mercado.

³⁰ Ver por ejemplo “¿Por qué los centros comerciales de EEUU ya no son lo que eran?” consultado en <http://www.expansion.com/empresas/distribucion/2017/04/07/58e689bb268e3e04498b4653.html>

Dentro del proceso de mayor complejidad en el portafolio de servicios que demandan los diferentes sectores de la economía al sector postal, se encuentra así mismo el desarrollo de modelos de especialización en nichos de mercado específicos.

Así, es común encontrar actores en el mercado que se especializan en procesos que requieren grandes impositores, en especial la entrega de objetos postales masivos, que no utilizan complejas redes de entrega de documentos pero sí la imposición de forma consolidada³¹, lo cual agrega valores relacionados con los procesos de impresión, alistamiento, generación y verificación de información de bases de datos de clientes, entre otros.

También es común encontrar actores que se especializan en atender el envío de piezas individuales y que suplen las crecientes necesidades del comercio electrónico, con servicios enfocados a la entrega urgente, con atributos de seguimiento, seguros, y altos estándares en atención al cliente individual, en especial en la entrega³².

Son también comunes operaciones que, aprovechando el activo de una amplia red de puntos de presencia propios, generan portafolios amplios de servicios de todo tipo que aprovechen la sinergia de dichos puntos físicos.

Este desarrollo de modelos de negocio genera la necesidad de comprender los mercados desde segmentos disímiles, generando la necesidad de analizar el comportamiento de cada uno de ellos en la medida en que un regulador profundice en sus procesos de monitoreo de mercado.

³¹ Aquí, y para el caso colombiano, se pueden nombrar empresas como Domina, Cadena Courier, Tempo Express, Domesa, Centauros, entre otras.

³² Aquí actúan empresas como Servientrega o Inter Rapidísimo

Para el caso colombiano, se analizará esta composición específica en el documento de análisis de oferta y demanda, en el marco de la presente Consultoría.

12.2.3. Integración vertical: Documentos

A partir de la última década del siglo XX, con la digitalización y advenimiento de Internet, los operadores postales incorporaron en sus negocios de documentos nuevos eslabones a la cadena postal tradicional, que hacía parte de otras industrias como las de software y servicios de información, logística, artes gráficas y de impresión, entre otras. Las tendencias fundamentales han tenido lugar en los siguientes frentes:

► Logística (inbound y outbound)

Tal como se señaló en el presente documento, los operadores postales han venido incursionando en actividades de logística, buscando satisfacer las necesidades de sus clientes tradicionales, entrando a prestar servicios de adecuación y alistamiento de los productos a entregar, generando valores agregados al proceso postal mismo. Al respecto, es común el desarrollo conjunto de actividades como el ensobrado, la organización de las piezas postales, la generación e impresión de cartas y de material publicitario, los servicios de aduana y nacionalización de objetos postales para los clientes finales, entre los más importantes.

Así mismo, son comunes servicios como la recepción digital e impresión de documentos, la medición de variables relacionadas con el cliente final que recibe los documentos (satisfacción, detalles de la entrega, ubicación de los clientes, entre otros), el

aseguramiento de ingresos, la captura y manejo de los datos asociados al cliente y su incorporación a la base de datos de dichos clientes.

► **Operaciones y servicios de manejo de bases de datos y de información**

De igual forma, se observa como tendencia de la industria en las últimas dos décadas, la manera como los operadores postales ofrecen servicios de manejo de información, que implican la sistematización de bases de datos de información de los clientes finales, la consolidación electrónica de información histórica actualizada de las piezas postales recibidas por parte del operador postal y de las facturas y demás documentos postales recibidos del cliente.

A su vez, algunos operadores postales incursionaban en temas bancarios, en aspectos relacionados con la recopilación de información crediticia y el análisis de riesgo y crédito para entidades del sector financiero, así como en el desarrollo de asuntos de mercadeo y comercialización de productos y la adopción de campañas publicitarias.

12.2.4. Integración horizontal en la cadena de valor postal.

Adicionalmente, existe un proceso de integración horizontal en el cual hay segmentos del mercado en los que operadores postales muestran características como: (i) operación en segmentos muy grandes del negocio de carga, (ii) integración de empresas postales tradicionales con empresas de mensajería expresa; caso que ha caracterizado la estrategia de SPN que ha diversificado su negocio tradicional de correos hacia negocios de mensajería expresa o empresas de correo masivo que han incursionado en el negocio postal de servicio individual de piezas postales y (iii) Consolidación horizontal del negocio postal, de mensajería expresa y de carga a nivel internacional.

Dentro de este proceso de integración horizontal que ha venido teniendo lugar en la industria postal a nivel internacional, se destacan los siguientes frentes:

► **Integración de empresas postales tradicionales con empresas de mensajería expresa:**

Operadores tradicionales postales han consolidado su negocio, agregando valor a la generación tradicional de ingresos, mediante la adquisición de firmas de mensajería expresa, buscando aumentar las economías de escala de procesos como el de clasificación y entrega, intensificando el uso de los recursos de personal, las instalaciones e inversiones de capital de sus centros de clasificación y su fuerza de transporte y las redes urbanas de carteros. Aquí cabe destacar los procesos de adquisición de empresas como DHL y TNT por operadores postales en países como Alemania y Países Bajos. A nivel local, es pertinente mencionar la integración de negocios que han adelantado empresas como Servientrega y Efecty, que prestan servicios postales físicos y de pagos en el ámbito nacional e internacional y con operaciones tanto de piezas individuales como de servicio de envío de objetos postales masivos.

► **Integración horizontal de los negocios de correos, de mensajería expresa y de carga.**

Los operadores postales tradicionales han buscado, de igual forma, integrar el negocio de carga a sus líneas de negocios tradicionales, con el propósito de agregar valor, intensificando las economías de escala que le generan volúmenes adicionales a sus procesos de admisión transporte, clasificación y entrega³³.

³³ Aquí cabe mencionar empresas locales como Coordinadora Mercantil, Servientrega o Deprisa, quienes desde diversas palancas (carga terrestre, operaciones logísticas y carga aérea), generan sinergias entre sus negocios postales y de carga y logística.

► **Consolidación horizontal del negocio postal, de mensajería expresa y de carga a nivel internacional.**

Los operadores postales tradicionales han consolidado sus negocios tradicionales a través de la adquisición o fusión de operaciones internacionales de mensajería expresa y carga a nivel internacional (Casos DHL y TNT a nivel internacional o el de AVIANCA/Deprisa en el caso de Colombia).

Este proceso de integración vertical se ha desarrollado tanto en el momento de la admisión, como al final de la cadena en el proceso de entrega de documentos.

► **Crecimiento de comercio electrónico y su impacto en el negocio postal.**

Las tendencias del mercado han incorporado, de igual manera, los nuevos desarrollos y tendencias en comercio electrónico, fortaleciéndose, como consecuencia de este último, las encomiendas y envíos de paquetes pequeños y medianos que han entrado a utilizar las redes postales, compensando, en alguna medida, la desaceleración que se ha observado en los segmentos tradicionales de correo y cartas. Al respecto, es importante aquí considerar la tendencia mundial descrita en el documento de benchmark internacional, en el marco de la presente consultoría, respecto del crecimiento de la paquetería y la reducción paulatina de envíos de cartas y documentos.

► **Desagregación de las redes de los OPO tradicionales**

Finalmente, dentro del proceso de liberación de los mercados más desarrollados, han surgido mercados de desagregación de las redes de los OPO tradicionales³⁴ para

³⁴ El caso más relevante es el de Reino Unido donde la competencia se ha desarrollado a través del uso por terceros operadores de la red del OPO para el envío de los objetos postales.

complementar sus redes en procesos de la cadena de valor para los cuales no cuentan con presencia en ciertas regiones del mercado, no como un eslabón adicional de la cadena de valor, sino como la utilización de la red de terceros operadores para suplir las dificultades que tienen al no contar con elementos de la red postal en determinadas zonas o regiones del país.

12.3. Tendencias y nuevos modelos de negocio focalizados en la dimensión financiera

12.3.1. Procesos de inclusión financiera transformacionales.

En la mayoría de los países de desarrollo intermedio como Colombia, existen procesos agresivos de inclusión financiera donde si bien los giros postales tienen un rol importante, se ven igualmente sujetos a una competencia creciente en un ecosistema financiero cada vez más sofisticado.

Existe una implementación de políticas públicas en países en desarrollo que apuntan a la formalización de la economía y a la inclusión financiera, apalancadas por procesos coordinados a nivel mundial. Al respecto, se considera que la inclusión financiera apunta al cumplimiento de 7 de los 17 objetivos de desarrollo sostenible que promueven las Naciones Unidas³⁵.

Los procesos de inclusión financiera han podido desarrollarse a medida que se reduce el costo de transacción con canales cada vez más eficientes y con alta penetración, al ser apalancados principalmente en plataformas digitales y aprovechando la alta penetración

³⁵ Ver los objetivos de desarrollo sostenible de naciones Unidas en <http://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/> e información del Banco Mundial sobre la necesidad de desarrollo de la inclusión financiera consultado en <http://www.bancomundial.org/es/topic/financialeclusion/overview>

de móviles. Lo anterior, se soporta en decisiones de política pública y desarrollo normativo que adelanta cada país, como es el caso de los servicios de depósito electrónico simplificado en Colombia ya puestos en marcha por la banca tradicional y la activación de actores especializados en ellos como es el caso de las SEDPE, o la regulación del costo de los mensajes cortos de texto –SMS- para coadyuvar en la masificación de servicios financieros de banca móvil en terminales de bajo costo para la población de menores recursos.

Así mismo, es importante observar cómo las redes sociales se están habilitando como canal para enviar y recibir dinero, considerando su amplia penetración y facilidad de uso. En primer lugar, a nivel mundial actores como Money Gram y Western Unión han desarrollado bots (un sistema de mensajería instantánea que usa inteligencia artificial para responder a las cuestiones de los usuarios), permitiendo a los usuarios de Estados Unidos enviar dinero a 200 países en más de 130 monedas diferentes por medio de Facebook Messenger. (El Economista, 2017a).

Asimismo, un caso concreto en Colombia corresponde a Davivienda, que cuenta con el servicio de giros a través de redes sociales logrado por medio de una alianza con la empresa israelí Paykey. Esta última escogió siete bancos en el mundo para que pudieran usar su tecnología, la cual permite agregar una tecla a los celulares con el logo del banco por medio de un teclado especial, permitiendo efectuar giros dentro de redes como WhatsApp, Facebook o Twitter. (Dinero, 2017).

12.3.2. Intermediadores financieros tecnológicos.

En razón al crecimiento de los pagos móviles, han surgido las denominadas Fintech, principalmente conformadas por actores que no son entidades financieras ni operadores

postales de pago, sino terceros que, apalancados en el desarrollo de plataformas digitales especializadas, buscan intermediar las transacciones financieras, ajustándose a los consumos de los usuarios.

En este proceso, se busca la creación de un ecosistema de pagos, haciendo que el dinero que se incorpora a una billetera móvil se mantenga en el ecosistema desarrollado y no salga del circuito electrónico, de modo que se pueda aprovechar en todo el ecosistema el bajo costo de transacción entre actores a través de la plataforma.

Así, han aparecido soluciones tecnológicas como Venmo, PayTM y Wechat, entre otras, las cuales se apalancan en nuevas tendencias tecnológicas que generan esquemas seguros y auditables como son el uso de Blockchain³⁶, la criptoconversión³⁷ y el uso de tecnología portátil³⁸.

Según el marco normativo de cada país, estos operadores buscan alianzas con actores debidamente autorizados según el servicio que se preste, en especial en lo que respecta a la captación de recursos y su colocación en las billeteras electrónicas.

12.3.3. Interoperabilidad en el ecosistema financiero.

En términos estructurales del mercado, los servicios financieros móviles están enfocándose en generar ecosistemas interoperables. La interoperabilidad de cuenta a cuenta (A2A) se refiere a la posibilidad de transferir dinero entre cuentas de clientes en diferentes esquemas de dinero móvil y entre cuentas en esquemas de dinero móvil y

³⁶ Tecnología de datos distribuida, conformada por cadenas de bloques concatenadas en diferentes servidores para evitar su modificación una vez que un dato ha sido publicado

³⁷ Uso de códigos criptográficos a los que se asigna un valor en el mundo digital.

³⁸ Refiere al uso masivo de aplicaciones en dispositivos móviles de cómputo incluyendo teléfonos móviles inteligentes.

cuentas en bancos. (Clark, Consult Hyperion, Gunnar Camner, GSMA, 2014). En este caso, la expectativa es que las transferencias de dinero se realicen entre cuentas de particulares y pequeñas empresas.

Los requisitos funcionales clave para la interoperabilidad A2A son la capacidad de: (a) hacer transacciones directas entre las cuentas de cartera en diferentes operadores de dinero móvil; (b) hacer transacciones directas entre cuentas de dinero móvil y cuentas bancarias; (c) liquidar los fondos para las transacciones entre diferentes billeteras y entre billeteras y bancos y, además, (d) implementar prácticas comunes de gestión de riesgos que preserven la integridad de los planes individuales de dinero móvil (Clark., et al, 2014).

Bajo este esquema, el operador móvil que envía el dinero ahorra en la comisión del agente y gana por la comisión de intercambio y, a su vez, el operador receptor tiene acceso a una fuente adicional de fondos, dado que el dinero entra directamente en la billetera electrónica del destinatario (Mobile Ecosystem Forum, 2017).

Hoy en día, hay varios países que tienen interoperabilidad de cuenta a cuenta. Estos países son la India, Indonesia, Madagascar, México, Nigeria, Pakistán, Perú, Filipinas, Rwanda, Tanzania, Tailandia, Bolivia, Egipto y Jordania. (Mobile Ecosystem Forum, 2017). En el futuro, se espera que la interoperabilidad se extienda más allá de la transferencia de dinero P2P a otros casos de uso, tales como pagos de facturas, pagos a los comercios, pagos de salarios y transacciones de recaudos y desembolsos, debido a que con el crecimiento de la interoperabilidad todos los actores del ecosistema de dinero móvil se benefician. Por ejemplo, la extensión de la interoperabilidad hacia los comerciantes permitirá que estos puedan recibir pagos, por medio de su billetera electrónica de cualquier cliente independientemente de los servicios de dinero móvil que utilicen. (Mobile Ecosystem Forum, 2017).

13. Conclusiones

13.1. Servicios postales en su dimensión física

En los últimos años, la cadena de valor de los servicios postales se ha ampliado y transformado considerablemente, proceso que se profundizará aún más en los próximos años. Lo anterior, aunado a las tendencias y nuevos modelos de negocio que se desarrollan, genera un ecosistema cada vez más complejo que, considerando productos y/o servicios sustitutos, proveedores y procesos de integración, trascienden ampliamente el ámbito de los servicios postales y de las competencias de un regulador sectorial.

Si bien en este proceso se intensifica la competencia, es también cierto que puede desembocar en una consolidación de mercado en grandes actores integrados con un portafolio amplio de productos y servicios, permitiendo por un lado ganar escala y eficiencia en las operaciones, pero por otro adquirir poder de mercado, por lo que el regulador (o reguladores en caso de considerar cadenas de valor amplias con sus sustitutos), deben profundizar el monitoreo del mercado para detectar a tiempo posibles cuellos de botella o barreras a la competencia.

Los servicios postales en su dimensión física son mercados maduros que tienden a una inercia impuesta por las fuerzas resultantes de la masificación de Internet, siendo a su vez eslabón importante en la cadena de valor del comercio electrónico.

13.2. Servicios postales en su dimensión financiera

Los servicios postales de giros se insertan en un ecosistema dinámico, creciente y en proceso de transformación y constante innovación en el cual fácilmente pueden perderse las fronteras que delimitan los servicios postales y los servicios financieros. En este ecosistema es posible la interconexión e interacción entre ambos servicios, lo cual generará retos regulatorios hacia adelante para definir fronteras y coordinar acciones entre reguladores sectoriales (postal y financiero).

En lo financiero, estamos en presencia de una convergencia plena entre tecnologías, canales, necesidades insatisfechas de los clientes, ingreso de nuevos consumidores (no necesariamente desbancarizados), instituciones, reguladores, culturas, nacionalidades, proveedores, comerciantes, mayor penetración de los servicios básicos domiciliarios y los de valor agregado, así como cambios de tendencias en los hábitos de consumo que hacen difícil entender el fenómeno desde una óptica concreta y específica, requiriendo una visión holística de la problemática.

Lo anterior impone retos en materia de monitoreo de la regulación local, regional e internacional, dado que la línea entre Operadores Postales de Pago, SEDPE, Operadores de Remesas, entidades financieras reguladas, o servicios de tipo Fintech, es muy delgada y, si no se toman medidas oportunas, se podrían suscitar problemas al no tener claro en cada paso de una transacción compleja bajo qué licencia se opera y donde queda ubicado el dinero del usuario.

Asimismo, siguiendo el ejemplo de interoperabilidad que se está llevando a cabo en algunos países para las transacciones cuenta a cuenta y haciendo uso del Big Data, los giros postales de pago deberían acercarse a estas buenas prácticas del sector financiero de manera que la interoperabilidad entre operadores de giros permita ser un mecanismo de control ante la informalidad, el uso de efectivo para lavado de activos y otros aspectos

que actualmente bajo el modelo vigente de operación, no se encuentra evidencia de que se estén controlando rigurosamente.

13.3. Relaciones con la cadena de valor del comercio electrónico

Por último, se considera que existen al menos 4 eslabones de la cadena de valor del comercio electrónico donde hay una conexión y relación fuerte con los servicios postales.

En cuanto a servicios postales en su dimensión financiera, la relación corresponde al eslabón de la gestión de pagos donde los servicios de giros postales y las redes desarrolladas para el efecto pueden ser vehículo para pagos, en especial de población no bancarizada.

En el caso de servicios postales en su dimensión física, estos cubren las necesidades de los eslabones de gestión de envíos y gestión de logística, así como de los procesos de logística inversa que se requieran en el eslabón de post venta en la cadena de valor del comercio electrónico. Al respecto, aquí se refiere desde el análisis de la cadena de valor del comercio electrónico a la necesidad de mejorar en la confiabilidad y eficiencia de los servicios postales.

14. Glosario

APP Aplicación

BLOCKCHAIN: Tecnología que parte de un concepto de base de datos distribuida la cual se forma a través del uso de cadenas de bloques diseñadas para prevenir ser modificadas al momento de publicar un dato al que se le

incorpora una impronta de tiempo mediante mecanismos confiables y robustos y se enlaza a un bloque anterior

BIG DATA Refiere a procesos en los que se tiene una cantidad de datos que supera la capacidad de procesamiento del software convencional y por tanto deben usarse sistemas especializados para su análisis en tiempos razonables.

CADENA DE VALOR: Conjunto de actividades fundamentales (eslabones) agrupadas, a través de las cuales una industria lleva a cabo la prestación de un servicio hasta el cliente final.

CRC Comisión de Regulación de Comunicaciones

DNP Departamento Nacional de Planeación

FONTIC Fondo de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones

HUB Centro de concentración de correo para su dispersión. Punto de clasificación donde converge un segmento importante de las piezas postales

INTEGRACIÓN HORIZONTAL: La integración horizontal ocurre cuando una empresa adquiere, se fusiona o crea otra u otras compañías que realizan una misma actividad; estas compañías producen bienes del mismo tipo pudiendo incluso ser sustitutos, generalmente con el fin de lograr cubrir otros segmentos del mercado y aumentar su participación y poder dentro del mismo.

INTEGRACIÓN VERTICAL: La integración vertical ocurre cuando una empresa se hace cargo de actividades, mediante la adquisición o creación de empresas, que hacen parte de otros eslabones de la misma cadena de valor.

MINTIC Ministerio de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones

OPO Operador Postal Oficial

RED DE ENCAMINAMIENTO La red de encaminamiento, también conocida como la red de enrutamiento, define la ruta que seguirá una pieza postal desde los puntos de admisión, pasando por los centros de clasificación y llegando a los centros de distribución del operador postal. La definición de la red de encaminamiento define no solo el esquema de operación, sino, tal vez más importante, la estructura de costos del operador postal.

SEDPE Sociedad Especializada en Depósitos Electrónicos

SIC Superintendencia de Industria y Comercio

SPN Servicios Postales Nacionales

SPU Servicio Postal Universal

UE Unión Europea

UPAEP Unión Postal de las Américas, España y Portugal

UPU Unión Postal Universal

15. Bibliografía

- [1]. Armstrong, Mark.(2006) Access pricing, bypass and universal service in post. Department of Economics - University College London.
- [2]. Asobancaria (2017) ¿Qué es un corresponsal bancario? <http://www.asobancaria.com/sabermassermas/los-beneficios-de-los-corresponsales-bancarios/>. Martes, 17 de enero de 2017.
- [3]. Asobancaria (2016) ¿Cómo enviar remesas a Colombia? Tomado de: <http://www.asobancaria.com/sabermassermas/como-enviar-remesas-colombia/>
- [4]. Belgian institute for Postal Services and Communications. (2015). Review of the postal market in Belgium 3 years after full market opening on 1 January 2011. UPU Conference November
- [5]. Banca de la Oportunidades [BDO](2016). Reporte de inclusión financiera para el año 2016. <http://www.bancadelasoportunidades.gov.co> / reporte de inclusión financiera 2016.
- [6]. Banco Mundial (2011). Committee on Payment and Settlement Systems: General principles for international remittance services. Tomado de: <http://www.bis.org/cpmi/publ/d76.pdf>.
- [7]. Banco de Desarrollo de América Latina (2017) Transformación digital e innovación abierta en la banca. El caso del BBVA. Tomado de: <http://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/1026/FOLLETO%20N25%20CORR.pdf>

- [8]. Business Insider (2016) Mobile fintech is here to stay with banking and payment services. Tomado de: <http://www.businessinsider.com/mobile-fintech-is-here-to-stay-with-banking-and-payment-services-2016-12>
- [9]. Comisión Nacional Bancaria y de Valores –CNBV- (2011). Modelos de Negocio para la inclusión Financiera. Corresponsales Bancarios en América Latina Análisis comparativo de la experiencia con corresponsales en Brasil, Colombia, México y Perú. Tomado de: <http://www.cnbv.gob.mx/Inclusi%C3%B3n/Documents/Modelos%20de%20Negocio%20para%20la%20IF/1%20Corresponsales%20Bancarios.pdf>
- [10]. Comisión Multisectorial de Inclusión Financiera del Perú. (2015). Estrategia Nacional de Inclusión Financiera del Perú.
- [11]. Comisión Regulación de Comunicaciones –CRC -. (2017). El Comercio Electrónico en Colombia. Análisis Integral y Perspectiva Regulatoria.
- [12]. Comisión Regulación de Comunicaciones –CRC-(2010). Análisis preliminar del mercado postal en Colombia. Regulación Postal. Noviembre de 2010.
- [13]. Crew, Michael. Kleindorfer, Paul. Heightening (2010) Competition in the Postal and Delivery Sector (Advances in Regulatory Economics Series). EE - Edward Elgar Publishing Limited. ISBN 978 184844 698 4.
- [14]. Crew, M. Kleindorfer, P. Campbell, J. (2008). *Handbook of Worldwide Postal Reform*. EE - Edward Elgar Publishing Limited. ISBN 978 1 84720 957 3.

- [15]. Crew, M. Kleindorfer, P (2008). *Competition and Regulation in the Postal and Delivery Sector*. EE - Edward Elgar Publishing Limited. . ISBN 978 1 84720 507 0.
- [16]. Crew, M. Kleindorfer,P. (2002). *Postal and Delivery Services. Pricing, productivity, regulation and strategy*. Kluwer Academic Publishers Group. 2002. ISBN 0 7923 7638 2.
- [17]. Crew, M. Kleindorfer, P. (2002). *Postal and Delivery Services. Delivering on competition*. Kluwer Academic Publishers Group. ISBN 1 4020 7035 7.
- [18]. Crew, M. Kleindorfer, P (2006). *Progress Toward liberalization of the postal and delivery sector. Pricing, productivity, regulation and strategy*. Springer Science + Business Media Inc. ISBN 0 387 29743 X.
- [19]. De Donder, Philippe. (2006) Access Pricing in the Postal Sector: Theory and Simulations. University of Toulouse (IDEI and CNRS-GREMAQ).
- [20]. Dinero (2017) Davivienda revoluciona el lugar adecuado: la banca virtual. tomado de:<http://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/banca-virtual-en-davivienda-estrategia-de-tecnologia/245157>
- [21]. Dick, Consult Hyperion Gunnar Camner, GSMA, (2014) A2A Interoperability Making Mobile Money Schemes Interoperate. tomado de: https://www.gsma.com/mobilefordevelopment/wp-content/uploads/2014/03/A2A-interoperability_Online.pdf

- [22]. Econometría (2009). Estudio realizado para el ministerio de las tecnologías de la Información y las Comunicaciones en materia de SPU.
- [23]. El tiempo (2017), En el 2016 se registró cifra récord en valor de las remesas. Tomado de: <http://www.eltiempo.com/economia/sectores/remesas-que-llegaron-a-colombia-en-2016-45329>
- [24]. El Economista (2017a). Western Union habilitará el movimiento de dinero a través de Facebook Messenger. <http://eleconomista.com.mx/sistema-financiero/2017/04/18/western-union-habilitara-movimiento-dinero-traves-facebook-messenger>
- [25]. El Economista (2017 b). Fintechs colombianas crecen en el sector de remesas y pagos Tomado de: <http://eleconomista.com.mx/sistema-financiero/2017/02/07/fintechs-colombianas-crecen-sector-remesas-pagos>.
- [26]. Jaag, Christian & Trinkner, Urs & Friedli, Beat & Krähenbühl, Daniel & Bach Nielsen, Ole & Pihl, Soren-Michael. (2006). *Consumer Preferences and Last Mile Pricing in the Postal Sector*. University of St.Gallen.. Swiss Economics SE AG.
- [27]. Fritschler, Lee and others. George Mason (2008) University. School of Public Policy. Study on Universal Postal Service and the Postal Monopoly.
- [28]. Gal, Michal. Competition Policy for Small Market Economies. (2003) Harvard University Press (USA). ISBN 0-674-01049-3.

- [29]. Geddes, Rick. (2003) Saving the Mail – How to solve the problems of the U.S. postal Service. AEI Evaluative Studies. ISBN 0 8447 4180 9.
- [30]. Gómez Consultores (2010). Asesoría en material de Calidad, Información y Régimen de protección del usuario del sector postal. Realizada para la CRC. Contrato 013 de 2010.
- [31]. Hutton, H., & Smith, I. (2008). Modernise or decline: Policies to maintain the universal postal service in the universal postal service in the United Kingdom
- [32]. Jaag, Christian. Trinkner, Urs. Market Opening, (2008). Downstream Access, and Competition in the Market for Mail. Swiss Economics SE AG.
- [33]. Jaag, Christian. Trinkner, Urs. (2007) Pricing in competitive two-sided mail markets. Swiss Economics SE AG. 2008. Swiss Economics SE AG.
- [34]. LECG. (2008) Ensuring that consumers benefit from the opening of postal markets to competition.
- [35]. Ministerio de Hacienda y Crédito Público de Colombia (2006) Decreto Número 2233 del 7 de Julio de 2006.
<https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Normatividad/DEC2233.pdf>
- [36]. Ministerio de Transporte y Comunicaciones del Perú – MTC-. (2015). Boletín Estadístico Sector Postal, Semestre I de 2015.

- [37]. Mobile Ecosystem Forum (2017) Mobile money and interoperability in growth markets (part 2), mayo 15 2017. tomado de <https://mobileecosystemforum.com/2017/05/15/mobile-money-interoperability-growth-markets-part-2/>
- [38]. NERA. (2013). Approaches to Measuring the Efficiency of Postal Operators. Final Report for Ofcom.
- [39]. NERA. (2004). Economics of Postal Services: Final Report. A Report to the European Commission. DG-MARKT. July 2004. London.
- [40]. OFCOM. (2013). End-to-end competition in the postal sector. Final guidance on Ofcom's approach to assessing the impact on the universal postal service.
- [41]. Ontiveros, E. Martín, A. Fernández, S. Rodríguez, I. López, V. (2009). Telefonía Móvil y Desarrollo Financiero en América Latina, Copyright 2009 por Fundación Telefónica, y Editorial Ariel, S.A.
- [42]. Pindyck, Robert. Rubinfeld, Daniel. (2009). Microeconomics. Pearson International Edition.
- [43]. Postal Regulatory Commission – USA. (2008) Report on Universal Postal Service and the Postal Monopoly.
- [44]. Postcomm. UK. (2008) The independent review of the postal services sector.
- [45]. Ruozi, Roberto. Anderloni, Luisa. (2002) Editors. Modernization and Privatization of Postal Systems in Europe. Springer Verlag. 2002. ISBN 3 540 42777 5.

- [46]. SAI (2010) Asesoría para el desarrollo de las herramientas de análisis técnico y económico relativas a la regulación tarifaria a cargo de la CRC prevista en la Ley 1369 de 2009.
- [47]. USPS. Glossary of Postal Terms. 1997 – 2007.
- [48]. UPU. Guía para la reforma y el desarrollo postal. Octubre de 2009.
- [49]. UPU. Annex 1 to letter 3730(DER.OTAR) 1118 of 17 July 2009. Results of the annual surveys in 2003, 2005, 2006 and 2007 on the system for monitoring/evaluating application of standards in the five main areas of the universal postal service.
- [50]. WIK Consult. (2014). Review of Postal Operator Efficiency. Final Report. Bad Honnef.
- [51]. WIK Consult. (2010b). Study on the External Dimension of the EU Postal Acquis.
- [52]. WIK Consult. (2010a). Upstream Competition and Retail price Regulation. Lessons from Downstream Access Models.
- [53]. WIK Consult. (2006). “Principales Desarrollos del Sector Postal”. Informe Final. Estudio para la Comisión Europea. DG Mercado Interno. Principales desarrollos en el Sector Postal (2004-2006). N° Contrato ETD/2005/IM/E4/63218.
- [54]. World Bank Group. (2004) The Postal Sector in Developing and Transition Countries - Contributions to a Reform Agenda. Edited by Pierre Guislain. September

2004. The World Bank Group. Global Information and Communication Technologies Department, Policy Division.

World Bank Group (2017). Remesas de trabajadores y compensación de empleados, recibidas (% del PIB). Tomado de:
<https://datos.bancomundial.org/indicador/BX.TRF.PWKR.DT.GD.ZS?locations=CO>

[55]. World Economics Forum (2015). The Future of Financial Services How disruptive innovations are reshaping the way financial services are structured, provisioned and consumed. Tomado de:
http://www3.weforum.org/docs/WEF_The_future__of_financial_services.pdf