



TELBROAD S.A.S.

INFORME 1:

DIAGNOSTICO DEL SECTOR POSTAL EN COLOMBIA
INFORME DEL COMERCIO ELECTRÓNICO EN COLOMBIA
BENCHMARKING INTERNACIONAL
GAP ANALISYS
RECOMENDACIONES PARA EL CIERRE DE LAS BRECHAS

Contrato de Consultoría No. 0000510 de 2015

Elaborar un estudio que permita evidenciar los desafíos del sector postal colombiano en ambientes de comercio electrónico, que sirva como base para el fortalecimiento de la política pública de este sector.

Bogotá D.C., 22 de Septiembre de 2015



MinTIC

Ministerio de Tecnologías de la Información
y las Comunicaciones



Contrato de Consultoría MinTic 0000510 de 2015 – Desafíos del sector postal colombiano en ambientes de comercio electrónico

TABLA DE CONTENIDOS

Contenido

INTRODUCCIÓN.....	13
1 MARCO NORMATIVO Y CONCEPTUAL DEL SERVICIO POSTAL EN COLOMBIA	16
1.1. Servicios exclusivos a cargo del OPO y servicio postal universal	19
1.2. Servicio de mensajería expresa.....	21
1.3. Servicio de giros postales	22
1.4. Servicio de giros nacionales	23
1.5. Servicio de giros internacionales	24
1.6. Ley de Inclusión Financiera (Ley 1735 de 2014).....	25
2 MARCO NORMATIVO DEL COMERCIO ELECTRÓNICO EN COLOMBIA	27
2.1. Aspectos adicionales en materia de normatividad para el comercio electrónico	30
2.2. Protección al consumidor del Comercio Electrónico	31
3 ESTRUCTURA DEL MERCADO POSTAL EN COLOMBIA	35
3.1. Jugadores.....	37
3.2. Servicios provistos.....	37
3.3. Modelos de negocio y posicionamiento en la cadena de valor de ecommerce ..	37
3.4. Cifras principales en ventas y volúmenes según disponibilidad de información .	44
3.4.1. Contraprestaciones pagadas mensajería.....	44
3.4.2. Numero de envíos individuales y masivos	45



MinTIC

Ministerio de Tecnologías de la Información
y las Comunicaciones



Contrato de Consultoría MinTic 0000510 de 2015 – Desafíos del sector postal colombiano en ambientes de comercio electrónico

3.4.3.	Contraprestaciones por giros postales.....	46
3.4.4.	Situación financiera de los operadores de mensajería.....	47
3.4.5.	Situación financiera de los operadores de giros postales.....	48
3.5.	Competencia	48
3.5.1.	Estimaciones de mercado.....	50
3.5.2.	Estimaciones de mercado con base en cifras CRC (2013)	53
3.6.	Resumen del estado del arte sector postal en Colombia	60
4	CADENA DE VALOR DEL COMERCIO ELECTRONICO E IDENTIFICACIÓN DE MEJORES PRÁCTICAS EN UN AMBIENTE DE NEGOCIO RÁPIDAMENTE CAMBIANTE	61
5	EVOLUCION DEL COMERCIO ELECTRONICO Y SU EFECTO EN EL FUTURO DE LA INDUSTRIA POSTAL	75
5.1.	TENDENCIAS Y BARRERAS EN EL COMERCIO ELECTRÓNICO EN COLOMBIA.....	80
6	IMPACTOS EN EL SECTOR POSTAL	95
7	NUEVAS PROPUESTAS DE LOS JUGADORES DEL SECTOR POSTAL.....	97
8	ANÁLISIS DE TENDENCIAS Y PRÁCTICAS EN SIETE (7) REGIONES Y PAÍSES RELEVANTES.....	100
8.1.	EUROPA CONTINENTAL	102
8.1.1.	ALEMANIA	104
8.1.2.	FRANCIA.....	108
8.1.3.	ESPAÑA.....	113
8.1.4.	ITALIA	118



MinTIC

Ministerio de Tecnologías de la Información
y las Comunicaciones



Contrato de Consultoría MinTic 0000510 de 2015 – Desafíos del sector postal colombiano en ambientes de comercio electrónico

8.2.	REINO UNIDO.....	122
8.3.	ESTADOS UNIDOS.....	125
8.4.	CHINA	130
8.5.	AUSTRALIA.....	135
8.6.	MÉXICO	138
8.7.	BRASIL.....	142
9	“GAP ANALYSIS”: OPORTUNIDADES IDENTIFICADAS	147
9.1.	TENDENCIAS Y BARRERAS EN COLOMBIA RELACIONADAS CON EL COMERCIO ELECTRONICO.....	147
9.2.	TOPICOS A FORTALECER EN EL SECTOR POSTAL Y MEJORES PRACTICAS 162	
10	RECOMENDACIONES Y PLAN DE ACCIÓN PARA EL CIERRE DE LAS BRECHAS TENDIENTES AL FORTALECIMIENTO DEL SECTOR POSTAL.....	165
10.1.	RECOMENDACIONES	165
10.2.	PLAN DE ACCION.....	170

TABLA DE FIGURAS

Figura 3-1. Compras en línea vs. acceso a Internet.....	35
Figura 3-2. Factores ecommerce	36
Figura 3-3. Jugadores mensajería especializada, por tamaño en ventas (estimado)	37
Figura 3-4. Funcionalidades en la cadena de valor de ecommerce – operadores internacionales postales y de logística.....	38
Figura 3-5. Funcionalidades en la cadena de valor de ecommerce – operadores nacionales mayores.....	39
Figura 3-6. Funcionalidades en la cadena de valor de ecommerce – operadores nacionales medianos y operador oficial	40
Figura 3-7. Funcionalidades en la cadena de valor de ecommerce – otros operadores nacionales mas pequenos	41
Figura 3-8. Mercados atendidos por los operadores	43
Figura 3-9. Monto de contraprestaciones al FonTIC en mensajería especializada.....	44
Figura 3-10. Monto contraprestaciones giros postales	46
Figura 3-11. Cuotas mercado de giros postales.....	46
Figura 3-12. Jugadores en el sector.....	49
Figura 3-13. Cuotas de mercado mensajería especializada.	50
Figura 3-14. Top15 en mensajería especializada.....	51
Figura 3-15. Grupos de operadores mensajería especializada	52
Figura 3-16. Variación (%) ingresos principales jugadores	52
Figura 3-17. Variación absoluta (\$) ingresos de los jugadores.....	53

Contrato de Consultoría MinTic 0000510 de 2015 – Desafíos del sector postal colombiano en ambientes de comercio electrónico

Figura 3-18. Cuotas de los mercados en mensajería	54
Figura 4-1. Cadena de valor e-Commerce (I).....	61
Figura 4-2. Cadena de valor e-Commerce (II).....	63
Figura 4-3. Mejores prácticas identificadas en la cadena de valor e-Commerce	64
Figura 4-4. Inclusión del servicio de diseño y gestión de páginas web con e-Commerce. 65	
Figura 4-5. Gama de soluciones ofrecidas por Asendia	66
Figura 4-6. Alipay.....	67
Figura 4-7. MercadoPago en México	68
Figura 4-8. Logística de Amazon	68
Figura 4-9. Mejora de la trazabilidad de los pedidos e información al cliente final (USPS, DHL)	69
Figura 4-10. Demandas específicas de compradores online.....	70
Figura 4-11. Mejora de la flexibilidad en la distribución y puntos de entrega (1/2): Taquillas para la mejora de la flexibilidad en la distribución y puntos de entrega	70
Figura 4-12. Mejora de la flexibilidad en la distribución y puntos de entrega (2/2): Contenedores, Autoservicio y Otros.....	71
Figura 4-13. Reducción del tiempo de entrega.....	72
Figura 4-14. Control de Alibaba de empresas de paquetería locales	73
Figura 4-15. Desarrollo de la logística inversa y métodos asociados	74
Figura 5-1. Tasa de crecimiento del correo postal en los principales mercados postales del mundo	75
Figura 5-2. Tasa de crecimiento de la paquetería en los principales mercados postales del mundo	76

Contrato de Consultoría MinTic 0000510 de 2015 – Desafíos del sector postal colombiano en ambientes de comercio electrónico

Figura 5-3. Crecimiento vs diversificación: comparación mundial de principales operadores de correo	76
Figura 5-4. Diversificación de ingresos a nivel global (2010).....	77
Figura 5-5. Diversificación de ingresos a nivel global (2013).....	77
Figura 5-6. El e-Commerce a nivel mundial	78
Figura 5-7. Ventas del e-commerce a nivel mundial	79
Figura 5-8. Penetración de compradores online.....	80
Figura 5-9. Colombia - Evolución y split por tipo de ingreso (2014) del e-Commerce	81
Figura 5-10. Marketplaces en porcentaje de ventas (2014).....	82
Figura 5-11. Cadena de valor del comercio electrónico en Colombia (I)	83
Figura 5-12. Cadena de valor del comercio electrónico en Colombia (II)	84
Figura 5-13. % e-Commerce sobre PIB	85
Figura 5-14. Barreras que dificultan el avance del e-Commerce en Colombia	85
Figura 5-15. Bancarización y digitalización en Colombia	86
Figura 5-16. Principales indicadores de digitalización	87
Figura 5-17. Principales motivos de rechazo ante la posibilidad de comprar en comercios electrónicos	87
Figura 5-18. Principales motivos de rechazo ante las compras en comercios electrónicos	88
Figura 5-19. Razones de desconfianza con respecto a plataformas pequeñas y medianas del e-Commerce	89
Figura 5-20. Desconfianza del consumidor hacia los medios de pago online.....	90
Figura 5-21. Porcentaje de la población con una o más tarjetas de crédito.....	90



MinTIC

Ministerio de Tecnologías de la Información
y las Comunicaciones



Contrato de Consultoría MinTic 0000510 de 2015 – Desafíos del sector postal colombiano en ambientes de comercio electrónico

Figura 5-22. E-retailers que aceptan métodos alternativos de pago, por país	91
Figura 5-23. Crecimiento del mercado de m-payment en el mundo 2013-2017e	92
Figura 5-24. Número y cuota de móviles habilitados para NFC a nivel mundial	93
Figura 5-25. Principales problemas de carácter logístico a los que se enfrenta el e-commerce en Colombia	94
Figura 7-1. Motivos para la elección de e-Commerce, encuesta navideña Royal Mail 2013	97
Figura 7-2. El papel de los operadores de correos en el e-commerce	98
Figura 7-3. Nuevas necesidades generadas por el e-Commerce.....	98
Figura 7-4. Principales actuaciones de los gobiernos	99
Figura 8-1. Europa Continental - Evolución y split de ingresos por tipo de venta (2014) del e-Commerce	102
Figura 8-2. Mapa de las compañías postales nacionales en Europa.....	103
Figura 8-3. La regulación del e-Commerce en Europa.....	103
Figura 8-4. Alemania - Evolución y split de ingresos por tipo de venta (2014) de e-Commerce	104
Figura 8-5. Cadena de valor del mercado de comercio electrónico en Alemania (I).....	105
Figura 8-6. Cadena de valor del mercado de comercio electrónico en Alemania (II).....	107
Figura 8-7. Apuesta DHL por la innovación.....	107
Figura 8-8. Caso Zalando	108
Figura 8-9. Francia - Evolución y Split de ingresos por tipo de venta (2014) del e-Commerce	109
Figura 8-10. Cadena de valor del comercio electrónico en Francia (I)	110

Contrato de Consultoría MinTic 0000510 de 2015 – Desafíos del sector postal colombiano en ambientes de comercio electrónico

Figura 8-11. Cadena de valor del comercio electrónico en Francia (II)	110
Figura 8-12. Caso la Poste	111
Figura 8-13. Caso Colis Privé	112
Figura 8-14. Caso Supermercados	112
Figura 8-15. Resumen de los principales modelos de e-Commerce en Francia.....	113
Figura 8-16. España- Evolución y split de ingresos por tipo de venta (2014) del e-Commerce	114
Figura 8-17. Split de ingresos y split de envíos (2013).....	115
Figura 8-18. Cadena de valor e-Commerce España (I).....	115
Figura 8-19. Cadena de valor e-Commerce España (II).....	116
Figura 8-20. Caso Correos: Adaptación de los servicios a la cadena de valor de e-Commerce	117
Figura 8-21. Resumen de modelos de negocio en el e-Commerce español	117
Figura 8-22. Italia - Evolución y split de ingresos por tipo de venta (2015) de e-Commerce	118
Figura 8-23. Marketplaces más utilizados en Italia utilizados (en % de usuarios)	119
Figura 8-24. Cadena de valor del comercio electrónico en Italia (I).....	119
Figura 8-25. Cadena de valor del comercio electrónico en Italia (II).....	120
Figura 8-26. Caso Poste Italiane.....	120
Figura 8-27. Resumen de modelos de negocio en el e-Commerce italiano.....	121
Figura 8-28. Reino Unido - Evolución y split de ingresos por tipología de venta (2013) del e-Commerce	122
Figura 8-29. Cadena de valor del comercio electrónico en Reino Unido	122

Contrato de Consultoría MinTic 0000510 de 2015 – Desafíos del sector postal colombiano en ambientes de comercio electrónico

Figura 8-30. Cadena de valor aguas abajo.	123
Figura 8-31. Caso Royal Mail: Innovación en Distribución y entrega.....	124
Figura 8-32. Resumen modelos de negocio en el e-Commerce en Reino Unido	125
Figura 8-33. EE.UU. - Evolución y split de ingresos por tipo de venta (2013) de e-Commerce	126
Figura 8-34. Cadena de valor de comercio electrónico en Estados Unidos.....	126
Figura 8-35. Caso Amazon Fresh	127
Figura 8-36. Evolución de la cotización de Amazon (abr 14 - ago 15).....	129
Figura 8-37. Ejemplos de startups de innovación pura en el ámbito de la entrega postal de paquetería	129
Figura 8-38. La regulación del e-commerce en Estados Unidos	130
Figura 8-39. China - Evolución y split de ingresos por tipo de venta (2013) de e-Commerce	131
Figura 8-40. Posicionamiento de Alibaba a lo largo de la cadena de valor del e-commerce en China	131
Figura 8-41. Cadena de valor del comercio electrónico en China	132
Figura 8-42. La regulación del e-Commerce en China	134
Figura 8-43. Evolución cotización Alibaba (oct 14- ago 15).....	134
Figura 8-44. Australia - Evolución y split de ingresos por tipo de venta (2013) de e-Commerce	135
Figura 8-45. Cadena de valor del comercio electrónico en Australia (I)	136
Figura 8-46. Cadena de valor del comercio electrónico en Australia (II)	136
Figura 8-47. Caso Australia Post: Soluciones integrales para el e-Commerce.....	137

Contrato de Consultoría MinTic 0000510 de 2015 – Desafíos del sector postal colombiano en ambientes de comercio electrónico

Figura 8-48. Regulación del comercio electrónico en Australia	137
Figura 8-49. México - Evolución y split de ingresos por tipología de venta (2014)	138
Figura 8-50. Cadena de valor del comercio electrónico en México (I)	140
Figura 8-51. Cadena de valor del en México (II)	140
Figura 8-52. Métodos alternativos de pago en México	141
Figura 8-53. Marco regulatorio mexicano.....	142
Figura 8-54. Brasil - Evolución y split por tipo de ingreso (2014) del e-Commerce.....	143
Figura 8-55. Cadena de valor del comercio electrónico en Brasil (I)	143
Figura 8-56. Cadena de valor del comercio electrónico en Brasil (II)	144
Figura 8-57. Players y tendencias del comercio electrónico en Brasil.....	145
Figura 8-58. Regulación del comercio electrónico en Brasil.....	145
Figura 9-1. Colombia - Evolución y split por tipo de ingreso (2014) del e-Commerce	147
Figura 9-2. Marketplaces en porcentaje de ventas (2014)	148
Figura 9-3. Cadena de valor del comercio electrónico en Colombia (I)	149
Figura 9-4. Cadena de valor del comercio electrónico en Colombia (II)	149
Figura 9-5. % e-Commerce sobre PIB	150
Figura 9-6. Barreras que dificultan el avance del e-Commerce	151
Figura 9-7. Bancarización y digitalización en Colombia	152
Figura 9-8. Principales indicadores de digitalización	152
Figura 9-9. Principales motivos de rechazo ante la posibilidad de comprar en comercios electrónicos	153

Contrato de Consultoría MinTic 0000510 de 2015 – Desafíos del sector postal colombiano en ambientes de comercio electrónico

Figura 9-10. Principales motivos de rechazo ante las compras en comercios electrónicos	154
Figura 9-11. Razones de desconfianza con respecto a plataformas pequeñas y medianas del e-Commerce	155
Figura 9-12. Desconfianza del consumidor hacia los medios de pago online.....	156
Figura 9-13. Porcentaje de la población con una o más tarjetas de crédito.....	157
Figura 9-14. E-retailers que aceptan métodos alternativos de pago, por país	157
Figura 9-15. Crecimiento del mercado de m-payment en el mundo 2013-2017e	158
Figura 9-16. Numero y cuota de móviles habilitados para NFC a nivel mundial	160
Figura 9-17. Principales problemas de carácter logístico a los que se enfrenta el e-commerce en Colombia	161
Figura 9-18. Comparativa de mejores prácticas internacionales que serían de aplicación al mercado de e-commerce colombiano	163
Figura 9-19. Desarrollo en Colombia para la promoción del e-commerce y comparativa con mercados de referencia	164
Figura 10-1. Barreras que dificultan el avance del e-Commerce en Colombia y Oportunidades	165
Figura 10-2. La intermediación de un agente de prestigio favorecería la evolución del e-Commerce en Colombia	166
Figura 10-3. Una red de pagos en establecimiento físico aporta diversas ventajas al e-Commerce	167
Figura 10-4. Desarrollo de un sistema de lockers para la recepción de paquetes.....	168
Figura 10-5. Esquema del plan de acción para fortalecer el sector postal.....	171



MinTIC

Ministerio de Tecnologías de la Información
y las Comunicaciones



Contrato de Consultoría MinTic 0000510 de 2015 – Desafíos del sector postal colombiano en ambientes de comercio electrónico

LISTADO DE TABLAS

Tabla 3-1. Numero de envíos.....	45
Tabla 3-2. Situación financiera de los operadores.	47
Tabla 3-3. Situación financiera operadores giros postales	48
Tabla 3-4. Cuotas operadores mensajería (información CRC).....	55
Tabla 3-5. Ranking operadores masivos.....	56
Tabla 3-6. Ranking operadores en el segmento de envíos solo individual	57
Tabla 9-1. Resumen tópicos del sector postal colombiano que ameritan fortalecimiento	162
Tabla 10-1. Resumen recomendaciones para fortalecer el sector postal en Colombia ..	169
Tabla 10-2. Resumen recomendaciones para fortalecer el sector postal en Colombia (II)	170



MinTIC

Ministerio de Tecnologías de la Información
y las Comunicaciones



Contrato de Consultoría MinTic 0000510 de 2015 – Desafíos del sector postal colombiano en ambientes de comercio electrónico

INTRODUCCIÓN

El presente Informe es el primero de dos informes que TELBROAD S.A.S., en su condición de consultor, presenta al Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (MINTIC) en desarrollo del contrato de consultoría 0000510 de 2015, cuyo objeto es *“Elaborar un estudio que permita evidenciar los desafíos del sector postal colombiano en ambientes de comercio electrónico, que sirva como base para el fortalecimiento de la política pública de este sector”*.

En ese sentido, la consultoría, según lo previsto en el contrato, se encuentra dividida en dos grandes Informes. El primero (el presente informe) recoge el estado del arte del sector postal en Colombia y del comercio electrónico para analizar el grado de participación de los operadores postales en la cadena de valor del comercio electrónico (que hemos denominado “Aguas arriba” para precisar el campo de acción del comercio electrónico propiamente dicho y “Aguas abajo” para referirnos a la logística que conlleva la entrega de paquetes adquiridos aguas arriba). De igual forma, se presenta el análisis de las experiencias relevantes en materia de participación de operadores postales en el comercio electrónico, destacando las experiencias de Estados Unidos, China, Australia, Reino Unido, Alemania, Francia, España, Italia, México y Brasil, con el fin de extraer las mejores prácticas aplicables al caso colombiano.

Con base en los análisis del caso colombiano y de las experiencias internacionales referidas, el presente Informe concluye presentando las brechas identificadas en Colombia frente a las experiencias internacionales en materia de participación del sector postal en el comercio electrónico y las recomendaciones para acortar esas brechas que deberán ser analizadas conjuntamente con el MINTIC, de cara a la elaboración del segundo Informe de la presente consultoría.

El presente Informe guarda especial relevancia, pues es pionero en Colombia en analizar la incidencia o participación del sector postal colombiano en la cadena de valor del comercio electrónico (aguas arriba y aguas abajo) y su situación frente al contexto internacional,



MinTIC

Ministerio de Tecnologías de la Información
y las Comunicaciones



Contrato de Consultoría MinTic 0000510 de 2015 – Desafíos del sector postal colombiano en ambientes de comercio electrónico

siendo así un elemento clave para la definición de una política pública a futuro que permita fortalecer al sector postal en ambientes de comercio electrónico.

A manera de antecedentes, el presente Informe pretende identificar para la Subdirección de Asuntos postales del MINTIC los principales elementos de la política pública que podrá adoptar para el fortalecimiento del sector postal, bajo lo previsto en la Ley 1369 de 2009, los cuales – una vez aceptados por el MINTIC- se verán desarrollados en el siguiente Informe de la presente consultoría.

En todo caso, el estudio aquí contenido pretende presentar una radiografía, lo más cercana posible a la realidad del sector postal, que permita identificar los riesgos del comercio electrónico para los operadores postales, así como las oportunidades que se generan si se toman acciones a tiempo. En ese sentido, el objetivo principal del presente Informe es poner de presente el estado actual del sector postal en Colombia y su incidencia en el comercio electrónico, analizando las brechas encontradas frente a las experiencias internacionales revisadas, de manera que – conjuntamente con el MINTIC- se identifiquen las acciones a seguir para el cierre de las mismas.

El presente Informe se soporta principalmente en las cifras de la industria postal y del comercio electrónico en Colombia, encontradas en los reportes de los operadores al MINTIC, a la Comisión de Regulación de Comunicaciones (CRC) y a la Cámara de Comercio de Bogotá. Igualmente, en el análisis de la normatividad vigente en materia de servicios postales y comercio electrónico.

Para el análisis de las experiencias internacionales y las brechas del sector postal en Colombia, se contó con la activa participación de la firma ARTHUR D. LITTLE España, tal como fue informado al Supervisor del contrato al inicio del mismo. El análisis internacional estuvo soportado en el amplio conocimiento que de estas industrias tiene ARTHUR D. LITTLE, así como en la recopilación de informes especializados. Todo ello con la colaboración de TELBROAD para contextualizar el caso colombiano.

Finalmente, destacar que el presente Informe se convierte en una herramienta de trabajo para ser discutida con el MINTIC, de forma tal que del análisis del mismo se concluya el



MinTIC

Ministerio de Tecnologías de la Información
y las Comunicaciones



Contrato de Consultoría MinTic 0000510 de 2015 – Desafíos del sector postal colombiano en ambientes de comercio electrónico

plan de acción a ser desarrollado en el Informe 2 de cara a contar con una política pública que permita el fortalecimiento del sector postal en ambientes de comercio electrónico.



MinTIC

Ministerio de Tecnologías de la Información
y las Comunicaciones



Contrato de Consultoría MinTic 0000510 de 2015 – Desafíos del sector postal colombiano en ambientes de comercio electrónico

CAPITULO 1

DIAGNOSTICO DEL SECTOR POSTAL EN COLOMBIA

1 MARCO NORMATIVO Y CONCEPTUAL DEL SERVICIO POSTAL EN COLOMBIA

La Ley 1369 del 30 de diciembre 2009 establece el régimen de los servicios postales en Colombia y lo pertinente a las entidades encargadas de la regulación y control de este servicio público, derogando el régimen anterior previsto en el Decreto 229 de 1995, el Decreto 275 de 200, el artículo 37 de la Ley 80 de 1993 y el artículo 3 de la Ley 46 de 1904.

La titularidad en la prestación de los servicios postales continúa en cabeza del Estado, el cual para su prestación, podrá habilitar a empresas públicas y privadas mediante contrato de concesión para el servicio de correo a ser prestado por el Operador Postal Oficial (OPO) o Concesionario de Correo y mediante resoluciones administrativas del Ministerio de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (MINTIC) para los demás servicios. Igualmente, la ley crea la obligación a los operadores de inscribirse, una vez obtenida la habilitación, en el registro postal que lleva el MINTIC.

La ley tiene por objetivos básicos:

- ▶ La prestación eficiente, óptima y oportuna de los servicios postales.
- ▶ Asegurar la prestación del Servicio Postal Universal.
- ▶ Promover la libre competencia.
- ▶ Garantizar el derecho a la información.

Según la ley, “Los Servicios Postales consisten en el desarrollo de las actividades de recepción, clasificación, transporte y entrega de objetos postales a través de redes postales, dentro del país o para envío hacia otros países o recepción desde el exterior. Son servicios postales, entre otros, los servicios de correo, los servicios postales de pago y los servicios de mensajería expresa”.

Contrato de Consultoría MinTic 0000510 de 2015 – Desafíos del sector postal colombiano en ambientes de comercio electrónico

Por tanto, son elementos constitutivos del servicio postal:

- La recepción, clasificación, transporte y entrega de objetos postales.
- Disponer de una red postal¹ nacional y, en conexión con el exterior.

Ley 1369 de 2009 – Clasificación de Servicios Postales

Servicio de Correo	• Lo presta exclusivamente el Operador Postal Oficial (4-72), mediante contrato de concesión. • Incluye envío de correspondencia de hasta 2 kilogramos. • Envío de encomiendas de hasta 30 kilogramos • Telegrafía
Servicios Postales de Pago: a. Nacionales b. Internacionales	• El servicio postal de pago nacional de presta mediante licencia otorgada por el MinTic y, adicionalmente, registro postal. • El servicio postal de pago internacional es exclusiva del Operador Postal Oficial
Servicio de Mensajería Expresa	• Se presta mediante licencia otorgada por el MinTic. • Requiere, adicionalmente, del registro postal

Los servicios de correo comprenden los envíos de correspondencia de hasta 2 kilogramos (de manera urgente o no prioritaria), el envío de encomiendas de hasta 30 kilogramos, y el servicio de telegrafía. Este servicio lo presta exclusivamente el OPO (Operador Postal Oficial²).

¹ El artículo 3 de la Ley 1369 establece que las Redes Postales son “Son el conjunto de instalaciones, equipos y demás dispositivos destinados a la prestación de los servicios postales ofrecidos al público en general de manera directa o indirecta por los Operadores de Servicios Postales. Hacen parte de la Red Postal los puntos de atención a los usuarios de servicios postales”.

² El OPO en Colombia es la empresa estatal Servicios Postales Nacionales S.A., que opera bajo la marca 4-72.



MinTIC

Ministerio de Tecnologías de la Información
y las Comunicaciones



Contrato de Consultoría MinTic 0000510 de 2015 – Desafíos del sector postal colombiano en ambientes de comercio electrónico

Los servicios postales de pago están compuestos por los giros de dinero a nivel nacional y a nivel internacional. Los giros internacionales los presta exclusivamente el OPO.

El servicio de mensajería expresa es un servicio urgente que exige características especiales para la recepción, recolección, clasificación, transporte y entrega de objetos postales de hasta 5 kilogramos.

El Título II de la Ley 1369 se encarga de señalar las condiciones y requisitos para actuar como operador postal, siendo necesario la obtención de un título habilitante por parte del MINTIC y el posterior registro postal ante el mismo Ministerio. La concesión, como título habilitante, únicamente opera para el OPO (Operador Postal Oficial), en tanto que los demás operadores (para la prestación del servicio de mensajería expresa y servicio postal de pago nacional) deben obtener una resolución administrativa que los habilite para prestar el servicio. Tanto la concesión como la resolución administrativa tienen una duración máxima de 10 años renovables.

El Título IV de la Ley regula el Servicio Postal Universal, asignando al MINTIC la función de determinar anualmente las características de este servicio. Este servicio universal se financiará con las contraprestaciones que periódicamente deben pagar los operadores postales al Fondo de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (Fondo TIC).

La Ley asigna al MINTIC la fijación de la política general para los servicios postales, así como la función de actuar como la autoridad de inspección, control y vigilancia frente a todos los operadores postales, adelantando las investigaciones a que haya lugar e imponiendo las sanciones previstas en la ley.

Un aspecto novedoso de la ley es la asignación de funciones a la Comisión de Regulación de Comunicaciones - CRC. La CRC es la autoridad competente para regular el régimen de tarifas y los niveles de calidad de los servicios postales distintos a aquellos pertenecientes al Servicio Postal Universal (bajo regulación del MINTIC). En todo caso, a excepción del Servicio Postal Universal, rige un régimen de libertad tarifaria, entrando la CRC a regular las tarifas únicamente cuando no haya suficiente competencia en el mercado, se presente una falla de mercado o cuando la calidad de los servicios ofrecidos no se ajuste a los niveles exigidos. El servicio de mensajería expresa para la distribución de objetos postales masivos cuenta con una tarifa mínima fijada por la CRC.

Contrato de Consultoría MinTic 0000510 de 2015 – Desafíos del sector postal colombiano en ambientes de comercio electrónico

Igualmente, la CRC es la encargada de promover y regular la libre y leal competencia para la prestación de los servicios postales; regular los aspectos técnicos y económicos de los servicios postales, a excepción del servicio universal; expedir el régimen de derechos de los usuarios y fijar los indicadores de calidad del servicio, entre otras.

La Superintendencia de Industria y Comercio es la entidad encargada de hacer cumplir las normas sobre libre competencia y de protección al consumidor.

El Título VI de la Ley se ocupa de consagrar los derechos y deberes de los usuarios del servicio postal, debiendo los operadores postales contar con mecanismos para atender peticiones, reclamos e indemnizaciones.

Finalmente, el Título VII de la Ley 1369 se ocupa de establecer el régimen sancionatorio en la prestación de los servicios postales, señalando las conductas que son objeto de sanción por parte del MINTIC, así como la escala de sanciones aplicables.

Actores relevantes

Ministerio TIC	Fija las políticas del Sector Ejerce Inspección y Vigilancia frente a operadores Administra los recursos del Fondo TIC Regula el Servicio Postal Universal (SPU) Otorga habilitaciones a los operadores
CRC	Encargada de regular el sector postal: Tarifas, calidad, libre competencia, aspectos técnicos y económicos (excepto SPU).
SIC	Defensa de la libre competencia y protección del consumidor
OPO Operador Postal Oficial	Encargado del prestar el SPU Presta el servicio de Correo Presta servicio de franquicia Encargado del área de reserva

1.1. Servicios exclusivos a cargo del OPO y servicio postal universal

El servicio postal universal *“Es el conjunto de servicios postales de calidad, prestados en forma permanente y a precios asequibles, que el Estado garantiza a todos los habitantes*

Contrato de Consultoría MinTic 0000510 de 2015 – Desafíos del sector postal colombiano en ambientes de comercio electrónico

del territorio nacional con independencia de su localización geográfica a través del Operador Postal Oficial o Concesionario de Correo³.

El decreto 223 de 2014 establece las condiciones para la prestación de servicios exclusivos por parte del OPO, así como las condiciones para la prestación del servicio postal universal. Según este decreto, hacen parte del **Servicio Postal Universal (SPU)**:

- Los servicios de correspondencia prioritaria y no prioritaria.
- La entrega del servicio de correo telegráfico.
- Las encomiendas.
- El correo certificado, y
- Los envíos con valor declarado⁴.

El mismo decreto, bajo los lineamientos y definiciones de la ley 1369, señala que el OPO prestará de manera exclusiva los siguientes servicios:

- a. El servicio postal universal.
- b. El servicio de correo.
- c. El servicio postal de pago de giros internacionales.
- d. Los servicios del área de reserva.
- e. Los servicios de franquicia.

Estos cinco servicios son prestados por el OPO en virtud del contrato de concesión No. 000010 del 9 de julio de 2004 suscrito con el Ministerio de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (anteriormente Ministerio de Comunicaciones), prorrogado hasta el

³ Artículo 3, numeral 1, Ley 1369 de 2009.

⁴ Servicios definidos en el artículo 3 de la Ley 1369 de 2009.

Contrato de Consultoría MinTic 0000510 de 2015 – Desafíos del sector postal colombiano en ambientes de comercio electrónico

8 de julio de 2024. Su prestación se rige bajo las condiciones del contrato de concesión y bajo los lineamientos que defina el MINTIC.

Los servicios de mensajería expresa y servicios postales de pago de giros nacionales los presta el OPO a través de habilitación administrativa del mismo Ministerio, por tanto estos dos servicios no hacen parte de la concesión y se sujetan a la regulación general expedida por la CRC.

La última prórroga del contrato de concesión en mención (suscrita el 8 de julio de 2014) señala que Servicios Postales Nacionales S.A., en su condición de OPO, prestará bajo este contrato los servicios que de manera exclusiva está obligado a prestar bajo la Ley 1369 (el servicio postal universal, el servicio de correo, el servicio postal de pago de giros internacionales, los servicios del área de reserva y los servicios de franquicia).

Según lo establecido en el Decreto 223 de 2014, el Fondo TIC debe pagar al OPO la diferencia entre los gastos y los ingresos en que incurra por la prestación de los mencionados servicios exclusivos. Para la vigencia de 2014 a 2024, según lo establecido en la prórroga del contrato de concesión, esa suma de dinero se estableció en COP\$ 46.369.000.000.

El Operador Postal Oficial (4-72) presta en libre competencia con operadores postales privados los servicios de: 1) Mensajería Expresa y, 2) Giros Postales Nacionales.

1.2. Servicio de mensajería expresa

Bajo lo previsto en la Ley 1369, la característica especial del servicio de mensajería expresa es la urgencia en el envío de objetos de hasta 5 kilogramos (por encima de ese peso, se aplican las normas de transporte de carga, ajeno al servicio postal).

Bajo la regulación de la CRC (Resolución 3095 de 2011), los objetos postales se deben entregar en un plazo de 24 horas a nivel local, 48 horas a nivel nacional y 96 horas para envíos internacionales. Ello bajo índices de calidad del 98.5% para envíos individuales y 96.5% para envíos masivos.

Contrato de Consultoría MinTic 0000510 de 2015 – Desafíos del sector postal colombiano en ambientes de comercio electrónico

De igual forma, tanto la Ley 1369 como la regulación de la CRC exigen, para la prestación de este servicio, características o procedimientos especiales para la recepción, recolección, clasificación, transporte y entrega de los objetos postales, bajo los cuales se garantice, no solo la inmediatez en la entrega de los objetos, sino el registro individual de cada envío, la posibilidad de que el usuario lo entregue en su domicilio, la posibilidad de que el usuario haga un rastreo del envío durante la fase de transporte y la prueba de la entrega del objeto postal.

Para ser operador de mensajería expresa se requiere de una habilitación especial del MINTIC, consistente en una resolución administrativa y la posterior inscripción en el registro postal que lleva el mismo Ministerio.

La regulación de la CRC ha precisado las características para que un servicio de entrega de paquetes (de hasta 5 kilogramos) sea considerado o no como un servicio postal de mensajería expresa.

1.3. Servicio de giros postales

Los giros postales, según lo previsto en la Ley 1369 se dividen en giros nacionales y giros internacionales.

La obligación de prestar el servicio de giros postales de dinero surge por el Acuerdo sobre Servicios Postales de Pago de la Unión Postal Universal (UPU), suscrito en Ginebra (Suiza) en el año 2008.

Colombia aprobó ese acuerdo mediante la Ley 1142 de 2011 (por medio de la cual Colombia aprueba el “Acuerdo relativo a los servicios postales de pago”, firmado en Ginebra, el 12 de agosto de 2008).

En virtud de este Acuerdo internacional: *“Cada País miembro hará el máximo esfuerzo para que en su territorio se preste al menos uno de los siguientes servicios postales de pago:*

Contrato de Consultoría MinTic 0000510 de 2015 – Desafíos del sector postal colombiano en ambientes de comercio electrónico

1.1 Giro en efectivo: el expedidor entrega los fondos en el punto de acceso al servicio del operador designado y solicita el pago en efectivo del importe íntegro, sin retención alguna, al destinatario.

1.2 Giro de pago: el expedidor ordena el débito de su cuenta llevada por el operador designado y solicita el pago en efectivo del importe íntegro, sin retención alguna, al destinatario.

1.3 Giro de depósito: el expedidor entrega los fondos en el punto de acceso al servicio del operador designado y solicita que se depositen en la cuenta del destinatario, sin retención alguna.

1.4 Transferencia postal: el expedidor ordena el débito de su cuenta llevada por el operador designado y solicita que se acredite un importe equivalente en la cuenta del destinatario llevada por el operador designado pagador, sin retención alguna” (artículo 1).

1.4. Servicio de giros nacionales

Es el “Servicio mediante el cual se ordenan pagos a personas naturales o jurídicas por cuenta de otras, en el territorio nacional, a través de una red postal. La modalidad podrá ser entre otras, física o electrónica”.

Con el fin de prevenir la realización de actividades delictivas, como el lavado de activos, el MINTIC ha establecido una serie de requisitos a cumplir por parte de los operadores de servicios postales de pago, previstos principalmente en las Resoluciones 3676, 3677, 3678, 3679 y 3680 de 2013.

Mediante estas resoluciones se busca:

- ▶ Fijar requisitos y parámetros mínimos para que los operadores del servicio postal de pago cuenten con sistemas de control interno.
- ▶ Establecer mecanismos de control para evitar el lavado de activos y la financiación del terrorismo.
- ▶ Fijar exigencias de tipo patrimonial para los operadores del servicio con el fin de mitigar riesgos de incumplimiento en sus obligaciones frente a los usuarios.



MinTIC

Ministerio de Tecnologías de la Información
y las Comunicaciones



Contrato de Consultoría MinTic 0000510 de 2015 – Desafíos del sector postal colombiano en ambientes de comercio electrónico

- ▶ Señalar requisitos de liquidez para los operadores del servicio con el fin de garantizar el pago de los dineros a los usuarios.
- ▶ Mitigar el riesgo operativo, tecnológico y de información en la prestación del servicio.

La Resolución CRC 3774 de 2012 establece la obligación de separación contable entre el servicio postal de pago y los demás servicios que ofrezcan estos operadores.

Al igual que los operadores de mensajería expresa, los interesados en prestar el servicio requieren de una habilitación administrativa del MINTIC, conformada por la correspondiente resolución que autoriza la prestación del servicio y la posterior inscripción en el registro postal.

1.5. Servicio de giros internacionales

Bajo la Ley 1369, los Giros Internacionales son un *“Servicio prestado exclusivamente por el Operador Postal oficial o concesionario de correo, mediante el cual se envía dinero a personas naturales o jurídicas por cuenta de otras, en el exterior. La modalidad de envío podrá ser, entre otras, física o electrónica. Los giros internacionales están sometidos a los señalado en la Ley 9 de 1991, sus modificaciones, adiciones y reglamentos”*.

En consecuencia, este servicio lo presta de manera exclusiva en Colombia la empresa *Servicios Postales Nacionales S.A.* (propietario de la marca 4-72), la cual ostenta la condición de OPO como sociedad pública anónima, vinculada al MINTIC.

De igual forma, bajo la Ley 9 de 1991 (por la cual se dictan normas generales a las que deberá sujetarse el Gobierno Nacional para regular los cambios internacionales y se adoptan medidas complementarias), el OPO debe dar cumplimiento a las obligaciones de tipo cambiario para el envío de dinero al exterior.

Bajo el Acuerdo relativo a los Servicios Postales de pago de la UPU (Ley 1442 de 2011), los operadores postales internacionales designados deberán comunicar a la Oficina Internacional de la Unión Postal Universal, por lo menos una vez al año, los datos postales para fines estadísticos y, eventualmente, para la evaluación de la calidad de servicio y la compensación centralizada. La Oficina Internacional tratará en forma confidencial los datos postales individuales.

Contrato de Consultoría MinTic 0000510 de 2015 – Desafíos del sector postal colombiano en ambientes de comercio electrónico

Los fondos de los usuarios estarán aislados. Esos fondos y los flujos que generen estarán separados de los demás fondos y flujos de los operadores, en especial de sus fondos propios. Las liquidaciones correspondientes a la remuneración entre operadores designados estarán separadas de las liquidaciones correspondientes a los fondos de los usuarios.

Para asegurar el intercambio de los datos necesarios para el cumplimiento de los servicios postales de pago entre todos los operadores designados y la supervisión de la calidad de servicio, estos deberán utilizar el sistema de intercambio electrónico de datos (EDI) de la UPU o cualquier otro sistema que permita asegurar la interoperabilidad de los servicios postales de pago de conformidad con el Acuerdo.

Los operadores designados serán responsables del buen funcionamiento de sus equipos. La transmisión electrónica de datos deberá hacerse con seguridad, para garantizar la autenticidad de los datos transmitidos y su integridad. Los operadores designados deberán brindar seguridad a las transacciones, conforme a las normas internacionales.

Los sistemas utilizados por los operadores designados deberán permitir efectuar el seguimiento del procesamiento de la orden postal de pago y su revocabilidad por el expedidor, hasta el momento del pago del importe correspondiente al destinatario o del crédito en la cuenta de este o dado el caso, del reembolso al expedidor.

El operador designado pagador formulará, para cada operador designado emisor, una cuenta mensual de las sumas pagadas por los servicios postales de pago. Las cuentas mensuales serán incorporadas, con la misma periodicidad, en una cuenta general que incluirá los pagos a cuenta y dará lugar a un saldo.

Los Servicios Postales de Pago surgen por la obligación contraída por Colombia en un Acuerdo Internacional que es Ley de la República.

1.6. Ley de Inclusión Financiera (Ley 1735 de 2014)

Esta ley, que busca el acceso a sistemas financieros transaccionales, tiene como finalidad crear sociedades especializadas, diferentes a los Bancos, que se encarguen de actuar

Contrato de Consultoría MinTic 0000510 de 2015 – Desafíos del sector postal colombiano en ambientes de comercio electrónico

como receptoras y giradoras de dinero, de manera que los usuarios de escasos recursos (no bancarizados) puedan acceder a productos financieros a bajo costo.

Esta ley crea las sociedades especializadas en depósitos y pagos electrónicos como instituciones financieras cuyo objeto exclusivo es:

- a) La captación de recursos a través de los depósitos a los que se refiere el artículo 2° de la presente ley;
- b) Hacer pagos y traspasos;
- c) Tomar préstamos dentro y fuera del país destinados específicamente a la financiación de su operación. En ningún caso se podrán utilizar recursos del público para el pago de dichas obligaciones;
- d) Enviar y recibir giros financieros.

Las sociedades especializadas en depósitos y pagos electrónicos podrán ser constituidas por cualquier persona natural o jurídica, incluyendo, entre otros, los operadores de servicios postales y los proveedores de redes y servicios de telecomunicaciones y las empresas de Servicios Públicos Domiciliarios, en los términos establecidos en el Estatuto Orgánico del Sistema Financiero y demás normas aplicables. Se entenderá como operador de servicios postales la persona jurídica, habilitada por el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, que ofrece al público en general servicios postales a través de una red postal, según lo establecido en el numeral 4 del artículo 3° de la Ley 1369 de 2009 y como proveedor de redes y servicios de telecomunicaciones a la persona jurídica responsable de la operación de redes y/o de la provisión de servicios de telecomunicaciones a terceros, a los que se refiere la Ley 1341 de 2009 y, como Empresas de Servicios Públicos domiciliarios las descritas en el artículo 15 de la Ley 142 de 1994.

Las sociedades especializadas en depósitos y pagos electrónicos podrán utilizar corresponsales, para el desarrollo del objeto social exclusivo.

"Esta Ley transforma de manera importante el sector financiero del país ya que permite la creación de entidades financieras que ofrecerán a todos los colombianos giros y transferencias a bajo costo mediante el uso de las nuevas tecnologías, con cobertura hasta en las regiones más remotas. La ley impactará también en el mercado de aplicaciones y software del país, ya que por ausencia de medios de pagos digitales y poco acceso a

Contrato de Consultoría MinTic 0000510 de 2015 – Desafíos del sector postal colombiano en ambientes de comercio electrónico

*herramientas financieras transaccionales, muchos colombianos que no tienen tarjeta de crédito no lograban pagar por una aplicación que cuesta entre 1 y 10 dólares. Ahora podrán hacerlo*⁵, señaló el Ministro TIC al momento de sancionar la ley.

El funcionamiento y entrada en operación de estas sociedades especializadas se llevó a cabo mediante el Decreto 1491 del 13 de julio de 2015, por lo que a la fecha⁶ se espera la entrada en funcionamiento de las mismas.

Las sociedades especializadas, que regula la ley de inclusión financiera, se pueden convertir en motor del comercio electrónico para aquellos usuarios que carecen de tarjetas de crédito.

2 MARCO NORMATIVO DEL COMERCIO ELECTRÓNICO EN COLOMBIA

Sea lo primero advertir que no existe en Colombia una norma que regule como tal la actividad del comercio electrónico, por lo que esta actividad debe entenderse autorizada de manera general como muchas otras que no cuentan con una reglamentación específica. Lo que sí existe es una norma para validar legalmente algunas actuaciones que se puedan dar en ambientes web o en el mundo de Internet.

Esa norma es la Ley 527 de 1999, *por medio de la cual se define y reglamenta el acceso y uso de los mensajes de datos, del comercio electrónico y de las firmas digitales y se establecen las entidades de certificación*. Esta ley le da reconocimiento jurídico y validez probatoria en Colombia a los mensajes de datos, esto es “*la información generada, enviada, recibida, almacenada o comunicada por medios electrónicos, ópticos o similares, como pudieran ser, entre otros, el Intercambio Electrónico de Datos (EDI), Internet, el correo electrónico, el telegrama, el télex o el telefax*” (art. 2 Ley 527).

⁵ Nota publicada en la página web del MinTic <http://www.mintic.gov.co/portal/604/w3-article-7367.html>

⁶ Agosto de 2015.

Contrato de Consultoría MinTic 0000510 de 2015 – Desafíos del sector postal colombiano en ambientes de comercio electrónico

Esta ley reconoce a los mensajes de datos como documentos escritos y, como tales, les otorga validez en el mundo jurídico, lo cual obviamente es un respaldo para las operaciones de comercio electrónico⁷, pues otorga validez legal a las operaciones de comercio soportadas en Internet.

De hecho, la ley contiene una **definición de Comercio Electrónico**, así:

“Abarca las cuestiones suscitadas por toda relación de índole comercial, sea o no contractual, estructurada a partir de la utilización de uno o más mensajes de datos o de cualquier otro medio similar. Las relaciones de índole comercial comprenden, sin limitarse a ellas, las siguientes operaciones: toda operación comercial de suministro o intercambio de bienes o servicios; todo acuerdo de distribución; toda operación de representación o mandato comercial; todo tipo de operaciones financieras, bursátiles y de seguros; de construcción de obras; de consultoría; de ingeniería; de concesión de licencias; todo acuerdo de concesión o explotación de un servicio público; de empresa conjunta y otras formas de cooperación industrial o comercial; de transporte de mercancías o de pasajeros por vía aérea, marítima y férrea, o por carretera” (artículo 2).

En consecuencia, los mensajes de datos enviados en una operación de comercio electrónico le dan validez jurídica a la operación. Sobre el particular, el artículo 14 de la ley bajo análisis establece que *“En la formación del contrato, salvo acuerdo expreso entre las partes, la oferta y su aceptación podrán ser expresadas por medio de un mensaje de datos. No se negará validez o fuerza obligatoria a un contrato por la sola razón de haberse utilizado en su formación uno o más mensajes de datos”*, aclarando que cualquier operación de comercio electrónico deviene en un contrato⁸.

De otra parte, los artículos 26 y 27 de la Ley 527 le otorgan plena validez jurídica a los contratos de transporte de mercancías (bien sean objeto postales u objetos de carga) que estén soportados en mensajes de datos.

⁷ Ello a pesar de que normas como el anterior Código de Procedimiento Civil y ahora el Código Procesal y el mismo Código de Comercio han dado validez, desde tiempo atrás, a los documentos electrónicos.

⁸ De manera general el Código Civil Colombiano define al contrato en el artículo 1495: *“Contrato o convención es un acto por el cual una parte se obliga para con otra a dar, hacer o no hacer alguna cosa. Cada parte puede ser de una o de muchas personas”*.

Contrato de Consultoría MinTic 0000510 de 2015 – Desafíos del sector postal colombiano en ambientes de comercio electrónico

A manera de ejemplo, el artículo 26 de la Ley 527 señala que las siguientes operaciones, en materia de transporte de mercancías, tienen plena validez si se acuerdan mediante mensajes de datos:

- Indicación de las marcas, el número, la cantidad o el peso de las mercancías.
- Declaración de la naturaleza o valor de las mercancías.
- Emisión de un recibo por las mercancías.
- Confirmación de haberse completado el embarque de las mercancías;
- Notificación a alguna persona de las cláusulas y condiciones del contrato.
- Comunicación de instrucciones al transportador;
- Reclamación de la entrega de las mercancías.
- Autorización para proceder a la entrega de las mercancías.
- Notificación de la pérdida de las mercancías o de los daños que hayan sufrido;
- Cualquier otra notificación o declaración relativas al cumplimiento del contrato;
- Promesa de hacer entrega de las mercancías a la persona designada o a una persona autorizada para reclamar esa entrega;
- Concesión, adquisición, renuncia, restitución, transferencia o negociación de algún derecho sobre mercancías;
- Adquisición o transferencia de derechos y obligaciones con arreglo al contrato.

Por tanto, una vez perfeccionada la operación de comercio electrónico, el transporte de las mercancías adquiridas por esa vía también puede perfeccionarse, en gran medida, mediante mensajes de datos.

Finalmente, esta ley regula el marco general para la validez de la firma digital⁹, con el fin de dar el carácter de plena prueba a un mensaje de datos que vaya acompañado de una firma digital, la cual hace presumir (presunción legal) que el contenido del mensaje ha sido enviado por el emisor y que el mismo no ha sido modificado durante el envío y recepción.

Únicamente las entidades de certificación, debidamente acreditadas, pueden autorizar el uso de las firmas digitales.

⁹ Según la Ley 527, la firma digital “Se entenderá como un valor numérico que se adhiere a un mensaje de datos y que, utilizando un procedimiento matemático conocido, vinculado a la clave del iniciador y al texto del mensaje permite determinar que este valor se ha obtenido exclusivamente con la clave del iniciador y que el mensaje inicial no ha sido modificado después de efectuada la transformación”.

Contrato de Consultoría MinTic 0000510 de 2015 – Desafíos del sector postal colombiano en ambientes de comercio electrónico

Bajo la Ley 527 de 1999, el Comercio Electrónico es cualquier actividades de índole comercial que este soportada y almacenada en mensajes de datos (Internet, correo electrónico, telegrama entre otros)

2.1. Aspectos adicionales en materia de normatividad para el comercio electrónico

La legislación colombiana ha reconocido, con plena validez legal, una serie de procedimientos que promueven o facilitan el comercio electrónico. Entre estos, podemos destacar:

- La factura electrónica y los documentos equivalentes a la factura de venta, regulada por el Estatuto Tributario¹⁰.
- Reconocimiento de las páginas web como un establecimiento mercantil, estando por tanto sujetas a registro público en las Cámaras de Comercio¹¹.
- Desarrollo del Sistema Electrónico para la Contratación Pública (SECOP), mediante el cual se autorizan las compras públicas por medios electrónicos (B2G)¹².
- En materia de impuestos, el comercio electrónico está sujeto al Impuesto al Valor Agregado (IVA) si la actividad está gravada, y el comercio electrónico indirecto (es decir, en el cual los objetos objeto de comercio se deben enviar físicamente) es sujeto de impuesto de aduanas solamente en lo que se refiere al medio portador importado que incorpore el producto digital.

En ese sentido el Tratado de Libre Comercio con los Estados Unidos de Norteamérica señala *“Ninguna parte puede imponer derechos aduaneros, derechos u otras cargas relacionadas con la importación o exportación de productos digitales mediante transmisión electrónica.*

¹⁰ Decreto 1929 de 2007.

¹¹ Artículo 91 de la Ley 633 de 2000.

¹² Artículo 3 de la Ley 1150 de 2007.

Contrato de Consultoría MinTic 0000510 de 2015 – Desafíos del sector postal colombiano en ambientes de comercio electrónico

Para efectos de determinar los derechos aduaneros aplicables, cada Parte determinará el valor aduanero del medio portador importado que incorpore un producto digital basado únicamente en el costo o valor del medio portador, independiente del costo o valor del producto digital almacenado en el medio portador” (artículo 15.3).

- La información del usuario o consumidor, recabada en una operación de comercio electrónico, está protegida por la Ley de Habeas Data¹³.

2.2. Protección al consumidor del Comercio Electrónico

El Estatuto de Protección al Consumidor (Ley 1480 de 2011) contiene una serie de normas para favorecer a los consumidores o usuarios que adelanten una operación de comercio electrónico.

El artículo 49 de esta ley señala que, sin perjuicio de lo establecido en la Ley 527, “se entenderá por comercio electrónico la realización de actos, negocios u operaciones mercantiles concertados a través del intercambio de mensajes de datos telemáticamente cursados entre proveedores y los consumidores para la comercialización de productos y servicios”.

Bajo la Ley 1480, en materia de protección al consumidor se debe entender como Comercio Electrónico cualquier acto de comercio soportado en mensajes de datos telemáticos, con lo cual elimina los mensajes de datos en físico.

Asimismo, esta ley establece las siguientes obligaciones de los proveedores que suministren bienes o servicios mediante el comercio electrónico:

Los proveedores deberán informar en todo momento de forma cierta, fidedigna, suficiente, clara, accesible y actualizada su identidad especificando su nombre o razón social, Número de Identificación Tributaria (NIT), dirección de notificación judicial, teléfono, correo electrónico y demás datos de contacto.

Suministrar en todo momento información cierta, fidedigna, suficiente, clara y actualizada respecto de los productos que ofrezcan. En especial, deberán indicar sus características y propiedades tales como el tamaño, el peso, la medida, el material del que está fabricado,

¹³ Ley 1581 de 2012.

Contrato de Consultoría MinTic 0000510 de 2015 – Desafíos del sector postal colombiano en ambientes de comercio electrónico

su naturaleza, el origen, el modo de fabricación, los componentes, los usos, la forma de empleo, las propiedades, la calidad, la idoneidad, la cantidad, o cualquier otro factor pertinente, independientemente que se acompañen de imágenes, de tal forma que el consumidor pueda hacerse una representación lo más aproximada a la realidad del producto.

También se deberá indicar el plazo de validez de la oferta y la disponibilidad del producto. En los contratos de tracto sucesivo, se deberá informar su duración mínima.

Cuando la publicidad del bien incluya imágenes o gráficos del mismo, se deberá indicar en qué escala está elaborada dicha representación.

Informar, en el medio de comercio electrónico utilizado, los medios de que disponen para realizar los pagos, el tiempo de entrega del bien o la prestación del servicio, el derecho de retracto que le asiste al consumidor y el procedimiento para ejercerlo, y cualquier otra información relevante para que el consumidor pueda adoptar una decisión de compra libremente y sin ser inducido en error.

Igualmente deberá informar el precio total del producto incluyendo todos los impuestos, costos y gastos que deba pagar el consumidor para adquirirlo. En caso de ser procedente, se debe informar adecuadamente y por separado los gastos de envío.

Publicar en el mismo medio y en todo momento, las condiciones generales de sus contratos, que sean fácilmente accesibles y disponibles para su consulta, impresión y descarga, antes y después de realizada la transacción, así no se haya expresado la intención de contratar.

Previamente a la finalización o terminación de cualquier transacción de comercio electrónico, el proveedor o expendedor deberá presentar al consumidor un resumen del pedido de todos los bienes que pretende adquirir con su descripción completa, el precio individual de cada uno de ellos, el precio total de los bienes o servicios y, de ser aplicable, los costos y gastos adicionales que deba pagar por envío o por cualquier otro concepto y la sumatoria total que deba cancelar. Este resumen tiene como fin que el consumidor pueda verificar que la operación refleje su intención de adquisición de los productos o servicios ofrecidos y las demás condiciones, y de ser su deseo, hacer las correcciones que considere necesarias o la cancelación de la transacción. Este resumen deberá estar disponible para su impresión y/o descarga.

La aceptación de la transacción por parte del consumidor deberá ser expresa, inequívoca y verificable por la autoridad competente. El consumidor debe tener el derecho de cancelar la transacción hasta antes de concluirla.

Contrato de Consultoría MinTic 0000510 de 2015 – Desafíos del sector postal colombiano en ambientes de comercio electrónico

Concluida la transacción, el proveedor y expendedor deberá remitir, a más tardar el día calendario siguiente de efectuado el pedido, un acuse de recibo del mismo, con información precisa del tiempo de entrega, precio exacto, incluyendo los impuestos, gastos de envío y la forma en que se realizó el pago.

Queda prohibida cualquier disposición contractual en la que se presuma la voluntad del consumidor o que su silencio se considere como consentimiento, cuando de esta se deriven erogaciones u obligaciones a su cargo.

Mantener en mecanismos de soporte duradero la prueba de la relación comercial, en especial de la identidad plena del consumidor, su voluntad expresa de contratar, de la forma en que se realizó el pago y la entrega real y efectiva de los bienes o servicios adquiridos, de tal forma que garantice la integridad y autenticidad de la información y que sea verificable por la autoridad competente, por el mismo tiempo que se deben guardar los documentos de comercio.

Adoptar mecanismos de seguridad apropiados y confiables que garanticen la protección de la información personal del consumidor y de la transacción misma. El proveedor será responsable por las fallas en la seguridad de las transacciones realizadas por los medios por él dispuestos, sean propios o ajenos.

Cuando el proveedor o expendedor dé a conocer su membresía o afiliación en algún esquema relevante de autorregulación, asociación empresarial, organización para resolución de disputas u otro organismo de certificación, deberá proporcionar a los consumidores un método sencillo para verificar dicha información, así como detalles apropiados para contactar con dichos organismos, y en su caso, tener acceso a los códigos y prácticas relevantes aplicados por el organismo de certificación.

Disponer en el mismo medio en que realiza comercio electrónico, de mecanismos para que el consumidor pueda radicar sus peticiones, quejas o reclamos, de tal forma que le quede constancia de la fecha y hora de la radicación, incluyendo un mecanismo para su posterior seguimiento.

Salvo pacto en contrario, el proveedor deberá haber entregado el pedido a más tardar en el plazo de treinta (30) días calendario a partir del día siguiente a aquel en que el consumidor le haya comunicado su pedido.

En caso de no encontrarse disponible el producto objeto del pedido, el consumidor deberá ser informado de esta falta de disponibilidad de forma inmediata.



MinTIC

Ministerio de Tecnologías de la Información
y las Comunicaciones



Contrato de Consultoría MinTic 0000510 de 2015 – Desafíos del sector postal colombiano en ambientes de comercio electrónico

En caso de que la entrega del pedido supere los treinta (30) días calendario o que no haya disponible el producto adquirido, el consumidor podrá resolver o terminar, según el caso, el contrato unilateralmente y obtener la devolución de todas las sumas pagadas sin que haya lugar a retención o descuento alguno. La devolución deberá hacerse efectiva en un plazo máximo de treinta (30) días calendario.

El proveedor deberá establecer en el medio de comercio electrónico utilizado, un enlace visible, fácilmente identificable, que le permita al consumidor ingresar a la página de la autoridad de protección al consumidor de Colombia.

Cuando las ventas de bienes se realicen mediante mecanismos de comercio electrónico, tales como Internet, PSE y/o call center y/o cualquier otro mecanismo de televenta o tienda virtual, y se haya utilizado para realizar el pago una tarjeta de crédito, débito o cualquier otro instrumento de pago electrónico, los participantes del proceso de pago deberán reversar los pagos que solicite el consumidor cuando sea objeto de fraude, o corresponda a una operación no solicitada, o el producto adquirido no sea recibido, o el producto entregado no corresponda a lo solicitado o sea defectuoso.

Cuando la venta se haga utilizando herramientas de comercio electrónico, el proveedor deberá tomar las medidas posibles para verificar la edad del consumidor. En caso de que el producto vaya a ser adquirido por un menor de edad, el proveedor deberá dejar constancia de la autorización expresa de los padres para realizar la transacción.

Quien ponga a disposición una plataforma electrónica en la que personas naturales o jurídicas puedan ofrecer productos para su comercialización y a su vez los consumidores puedan contactarlos por ese mismo mecanismo, deberá exigir a todos los oferentes información que permita su identificación, para lo cual deberán contar con un registro en el que conste, como mínimo, el nombre o razón social, documento de identificación, dirección física de notificaciones y teléfonos. Esta información podrá ser consultada por quien haya comprado un producto con el fin de presentar una queja o reclamo y deberá ser suministrada a la autoridad competente cuando esta lo solicite.

La Superintendencia de Industria y Comercio, de oficio o a petición de parte, podrá imponer una medida cautelar hasta por treinta (30) días calendario, prorrogables por treinta (30) días más, de bloqueo temporal de acceso al medio de comercio electrónico, cuando existan indicios graves que por ese medio se están violando los derechos de los consumidores, mientras se adelanta la investigación administrativa correspondiente.

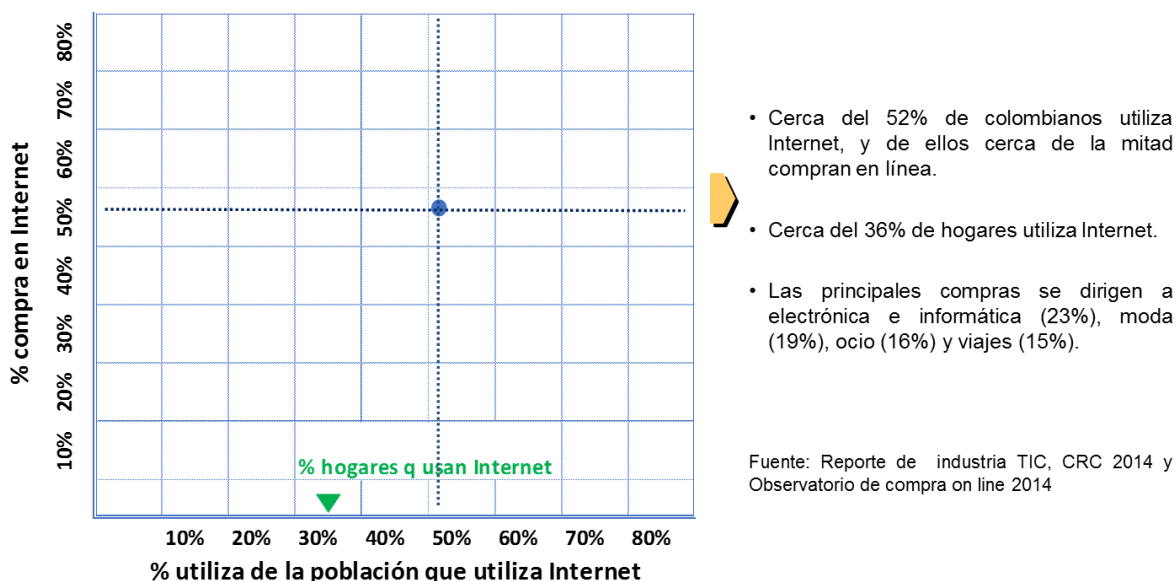
Contrato de Consultoría MinTic 0000510 de 2015 – Desafíos del sector postal colombiano en ambientes de comercio electrónico

3 ESTRUCTURA DEL MERCADO POSTAL EN COLOMBIA

El mercado postal en Colombia es un mercado abierto a la libre competencia, bajo los postulados de la Ley 1369 de 2009, en donde – como lo vimos en la sección anterior -existe un operador postal oficial (estatal), denominado comercialmente 4-72, que presta en monopolio los servicios de correo, giros postales internacionales y el servicio postal universal.

En cuanto al entorno del comercio electrónico, Colombia se caracteriza por un buen posicionamiento en la región, ya que cerca de la mitad de colombianos utiliza Internet, y de ellos cerca de la mitad compra en línea habitualmente.

Figura 3-1. Compras en línea vs. acceso a Internet



La situación anterior representa una interesante oportunidad para los operadores postales en un entorno de crecimiento del comercio electrónico e incluso en la situación actual de cobertura de Internet y de utilización del mismo para las compras en línea. Pero dicha oportunidad solo puede ser aprovechada si los operadores postales enfocan su modelo de negocio y posición estratégica adecuadamente e incluyen las funcionalidades propias del entorno digital. De lo contrario, el mercado logístico asociado con el comercio electrónico y su crecimiento (en cuanto a bienes físicos) serán aprovechados por otros operadores, ya sean los *retailers* u otras empresas innovadoras como se indica más adelante en el presente informe.

Contrato de Consultoría MinTic 0000510 de 2015 – Desafíos del sector postal colombiano en ambientes de comercio electrónico

Asimismo, a continuación se resumen los factores que influyen en las compras en línea, desde el punto de vista del consumidor.

Figura 3-2. Factores e-commerce

Factores que influyen en las compras en línea

Operador postal	Factor
	 Oferta comercial con valor agregado sobre tiendas físicas (precios, comparación, servicio al cliente).
	 Difusión de compras seguras y cómodas (seguridad, garantías).
 	 Tiempos cortos de entrega y retornos incluidos en la negociación.
 	 Precio bajo del envío.
 	 Pago en efectivo cerca al consumidor que no tiene tarjeta de crédito.

Fuente: PayU Latam

Es claro que existen factores muy importantes que pueden proveer los operadores postales para incrementar el comercio electrónico, en especial optimizando la cadena de valor en su parte logística y aumentando de manera radical su eficiencia¹⁴. Temas, tales como, reducción de tiempos de entrega, logística ágil de devoluciones, menores precios en los envíos y provisión de medios de pago en efectivo para consumidores no bancarizados son de gran importancia. Sumado a lo anterior, los operadores postales que desarrollen funcionalidades propias del comercio electrónico, como integración digital con las plataformas de los *retailers*, plataformas propias de *e-commerce*, gestión digital del cliente y similares tendrán un buen posicionamiento para el mercado creciente de comercio electrónico.

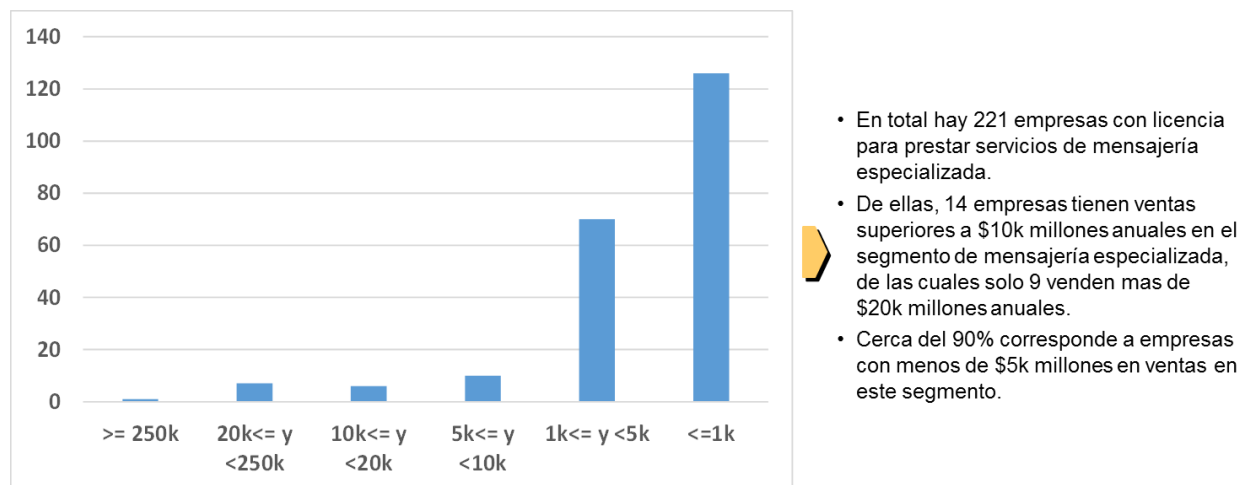
¹⁴ Este punto se presenta ampliamente en el siguiente capítulo que contiene el benchmarking Internacional.

Contrato de Consultoría MinTic 0000510 de 2015 – Desafíos del sector postal colombiano en ambientes de comercio electrónico

3.1. Jugadores

Existen varios jugadores en el mercado de servicios postales, en especial en el referido a servicios de mensajería especializada (expresa hoy en día), tal y como se indica a continuación.

Figura 3-3. Jugadores mensajería especializada, por tamaño en ventas (estimado)



Fuente: Estimación de TelBroad con base contraprestaciones a FonTIC.

Por una parte, casi el 90% de las empresas - en el segmento de mensajería especializada (hoy en día mensajería expresa)- venden menos de \$5.000 millones anuales, mientras que en el otro extremo solo un grupo vende más de \$250.000 millones, con lo cual es claro que en el sector hay un gran número de operadores muy pequeños, los cuales no disponen en su mayoría de funcionalidades especialmente orientadas al comercio electrónico.

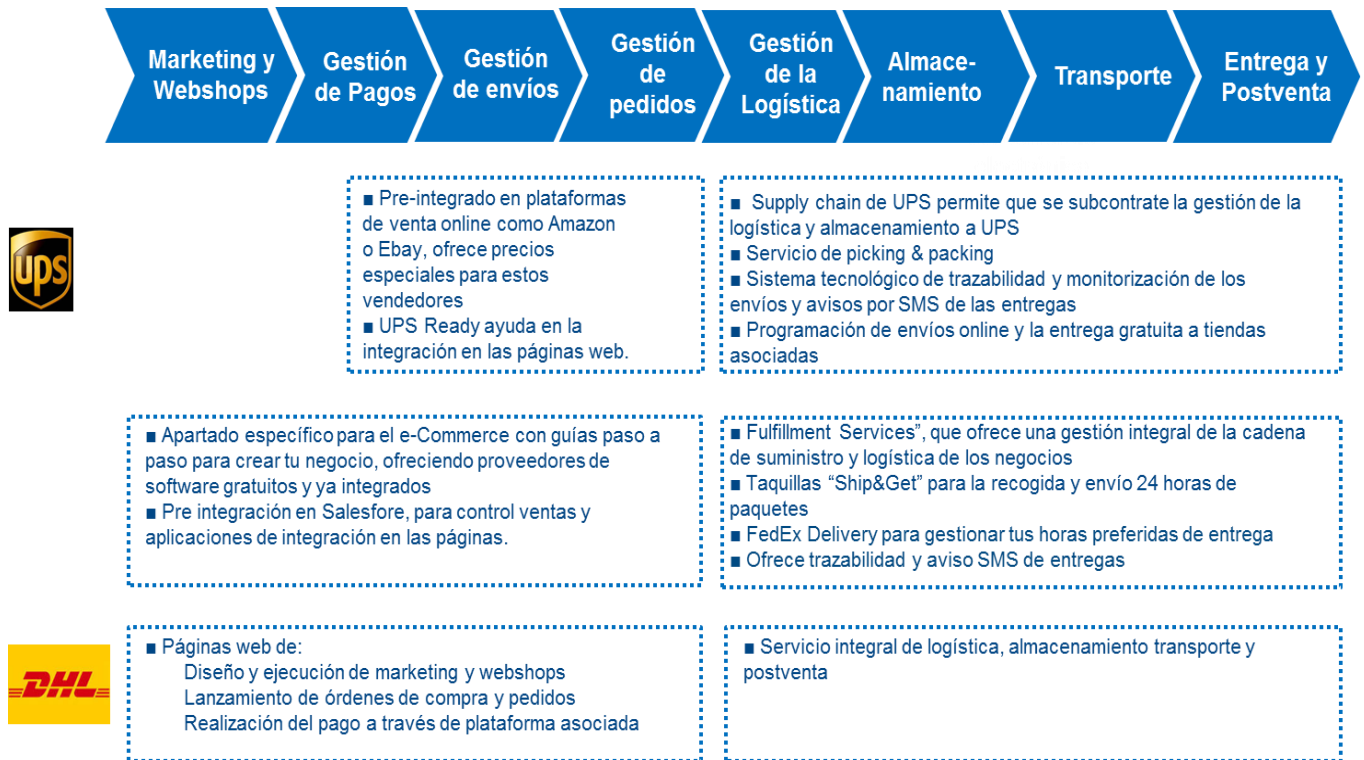
3.2. Servicios provistos

3.3. Modelos de negocio y posicionamiento en la cadena de valor de e-commerce

En la página siguiente se resume el posicionamiento de cada uno de los jugadores postales en la cadena de valor del comercio electrónico. Como es lógico, los jugadores internacionales y algunos de los nacionales de mayor tamaño presentan mayores funcionalidades a lo largo de dicha cadena.

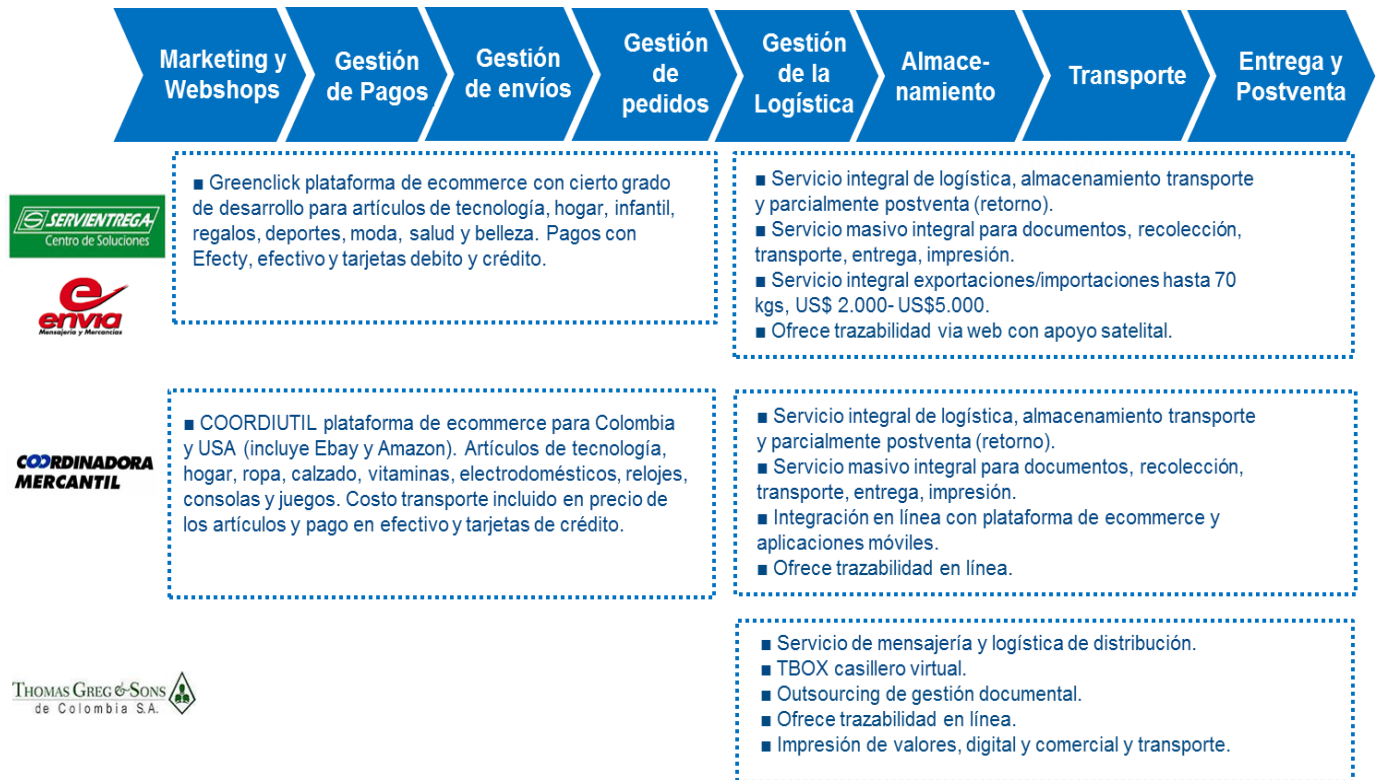
Contrato de Consultoría MinTic 0000510 de 2015 – Desafíos del sector postal colombiano en ambientes de comercio electrónico

Figura 3-4. Funcionalidades en la cadena de valor de e-commerce – operadores internacionales postales y de logística



Contrato de Consultoría MinTic 0000510 de 2015 – Desafíos del sector postal colombiano en ambientes de comercio electrónico

Figura 3-5. Funcionalidades en la cadena de valor de e-commerce – operadores nacionales mayores



Contrato de Consultoría MinTic 0000510 de 2015 – Desafíos del sector postal colombiano en ambientes de comercio electrónico

Figura 3-6. Funcionalidades en la cadena de valor de e-commerce – operadores nacionales medianos y operador oficial



Contrato de Consultoría MinTic 0000510 de 2015 – Desafíos del sector postal colombiano en ambientes de comercio electrónico

Figura 3-7. Funcionalidades en la cadena de valor de e-commerce – otros operadores nacionales pequeños



De acuerdo con lo indicado en la cadena de valor expuesta, se tiene lo siguiente:

- Los jugadores internacionales (DHL, Fedex) tienen alianzas con Amazon e eBay por ejemplo, algunos con sus plataformas preinstaladas en dichas empresas, con funcionalidades completas de e-commerce y de marketing digital o de campañas de mercadeo y una cadena de suministro optimizada y con plataformas digitales integradas a las necesidades del comercio electrónico. En general, dichas facilidades operan para compras de Colombia en el exterior, mientras que para las compras nacionales las plataformas integrales no están aún disponibles. Ello por el modelo de negocio de estos jugadores que son globales, pero ello no quiere decir que esto pudiera cambiar a futuro.
- Los jugadores nacionales mayores (Servientrega, Coordinadora) disponen en algunos casos de plataformas de comercio electrónico, en algunos casos en alianzas con Amazon e eBay y una logística cada vez más optimizada, con algunas funciones de integración a las plataformas de comercio electrónico. Tienen también negocios de

Contrato de Consultoría MinTic 0000510 de 2015 – Desafíos del sector postal colombiano en ambientes de comercio electrónico

envíos masivos y gestión documental para los cuales aplican las funcionalidades de logística y administración del caso.

- Los jugadores nacionales medianos y el operador postal oficial están en el mercado masivo y en algunos casos de envíos individuales, con facilidades completas de logística y muy poco de comercio electrónico integral.
- Los jugadores más pequeños están casi solamente en la parte de manejo logístico de los envíos, con presencia importante en el mercado de envíos masivos y sin funcionalidades de plataforma de comercio electrónico ni alianzas con jugadores globales.

Lo anterior también está motivado por los diferentes modelos de negocios que utiliza cada operador, según sean sus ventajas competitivas. Por ejemplo, FedEx dispone de un gran posicionamiento de marca, red de cobertura global, liderazgo y altas barreras de entrada tanto en marketing como en inversiones. Mientras que los operadores nacionales mayores tienen posicionamiento de marca, red amplia de cobertura nacional y gran conocimiento de los clientes nacionales.

Según las tendencias globales, que presentamos en el siguiente capítulo (Benchmarking Internacional), existen amenazas a los modelos tradicionales de negocio en el sector postal.

Por ejemplo, dado que el consumidor está demandando envíos en el mismo día y mayor transparencia en el proceso en general, unido a la posibilidad de comparar diferentes opciones de compra en el comercio electrónico, tanto Amazon¹⁵, Google¹⁶ como Uber¹⁷ están apuntando a aplicaciones móviles con distribución individual (individuos o drones) en las áreas locales y almacenamiento o producción de ítems más cerca del usuario o en alianzas con los *retailers* y restaurantes de cada zona. En especial, la distribución de artículos de mercado, comida fresca está mostrando ser un mercado muy interesante y en

¹⁵ <https://fresh.amazon.com/welcome>

¹⁶ <https://www.google.com/express/>

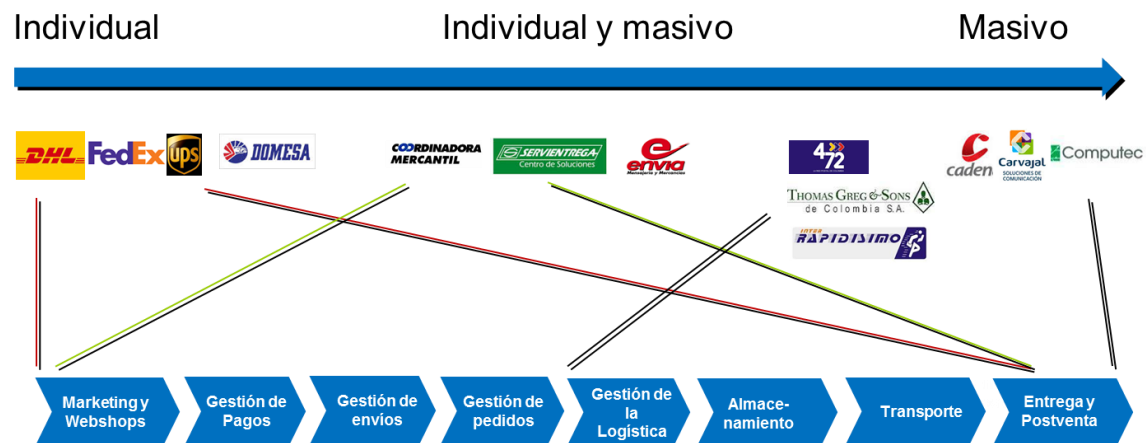
¹⁷ <http://ubereats.com/eats/atlanta/>

Contrato de Consultoría MinTic 0000510 de 2015 – Desafíos del sector postal colombiano en ambientes de comercio electrónico

crecimiento. Ello aunado a sus grandes capacidades de comercio electrónico se convierte en un gran cliente global que es capaz de modificar la relación de fuerzas en el mercado, en especial con los operadores postales que no tengan ventajas competitivas o no puedan reaccionar a estas nuevas apuestas. Aunque aún no están en Colombia, no hay mayores impedimentos para que estos actores globales, u otros como Alibaba (el principal operador de comercio electrónico en la China y entre los principales a nivel mundial) hagan presencia en un futuro cercano en el país.

En cuanto al mercado que atienden los diferentes operadores postales en Colombia y su modelo de negocio se tiene lo siguiente.

Figura 3-8. Mercados atendidos por los operadores



Varios operadores globales se concentran en el mercado individual, agregando funcionalidades completas para comercio electrónico (no aun en Colombia a nivel nacional). Otros operadores nacionales grandes atienden tanto el mercado individual como masivo, agregando en algunos casos tiendas de comercio electrónico y facilidades de pago en efectivo, y finalmente otros operadores nacionales, medianos o pequeños, atienden solo o preferencialmente el mercado masivo, gestionando documentos en forma integral y en casos puntuales están comenzando a agregar facilidades de comercio electrónico.

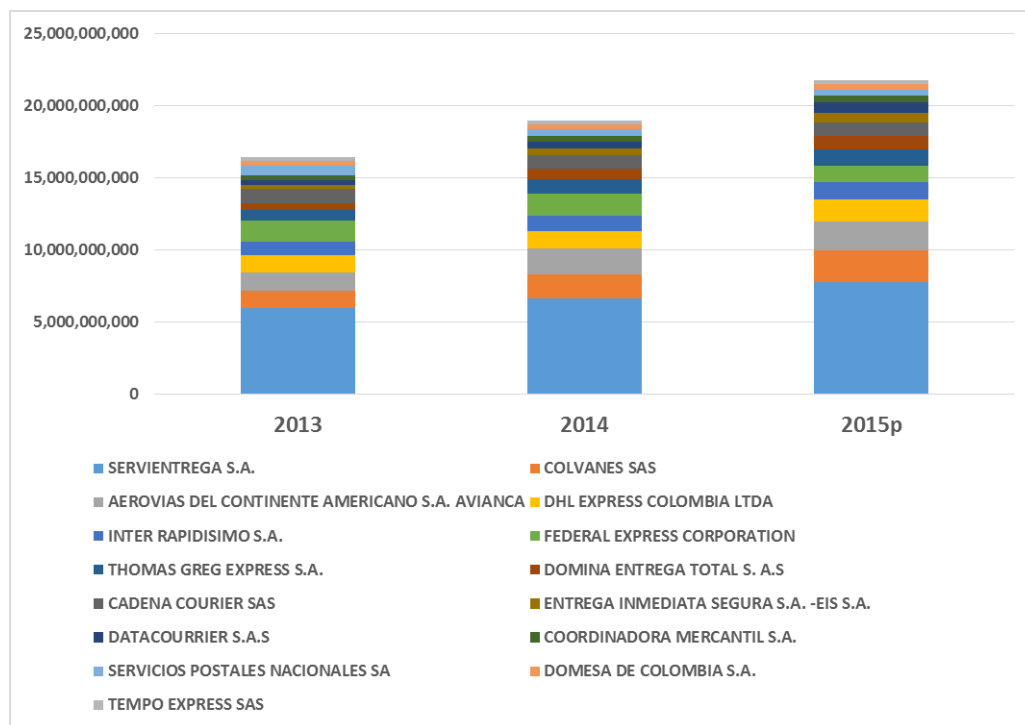
Contrato de Consultoría MinTic 0000510 de 2015 – Desafíos del sector postal colombiano en ambientes de comercio electrónico

3.4. Cifras principales en ventas y volúmenes según disponibilidad de información

3.4.1. Contraprestaciones pagadas mensajería

Las contraprestaciones pagadas al Fondo de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (FonTIC) por los principales operadores de mensajería expresa se indican a continuación.

Figura 3-9. Monto de contraprestaciones al FonTIC en mensajería especializada-expresa



Fuente: MinTIC

Se destaca que las contraprestaciones pagadas por el sector siguen una tendencia creciente (19% en 2014 y 8% en 2015), lo cual implica que los ingresos también tienen cierto crecimiento (aunque hay una influencia de operadores que han entrado a pagar en la transición de sus contratos a la Ley postal, pero igual no se observa una tendencia decreciente).

Contrato de Consultoría MinTic 0000510 de 2015 – Desafíos del sector postal colombiano en ambientes de comercio electrónico

3.4.2. Numero de envíos individuales y masivos

Por otra parte, en cuanto al número de envíos se tiene lo siguiente.

Tabla 3-1. Numero de envíos

		2012-3T		2012-4T		2013-1T	
TIPO DE ENVIO	AMBITO	Hasta 1 Kg	Más de 1 Kg	Hasta 1 Kg	Más de 1 Kg	Hasta 1 Kg	Más de 1 Kg
Envío individual	Local	13,123,998	595,627	4,852,706	522,110	5,770,775	390,287
Envío individual	Nacional	7,365,232	3,185,562	8,776,151	3,402,990	9,051,424	2,867,602
Envío individual	Internacional de salida	95,419	45,793	84,477	26,654	30,804	5,335
Envío individual	Internacional de entrada	99,088	33,544	76,034	25,131	33,961	13,350
Total individual		20,683,737	3,860,526	13,789,368	3,976,885	14,886,964	3,276,574
Envío masivo	Local	62,483,330	1,220,321	64,588,143	1,549,493	60,911,044	649,473
Envío masivo	Nacional	37,648,394	93,709	47,453,461	86,976	34,561,653	61,454
Envío masivo	Internacional de salida	24	3	51	0	13	0
Envío masivo	Internacional de entrada	2,527	2,600	3,101	958	0	0
Total masivo		100,134,275	1,316,633	112,044,756	1,637,427	95,472,710	710,927
Total		141,501,748	9,037,685	139,623,492	9,591,197	125,246,638	7,264,075

Fuente: Oficina de planeación – Min TIC. Muestra empresas que reportaron a CRC

Hasta el primer trimestre de 2013, el número de envíos individuales de hasta 1 kg y más de 1 kg había caído 28% y 15% respectivamente, mientras que los envíos masivos de los mismos pesos habían caído 5% y 46% respectivamente.

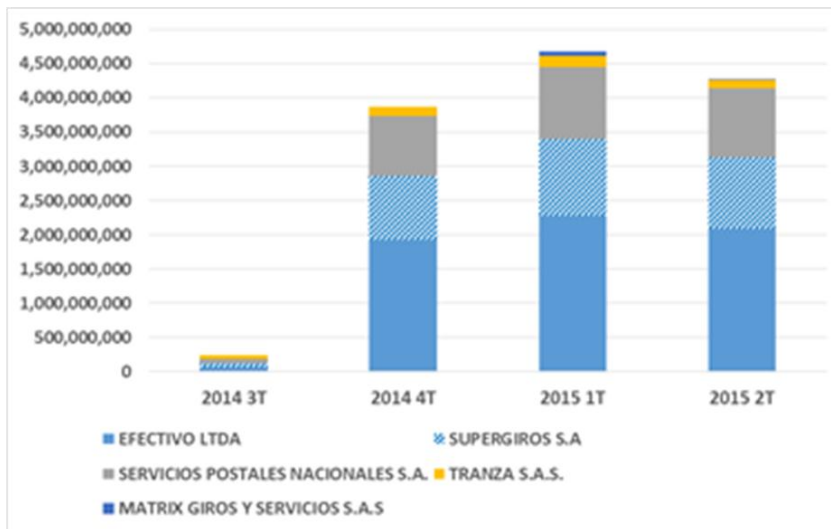
Ello muestra una tendencia decreciente, aunque por ser las cifras de la Comisión de Regulación de Comunicaciones (CRC) parciales (solo reporta un número de operadores menor al existente), las conclusiones deben tomarse con cautela.

Contrato de Consultoría MinTic 0000510 de 2015 – Desafíos del sector postal colombiano en ambientes de comercio electrónico

3.4.3. Contraprestaciones por giros postales

A continuación se incluyen las contraprestaciones pagadas por concepto de giros postales (envío de dinero a través de los operadores postales de giro).

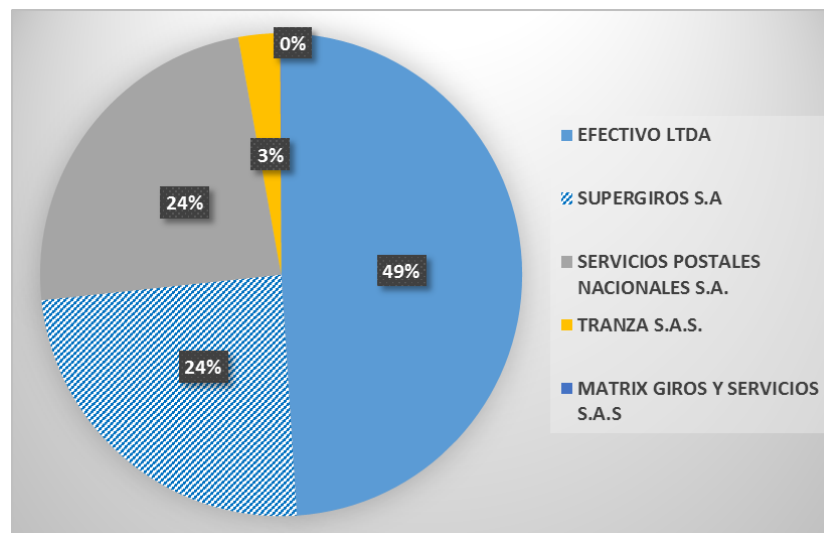
Figura 3-10. Monto contraprestaciones giros postales



 **efecty** EFECTIVO LTDA lidera el mercado (filial de SERVIENTREGA).

-  **SuperGIROS** y SPN son los otros dos jugadores importantes.
- Este mercado atiende giros nacionales, internacionales, pagos, recargas entre otros, teniendo amplia aceptación entre la población en general y en especial la no banzarizada.

Figura 3-11. Cuotas mercado de giros postales.



Contrato de Consultoría MinTic 0000510 de 2015 – Desafíos del sector postal colombiano en ambientes de comercio electrónico

En 2015 se presenta una caída del 9% en el recaudo al FonTIC, siendo predominante la posición de Efectivo Ltda. .

3.4.4. Situación financiera de los operadores de mensajería expresa

La siguiente tabla resume la situación financiera de los principales operadores que actúan en el sector postal.

Tabla 3-2. Situación financiera de los operadores a 31 diciembre de 2014.

OPERADOR	ACTIVOS (\$)	VENTAS (\$)	% rent activos	% utilidad	% activos	% ventas
SERVIENTREGA S.A.	312,804,258,625	533,653,140,861	6%	10%	20%	24%
SERVICIOS POSTALES NACIONALES S A	336,248,924,806	263,613,644,251	4%	3%	22%	12%
COLVANES SAS SIGLAS ENVIA S A S O ENVIA COLVANES S A S	140,516,516,253	228,398,027,727	5%	9%	9%	10%
COMPAÑIA PANAMEÑA DE AVIACION S A	152,727,818,000	212,421,706,000	2%	3%	10%	10%
DHL EXPRESS COLOMBIA LTDA	111,342,995,000	169,144,690,000	-2%	-3%	7%	8%
INTER RAPIDISIMO S A	26,992,791,000	77,254,445,000	4%	12%	2%	3%
THOMAS GREG EXPRESS S A	19,309,335,000	61,817,673,000	1%	4%	1%	3%
FEDERAL EXPRESS CORPORATION	26,297,196,868	55,237,421,603	10%	20%	2%	2%
EXPRESO BOLIVARIANO S.A	55,254,000,000	54,367,000,000	7%	6%	4%	2%
RED INTEGRADORA S.A.S	46,985,537,022	49,951,927,801	1%	1%	3%	2%
DOMESA DE COLOMBIA S.A.	11,468,506,181	47,435,811,342	3%	14%	1%	2%
SERVICIOS Y LOGISTICA S A	9,252,336,854	32,253,253,067	0%	0%	1%	1%
MARATHON DISTRIBUCIONES S A S	9,717,552,832	27,514,489,897	3%	10%	1%	1%
SURENVIOS SAS	15,057,476,002	22,863,685,881	2%	3%	1%	1%
ENTREGA INMEDIATA SEGURA S.A.	7,392,177,567	22,461,629,067	14%	41%	0%	1%
INTER SERVICIOS S.A.S.	12,215,493,000	21,514,528,000	4%	7%	1%	1%
CONTINENTAL BUS S.A	42,909,000,000	21,293,000,000	7%	4%	3%	1%
UPS SERVICIOS EXPRESOS S A S	14,365,101,578	19,794,009,923	-4%	-6%	1%	1%
SASO S A	7,372,648,416	19,659,597,415	8%	22%	0%	1%
AMERICAN LOGISTICS DE COLOMBIA SAS	9,907,118,791	19,596,503,269	7%	15%	1%	1%
INVESTIGACIONES Y COBRANZAS EL LIBERTADOR S A	7,332,879,000	18,139,150,000	3%	8%	0%	1%
AEXPRESS S A	6,371,990,755	17,932,044,640	3%	8%	0%	1%
DATA COURRIER SAS	5,058,077,500	17,808,943,907	1%	2%	0%	1%
CENTAURUS MENSAJEROS S A	8,313,483,000	16,658,839,000	1%	1%	1%	1%
PASAR EXPRESS S A	8,620,042,752	11,367,115,097	1%	1%	1%	1%

Fuente: Reportes de las empresas a la Cámara de Comercio de Bogotá y a la Superintendencia de Sociedades.

Las top 5 concentran el 61% de los activos y el 56% de las ventas (SPN/ 4-72 incluye giros postales, mientras que en las otras empresas no se incluyen), mientras que las top 25 concentran el 92% de activos y de ventas.

Contrato de Consultoría MinTic 0000510 de 2015 – Desafíos del sector postal colombiano en ambientes de comercio electrónico

En cuanto a la utilidad (\$81.500 millones), Servientrega y Colvanes concentran el 52% del total, FedEx el 7%, Compañía Panameña el 6%, Interrapidismo el 4%, Entrega Inmediata el 4%, Expreso Bolivariano 4%, Domesa 2% y DHL pierde el 4%.

Las top 20 concentran casi el 90% del mercado total en Colombia.

3.4.5. Situación financiera de los operadores de giros postales

A continuación se resume la situación financiera de los operadores, consultada en la Cámara de Comercio de Bogotá.

Tabla 3-3. Situación financiera operadores giros postales

OPERADOR	ACTIVOS (\$)	VENTAS (\$)	% rent activos	% utilidad	% activos	% ventas
TRANZA S A S	67,916,773,000	693,195,165,000	-1%	-6%	29%	71%
EFFECTIVO LTDA	149,568,812,509	268,106,048,763	6%	10%	64%	28%
MATRIX GIROS Y SERVICIOS SAS	16,358,674,255	12,103,206,543	-38%	-28%	7%	1%

Fuente: Cámara de Comercio de Bogotá

La mejor rentabilidad la tiene el líder del mercado, EFFECTIVO, del grupo Servientrega, con el 10%. Curiosamente, aunque maneja muchos más recursos, TRANZA presenta pérdidas.

3.5. Competencia

Existen diferentes tipos de operadores postales, algunos de los cuales por su modelo de negocio tienen alguna orientación a aprovechar el mercado del comercio electrónico que otros.

A continuación se resumen los tipos de operadores existentes y las principales empresas en cada grupo.

Contrato de Consultoría MinTic 0000510 de 2015 – Desafíos del sector postal colombiano en ambientes de comercio electrónico

Figura 3-12. Jugadores en el sector Colombia.

- Jugadores postales internacionales
 - Deutsche Post DHL
- Jugadores logísticos globales
 - FedEx
 - UPS
- Jugadores de nicho
 - Thomas Greg
 - Domesa
- Jugadores nacionales postales mayores
 - Servientrega y Colvanes (Envía)
 - Aerolíneas nacionales (Deprisa)
- Jugadores nacionales medianos
 - Interrapidísimo, Domina, Cadena Courier, Entrega inmediata, Data Courier, Coordinadora mercantil, Tempo Express
- Operador Postal Oficial:
 - Servicios Postales Nacionales SPN



En general, los jugadores internacionales son básicamente de dos clases: jugadores globales postales y jugadores logísticos globales, ambos con capacidades importantes para el apoyo al comercio electrónico a nivel internacional, aunque no tan desarrolladas aun en Colombia (Como ya se analizó en el aparte de funcionalidades para la cadena de valor de e-commerce).

Por otra parte, se destacan los jugadores nacionales de mayor tamaño, en especial el grupo Servientrega, con capacidades básicas para comercio electrónico aun en desarrollo y el grupo de jugadores nacionales de mediano tamaño, con varias empresas, de las cuales Coordinadora Mercantil tiene las mejores funcionalidades para comercio electrónico, así como alianzas con Amazon e eBay en funcionamiento. (Igualmente fue analizado en el aparte de funcionalidades para cadena de valor de e-commerce)

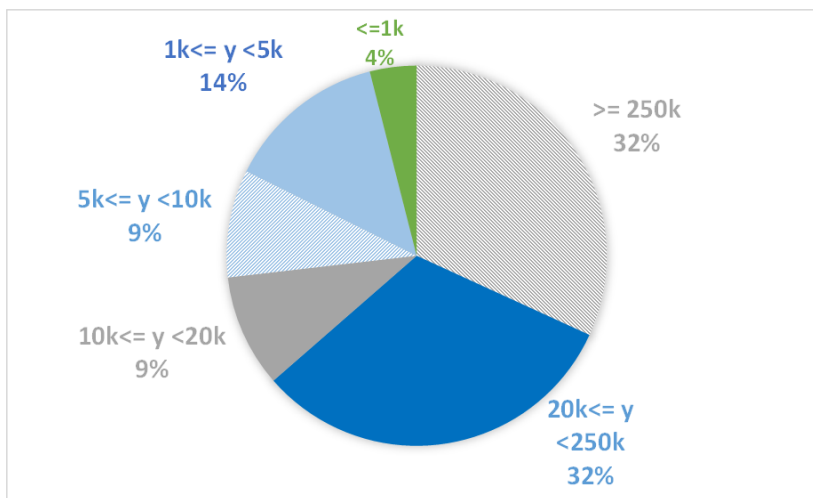
Finalmente, existen los operadores de nicho y el operador postal oficial cuya orientación a comercio electrónico está en sus fases iniciales. Básicamente en la cadena de valor de e-commerce se encuentran casi todos en la parte de “downstream”, logística del proceso.

Contrato de Consultoría MinTic 0000510 de 2015 – Desafíos del sector postal colombiano en ambientes de comercio electrónico

3.5.1. Estimaciones de mercado.

Según estimaciones realizadas por el consultor, con base en la cifras de las contraprestaciones pagadas al FonTIC por los operadores postales, entre 2013 y 2015, se tienen los siguientes resultados.

Figura 3-13. Cuotas de mercado mensajería especializada/expresa.



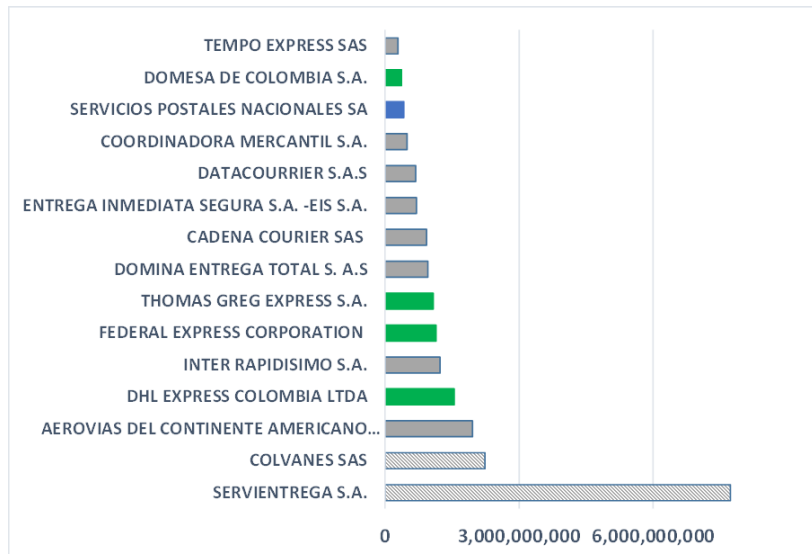
- El grupo SERVIENTREGA (>\$250k millones) tiene cerca de la tercera parte del mercado.
- Los operadores nacionales e internacionales (con mas de \$20k millones cada uno) tienen cerca de otra tercera parte del mercado.
- Las empresas mas pequeñas, entre \$5k y \$10k millones y entre \$10k millones y \$20k millones, tienen 9% del mercado cada grupo.
- Finalmente, las mas pequeñas tienen cerca del 18% (4% las de menos de \$1k millones).

Como se nota, el grupo Servientrega tiene cerca de 1/3 del mercado, mientras que los operadores internacionales y nacionales de mayor tamaño tienen otro tercio (1/3) del mercado y el resto se encuentra en empresas de menos de \$20.000 millones de pesos anuales en ventas.

A continuación, se incluyen las principales empresas del sector, según su tamaño (medido por las contribuciones sobre ingresos al Fondo de Tecnologías de Información y Comunicaciones - FonTIC).

Contrato de Consultoría MinTic 0000510 de 2015 – Desafíos del sector postal colombiano en ambientes de comercio electrónico

Figura 3-14. Top15 en mensajería especializada/expresa



- El principal grupo SERVIENTREGA es 10 veces mayor que AEROVIAS y 70 veces mas grande que el #15 TEMPO EXPRESS (Grupo SERVIENTREGA tendría el 36% del mercado)

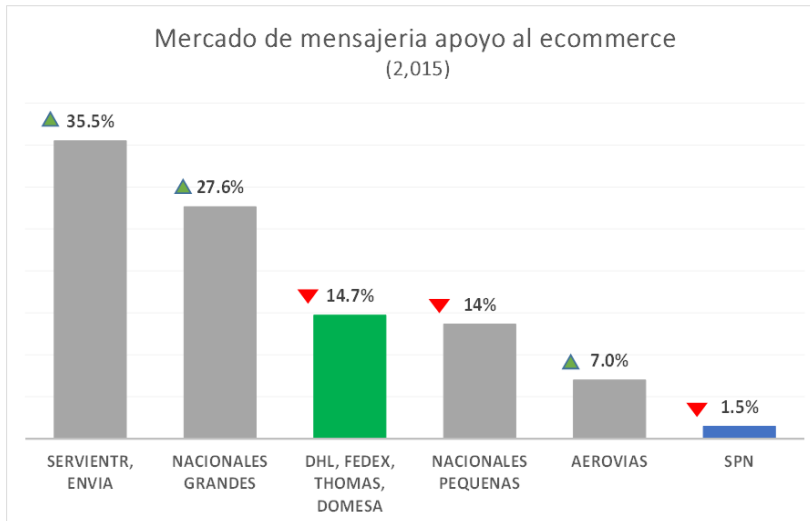
- SERVICIOS POSTALES NACIONALES - SPN, el operador oficial, tendría cerca del 1.3% del mercado de mensajería especializada.

Fuente: Reporte contraprestaciones FONTIC

Claramente se observa el gran tamaño del grupo Servientrega y la importancia de otras empresas nacionales e internacionales, mientras que el operador postal oficial, en el segmento de mercado de mensajería especializada (hoy en día expresa), tiene cerca del 1.3% de cuota de mercado. En la siguiente figura se incluye el análisis del mercado de mensajería especializada y la representación en cuota de mercado de los principales jugadores.

Contrato de Consultoría MinTic 0000510 de 2015 – Desafíos del sector postal colombiano en ambientes de comercio electrónico

Figura 3-15. Grupos de operadores mensajería especializada/expresa



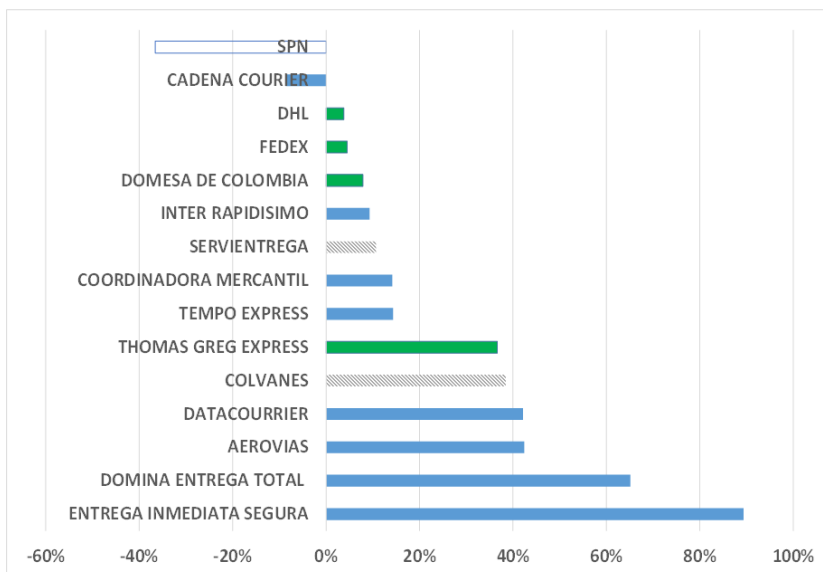
- Los principales operadores son el grupo SERVIENTREGA, los actores nacionales grandes y las multinacionales (DHL, Fedex, Thomas y Domesa). **Casi el 78% del mercado**

- La tendencia de mercado indica que el grupo SERVIENTREGA crece anualmente, al igual que los operadores nacionales grandes, mientras que las multinacionales, nacionales pequeñas y SPN (Operador Oficial) vienen decreciendo.

Fuente: Elaboración de TelBroad con base en reporte de pago de contraprestaciones al FONTIC

En cuanto a la tendencia de crecimiento porcentual de los diferentes jugadores (medida por contribución al FontTIC) se tiene lo siguiente.

Figura 3-16. Variación (%) ingresos principales jugadores



- Jugadores de las posiciones 3 a la 11 del TOP15 son lo que mas crecieron porcentualmente en el 2014. (% sobre ventas 2013)

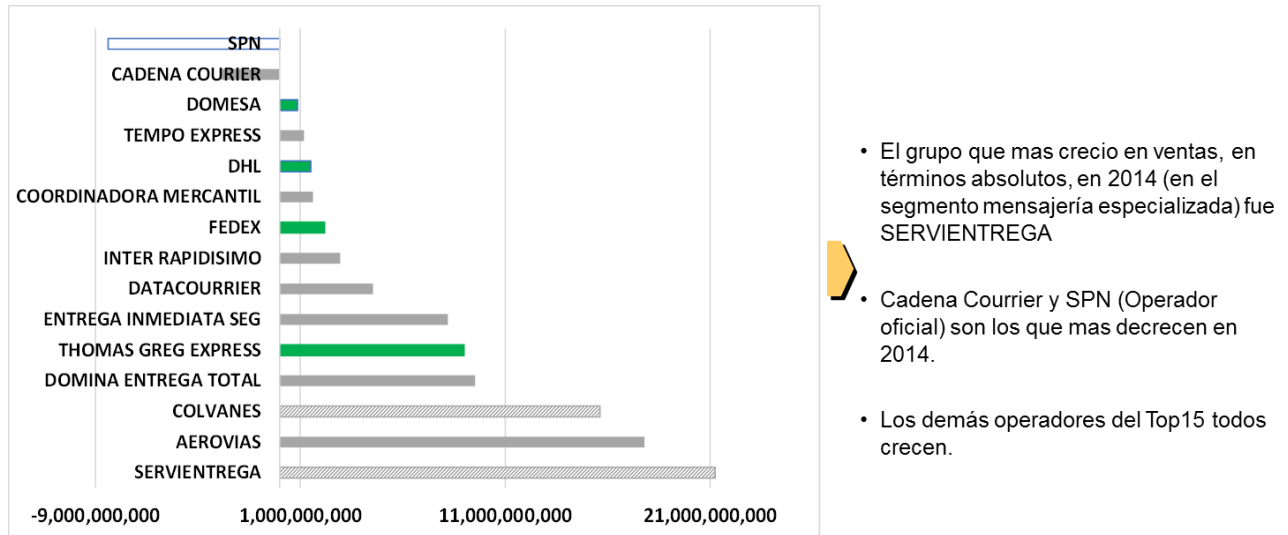
- Cadena Courier y SPN (Operador oficial) decrecen en 2014.

Contrato de Consultoría MinTic 0000510 de 2015 – Desafíos del sector postal colombiano en ambientes de comercio electrónico

Fuente: Elaboración de TelBroad con base en reporte de pago de contraprestaciones al FONTIC

Y si se analiza el crecimiento en términos absolutos, se tiene lo siguiente.

Figura 3-17. Variación absoluta (\$) ingresos de los jugadores



Fuente: Elaboración de TelBroad con base en reporte de pago de contraprestaciones al FONTIC

Es decir, los operadores más grandes como Servientrega (y Colvanes - Envía) y Avianca (Deprisa) son los que más crecen en ingresos, mientras que porcentualmente jugadores como Entrega Inmediata, Domina y Data Courier se destacan. Por otra parte, en los segmentos que compiten se destacan operadores orientados al mercado masivo y de *outsourcing* de gestión documental, por ahora marginalmente en apoyo al comercio electrónico.

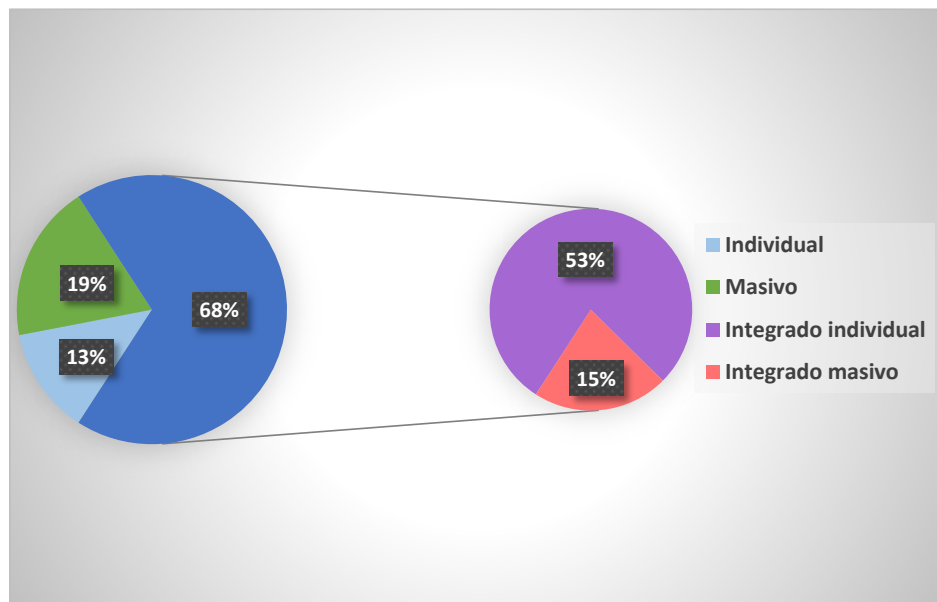
3.5.2. Estimaciones de mercado con base en cifras CRC (2013)

La información reportada a la CRC (2013) es parcial, faltando algunos operadores significativos, pero incluye discriminación de ciertos mercados importantes, como son el mercado de envíos individuales (algunos relacionados con el comercio electrónico, aunque no totalmente ya que dependiendo del peso, dicho mercado es atendido también por operadores de logística) y el mercado de envíos masivos (más orientado a facturación, publicidad, cobranzas, etc.). A continuación se resumen los segmentos del mercado de

Contrato de Consultoría MinTic 0000510 de 2015 – Desafíos del sector postal colombiano en ambientes de comercio electrónico

mensajería, incluyendo envíos individuales, masivos e integración de ambos segmentos en el mismo operador, según la información reportada a la CRC por los operadores (2013).

Figura 3-18. Cuotas de los mercados en mensajería



Fuente: MinTIC Oficina de Planeación, información reportada a CRC

El mercado masivo representa el 19% del total, mientras que el mercado individual el 13% y el mercado integrado es el 68% del total. (Repartido en 53% individual y 15% masivo). Es decir, la mayor parte del mercado es atendido por operadores que integran las dos clientelas (masivo e individual).

En el total del mercado de mensajería, el mercado de envíos individual representa el 66% del mercado total y el masivo el 34%. A continuación se detalla cada uno de los segmentos de mercado según son atendidos por los operadores.

3.5.2.1 Segmento integrado.

Los jugadores más grandes integran usualmente el mercado de envíos individual y el mercado masivo (con manejo integral de documentos), aunque también existen jugadores pequeños en ambos mercados. A continuación se resume la situación.

Contrato de Consultoría MinTic 0000510 de 2015 – Desafíos del sector postal colombiano en ambientes de comercio electrónico

Tabla 3-4. Cuotas operadores mensajería (información CRC)

Operador	Individual (\$)	Masivo (\$)	% masivo	% cuota	Total (\$)
SERVIENTREGA S.A.	185,582,885,740	28,099,085,052	13%	54.7%	213,681,970,792
COLVANES LTDA	43,860,388,512	14,045,940,992	24%	14.8%	57,906,329,504
INTER RAPIDISIMO S.A.	26,788,173,385	6,612,359,463	20%	8.5%	33,400,532,848
THOMAS GREG EXPRESS S.A.	16,521,616,611	13,971,065,439	46%	7.8%	30,492,682,050
SERVICIOS POSTALES NACIONALES S.A.	15,902,566,499	2,964,786,137	16%	4.8%	18,867,352,636
COORDINADORA MERCANTIL S.A.	16,329,660,014	426,413,577	3%	4.3%	16,756,073,591
MC MENSAJERIA CONFIDENCIAL S.A	220,832,778	11,860,598,464	98%	3.1%	12,081,431,242
GRUPO SERT LTDA	341,147,474	2,842,598,043	89%	0.8%	3,183,745,517
SERVITEM LTDA. MENSAJERIA ESPECIALIZADA	169,291,231	1,303,476,923	89%	0.4%	1,472,768,154
DELIVERY COLOMBIA S.A.	23,931,744	1,308,140,187	98%	0.3%	1,332,071,931
INCOLENNIOS S.A.	62,880,600	1,196,697,550	95%	0.3%	1,259,578,150
ENVIOS LOGISTICOS LIMITADA	194,633,115	157,822,007	45%	0.1%	352,455,122
MESSAGING SERVICES EXPRESS LTDA	24,793,500	42,660,735	63%	0.0%	67,454,235
% del mercado agregado	78%	22%			
Totales	306,022,801,202	84,831,644,570	22%		390,854,445,772

Fuente: MinTIC Oficina de Planeación, información reportada a CRC

De acuerdo con la información parcial reportada a la CRC (2013), el grupo Servientrega y Colvanes tiene cerca del 70% del mercado de operadores que actúan en el mercado integrado de mensajería, mientras que el top 5 ya llega al 91% y el top 7 al 98% del mercado¹⁸. Hay varios jugadores que actúan en el mercado integrado, pero que en realidad están más en envíos masivos (MC Mensajería, Grupo Sert, Servitem, Delivery Colombia, Incolennios y messaging services) y otros que son muy pequeños (menos del 1% de cuota).

3.5.2.2 Segmento solo masivo

A continuación se incluyen las cuotas de mercado de operadores que están solamente en el mercado masivo, según la información parcial reportada a la CRC por los operadores.

¹⁸ Estas cuotas de mercado se calculan con la información parcial enviada a la CRC en 2013, en la cual faltan varios operadores de importancia. Por ende, los resultados deben tomarse con cautela, aunque si señalan ciertas tendencias importantes.

Contrato de Consultoría MinTic 0000510 de 2015 – Desafíos del sector postal colombiano en ambientes de comercio electrónico

Tabla 3-5. Ranking operadores masivos

Operador	Ventas 2012-2013 (COL\$)	Cuota (%)
CADENA COURRIER S.A.	35,590,589,435	32.9%
ENTREGA INMEDIATA SEGURA S.A.	13,021,363,402	12.0%
DATACURRIER LTDA	10,678,623,717	9.9%
BSI COLOMBIA S.A.	8,732,900,154	8.1%
CENTAURUS MENSAJEROS S.A.	7,348,253,531	6.8%
SERVILLA S.A.	4,865,566,737	4.5%
A&V EXPRESS S.A.	3,375,264,803	3.1%
TNC TERRITORIOS NACIONALES COURIER LTDA	2,551,210,268	2.4%
PRINTING DELIVERY S.A.	2,498,125,351	2.3%
POSTAL EXPRESS SS LTDA	2,328,606,460	2.2%
E.S.M. LOGISTICA S.A.S	2,310,837,333	2.1%
MULTISERVICIOS GUAVIO LIMITADA	2,245,823,269	2.1%
ENVIAMOS COMUNICACIONES SAS	1,769,170,470	1.6%
SERVICIOS POSTALES DE COLOMBIA LTDA	1,557,028,416	1.4%
VERCOURRIER LTDA	1,388,563,720	1.3%
METROPOLITAN EXPRESS LTDA	1,344,865,041	1.2%
G4S DOCUMENT DELIVERY LTDA	1,123,921,389	1.0%
RURAL EXPRESS LTDA	1,097,649,565	1.0%
ENLACE SERVICE S.A.S.	984,961,412	0.9%
PRONTICOURIER EXPRESS LTDA	872,755,640	0.8%
GESTION DE PROYECTOS S.A.	765,719,660	0.7%
LANPOSTAL EXPRESS LTDA	648,475,608	0.6%
HECC COURRIER EXPRESS LTDA	339,892,443	0.3%
@.M. MENSAJES Y CIA. LTDA	320,622,508	0.3%
MENSAJERIA CONFIDENCIAL Y TRAMITES LTDA.	242,873,066	0.2%
ALFA MENSAJES LIMITADA	187,991,344	0.2%
Total	108,191,654,742	

Fuente: MinTIC Oficina de Planeación, información reportada a CRC

Los operadores con mercado solo masivo representan, según la muestra de empresas que reportaron información a la CRC, el 19% del total del mercado (incluyendo mensajería expresa y especializada). Los principales operadores son Cadena Courrier (casi el 33%), Entrega Inmediata (casi el 12%) y Datacurrier (casi el 10%). Entre los 3 primeros tienen el 55% del mercado total. Les siguen BSI Colombia (8%) y otros, de modo que el top 10 tiene el 84% del mercado. Después hay 16 operadores, todos con menos del 2% de cuota del mercado.

3.5.2.3 Segmento solo individual

Por otra parte, en el segmento de mercado solo individual, la situación es diferente. Como se nota en la tabla siguiente, FedEx es claramente el operador que tiene la mayor cuota de

Contrato de Consultoría MinTic 0000510 de 2015 – Desafíos del sector postal colombiano en ambientes de comercio electrónico

mercado (el 71%), mientras que los demás operadores se encuentran bastante lejos, Global Mensajería (7.5%) y UPS Servicios Expresos (5.3%).

Luego, existen una multiplicidad de pequeños operadores (24) que tienen cuotas de mercado inferiores al 3%.¹⁹

El mercado de envíos solo individual representa el 13% del mercado total de mensajería expresa y especializada. (Cifras reportadas a CRC 2013)

Tabla 3-6. Ranking operadores en el segmento de envíos solo individual

¹⁹ En las empresas que reportaron información a la CRC (2013) no se encuentran Aerovías (Deprisa), DHL, Domina, Domesa y TempoExpress entre las más importantes.

Contrato de Consultoría MinTic 0000510 de 2015 – Desafíos del sector postal colombiano en ambientes de comercio electrónico

Operador	Ventas 2012-2013 (COL\$)	cuota (%)
FEDERAL EXPRESS CORPORATION	52,011,985,128	70.83%
GLOBAL MENSAJERIA S.A.	5,534,491,637	7.54%
UPS SERVICIOS EXPRESOS S A S	3,911,359,269	5.33%
PASAR EXPRESS S.A.	2,165,946,740	2.95%
POSTAL AEROFEST DE COLOMBIA S.A.	2,091,284,998	2.85%
COLENTREGA S.A.	1,725,711,234	2.35%
TRANSPORTE SAFERBO S.A.	923,433,743	1.26%
SPEED NET COURIER LTDA	847,768,781	1.15%
L&D COLOMBIA LTDA	830,165,878	1.13%
INVESTIGACIONES Y COBRANZAS EL LIBERTADOR S.A.	795,696,600	1.08%
EXPRESO BOLIVARIANO S.A.	434,141,770	0.59%
EXPRESSERVICES LTDA	329,308,733	0.45%
LOGISTICA TRANSPORTE Y DISTRIBUCION - LTDA EXPRESS S.A.	324,192,788	0.44%
PAQUETES Y CARGA EXPRESS LTDA PAQ EXPRESS LTDA	303,436,430	0.41%
JET BOX S.A.	269,561,748	0.37%
PLANET EXPRESS LTDA	208,756,180	0.28%
EXPRESO BRASILIA S.A.	186,582,951	0.25%
COOPERATIVA DE TRANSPORTADORES NACIONALES DE PAMPLONA LIMITADA	185,292,788	0.25%
COMPANIA DE TAXIS VERDES S.A.	172,054,906	0.23%
ENLACE EMPRESARIAL GLOBAL LTDA	64,717,873	0.09%
EXPRESITO CARGA LIMITADA	44,582,828	0.06%
COLOMBIANA DE ENCOMIENDAS S.A.	33,336,000	0.05%
SERVICIOS GENERALES EMPRESA DE SERVICIOS PUBLICOS DE CARÁCTER PRIVADO S.A. ESP	18,092,109	0.02%
ABE CARGO EXPRESS LTDA	11,252,048	0.02%
HORA CERO LOGISTICA Y TRANSPORTE S.A.	6,284,884	0.01%
LETTER EXPRESS COURIER AND LOGISTICS COLOMBIA LTDA	3,363,000	0.00%
BOX EXPRESS COURIER LTDA	1,933,487	0.00%
CORREOS ESPECIALIZADOS DE COLOMBIA CESCOT LTDA	1,148,872	0.00%
Total	73,435,883,402	

Fuente: MinTIC Oficina de Planeación, información reportada a CRC

En cuanto al segmento de operadores que hacen presencia tanto en el mercado masivo como el mercado de envíos individual se tiene que dicho mercado representa el 68% del mercado total de mensajería expresa y especializada (Cifras 2013 según información reportada a la CRC).

En resumen se tiene lo siguiente (según cifras reportadas a CRC-2013²⁰):

-

²⁰ Información parcial, faltando algunos operadores significativos.

Contrato de Consultoría MinTic 0000510 de 2015 – Desafíos del sector postal colombiano en ambientes de comercio electrónico

- A nivel general, el grupo Servientrega y Colvanes tiene cerca del 50% del mercado total.
- En el segmento integrado, el grupo Servientrega y Colvanes tienen cerca del 70% del mercado atendido de manera integrada, mientras que otros 5 operadores atienden casi todo el mercado restante.
- En el segmento solo masivo, Cadena Courier es el líder con el 33% del mercado, y el top 5 de operadores atiende el 70%.
- Finalmente, en el segmento solo individual, FedEx lidera con el 71% del mercado y el top 5 atiende casi el 90%.

En conclusión, son mercados altamente concentrados.

Es importante destacar que existe un mercado masivo cercano al 34% del mercado total de mensajería y un número importante de operadores de servicios postales (30) que actúan casi exclusivamente en él.

Ello puede implicar un riesgo importante, por cuanto en el ambiente de comercio electrónico, muchas de las facturas, campañas publicitarias, cobranzas, etc. tenderán a ser cada vez más reducidas y reemplazadas por herramientas digitales, redes sociales y similares.

Aunado a lo anterior, si la entrada de jugadores como Amazon, Google, Uber y Alibaba, por ejemplo, en los mercados de envíos en el mismo día (caso de alimentos y comida fresca) se da en el futuro cercano, estos jugadores presionarán aún más los modelos de negocio de los operadores postales y con sus grandes capacidades en comercio electrónico, presionarán también los márgenes de operadores postales que estén solo en la parte logística y con cadenas de valor de baja eficiencia.

Según la información de ingresos reportada a la CRC trimestralmente por los operadores desde 2012-II hasta 2013-II (disponible para el consultor) no se ve aun una tendencia

Contrato de Consultoría MinTic 0000510 de 2015 – Desafíos del sector postal colombiano en ambientes de comercio electrónico

decreciente de dicho mercado (cae solo el 1% anual), manteniéndose en cerca de \$48.000 millones de pesos trimestrales²¹. Sin embargo, como ya se mencionó en el apartado de cifras, la información reportada a la CRC de número de envíos sí muestra una tendencia decreciente, en especial en los envíos masivos de más de 1kg, 46% (aunque los de menos de 1kg también caen 5% anual).

3.6. Resumen del estado del arte sector postal en Colombia

A continuación se resumen las principales características del estado del arte del sector postal en Colombia.

ESTRUCTURA DE LA INDUSTRIA NACIONAL (MENSAJERIA)	■ Top 20 tienen el 90% del mercado. ■ 90% de operadores son pequeños con menos de k\$5 en ventas anuales. Solo un jugador con mas de k\$250 millones anuales (1/3 del mercado), con lo cual las economías de escala se concentran en los dos principales jugadores. ■ Mayoría de operadores con baja capacidad de inversión (margen de 1 dígito y bajo nivel de ventas).	EN GENERAL BAJA CAPACIDAD DE INVERSION (EXCEP. DOS GRUPOS)
INTEGRACION CADENA DE VALOR ECOMMERCE	■ Solo dos jugadores postales integrados aguas arriba y con alianzas con jugadores globales. ■ La mayoría de operadores se sitúan aguas abajo en funciones logísticas.	EN GENERAL BAJA INTEGRACION AGUAS ARRIBA (EXCEP. DOS GRUPOS)
JUGADORES GLOBALES	■ Con funcionalidades de ecommerce, pero no aplicadas ampliamente a nivel local en Colombia.	JUGADORES GLOBALES SIN PRESENCIA LOCAL FUERTE
MODELOS DE NEGOCIO	■ 67% operadores en mercado integrado, tanto individual como masivo. Aunque solo dos con presencia en ecommerce. ■ 20% en solo masivo. ■ 13% en solo individual.	MODELO DE NEGOCIO INTEGRADO, CON UN PORCENTAJE IMPORTANTE SOLO EN MASIVO
INNOVADORES	■ En desarrollo sistemas de lockers en algunas ciudades principales. ■ Algunos desarrollos de ecommerce para pymes. ■ Sin presencia aun de iniciativas de despacho masivo 1 día para comida u otros objetos.	INNOVADORES EN FASE INICIAL, PERO CON BAJAS BARRERAS DE ENTRADA

Fuente: Elaboración de TelBroad con base en reportes de los operadores a MinTic, CRC y Cámara de Comercio de Bogotá.

²¹ Tendencia que podría analizarse si se cuenta con información mas reciente reportada a la CRC

Contrato de Consultoría MinTic 0000510 de 2015 – Desafíos del sector postal colombiano en ambientes de comercio electrónico

4 CADENA DE VALOR DEL COMERCIO ELECTRONICO E IDENTIFICACIÓN DE MEJORES PRÁCTICAS EN UN AMBIENTE DE NEGOCIO RÁPIDAMENTE CAMBIANTE

El mercado de *e-commerce* ha tenido un crecimiento generalizado en las últimas décadas. Cada vez son más las empresas que deciden apostar por este tipo de comercio como canal principal de ventas o como apoyo a sus canales de venta tradicionales. En cualquier caso, requiere una adaptación de las operaciones de la empresa al entorno digital, hecho que queda reflejado en su cadena de valor.

La cadena de valor del *e-commerce* está compuesta de dos partes. En primer lugar está la parte online o “aguas arriba”, cuyo objetivo es llegar al cliente y convertir sus visitas en ventas. Este es un territorio tradicionalmente ocupado por *e-retailers* y empresas proveedoras de soluciones en forma de páginas web. En el sector de “aguas arriba”, las empresas *e-commerce* deben integrar con éxito los siguientes pasos:

Figura 4-1. Cadena de valor e-Commerce (I)



Fuente: Análisis Arthur D. Little

- 1) **Marketing y web shop:** se caracteriza por el diseño y puesta en marcha de un entorno digital enfocado al comercio online, no sólo ofreciendo la información del producto sino también una experiencia multicanal al cliente y a los diferentes *stakeholders* (proveedores, comercios y otros). En esta fase también se incluirían

Contrato de Consultoría MinTic 0000510 de 2015 – Desafíos del sector postal colombiano en ambientes de comercio electrónico

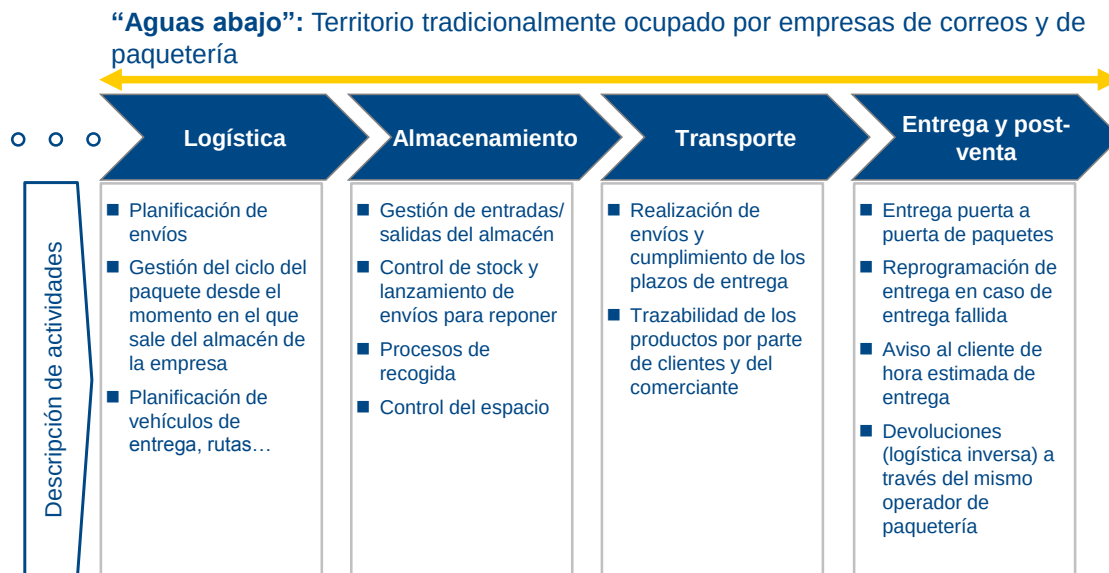
funcionalidades como el diseño y ejecución de campañas comerciales, la gestión de la cartera de clientes con la posibilidad de envío de campañas personalizadas, etc. Al tratarse de un entorno totalmente digital, todo ello se debería poder gestionar online.

- 2) **Pagos:** completar con éxito la fase de marketing y web shop se traduce en una venta, y es aquí donde entran en juego los pagos. En *e-commerce* es fundamental una gestión efectiva de los pagos, posible a través de diferentes vías: plataformas de pago como PayPal o Alipay; tarjetas de débito/crédito; transferencia bancaria etc. Los *e-retailers* deben identificar cuál es el método o métodos más utilizados por sus clientes, y facilitar la infraestructura necesaria para recibir el pago. La gestión de pagos debe ser complementada con la gestión de liquidaciones y de facturación.
- 3) **Gestión de pedidos:** después de un pago, el sistema lo transforma en un pedido. En función del tipo de empresa de *e-commerce*, el pedido desencadenará un movimiento en la gestión de la cadena de producción (stock). En esta fase se incluye también el empaquetamiento y se tiene en cuenta la prioridad de envío.
- 4) **Gestión de envíos:** El sector “aguas arriba” de las empresas de *e-commerce* culmina con el envío del pedido vendido. Se deben contemplar diferentes opciones de envío y coordinar la recogida de paquetes con el operador de paquetería escogido, ya sea externo o propio de la empresa. Muchos *players* del sector de *e-commerce* hoy en día terminan esta fase con un aviso de entrega al cliente y el inicio de la fase de *tracking*, que seguirá el pedido desde que sale de la empresa hasta que llega al cliente.

Una vez se termina la fase de Gestión de envíos, la cadena de valor del *e-commerce* entra en una segunda fase, encargada de la logística, el almacenamiento, el transporte y la entrega: parte “aguas abajo”. Este es un territorio tradicionalmente ocupado por empresas de correos y paquetería.

Contrato de Consultoría MinTic 0000510 de 2015 – Desafíos del sector postal colombiano en ambientes de comercio electrónico

Figura 4-2. Cadena de valor e-Commerce (II)



Fuente: Análisis Arthur D. Little

- 5) **Logística:** en esta fase se gestiona el ciclo del paquete desde que sale de la empresa de *e-commerce*. Se deben coordinar los recursos de transporte (vehículos y personas) y planificar las rutas hasta la siguiente fase.
- 6) **Almacén:** en función de la duración del envío, parte de la cadena de valor de la venta online pasa por la fase de almacenamiento. El éxito en esta fase dependerá en gran medida de la gestión de entradas y salidas del almacén, el control de niveles de stock en relación con el lanzamiento de envíos y reposiciones, los procesos de recogida y la gestión del espacio. El *e-commerce* ha conllevado cambios en el almacenamiento de los productos, menos enfocado a grandes cargas y más apropiado para las unidades que los individuos adquieren a través de la red.
- 7) **Transporte:** fase que consiste en la realización de envíos desde al almacén hasta el comprador, donde es crucial un cumplimiento de los plazos de entrega. La trazabilidad del producto es de gran valor añadido en esta fase, tanto para el cliente como para el comerciante.
- 8) **Entrega y post-venta:** en esta última fase de la cadena de valor del *e-commerce* es muy importante la coordinación de la entrega con el cliente. Esto implica un aviso

Contrato de Consultoría MinTic 0000510 de 2015 – Desafíos del sector postal colombiano en ambientes de comercio electrónico

al cliente de la hora estimada de llegada del producto (y su cumplimiento), la reprogramación en caso de incompatibilidades o bien la búsqueda de alternativas adecuadas para ambas partes. Finalmente, también se incluye la posible gestión de la logística inversa: la devolución del producto por el motivo que sea.

A lo largo de todos los pasos de la cadena de valor, algunos *players* han liderado claramente el cambio en el sector de distribución. Las mejores prácticas identificadas se agrupan en 9 grandes categorías:

Figura 4-3. Mejores prácticas identificadas en la cadena de valor e-Commerce



Fuente: Análisis Arthur D. Little

1) Inclusión del servicio de diseño y gestión de páginas web con e-commerce

Existen operadores postales que ofrecen soluciones de software para la creación de páginas web. Estas páginas incluyen las siguientes funcionalidades:

- Diseño web
- Gestión de pedidos
- Gestión de pagos
- Gestión de envíos (propios del operador)

Contrato de Consultoría MinTic 0000510 de 2015 – Desafíos del sector postal colombiano en ambientes de comercio electrónico

Figura 4-4. Inclusión del servicio de diseño y gestión de páginas web con e-Commerce



Fuente: USPS, Royal Mail, China Post, La Poste, Correos, Análisis Arthur D. Little

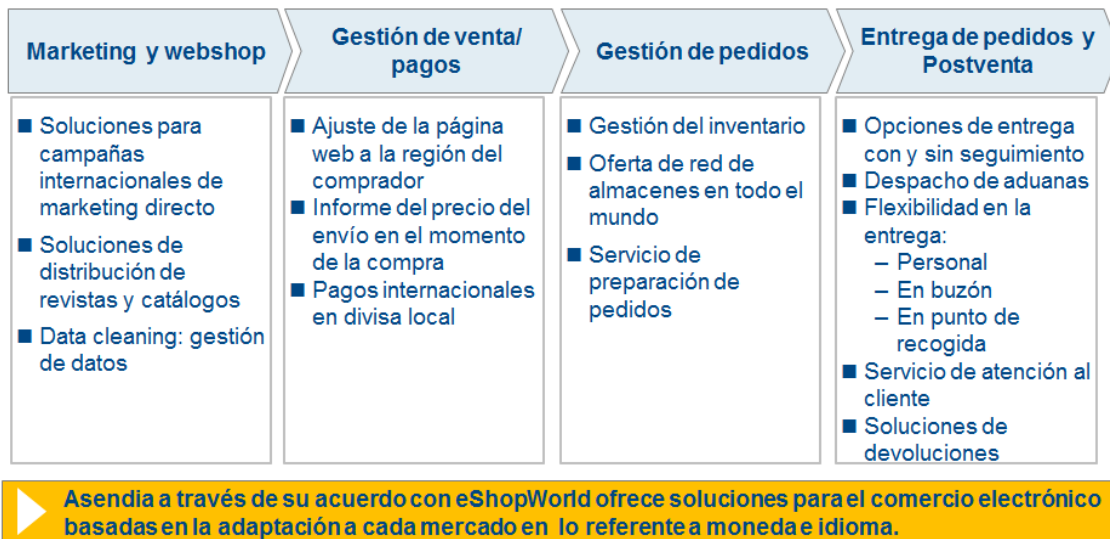
A nivel mundial, Correos y Telégrafos (España) es uno de los operadores con un mayor grado de desarrollo en este aspecto. A través de su iniciativa, denominada *Comandia*, ofrece una solución integral para la configuración de páginas web de comercio electrónico integrado con el pago y las opciones de envío. En Francia, *la Poste* ofrece servicios muy similares a través de su iniciativa Box-e.

2) Gestión de marketing

Oferta de marketing online y offline – Asendia (La Poste) ofrece soluciones integradas para el comercio electrónico, para facilitar el trabajo de pequeñas empresas y su posibilidad de acceso a la comercialización 'online' de sus productos.

Contrato de Consultoría MinTic 0000510 de 2015 – Desafíos del sector postal colombiano en ambientes de comercio electrónico

Figura 4-5. Gama de soluciones ofrecidas por Asendia



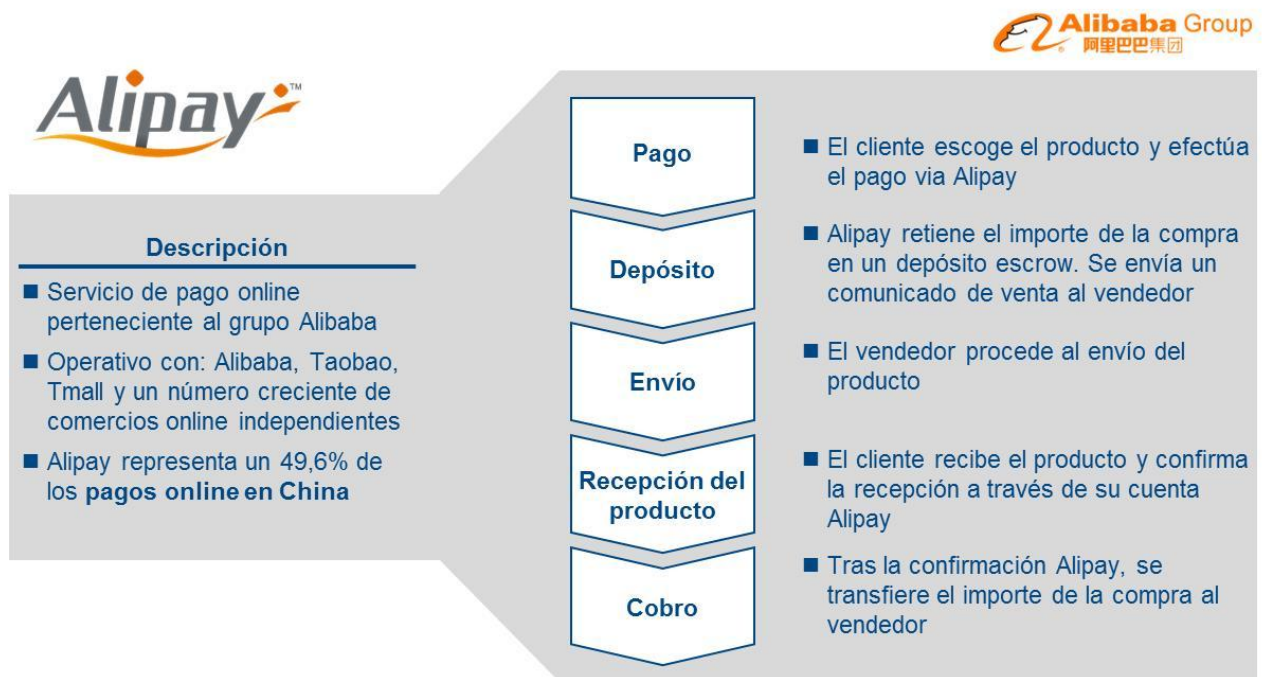
Fuente: Asendia, Análisis Arthur D. Little

3) e-retailers con métodos propios de pago

3.1. En mercados más maduros, algunos operadores (como por ejemplo Alibaba con su medio Alipay) han desarrollado medios de pago propios como una forma de facilitar la experiencia del usuario, fidelizar al cliente y generar mayor negocio.

Contrato de Consultoría MinTic 0000510 de 2015 – Desafíos del sector postal colombiano en ambientes de comercio electrónico

Figura 4-6. Alipay

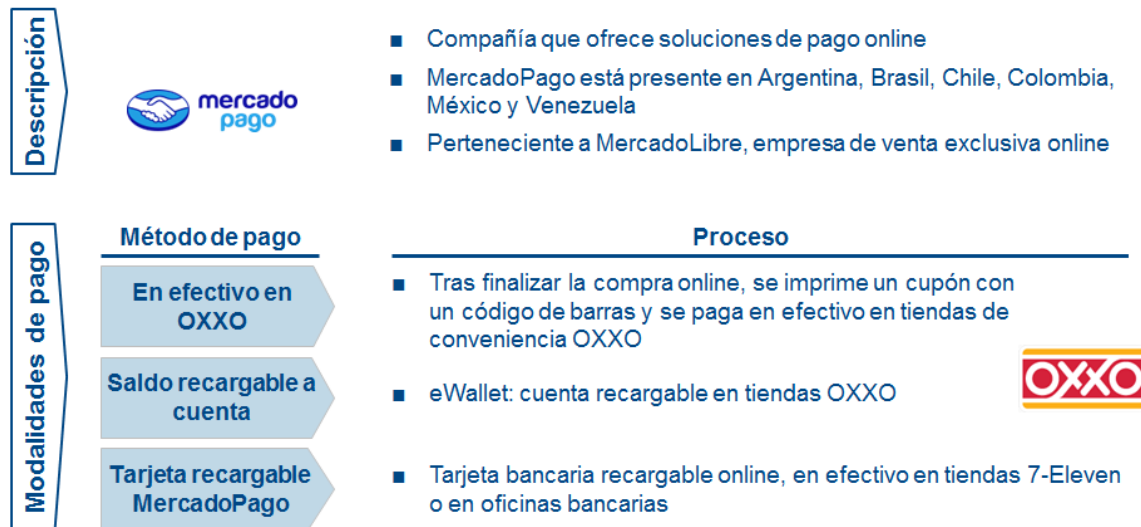


Fuente: iResearch, Análisis Arthur D. Little

3.2. En mercados en desarrollo, o en aquellos en los que la bancarización y el uso de tarjetas es reducido, algunos operadores como Mercado Pago en México han desarrollado nuevos métodos de pago alternativos que dan acceso al *e-commerce* a segmentos de la población que de otra manera no tendrían acceso a un servicio de *e-commerce*, a través del pago físico en tiendas de conveniencia. Por ejemplo, a través de Oxxo.

Contrato de Consultoría MinTic 0000510 de 2015 – Desafíos del sector postal colombiano en ambientes de comercio electrónico

Figura 4-7. Mercado Pago en México



Fuente: Mercado Pago, Análisis Arthur D. Little

4) Gestión de pedidos y logística: Amazon y el servicio de Logística de Amazon

- Sistema de pedidos en línea y gestión logística
- Acceso a tiempo real al inventario, a través del servidor propio “*Seller Central*”, en el que se pueden introducir pedidos externos a Amazon
- 68 centros de distribución repartidos por todo el mundo

Figura 4-8. Logística de Amazon



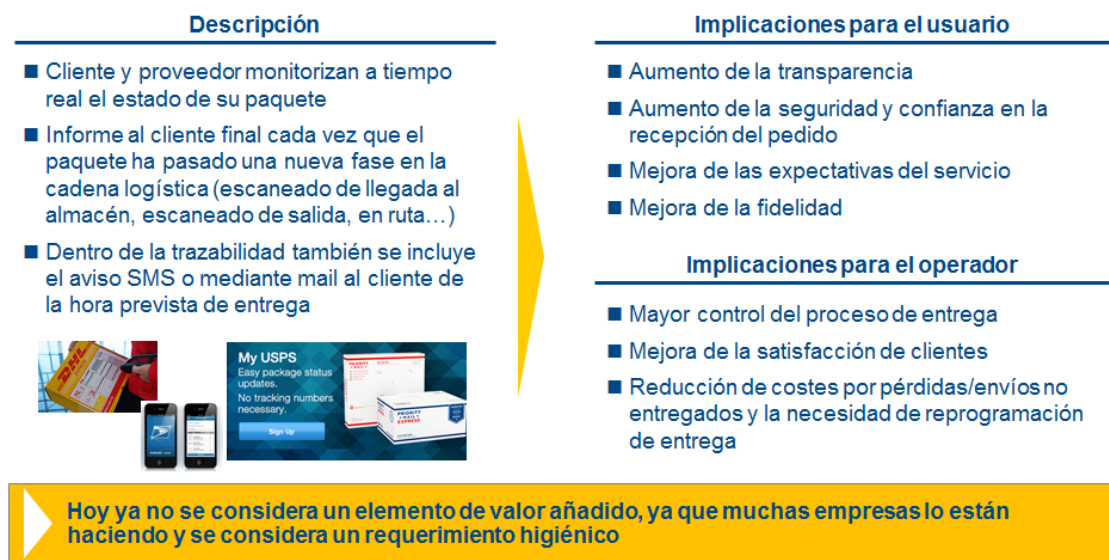
Fuente: iResearch, Análisis Arthur D. Little

Contrato de Consultoría MinTic 0000510 de 2015 – Desafíos del sector postal colombiano en ambientes de comercio electrónico

5) Trazabilidad de los pedidos

Aumentar la información al cliente ‘online’ para mejorar su experiencia de uso: dónde está su paquete, cuanto tiempo falta para el siguiente paso, posibles problemas y errores con el pedido etc.

Figura 4-9. Mejora de la trazabilidad de los pedidos e información al cliente final (USPS, DHL)



Fuente: Compañías, Análisis Arthur D. Little

6) Flexibilidad en la distribución y puntos de entrega

Una de las principales razones para la satisfacción o insatisfacción del comprador ‘online’ está en las opciones y la calidad de la entrega. Una encuesta realizada por Royal Mail (Reino Unido) en 2013 demuestra que los compradores “repetirían” con un vendedor online en caso de que estuvieran satisfechos con la entrega.

Contrato de Consultoría MinTic 0000510 de 2015 – Desafíos del sector postal colombiano en ambientes de comercio electrónico

Figura 4-10. Demandas específicas de compradores online



Fuente: Royal Mail, UPU, Análisis Arthur D. Little

Para ello, se encuentran iniciativas que buscan mejorar la calidad y aumentar la flexibilidad de las entregas:

Figura 4-11. Mejora de la flexibilidad en la distribución y puntos de entrega (1/2): Taquillas para la mejora de la flexibilidad en la distribución y puntos de entrega



Fuente: Compañías, Análisis Arthur D. Little

Fuente: Compañías, Análisis Arthur D. Little

Contrato de Consultoría MinTic 0000510 de 2015 – Desafíos del sector postal colombiano en ambientes de comercio electrónico

Figura 4-12. Mejora de la flexibilidad en la distribución y puntos de entrega (2/2): Contenedores, Autoservicio y Otros

Contenedores DHL	Autoservicio La Poste Italiane	Otros amazon.com
■ Objetivos – Mejora de la eficiencia y experiencia del consumidor – Ahorro en costes ■ Definición del concepto – Registro en una estación cerca del hogar (90% de los alemanes cubiertos por esta iniciativa) y recepción de una notificación (email o SMS) a la recepción del paquete ■ Beneficios – Ampliación del servicio a 24 horas diarias – 5 millones de usuarios	■ Objetivos – Permitir a los clientes realizar operaciones sin ningún tipo de asistencia fuera del horario laboral – Ahorro de costes operacionales, aumento de la automatización de oficinas, mejora de servicio al cliente (ampliación de horario de servicio) ■ Definición del autoservicio – 4 tipos de máquinas (Básica, productos postales, correo no entregado y cajeros avanzados) – Selección de más del 25% de las oficinas con más de 4.000 máquinas	■ Automóviles – Entrega en coche: acuerdo con Audi para permitir entregas en maletero del coche – El coche se localiza por GPS – El operario abre el maletero mediante una autorización electrónica ■ Bicicletas – Prueba de mensajeros en bici para las entregas 1h de Prime Now en la ciudad de Nueva York ■ Drones – En diciembre 2013 Amazon anunció el lanzamiento de Prime Air, un servicio de entrega en menos de media hora utilizando drones – Queda pendiente el permiso desde la FAA (autoridad aviación)

Fuente: Compañías, Análisis Arthur D. Little

7) Reducción del tiempo de envío

Operadores 'online' como Amazon, están superando las ofertas tradicionales de los operadores postales, para los que 24 horas de plazo de entrega es un límite habitual, y adentrándose en las entregas en menos de 24 horas, campo habitual de las empresas de mensajería. En algunos casos, como *Amazon Prime Now*, el desarrollo se está haciendo con medios propios.

Contrato de Consultoría MinTic 0000510 de 2015 – Desafíos del sector postal colombiano en ambientes de comercio electrónico

Figura 4-13. Reducción del tiempo de entrega



Fuente: Amazon, prensa, Análisis Arthur D. Little

8) Aumento del control por parte de un e-retailer de un grupo de empresas de paquetería

En algunos casos, los *e-retailers* con mayor fuerza están realizando una integración aguas abajo, mediante el control directo o indirecto de empresas de paquetería, como por ejemplo la iniciativa China Smart Logistics Network de Alibaba en 2013.

Contrato de Consultoría MinTic 0000510 de 2015 – Desafíos del sector postal colombiano en ambientes de comercio electrónico

Figura 4-14. Control de Alibaba de empresas de paquetería locales



Fuente: Compañías, Análisis Arthur D. Little

9) Desarrollo de la logística inversa y métodos para la reducción de los costes asociados – Amazon y Correos

La logística inversa cobra singular importancia en el *e-commerce*, sector en el que las devoluciones remotas de productos son muy frecuentes. Para reducir los costos asociados, distintas empresas están adoptando diferentes soluciones:

Contrato de Consultoría MinTic 0000510 de 2015 – Desafíos del sector postal colombiano en ambientes de comercio electrónico

Figura 4-15. Desarrollo de la logística inversa y métodos asociados

Descripción	Implicaciones de la logística inversa
■ Gestión de las devoluciones de las compras con la recogida en casa del cliente y entrega en dependencias del vendedor (lugar de origen) ■ Las devoluciones en el e-Commerce son un 26% mayores a las del comercio tradicional debido a: – Mayor exigencia – Arrepentimiento – Errores en la dirección de envío – Errores en el producto enviado	■ Comprador: – Generación de confianza ante el consumidor – Mejora de la satisfacción del consumidor – Mayor flexibilidad de compra ■ Vendedor: – Aumento de ventas online – Aumento de costes de distribución/logística
■ En este sentido Amazon utiliza los camiones de distribución del supermercado online Amazon Fresh para las devoluciones de compras rentabilizando los vehículos y reduciendo costes de distribución	■ Los operadores postales nacionales cuentan con una ventaja competitiva debido a la capilaridad de sus redes
	

Fuente: Compañías, Observatorio regional de la sociedad de la información, Análisis Arthur D. Little

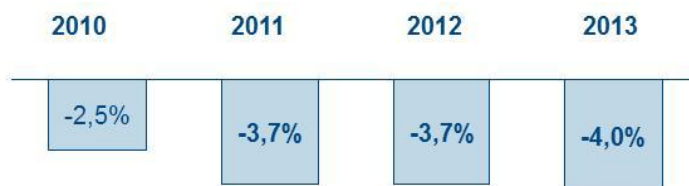
Contrato de Consultoría MinTic 0000510 de 2015 – Desafíos del sector postal colombiano en ambientes de comercio electrónico

5 EVOLUCION DEL COMERCIO ELECTRONICO Y SU EFECTO EN EL FUTURO DE LA INDUSTRIA POSTAL

Debido al auge de la digitalización, entendido como la generalización de medios electrónicos de comunicación, la industria postal ha sufrido una profunda transformación en los últimos 15 años.

Así, mientras que en el correo tradicional, el envío cartas continúa su descenso año tras año por la competencia de medios alternativos de correspondencia (p.ej. el correo electrónico y otros medios digitales y móviles), el negocio de la paquetería aumenta a un ritmo del 5% anual, por encima del crecimiento de PIB mundial, empujado en buena parte por el auge del comercio electrónico.

Figura 5-1. Tasa de crecimiento del correo postal en los principales mercados postales del mundo²²

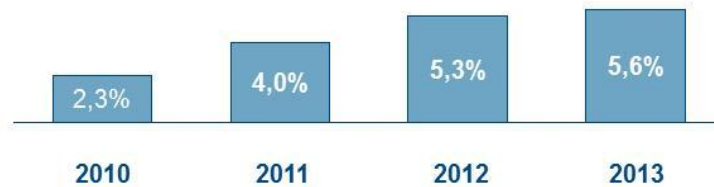


Fuente: IPC, Análisis Arthur D. Little

²² Incluye: España, Portugal, Estonia, Dinamarca, Noruega, Italia, Benelux, Hong Kong, Corea, Francia, Nueva Zelanda, Suecia, Austria, Polonia, Reino Unido, Singapur, Suiza, Estados Unidos y Alemania

Contrato de Consultoría MinTic 0000510 de 2015 – Desafíos del sector postal colombiano en ambientes de comercio electrónico

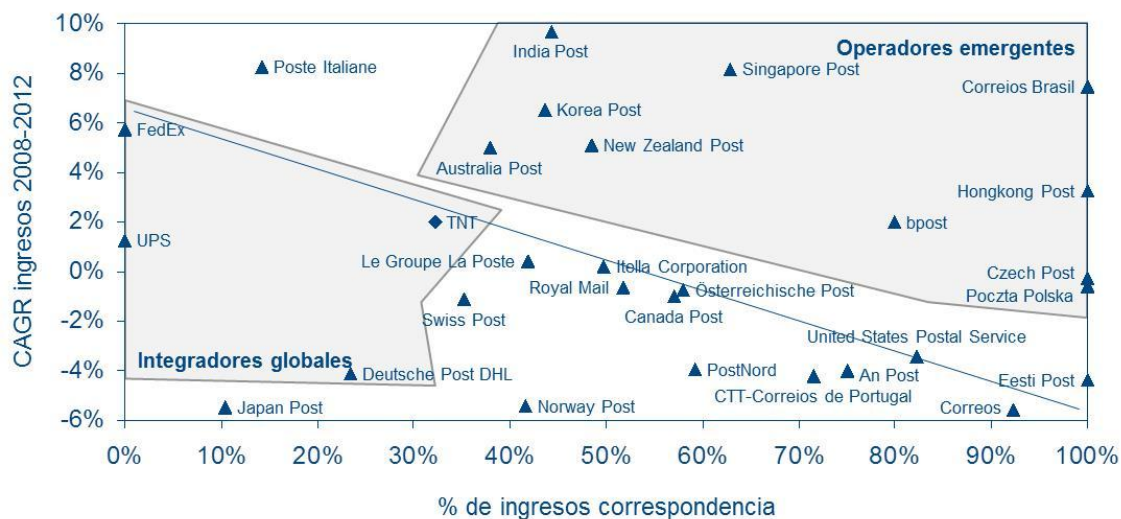
Figura 5-2. Tasa de crecimiento de la paquetería en los principales mercados postales del mundo



Fuente: IPC, Análisis Arthur D. Little

En este entorno, en el que la línea de negocios tradicional de los grandes operadores postales (la correspondencia) está en retroceso, los operadores están buscando diversificar sus negocios. Así, no es sorprendente que cuanto mayor ha sido la diversificación de los operadores y por tanto menor su dependencia de la correspondencia postal, mejor ha sido su comportamiento económico en los últimos años

Figura 5-3. Crecimiento vs diversificación: comparación mundial de principales operadores de correo

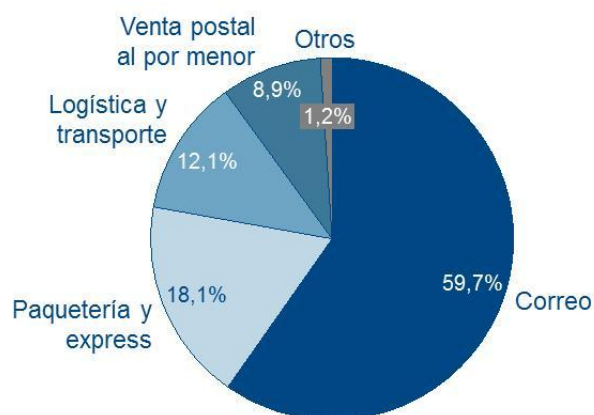


Fuente: IPC, correos nacionales, Análisis Arthur D. Little

Contrato de Consultoría MinTic 0000510 de 2015 – Desafíos del sector postal colombiano en ambientes de comercio electrónico

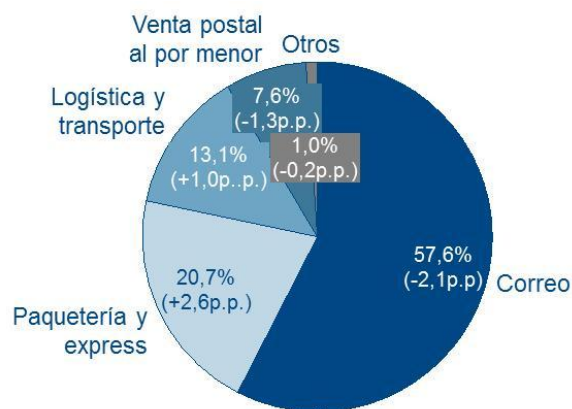
Dentro de los servicios postales la diversificación se ha centrado en los últimos tiempos principalmente en el servicio de paquetería, impulsado sin duda por la emergencia del e-Commerce

Figura 5-4. Diversificación de ingresos a nivel global (2010)



Fuente: IPC, Análisis Arthur D. Little

Figura 5-5. Diversificación de ingresos a nivel global (2013)

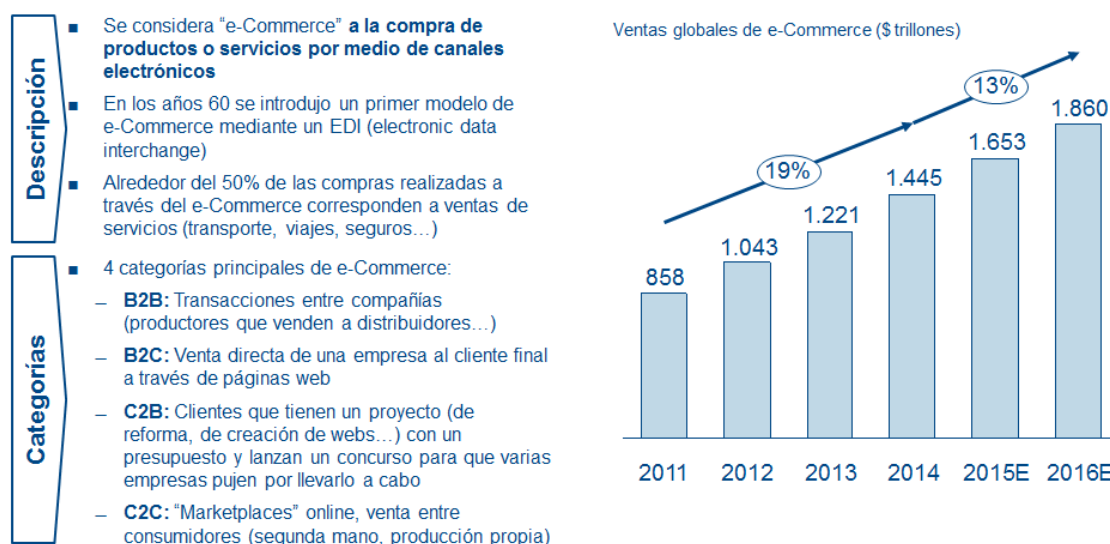


Fuente: IPC, Análisis Arthur D. Little

Contrato de Consultoría MinTic 0000510 de 2015 – Desafíos del sector postal colombiano en ambientes de comercio electrónico

Entrando en el *e-commerce* en sí, es destacable el crecimiento que el mismo ha experimentado en los últimos años. A nivel mundial, las ventas de *e-commerce* supusieron casi 1.5 trillones de USD en 2014, tras crecer un 19% anual desde 2011. Si el *e-commerce* fuera una economía, ocuparía la undécima posición por tamaño a nivel mundial, superando a países como Australia, España o México. Este acelerado crecimiento se espera que continúe en los próximos años, si bien a un ritmo algo menor, en el entorno del 13% anual

Figura 5-6. El e-Commerce a nivel mundial

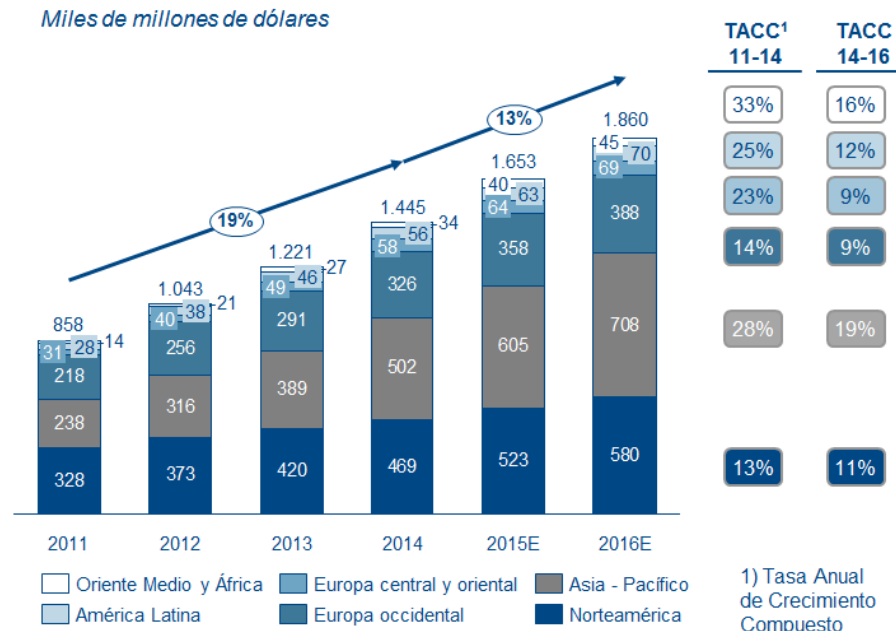


Fuente: eMarketer, Análisis Arthur D. Little

El crecimiento se ha dado en todas las áreas geográficas, aunque ha sido particularmente alto en las áreas emergentes – Asia, América Latina, Europa oriental y Oriente Medio.

Contrato de Consultoría MinTic 0000510 de 2015 – Desafíos del sector postal colombiano en ambientes de comercio electrónico

Figura 5-7. Ventas del e-commerce a nivel mundial

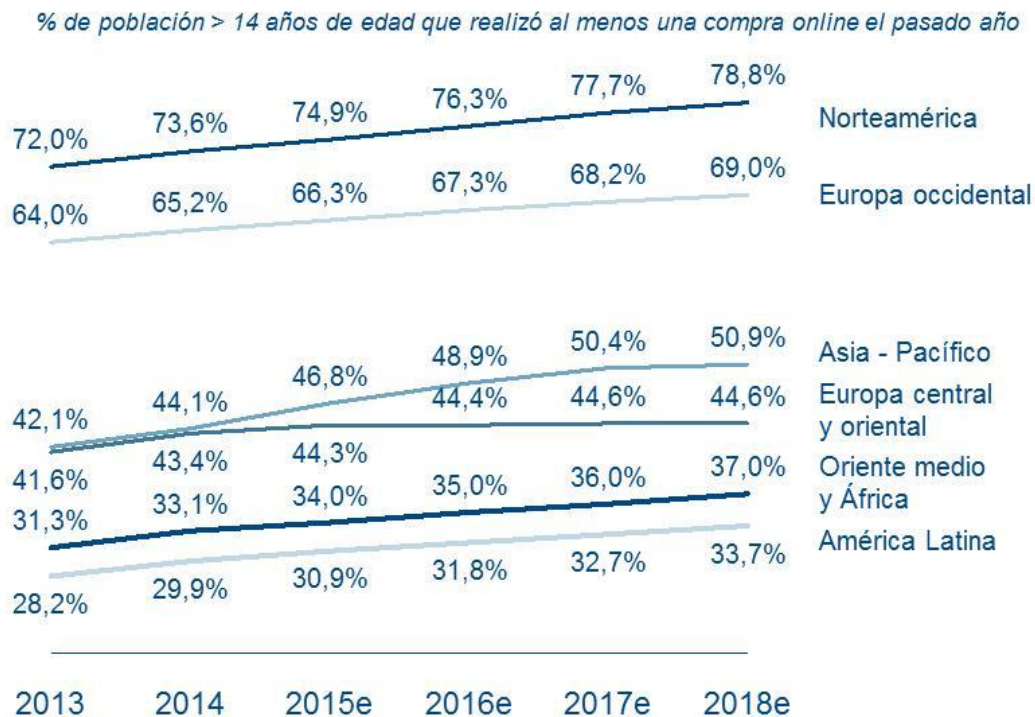


Fuente: eMarketer, Análisis Arthur D. Little

No obstante, a pesar de su acelerado crecimiento, es de destacar que América Latina es la región del mundo en donde la penetración del *e-commerce*, medida como el porcentaje de población adulta que al menos realizó una compra online el pasado año, es más baja. A pesar del crecimiento esperado (de algo más del 28% de población hasta casi un 34% en 2018), esta situación persistirá en el futuro inmediato.

Contrato de Consultoría MinTic 0000510 de 2015 – Desafíos del sector postal colombiano en ambientes de comercio electrónico

Figura 5-8. Penetración de compradores online



Fuente: eMarketer, Análisis Arthur D. Little

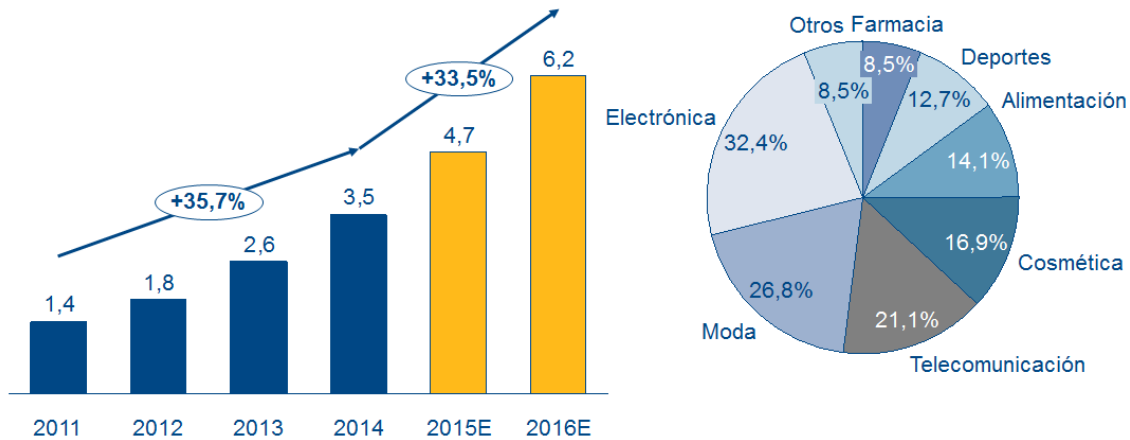
5.1. TENDENCIAS Y BARRERAS EN EL COMERCIO ELECTRÓNICO EN COLOMBIA

El *e-commerce* en Colombia está en clara expansión. En los últimos años, ha crecido a un ritmo anual de 35,7%, y se espera que siga creciendo a un ritmo similar en los próximos años.

Contrato de Consultoría MinTic 0000510 de 2015 – Desafíos del sector postal colombiano en ambientes de comercio electrónico

Figura 5-9. Colombia - Evolución y split por tipo de ingreso (2014) del e-Commerce

Miles de millones de USD



Fuente: EMIS Insight, PwC, PayU Latam, Euromonitor International, Análisis Arthur D. Little

Almacenes Éxito, Falabella y las plataformas de Rocket Internet son los *players* dominantes del *e-commerce* en Colombia, mercado altamente fragmentado, en el que Amazon y Alibaba todavía no tienen un peso significativo.

Contrato de Consultoría MinTic 0000510 de 2015 – Desafíos del sector postal colombiano en ambientes de comercio electrónico

Figura 5-10. Marketplaces en porcentaje de ventas (2014)



Fuente: Euromonitor, Compañías, Análisis Arthur D. Little

“Aguas arriba” en Colombia todavía no se ha producido el mismo avance en la oferta de soluciones integrales por parte de los operadores postales como en otros países.

Contrato de Consultoría MinTic 0000510 de 2015 – Desafíos del sector postal colombiano en ambientes de comercio electrónico

Figura 5-11. Cadena de valor del comercio electrónico en Colombia (I)



Fuentes: Compañías, Análisis Arthur D. Little

“Aguas abajo”, empresas como Mercadolibre o Falabella han llegado a acuerdos con operadores postales para poseer sus propias soluciones integradas de e-commerce.

Contrato de Consultoría MinTic 0000510 de 2015 – Desafíos del sector postal colombiano en ambientes de comercio electrónico

Figura 5-12. Cadena de valor del comercio electrónico en Colombia (II)

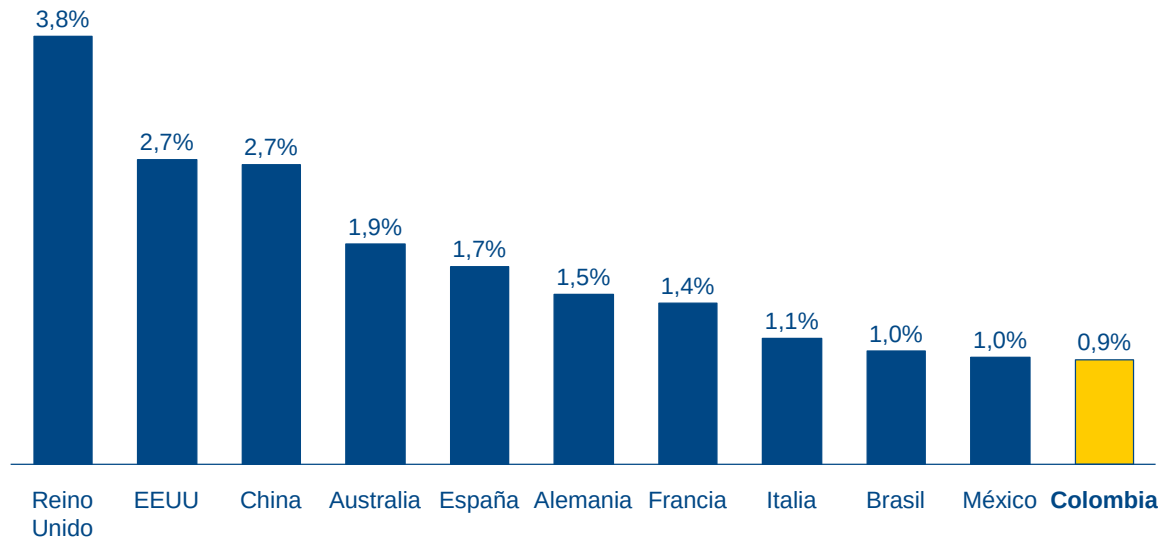


Fuentes: Compañías, Análisis Arthur D. Little

Sin embargo, al comparar el porcentaje que representa el comercio electrónico sobre el PIB con otros países, se observa que la penetración del e-Commerce en el país es todavía baja, incluso en comparación con otros países de Latinoamérica.

Contrato de Consultoría MinTic 0000510 de 2015 – Desafíos del sector postal colombiano en ambientes de comercio electrónico

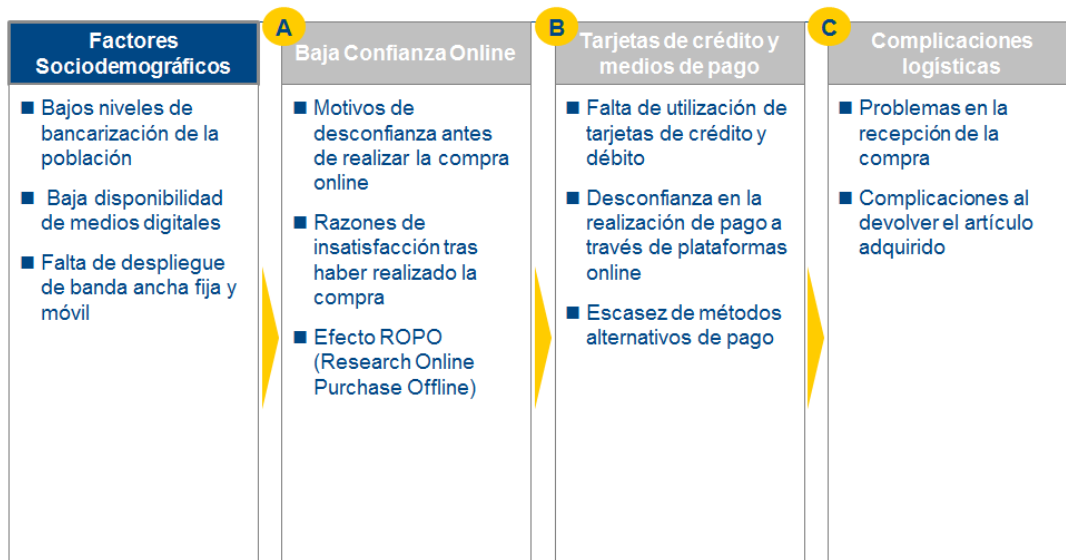
Figura 5-13. % e-Commerce sobre PIB



Fuentes: World Bank, eMarketer, Análisis Arthur D. Little

Se han identificado barreras sociodemográficas y de idiosincrasia propia del sector postal que explican la escasa penetración del e-commerce en Colombia:

Figura 5-14. Barreras que dificultan el avance del e-Commerce en Colombia



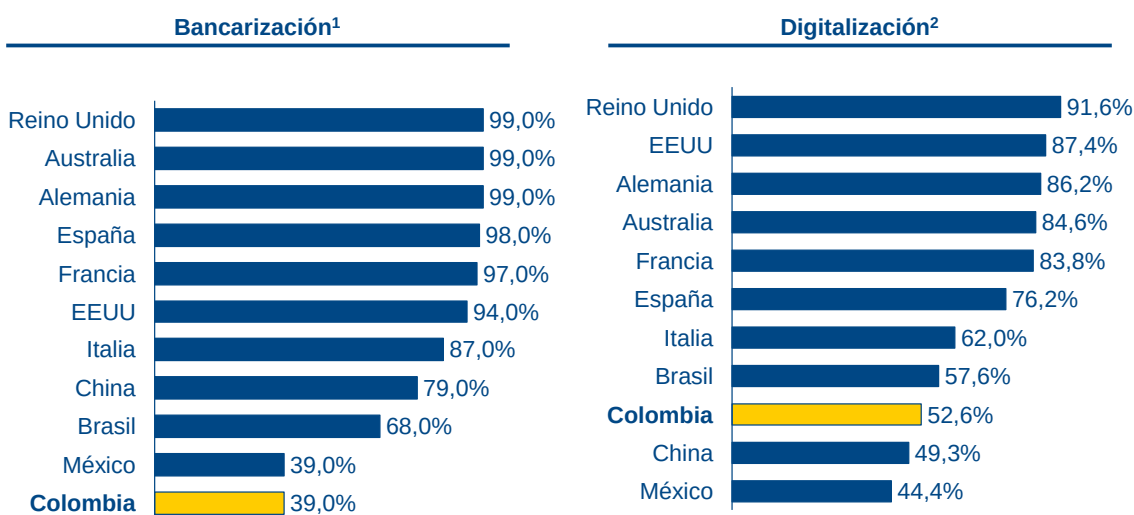
Fuente: Análisis Arthur D. Little

Contrato de Consultoría MinTic 0000510 de 2015 – Desafíos del sector postal colombiano en ambientes de comercio electrónico

I. Factores sociodemográficos

El menor desarrollo del comercio electrónico en Colombia radica entre otras razones en los bajos niveles de bancarización y digitalización del país, factores habilitantes clave para el comercio electrónico. Por definición, una persona no bancarizada y/o digitalizada tendrá difícil acceso al comercio electrónico.

Figura 5-15. Bancarización y digitalización en Colombia



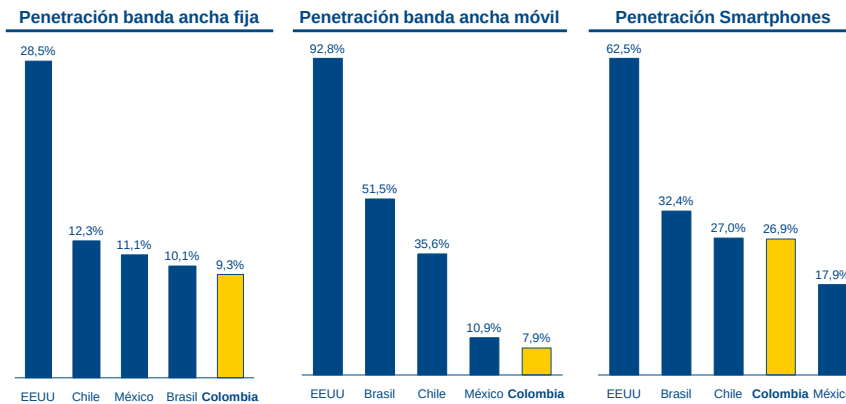
Nota: 1) Denota el % encuestados que declaran poseer una cuenta personal o compartida o con otra persona. 2) Usuarios de internet sobre total de población

Fuente: Banco Mundial (2014), Análisis Arthur D. Little

En cuanto a penetración de banda ancha fija y móvil, Colombia sigue retrasado respecto a otros mercados de referencia a nivel internacional.

Contrato de Consultoría MinTic 0000510 de 2015 – Desafíos del sector postal colombiano en ambientes de comercio electrónico

Figura 5-16. Principales indicadores de digitalización



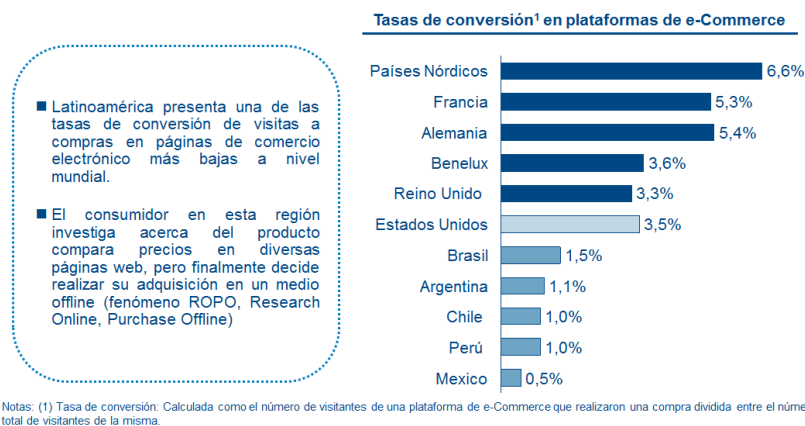
Fuente: Broadband Commission, GSMA (2014), Análisis Arthur D. Little

II. Otros factores

a. Baja confianza con respecto al comercio electrónico

El consumidor en Latinoamérica visita las páginas de comercio electrónico, pero finalmente decide realizar sus compras en establecimientos físicos, con mayor frecuencia que en otros países, lo que indica una falta de confianza en el comercio electrónico.

Figura 5-17. Principales motivos de rechazo ante la posibilidad de comprar en comercios electrónicos

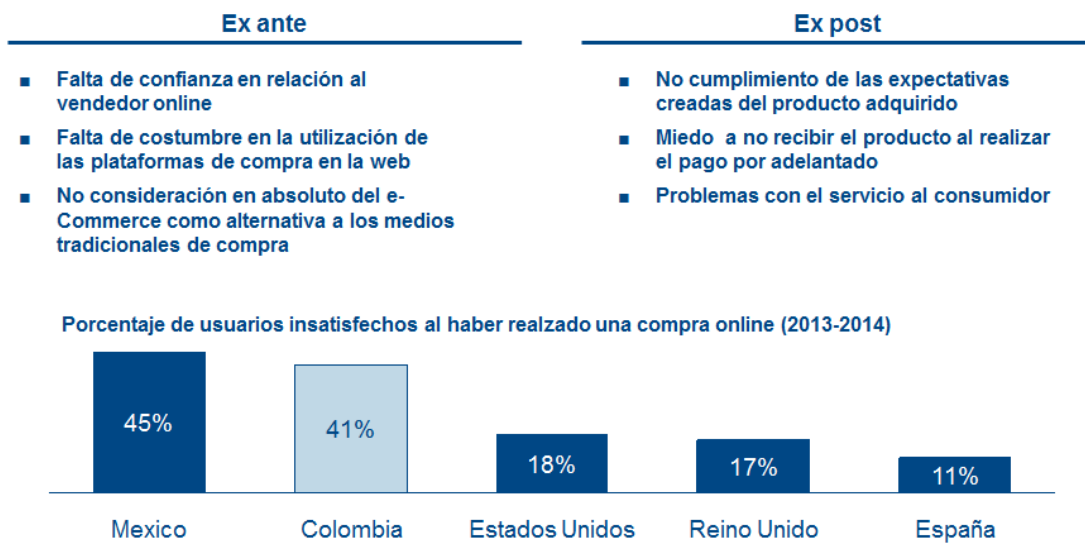


Fuente: Adobe Digital Index, Media Telecom, elinstituto, Análisis Arthur D. Little

Contrato de Consultoría MinTic 0000510 de 2015 – Desafíos del sector postal colombiano en ambientes de comercio electrónico

Adicionalmente, en Latinoamérica en general y en Colombia en particular, el cliente expresa una insatisfacción mayor con el resultado de sus compras que en otras regiones

Figura 5-18. Principales motivos de rechazo ante las compras en comercios electrónicos

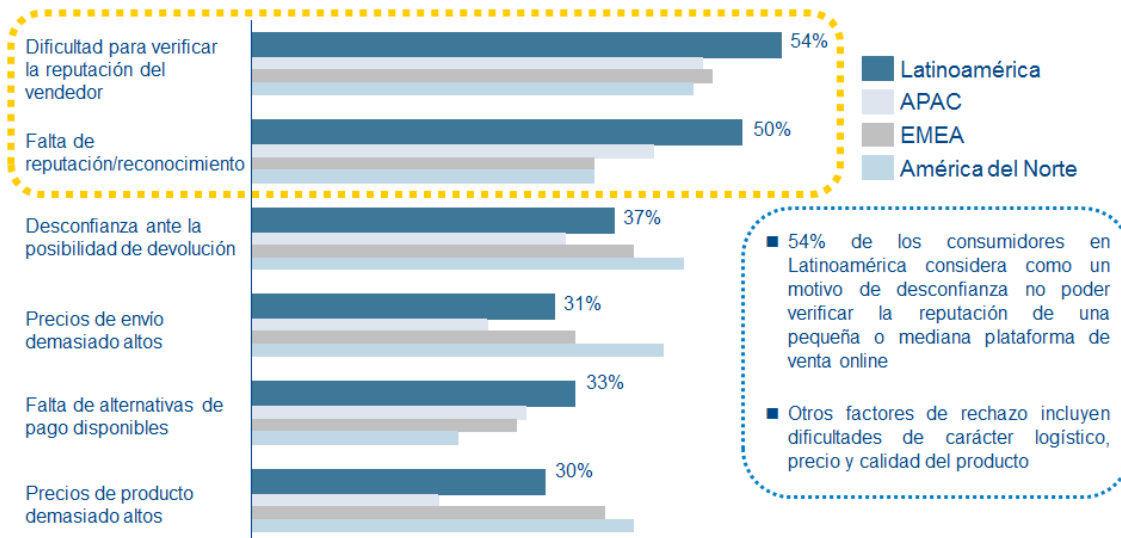


Fuente: Cámara Colombiana de Comercio Electrónico, The Cocktail Analysis, ONTSI, NCSI UK, ACSI, Análisis Arthur D. Little

Las razones para la desconfianza de los consumidores con respecto a las plataformas de comercio electrónico son variadas en el mundo. Entre los motivos principales existen problemas reputacionales, problemas logísticos, problemas de precio y problemas relativos a formas de pago. En Latinoamérica la falta de confianza en el vendedor, es decir, el riesgo reputacional, es particularmente alto, más elevado que en cualquier otra región del mundo, lo que perjudica especialmente a plataformas mediana y pequeñas.

Contrato de Consultoría MinTic 0000510 de 2015 – Desafíos del sector postal colombiano en ambientes de comercio electrónico

Figura 5-19. Razones de desconfianza con respecto a plataformas pequeñas y medianas del e-Commerce



Fuente: Forrester Research, Análisis Arthur D. Little

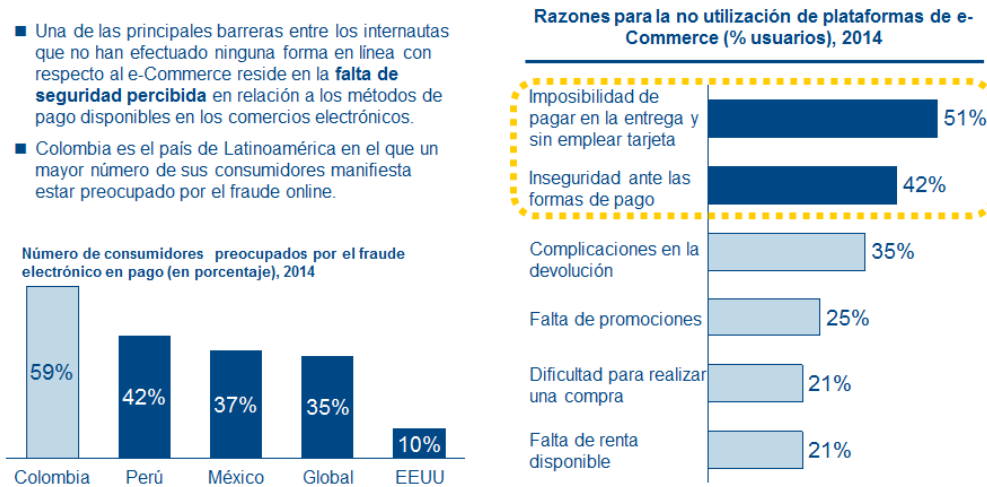
b. Barreras relativas a las tarjetas de crédito y los medios de pago en general

En Latinoamérica, la desconfianza con respecto a los medios de pago online es una gran barrera para la adopción del comercio electrónico. La tasa de usuarios preocupados por el fraude en el pago electrónico multiplica por seis la que puede encontrarse en Estados Unidos, y supera con creces la de países como Perú o México y la media global.

También, existe una gran barrera en lo relativo a los pagos sin tarjeta.

Contrato de Consultoría MinTic 0000510 de 2015 – Desafíos del sector postal colombiano en ambientes de comercio electrónico

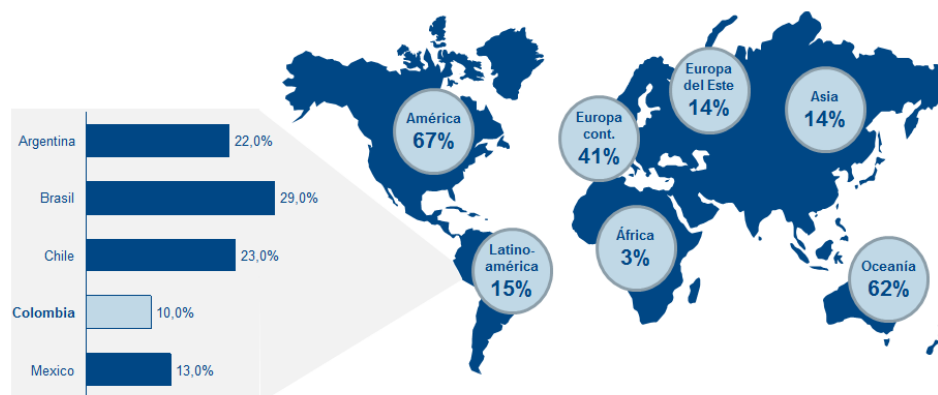
Figura 5-20. Desconfianza del consumidor hacia los medios de pago online



Fuente: Cámara Colombiana de Comercio Electrónico, The Cocktail Analysis, Análisis Arthur D. Little

Latinoamérica se encuentra entre las regiones con menor penetración de tarjetas de crédito entre su población, lo que significa un gran obstáculo para las compras “online”. La penetración media en la región es de un 15%. La tasa en Colombia es de tan solo un 10% lo que agudiza el problema regional.

Figura 5-21. Porcentaje de la población con una o más tarjetas de crédito



Fuente: World Bank Financial Inclusion 2012-2014, Análisis Arthur D. Little

Contrato de Consultoría MinTic 0000510 de 2015 – Desafíos del sector postal colombiano en ambientes de comercio electrónico

Como respuesta, los grandes *e-retailers* en Colombia están desarrollando nuevos métodos de pago alternativos en mayor medida que en otros países

Figura 5-22. E-retailers que aceptan métodos alternativos de pago, por país

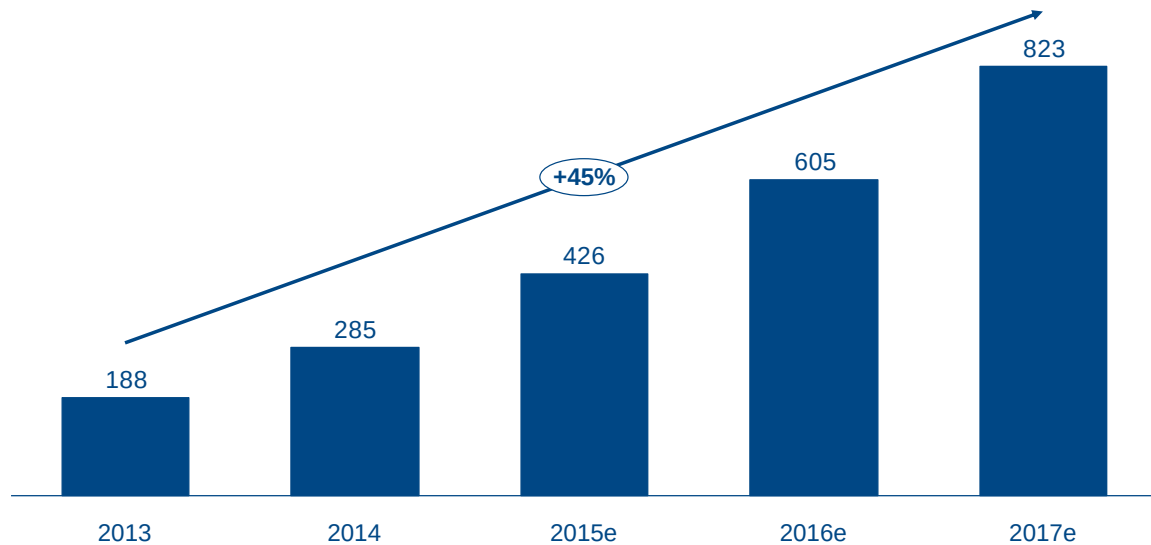


Fuente: Compañías, Análisis Arthur D. Little

Adicionalmente, el mercado de los pagos móviles supone una oportunidad importante en Colombia. El mercado de m-payment no ha dejado de crecer en los últimos años, sobre todo en los países emergentes. Es de esperarse que la ley de inclusión financiera, recientemente reglamentada, sea un motor que agilice el uso de pagos alternativos para el comercio electrónico en Colombia.

Contrato de Consultoría MinTic 0000510 de 2015 – Desafíos del sector postal colombiano en ambientes de comercio electrónico

Figura 5-23. Crecimiento del mercado de m-payment en el mundo 2013-2017e

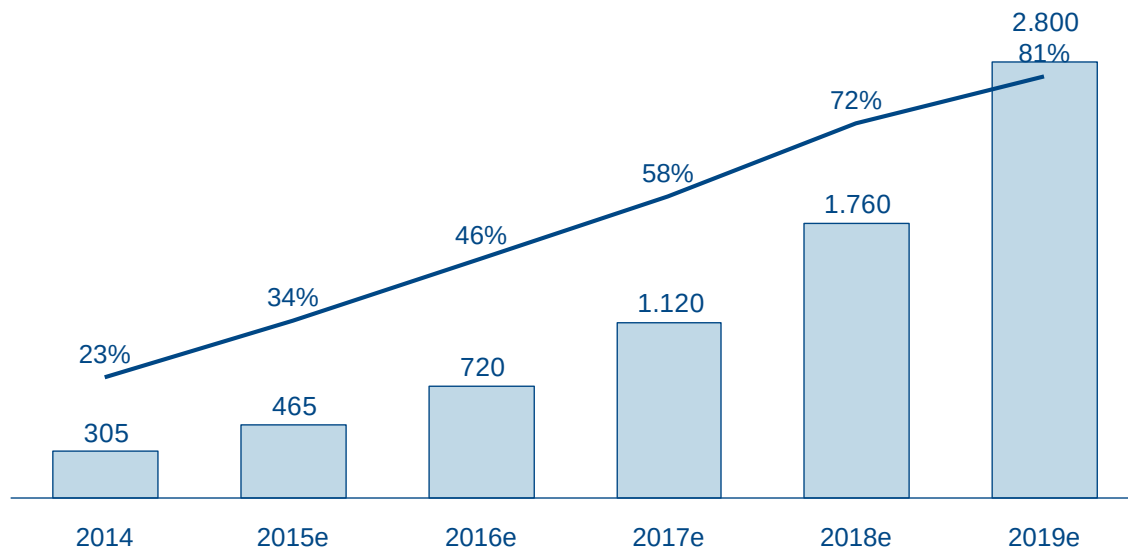


Fuente: Arthur D. Little

El crecimiento del m-payment (pagos móviles) se prevé que se vea impulsado en los próximos años con la generalización de tecnologías de pago eficientes en un número creciente de dispositivos móviles.

Contrato de Consultoría MinTic 0000510 de 2015 – Desafíos del sector postal colombiano en ambientes de comercio electrónico

Figura 5-24. Número y cuota de móviles habilitados para NFC a nivel mundial



Fuente: Technavio

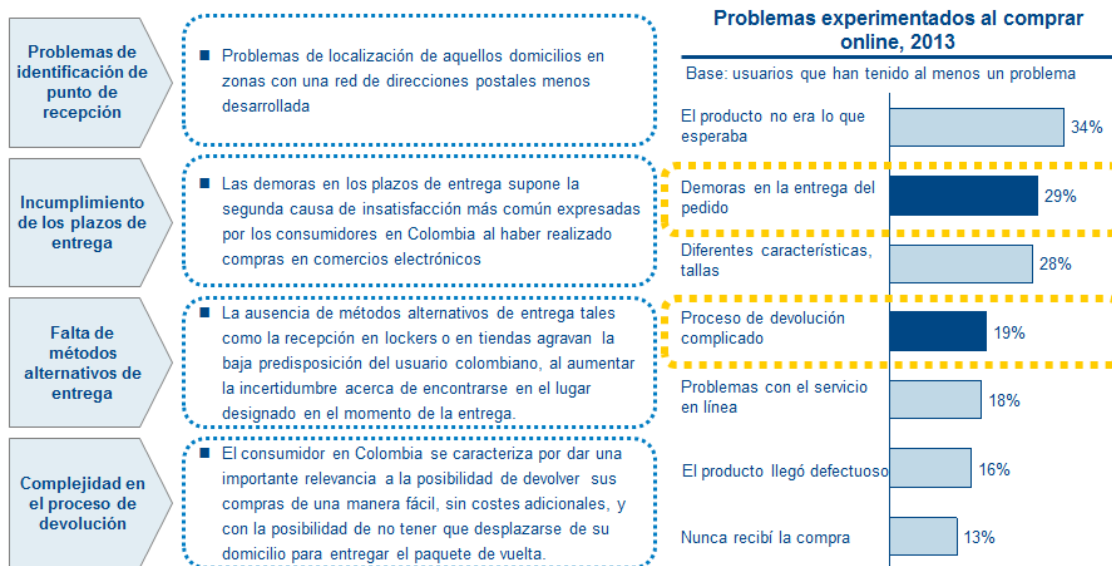
En ese sentido, los operadores postales de Colombia cuentan con una oportunidad considerable si consiguen posicionarse como proveedor de servicios de pago móvil en un entorno de comercio electrónico.

c. Complicaciones logísticas

Los problemas relacionados con los procesos de envío y devolución son la causa más común de insatisfacción del consumidor no relacionada con las características del producto.

Contrato de Consultoría MinTic 0000510 de 2015 – Desafíos del sector postal colombiano en ambientes de comercio electrónico

Figura 5-25. Principales problemas de carácter logístico a los que se enfrenta el e-commerce en Colombia



Fuente: Cámara Colombiana de Comercio electrónico, the Cocktail Analysis, Google Insights, Análisis Arthur D. Little

En conclusión, aún es mucho el camino por recorrer en Colombia para lograr una verdadera masificación del comercio electrónico, siendo necesario actividades transversales en materia de acceso a sistemas de pago on line y off line y acceso a Internet de banda ancha, asociado con el uso de terminales fijos o móviles.

6 IMPACTOS EN EL SECTOR POSTAL

A continuación se incluye un resumen de los impactos en el sector postal, los cuales son ampliamente desarrollados en el capítulo de Benchmarking internacional y en el análisis de brechas existentes en el presente informe.

El sector postal está siendo redefinido por una combinación entre los avances en la economía digital y el desarrollo del *e-commerce*. Entre los impactos se incluyen:

- Cambio de modelo de negocio y de posicionamiento en la cadena de valor del *e-commerce*, desde un modelo tradicional enfocado solo en la logística y transporte físico de objetos (aguas abajo) hacia un modelo integral en el cual los operadores postales prestan servicios en toda la cadena de valor del *e-commerce* (aguas arriba). Actualmente, en Colombia, varios operadores globales se concentran en el mercado individual, agregando funcionalidades completas para comercio electrónico (no aun masivamente en Colombia a nivel nacional), otros operadores nacionales grandes atienden tanto el mercado individual como masivo, agregando en algunos casos tiendas de comercio electrónico y facilidades de pago en efectivo, y finalmente otros operadores nacionales más pequeños atienden solo mercado masivo, gestionan documentos en forma integral y en casos puntuales están comenzando a agregar facilidades de comercio electrónico.
- Cambio de propuesta de valor según se modifican las preferencias de los consumidores. Por ejemplo, dado que el consumidor está demandando envíos en el mismo día y mayor transparencia en el proceso en general, unido a la posibilidad de comparar diferentes opciones de compra en el comercio electrónico, tanto Amazon²³, Google²⁴ como Uber²⁵

²³ <https://fresh.amazon.com/welcome>

²⁴ <https://www.google.com/express/>

²⁵ <http://ubereats.com/eats/atlanta/>

Contrato de Consultoría MinTic 0000510 de 2015 – Desafíos del sector postal colombiano en ambientes de comercio electrónico

están apuntando a aplicaciones móviles con distribución individual (individuos o drones) en las áreas locales y almacenamiento o producción de ítems más cerca del usuario o en alianzas con los *retailers* y restaurantes de cada zona. En especial, la distribución de artículos de mercado, comida fresca está mostrando ser un mercado muy interesante y viene creciendo.

Ello aunado a sus grandes capacidades de comercio electrónico se convierte en un gran cliente global que es capaz de modificar la relación de fuerzas en el mercado, en especial con los operadores postales que no tengan ventajas competitivas o no puedan reaccionar a estas nuevas apuestas. Aunque aún no están en Colombia, no hay mayores impedimentos para que estos actores globales u otros como Alibaba hagan presencia en un futuro cercano en el país.

- Redefinición de modelos de negociación y precios. Con la presencia de comercializadores globales en línea, con enormes economías de escala, existe siempre la opción de que construyan sus propias redes de logística y distribución (como el caso indicado en el apartado anterior), con lo cual se modifica la posición en el mercado de los operadores postales, quienes además de integrarse aguas arriba, pasan a negociar precios y condiciones en situaciones muy distintas, incluso ante la opción de los operadores globales de construir sus propias redes.

7 NUEVAS PROPUESTAS DE LOS JUGADORES DEL SECTOR POSTAL

El éxito del *e-commerce* radica en distintos motivos, más allá de la generalización del uso de internet. Comprar ‘online’ tiene tres ventajas fundamentales sobre las compras tradicionales: una mayor comodidad, pudiendo comprar desde cualquier lugar evitando desplazamientos, teniendo el catálogo completo a un ‘click’ de distancia etc, una mayor disponibilidad, con tiendas abiertas 24 horas al día, 7 días a la semana, y por último, en ocasiones una ventaja en precios frente a los comercios tradicionales. No obstante, diversas encuestas, como la realizada por Royal Mail, el operador estatal del Reino Unido en navidades de 2013 demuestran que la comodidad es el motivo principal, y que buena parte de la comodidad viene condicionada a ojos del consumidor por las condiciones de entrega.

Figura 7-1. Motivos para la elección de e-Commerce, encuesta navideña Royal Mail 2013



Fuente: Royal Mail, UPU, Análisis Arthur D. Little

Los operadores postales cuentan con las capacidades y los condicionantes para posicionarse con éxito en el ambiente del *e-commerce* si son capaces de seguir la estrategia correcta. Las necesidades particulares del *e-commerce*, como se verá en el

Contrato de Consultoría MinTic 0000510 de 2015 – Desafíos del sector postal colombiano en ambientes de comercio electrónico

capítulo siguiente, encajan bien con la cadena de distribución de los operadores. La alta capilaridad de las redes postales, su posición como socio de confianza en muchos países y otros elementos hacen de los operadores postales potenciales jugadores de éxito en el mercado.

Figura 7-2. El papel de los operadores de correos en el e-commerce



Fuente: Análisis Arthur D. Little

Los operadores postales son capaces de cubrir las nuevas necesidades que en la distribución de paquetería surgen con respecto al e-commerce.

Figura 7-3. Nuevas necesidades generadas por el e-Commerce



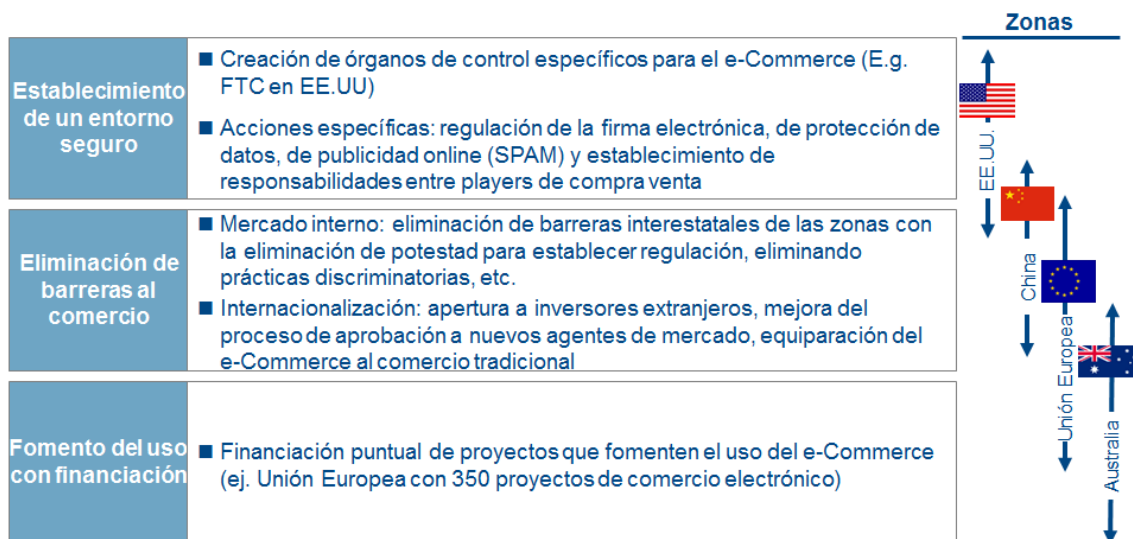
Contrato de Consultoría MinTic 0000510 de 2015 – Desafíos del sector postal colombiano en ambientes de comercio electrónico

Fuente: Farah Abdallah, Análisis Arthur D. Little

En este sentido, los gobiernos de las principales regiones del mundo están trabajando para el fomento del *e-commerce*, actuando en tres dimensiones principales: la creación de un entorno seguro para dotar de confiabilidad al comercio electrónico, la liberalización del comercio y la distribución y la financiación y patrocinio de iniciativas puntuales.

Los gobiernos también están actuando en algunos casos, utilizando al operador postal nacional como impulsor del comercio electrónico.

Figura 7-4. Principales actuaciones de los gobiernos



Fuente: Análisis Arthur D. Little

El *e-commerce* cada día gana más usuarios a nivel mundial, por lo que los operadores postales deben acceder desde ya a la cadena de valor, tanto aguas arriba como aguas abajo, pues de lo contrario verán amenazados sus nichos de negocio.

CAPITULO 2

BENCHMARKING INTERNACIONAL

8 ANÁLISIS DE TENDENCIAS Y PRÁCTICAS EN SIETE (7) REGIONES Y PAÍSES RELEVANTES

En aras de hacer el estudio lo más representativo posible, los mercados elegidos para el análisis son, o bien los mayores mercados mundiales de *e-commerce* (China, Estados Unidos y Europa Continental) o bien mercados innovadores a nivel mundial (Reino Unido, Australia) o los mayores mercados en Latinoamérica (México, Brasil). Las características intrínsecas de la industria del *e-commerce* y la distribución postal son diferentes según el mercado:

- a. Europa Continental y Reino Unido: pese a que en Europa la gran mayoría de los operadores postales se limitan al ámbito nacional, existen algunos operadores con una posición dominante en el mercado internacional:
 - Operadores internacionales: Operadores postales centrados en Transporte y logística con presencia mundial (DHL, TNT).
 - Operadores nacionales: operadores que se han expandido a lo largo de la cadena de valor del e-Commerce (La Poste, Correos)
- b. EEUU: En el mayor mercado de *e-commerce* del mundo, este se caracteriza por contar con *players* digitales líderes a nivel global y empresas de innovación de la cadena de valor:
 - Empresas de venta online líderes a nivel mundial (Amazon): impulsores de tendencias en *e-commerce*.
 - Integradores internacionales (UPS, Fedex): alta presencia internacional y con expansión en la cadena de valor.

Contrato de Consultoría MinTic 0000510 de 2015 – Desafíos del sector postal colombiano en ambientes de comercio electrónico

- Innovadores: multiplicidad de *startups* de innovación en la entrega (entrega en maletero, combinación de *courriers*, entregas en mismo día, etc.)
 - Un operador nacional (USPS) con graves limitaciones presupuestarias y limitado éxito en el mercado de *e-commerce*.
- c. China: El mercado de *e-commerce* chino es el segundo más grande del mundo, y se espera que para 2020 haya superado a EE.UU. Los *players* chinos se caracterizan por su gran tamaño y expansión a lo largo de la cadena de valor:
- Empresas de venta online (Alibaba): a través de sus múltiples marcas comerciales, se encuentra en toda la cadena de valor. Alibaba, la mayor empresa de *e-commerce* a nivel mundial, ha llegado a un acuerdo con las principales empresas de distribución para coordinar los pedidos a nivel nacional y ha establecido su propio método de pago (Alipay)
 - El operador postal nacional, China Post: presente en todas las etapas de la cadena de valor, es el mayor operador postal en China.
- d. Australia: principalmente cuenta con operadores nacionales y otros *players* internacionales con presencia en el país
- Operador nacional: Australia Post, con presencia en toda la cadena de valor, desde el marketing hasta devoluciones
- e. México: en México iniciativas de operadores y *e-retailers* privados han liderado la innovación en el sector del comercio electrónico. El país, en el que el sector está fundamentalmente desregulado, cuenta con operadores nacionales y otros *players* internacionales como Amazon que están utilizando a México como plataforma de lanzamiento y pruebas para Latinoamérica
- Operador nacional: Correos de México, en fase de desarrollo de iniciativas para el *e-commerce*.

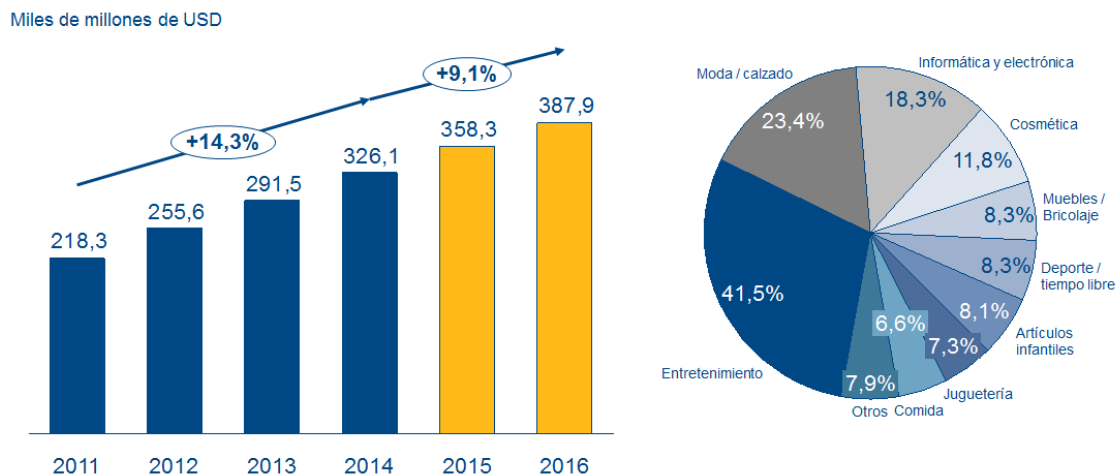
Contrato de Consultoría MinTic 0000510 de 2015 – Desafíos del sector postal colombiano en ambientes de comercio electrónico

- Operadores privados innovadores: como Rocket Internet, que está desarrollando a través de Linio una agresiva plataforma de compras online en toda Latinoamérica
- f. Brasil: Brasil presenta el otro lado de la moneda con respecto a México. El sector brasileño de distribución está más regulado, con mayor protección para el operador nacional
- Operador nacional: Correios do Brasil cuenta con un servicio aguas abajo muy utilizado por las empresas de e-Commerce.
 - La competencia privada e internacional es todavía incipiente

8.1. EUROPA CONTINENTAL

En los últimos años, el volumen de ventas de e-commerce en Europa ha crecido más de un 14% anual, y se espera que continúe creciendo a un ritmo del 9,1%.

Figura 8-1. Europa Continental - Evolución y split de ingresos por tipo de venta (2014) del e-Commerce

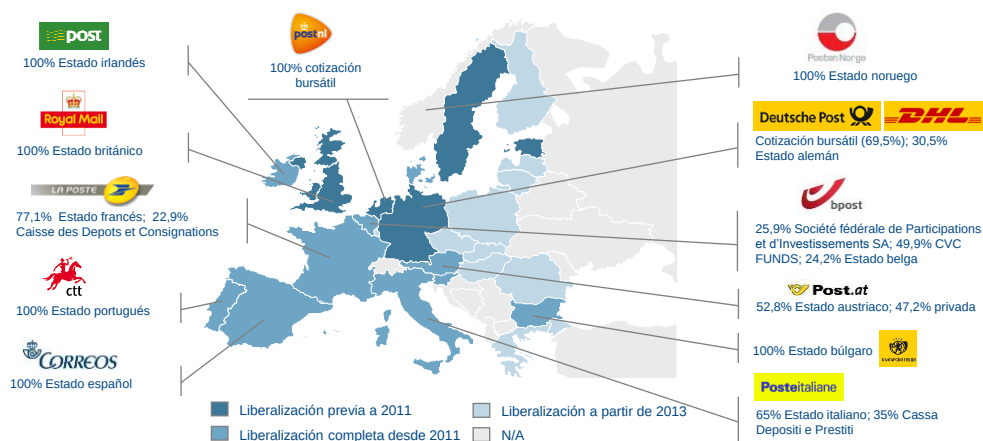


Contrato de Consultoría MinTic 0000510 de 2015 – Desafíos del sector postal colombiano en ambientes de comercio electrónico

Fuente: eCommerce news, Análisis Arthur D. Little

A pesar de que el mercado postal europeo está prácticamente liberalizado la mayoría de las empresas postales son de carácter público.

Figura 8-2. Mapa de las compañías postales nacionales en Europa



Fuente: CNSP, Análisis Arthur D. Little

La regulación Europea evoluciona para eliminar las barreras al *e-commerce* a la par que impulsa el negocio con la financiación de proyectos

Figura 8-3. La regulación del e-commerce en Europa

Contrato de Consultoría MinTic 0000510 de 2015 – Desafíos del sector postal colombiano en ambientes de comercio electrónico



Fuente: Comisión Europea, Boletín Oficial del Estado

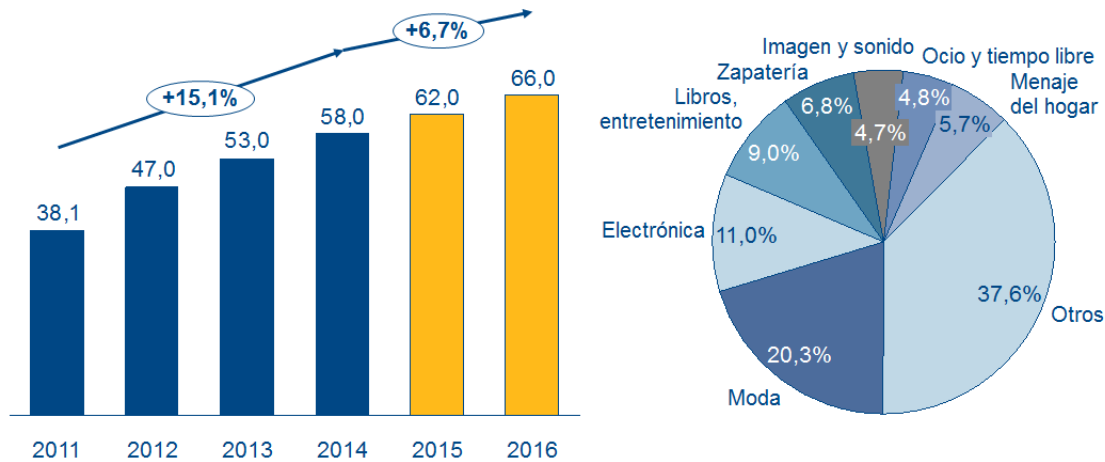
8.1.1. ALEMANIA

Alemania es el mayor mercado europeo continental de *e-commerce* y el segundo en Europa en general, por debajo del Reino Unido. El e-Commerce en Alemania ha crecido a un ritmo del 15,1% y se espera que crezca a un ritmo menor en los próximos años 6,7%

Figura 8-4. Alemania - Evolución y split de ingresos por tipo de venta (2014) de e-Commerce

Contrato de Consultoría MinTic 0000510 de 2015 – Desafíos del sector postal colombiano en ambientes de comercio electrónico

Miles de millones de USD



Fuente: eMarketer, BEVH, Análisis Arthur D. Little

En Alemania hay dos *players* nacionales de importancia singular: DHL, el integrador logístico internacional, que ha realizado una apuesta importante por la integración aguas arriba y aguas abajo y por la innovación y Zalando, *e-retailer* de moda líder en innovación.

En la cadena de valor del *e-commerce* en Alemania se pueden ver tendencias diferenciadas “aguas arriba” y “aguas abajo”.

DHL ha sido la principal empresa que se ha desarrollado “aguas arriba”, compitiendo con empresas de venta exclusiva online, supermercados y empresas de software, particularmente con el operador alemán de moda online Zalando

Figura 8-5. Cadena de valor del mercado de comercio electrónico en Alemania (I)

Contrato de Consultoría MinTic 0000510 de 2015 – Desafíos del sector postal colombiano en ambientes de comercio electrónico

“Aguas arriba”

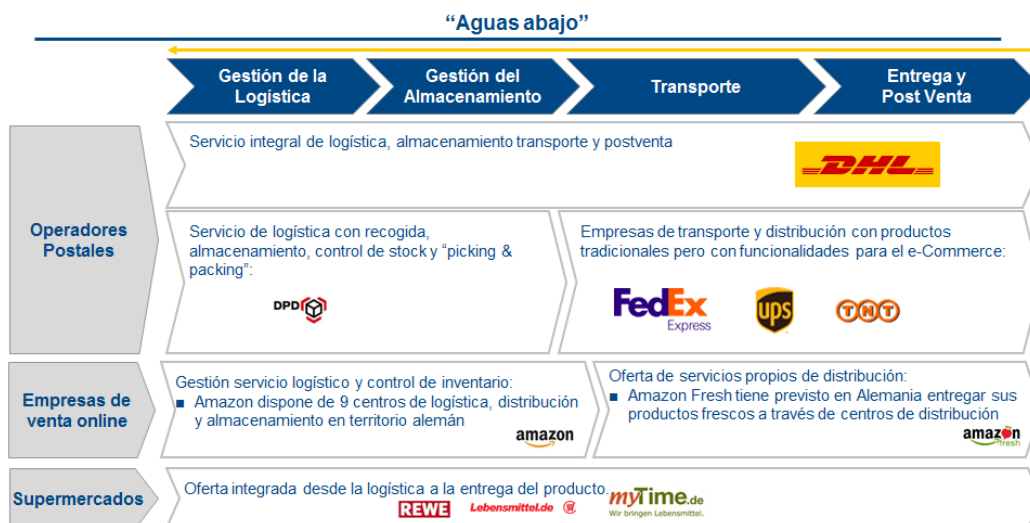


Fuente: Compañías, Análisis Arthur D. Little

Aguas abajo, DHL compite con empresas internacionales y con operadores online.

Contrato de Consultoría MinTic 0000510 de 2015 – Desafíos del sector postal colombiano en ambientes de comercio electrónico

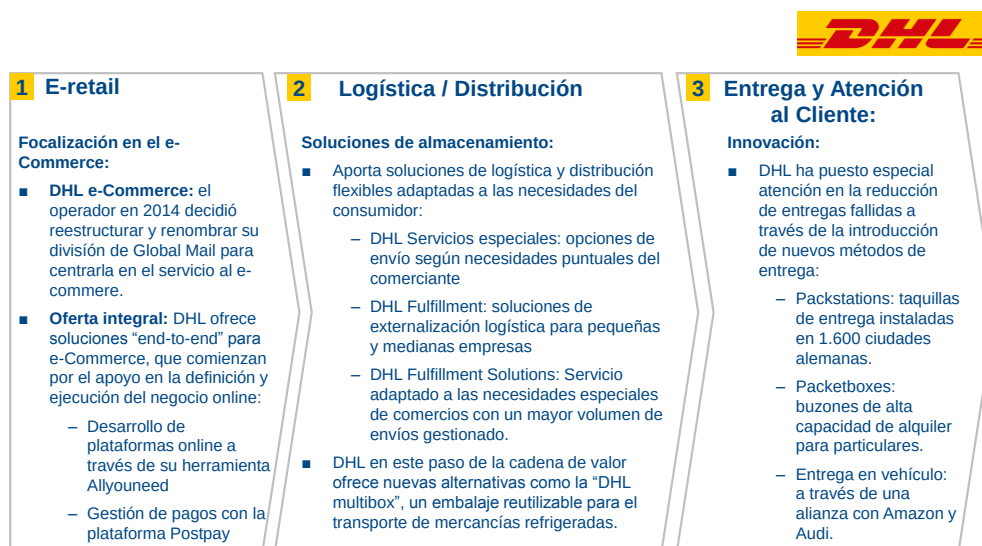
Figura 8-6. Cadena de valor del mercado de comercio electrónico en Alemania (II)



Fuente: Compañías, Análisis Arthur D. Little

El mercado alemán es altamente innovador, innovación impulsada por *players* tradicionales como DHL, o e-retailers como Zalando:

Figura 8-7. Apuesta DHL por la innovación



Contrato de Consultoría MinTic 0000510 de 2015 – Desafíos del sector postal colombiano en ambientes de comercio electrónico

Fuente: DHL, Análisis Arthur D. Little

Figura 8-8. Caso Zalando



Fuente: Zalando, DHL, Análisis Arthur D. Little

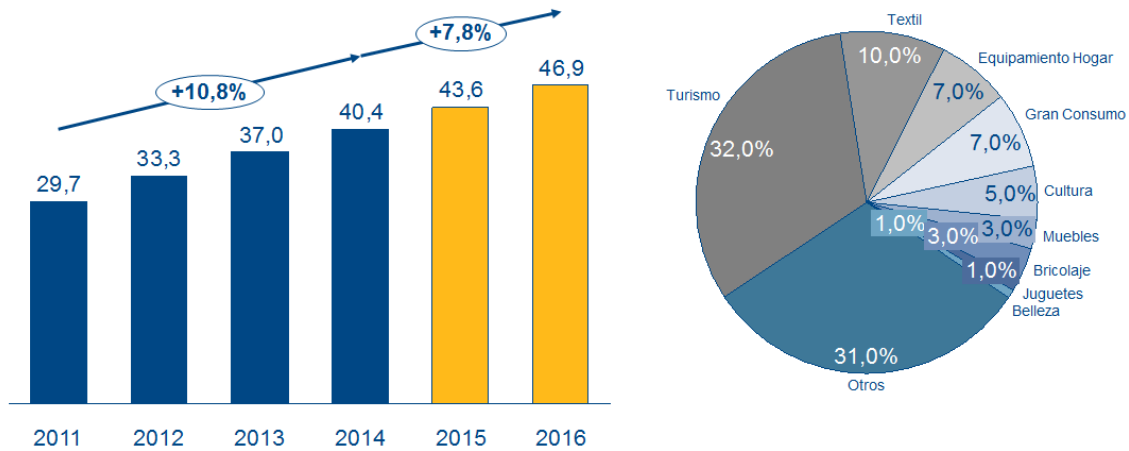
8.1.2. FRANCIA

Francia es el tercer mercado europeo de *e-commerce*, tras Reino Unido y Alemania. En los últimos años, el volumen de ventas online ha crecido más de un 10% anualmente y se espera que crezca a un ritmo del 7,8% en el futuro.

Contrato de Consultoría MinTic 0000510 de 2015 – Desafíos del sector postal colombiano en ambientes de comercio electrónico

Figura 8-9. Francia - Evolución y Split de ingresos por tipo de venta (2014) del e-Commerce

Miles de millones de USD



Fuente: eMarketer, FEVAD, Análisis Arthur D. Little

En Francia, la innovación viene en primer lugar de parte del gran operador postal nacional, La Poste, y sus diversas iniciativas, y por otro lado, de los grandes grupos de distribución y grandes almacenes como Carrefour, Auchan etc.

Contrato de Consultoría MinTic 0000510 de 2015 – Desafíos del sector postal colombiano en ambientes de comercio electrónico

Figura 8-10. Cadena de valor del comercio electrónico en Francia (I)



Fuente: Compañías, Análisis Arthur D. Little

Figura 8-11. Cadena de valor del comercio electrónico en Francia (II)



Contrato de Consultoría MinTic 0000510 de 2015 – Desafíos del sector postal colombiano en ambientes de comercio electrónico

Fuente: Compañías, Análisis Arthur D. Little

La Poste ha sido uno de los operadores postales europeos pioneros en la adaptación de ofertas y servicios para el e-Commerce.

Figura 8-12. Caso la Poste

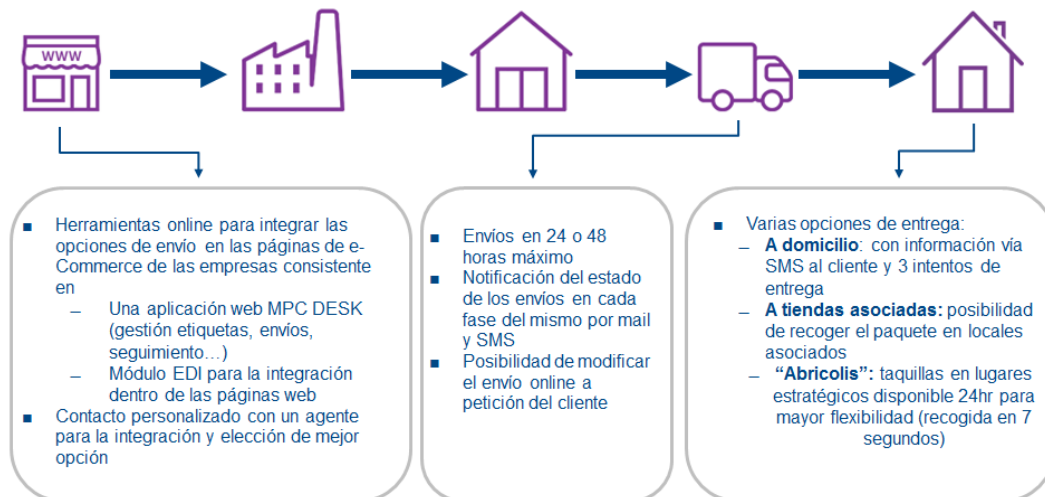


Fuente: Análisis Arthur D. Little

Colís privé, un operador privado de paquetería, ha adoptado un posicionamiento de empresa con una oferta totalmente orientada hacia el e-commerce.

Contrato de Consultoría MinTic 0000510 de 2015 – Desafíos del sector postal colombiano en ambientes de comercio electrónico

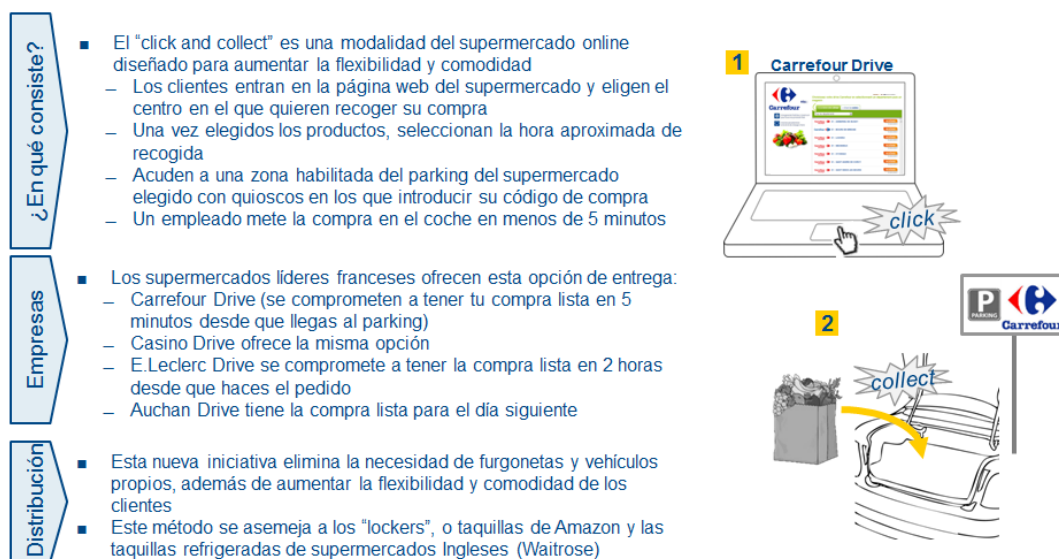
Figura 8-13. Caso Colis Privé



Fuente: Colis Privé, Análisis Arthur D. Little

Los grandes almacenes franceses también están marcando tendencia en Francia con iniciativas de “click & collect”.

Figura 8-14. Caso Supermercados



Contrato de Consultoría MinTic 0000510 de 2015 – Desafíos del sector postal colombiano en ambientes de comercio electrónico

Fuente: Carrefour, Casino, Auchan, Análisis Arthur D. Little

Como resultado, Francia es un mercado altamente sofisticado y especializado, con diversos operadores compitiendo con muy distintos modelos de negocio.

Figura 8-15. Resumen de los principales modelos de e-Commerce en Francia

Modelo	Empresas	Descripción
Operadores postales que ofrecen servicios "end to end"	 	- Soluciones a lo largo de toda la cadena de valor del e-Commerce, desde el diseño inicial de la página mediante plantillas, hasta la entrega - Se incluyen opciones de almacenamiento y gestión de inventario (con Viapost, empresa de logística del Grupo La Poste) - Mediante la integración con Colissimo y La Poste, los métodos de entrega se flexibilizan (taquillas de entrega)
Operadores de paquetería con servicios diseñados para el e-Commerce		- Colis Privé, primer operador de paquetería privado en Francia, ofrece productos específicos y opciones de entrega a medida: - Entrega en una serie de locales comerciales pre-definidos y cercanos al domicilio 3 opciones de re-entrega en caso de entrega fallida - Entrega en casilleros electrónicos, disponible 24 horas - Aviso de entrega vía e-mail y SMS
Empresas postales con gestión online	  	- Gestión vía web de los pedidos, impresión de etiquetas y monitorización de envíos - Aviso mediante SMS a clientes de hora de entrega de paquete y cambios mediante herramienta online
Grandes empresas de venta online que se encargan de la cadena de valor completa		Gestión integral del pedido: posición del producto, almacenamiento, envían al cliente a través de su transportista. Además, se encargan de la atención al cliente y de reclamaciones

Fuente: Compañías, Análisis Arthur D. Little

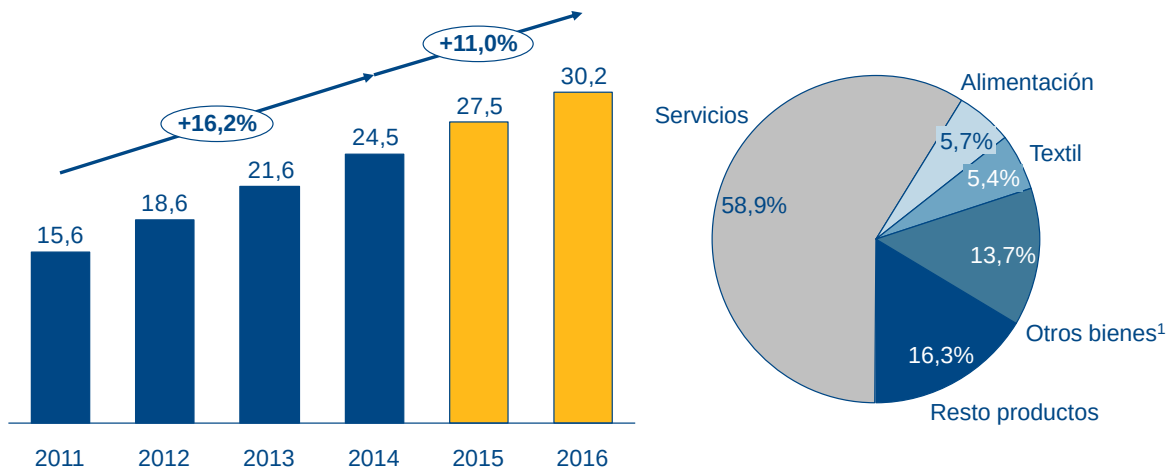
8.1.3. ESPAÑA

El mercado español es el cuarto por volumen de negocio en Europa, tras Alemania, Francia y el Reino Unido, y el segundo en términos relativos a su PIB, tras Reino Unido. En los últimos años, el volumen de ventas online ha crecido más de un 16% anual y se espera que crezca a un ritmo del 11% en el futuro.

Contrato de Consultoría MinTic 0000510 de 2015 – Desafíos del sector postal colombiano en ambientes de comercio electrónico

Figura 8-16. España- Evolución y split de ingresos por tipo de venta (2014) del e-Commerce

Miles de millones de USD

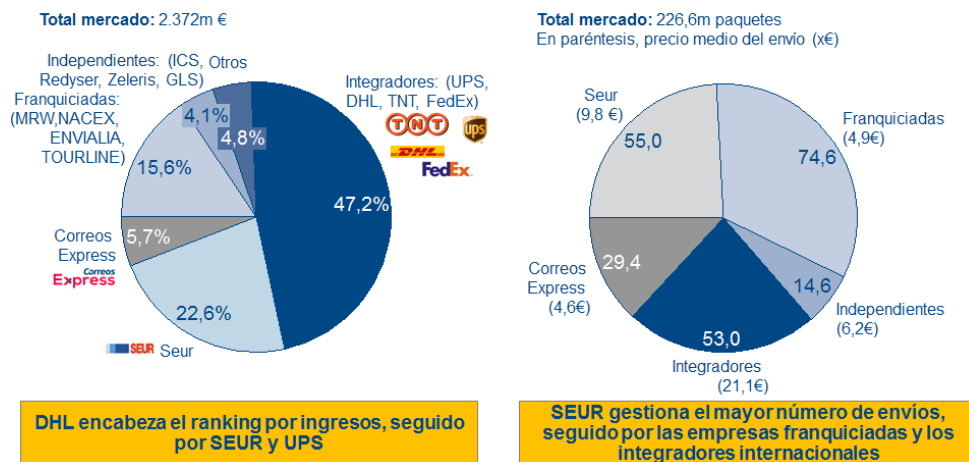


Fuente: CNMC, eMarketer, Análisis Arthur D. Little

El sector de transporte y distribución de *e-commerce* en España está dominado por el operador privado SEUR, que se ha posicionado agresivamente en esta industria y los grandes integradores internacionales. El operador nacional, Correos, ha puesto foco recientemente en el sector para reducir su elevada dependencia de la correspondencia postal, de las más elevadas entre los operadores postales nacionales del mundo desarrollado. En este sentido, el Grupo Correos ha apostado fuertemente por la innovación, con iniciativas pioneras en el mundo.

Contrato de Consultoría MinTic 0000510 de 2015 – Desafíos del sector postal colombiano en ambientes de comercio electrónico

Figura 8-17. Split de ingresos y split de envíos (2013)



Fuente: CNMC, Análisis Arthur D. Little

En la parte “aguas arriba” del e-commerce en España, destaca la iniciativa Comandía del Grupo Correos, para convertirse en el socio preferente de aquellas empresas españolas de pequeño tamaño que deseen impulsar su presencia en el sector de comercio electrónico.

Figura 8-18. Cadena de valor e-Commerce España (I)



Contrato de Consultoría MinTic 0000510 de 2015 – Desafíos del sector postal colombiano en ambientes de comercio electrónico

Fuente: Compañías, Análisis Arthur D. Little

“Aguas abajo”, la apuesta incipiente de Amazon por el mercado español está dirigiendo los pasos de los distintos operadores postales.

Figura 8-19. Cadena de valor e-Commerce España (II)

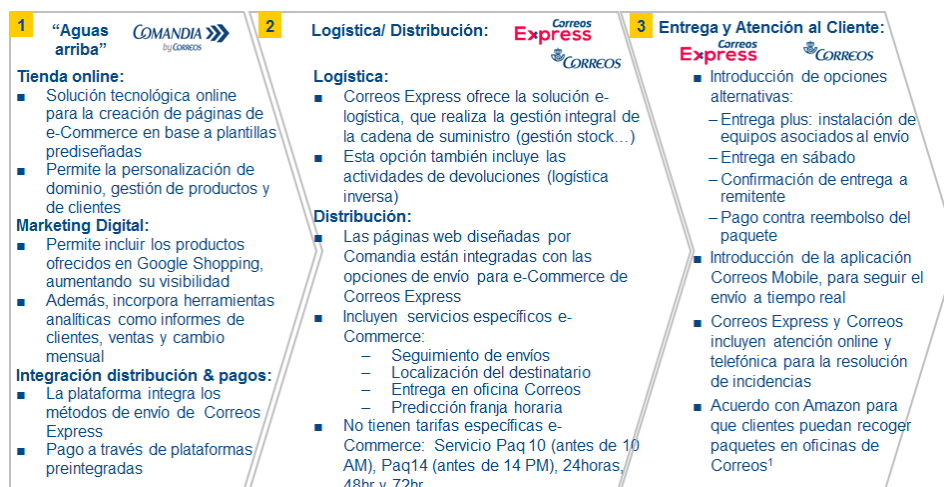


Fuente: Compañías, Análisis Arthur D. Little

El Grupo Correos (estatal) ha realizado una apuesta decidida en los últimos años por la innovación, con iniciativas en logística y distribución y particularmente con su solución Comandia:

Contrato de Consultoría MinTic 0000510 de 2015 – Desafíos del sector postal colombiano en ambientes de comercio electrónico

Figura 8-20. Caso Correos: Adaptación de los servicios a la cadena de valor de e-Commerce



Fuente: Compañías, Análisis Arthur D. Little

En definitiva, el mercado español se ha caracterizado por una entrada tardía pero innovadora del operador postal nacional en el sector y por el impacto de Amazon y su apuesta por el mercado español

Figura 8-21. Resumen de modelos de negocio en el e-Commerce español

Modelo de negocio	Empresas	Descripción
Proveedores de software		Estas empresas ofrecen el servicio del diseño de las páginas web según plantillas e incluyen funcionalidades para la gestión de todos los procesos online. Algunas incorporan módulos pre-instalados de las empresas de transporte para facilitar la gestión de la cadena de valor completa
Empresas de transporte y postales sin opciones de integración con adaptaciones e-Commerce		Productos de transporte tradicionales con alguna herramientas como el seguimiento de envíos, notificación por SMS de entrega...
Empresas de transporte y postales con integración de envíos		Oferta de aplicaciones de integración de las webs de los clientes con los servicios de transporte sin presencia "aguas arriba"
Grandes empresas de venta online		- Venta online de productos propios con logística y almacenamiento y con pilotos de entrega a consumidores finales - Apoyo en la venta de productos de terceros online
Empresas que ofrecen servicios "end to end"		- Soluciones a lo largo de toda la cadena de valor, desde el diseño inicial de la página mediante plantillas, hasta la devolución de productos - Colaboración en la fase de diseño de la página web e integración con entregas

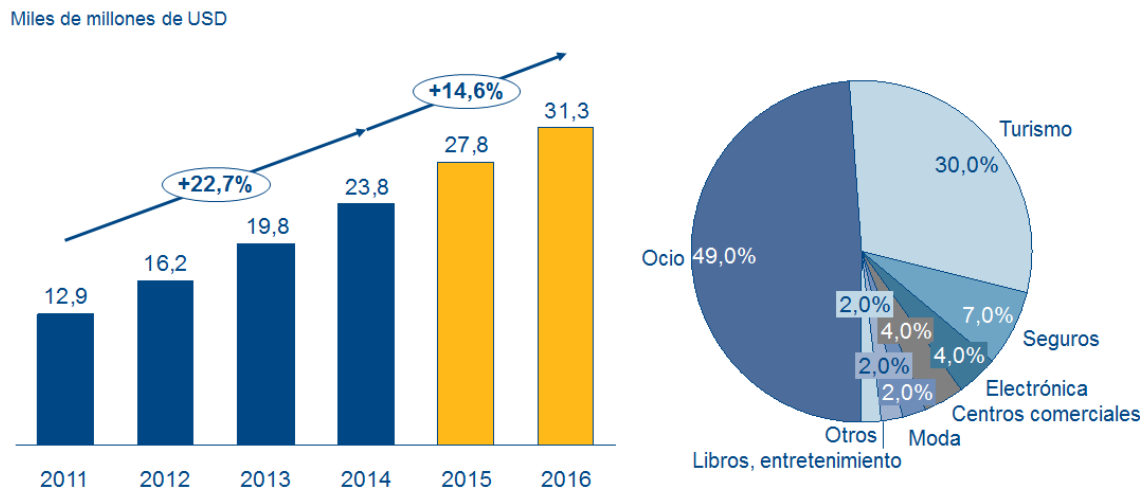
Contrato de Consultoría MinTic 0000510 de 2015 – Desafíos del sector postal colombiano en ambientes de comercio electrónico

Fuente: Compañías, Análisis Arthur D. Little

8.1.4. ITALIA

Italia es el más pequeño de los cinco grandes mercados de *e-commerce* europeo, pero el que más rápido crece. El *e-commerce* en Italia cuenta con un crecimiento del 22,7% y se espera que continúe a un ritmo del 14,6% .

Figura 8-22. Italia - Evolución y split de ingresos por tipo de venta (2015) de e-Commerce

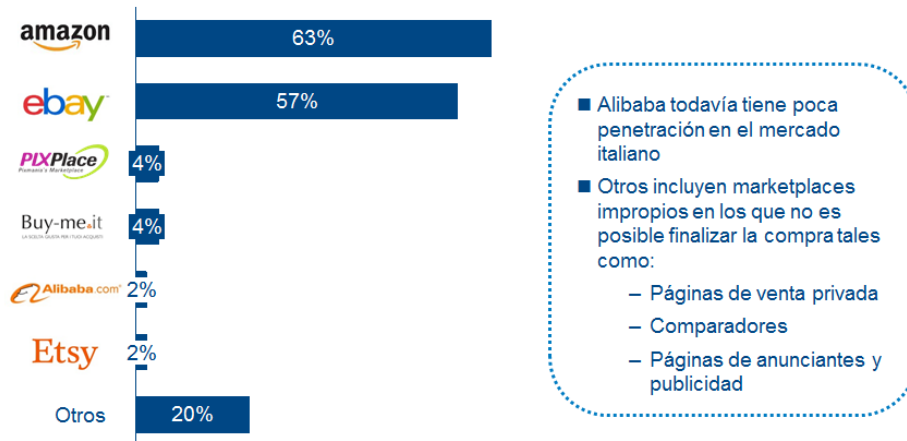


Fuente: eMarketer, Casaleggio Associati, Análisis Arthur D. Little

Amazon e eBay son los *players* dominantes del *e-commerce* en Italia. Aproximadamente 6 de cada 10 usuarios utilizan una de estas dos plataformas para realizar sus compras.

Contrato de Consultoría MinTic 0000510 de 2015 – Desafíos del sector postal colombiano en ambientes de comercio electrónico

Figura 8-23. Marketplaces más utilizados en Italia
utilizados (en % de usuarios)



Fuente: Casaleggio Associati, Análisis Arthur D. Little

Poste Italiane se ha expandido aguas arriba hasta ofrecer venta de productos en su web, para competir con empresas de venta exclusiva online y grandes almacenes.

Figura 8-24. Cadena de valor del comercio electrónico en Italia (I)



Contrato de Consultoría MinTic 0000510 de 2015 – Desafíos del sector postal colombiano en ambientes de comercio electrónico

Fuente: Compañías, Análisis Arthur D. Little

Aguas abajo, existen múltiples operadores que ofrecen transporte y entrega de paquetería, aumentando la competencia en Italia.

Figura 8-25. Cadena de valor del comercio electrónico en Italia (II)



Fuente: Compañías, Análisis Arthur D. Little

Poste Italiane es, junto con La Poste y el Grupo Correos, uno de los operadores postales nacionales que más énfasis ha puesto en la innovación online. En este sentido, PosteShop, la tienda online del operador, es la iniciativa de tienda online promovida por un operador postal más avanzada del mundo.

Figura 8-26. Caso Poste Italiane

Contrato de Consultoría MinTic 0000510 de 2015 – Desafíos del sector postal colombiano en ambientes de comercio electrónico



Fuente: Compañías, Análisis Arthur D. Little

En definitiva, Poste Italiane y Amazon son los grandes impulsores e innovadores en el diverso mercado italiano de e-commerce.

Figura 8-27. Resumen de modelos de negocio en el e-Commerce italiano

Modelo de negocio	Empresas	Descripción
Proveedores de software		■ Estas empresas ofrecen el servicio del diseño de las páginas web según plantillas e incluyen funcionalidades para la gestión de todos los procesos online. Algunas incorporan módulos pre-instalados de las empresas de transporte para facilitar la gestión de la cadena de valor completa
Empresas de transporte y postales con integración de envíos		■ Oferta de aplicaciones de integración de las webs de los clientes con los servicios de transporte sin presencia "aguas arriba"
Grandes empresas de venta online		■ Venta online de productos propios con logística y almacenamiento y con pilotos de entrega a consumidores finales ■ Apoyo en la venta de productos de terceros online
Empresas que ofrecen servicios "end to end"		■ Soluciones a lo largo de toda la cadena de valor, desde el diseño inicial de la página mediante plantillas, hasta la devolución del productos ■ Colaboración en la fase de diseño de la página web e integración con entregas

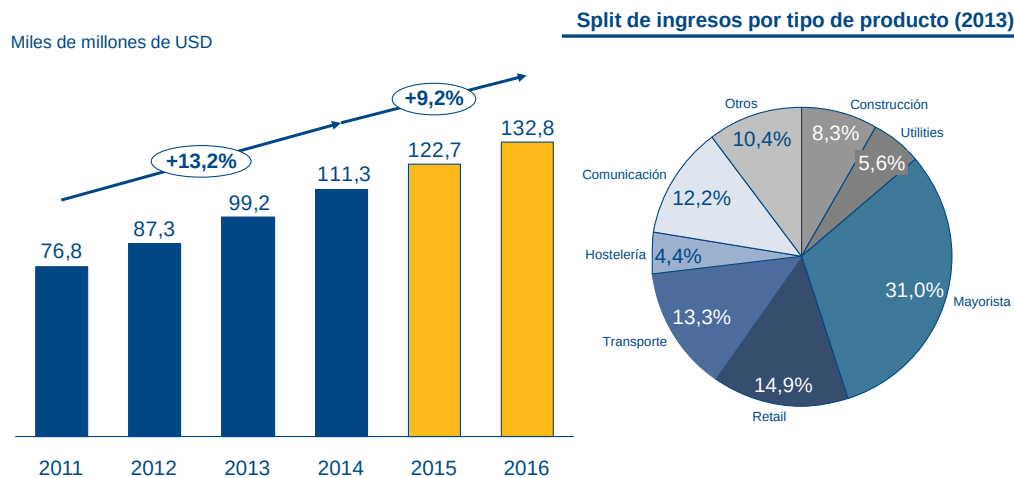
Fuente: Compañías, Análisis Arthur D. Little

Contrato de Consultoría MinTic 0000510 de 2015 – Desafíos del sector postal colombiano en ambientes de comercio electrónico

8.2. REINO UNIDO

Reino Unido es el mercado más grande de *e-commerce* en Europa, y el mayor del mundo en términos relativos a su PIB. En los últimos años, el volumen de ventas online ha crecido más de un 13% anual y se espera que crezca a un ritmo del 9,2% en el futuro.

Figura 8-28. Reino Unido - Evolución y split de ingresos por tipología de venta (2013) del e-Commerce



Fuente: eMarketer, ONS Office for National Statistics, Análisis Arthur D. Little

Con la compra de Store feeder, Royal Mail ha entrado en el negocio de Marketing y web shop, para competir con empresas de venta online, de software y supermercados.

Figura 8-29. Cadena de valor del comercio electrónico en Reino Unido

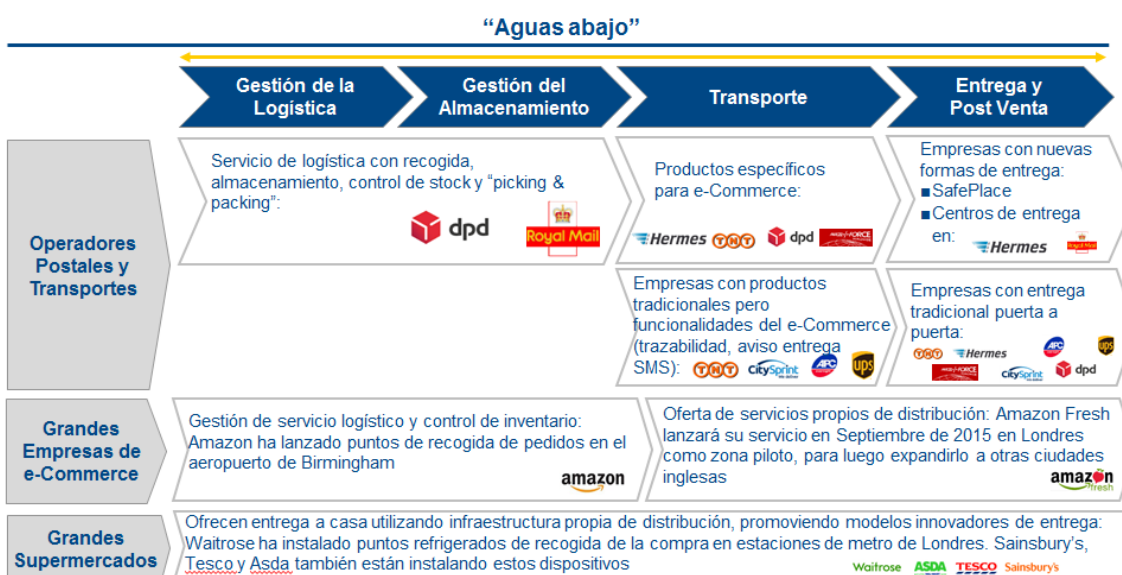
Contrato de Consultoría MinTic 0000510 de 2015 – Desafíos del sector postal colombiano en ambientes de comercio electrónico



Fuente: Compañías, Análisis Arthur D. Little

Aguas abajo, existe una amplia oferta entre operadores postales mientras que las empresas de e-Commerce están planificando su entrada en el mercado.

Figura 8-30. Cadena de valor aguas abajo.



Fuente: Compañías, Análisis Arthur D. Little

Contrato de Consultoría MinTic 0000510 de 2015 – Desafíos del sector postal colombiano en ambientes de comercio electrónico

Royal Mail, el operador postal nacional, como en los otros mercados europeos, es uno de los impulsores decididos de la innovación. Royal Mail pone énfasis en los modelos de entrega flexibles y alternativos y en su iniciativa “aguas arriba”, articulada a través de la compra de Store Feeder en 2014.

Figura 8-31. Caso Royal Mail: Innovación en Distribución y entrega



Fuente: Royal Mail, Análisis Arthur D. Little

Reino Unido es uno de los mercados más avanzados de *e-commerce* del mundo, y en este sentido la presencia de operadores públicos como Royal Mail y privados como Hermes contribuyen a su desarrollo. Amazon utiliza el Reino Unido como plataforma para el desarrollo de muchas de sus iniciativas a nivel mundial, como Amazon Fresh.

Contrato de Consultoría MinTic 0000510 de 2015 – Desafíos del sector postal colombiano en ambientes de comercio electrónico

Figura 8-32. Resumen modelos de negocio en el e-Commerce en Reino Unido

Modelo	Empresas	Descripción
Empresas de transporte y paquetería con integración		- Soluciones de transporte para pequeñas empresa y grandes compañías. Integración empresas de venta online (eBay) - Hermes cuenta con pequeños establecimientos en las ciudades dónde los clientes pueden ir a recoger los productos
Operadores de correos nacionales con servicios específicos de e-Commerce	 	- Royal Mail cuenta con una división específica de e-Commerce que ha desarrollado, hasta la fecha: - SafePlace (lugar "secreto" seleccionado por el cliente para la entrega de los paquetes) - Trazabilidad online - Adquisición de Store Feeder, de creación de páginas web, para estar presente en la parte online del negocio
Empresas de transporte y paquetería con pedidos online	 	- Plataformas virtuales en las que los vendedores online pueden gestionar los pedidos, crear etiquetas, gestionar entregas y monitorizar el estado de envíos - Aviso mediante SMS a clientes de hora de entrega de paquete
Grandes empresas de venta online		- Envío por parte de los vendedores de la mercancía a Amazon - Amazon almacena, gestiona, vende, gestiona el envío y gestiona la atención al cliente

Fuente: Compañías, Análisis Arthur D. Little

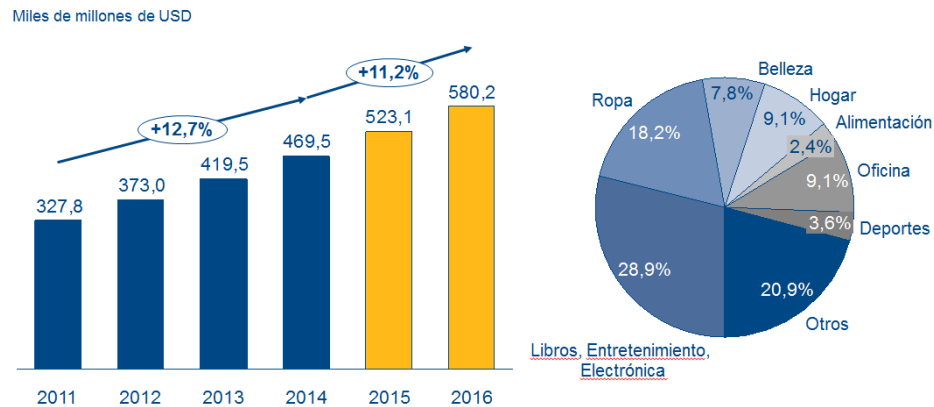
8.3. ESTADOS UNIDOS

Estados Unidos es el mayor mercado de *e-commerce* del mundo, origen de líderes mundiales del *e-commerce* como Amazon o Ebay y de Integradores Globales de paquetería como Fedex o UPS.

En los últimos años, el volumen de ventas online ha crecido en el entorno de un 13% anual y se espera que crezca a un ritmo del 11% en el futuro.

Contrato de Consultoría MinTic 0000510 de 2015 – Desafíos del sector postal colombiano en ambientes de comercio electrónico

Figura 8-33. EE.UU. - Evolución y split de ingresos por tipo de venta (2013) de e-Commerce

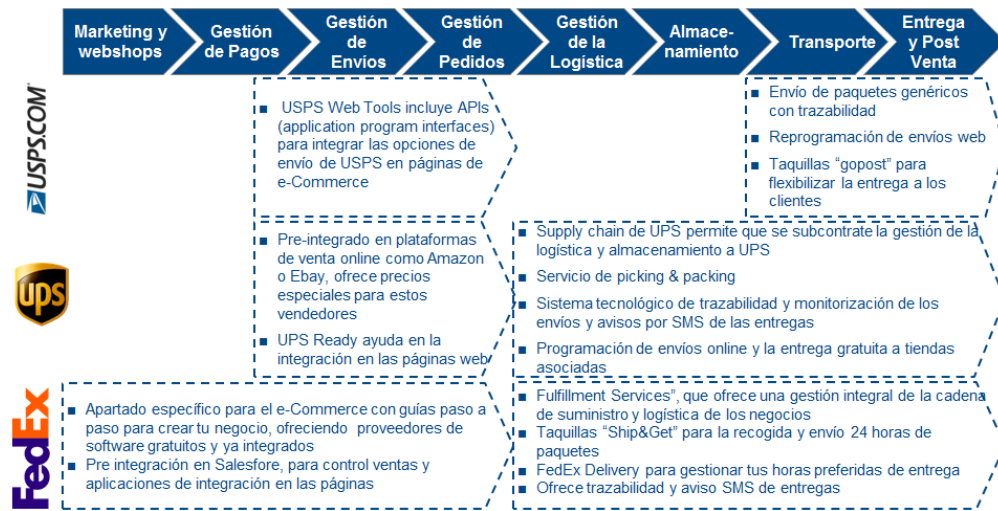


Fuente: eMarketer, National Statistics, Análisis Arthur D. Little

A diferencia de Europa, los operadores privados (Fedex y UPS) son los que muestran una cadena de valor más avanzada y cohesiva. El operador nacional (USPS) es un operador en el que grandes limitaciones presupuestarias han impedido su desarrollo como empresa de *e-commerce*, y por tanto su oferta está mucho menos desarrollada que la de su competencia privada o sus homólogos europeos.

Figura 8-34. Cadena de valor de comercio electrónico en Estados Unidos

Contrato de Consultoría MinTic 0000510 de 2015 – Desafíos del sector postal colombiano en ambientes de comercio electrónico



Fuente: Compañías, prensa, Análisis Arthur D. Little

Amazon es, junto con Alibaba, la empresa que está revolucionando e impulsando el e-commerce a nivel mundial. La cadena de valor de Amazon, explicada en el anterior capítulo, es un ejemplo de mejores prácticas. Por ejemplo, Amazon ha revolucionado las entregas express con su nuevo supermercado online "Amazon Fresh"

Figura 8-35. Caso Amazon Fresh

Contrato de Consultoría MinTic 0000510 de 2015 – Desafíos del sector postal colombiano en ambientes de comercio electrónico



¿Qué es?	■ Amazon Fresh es una compañía subsidiaria de Amazon ■ Funcionamiento similar al de un supermercado online, pero con envíos en el mismo día (si el pedido se hizo por la mañana o por la mañana siguiente si se hizo por la noche) ■ Incluye productos de comercios locales, actuando como distribuidor de los mismos ■ Ofrece un periodo de prueba gratuito de 90 días, tras los cuales el cliente tiene que pagar una suscripción de \$300 anuales que incluye todos los envíos y una suscripción al servicio Amazon Prime
¿Dónde está?	■ Amazon Fresh tiene planificado comenzar a operar en Reino Unido en Septiembre de 2015, con el objetivo de capturar el 2% del mercado de la alimentación, ■ También se espera que Amazon Fresh se despliegue a corto plazo en España e Italia
Distribución	■ Amazon Fresh utiliza sus propios camiones en la distribución y entrega de las compras ■ Además, Amazon utiliza el espacio vacío de los camiones de este servicio para gestionar las devoluciones (logística inversa) de las compras de Amazon, sustituyendo a los operadores de paquetería con los que tenía contratado este servicio

Fuente: Amazon, prensa, Análisis Arthur D. Little

En este sentido, Amazon, se caracteriza por una fuerte apuesta por la innovación en su logística, aun a costa de sus márgenes de beneficio. En este sentido, y a pesar de perder dinero de forma recurrente, la empresa cuenta con el respaldo de los inversores, con una capitalización bursátil creciente.

Contrato de Consultoría MinTic 0000510 de 2015 – Desafíos del sector postal colombiano en ambientes de comercio electrónico

Figura 8-36. Evolución de la cotización de Amazon (abr 14 - ago 15)



Fuentes: Bloomberg, The Wall Street Journal, Análisis Arthur D. Little

EE.UU., como mercado de alta innovación en *e-commerce*, sirve de banco de pruebas para nuevos métodos de entrega por parte de start-ups del ámbito del e-Commerce

Figura 8-37. Ejemplos de startups de innovación pura en el ámbito de la entrega postal de paquetería

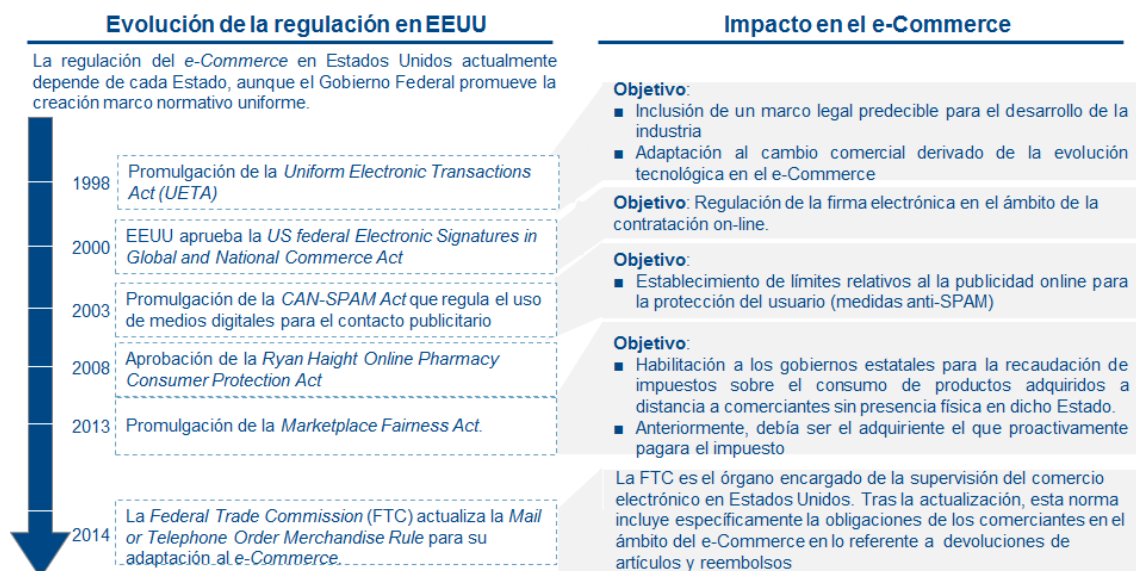


Contrato de Consultoría MinTic 0000510 de 2015 – Desafíos del sector postal colombiano en ambientes de comercio electrónico

Fuente: compañías, prensa, Análisis Arthur D. Little

A diferencia de Europa, donde el foco regulatorio ha estado en la liberalización del mercado, la regulación concerniente al e-Commerce en EE.UU., mercado desregulado de partida, está enfocada a la mejora de la seguridad del mercado digital, para evitar fraudes y abusos.

Figura 8-38. La regulación del e-commerce en Estados Unidos



Fuente: FTC, Congreso de Estados Unidos, Análisis Arthur D. Little

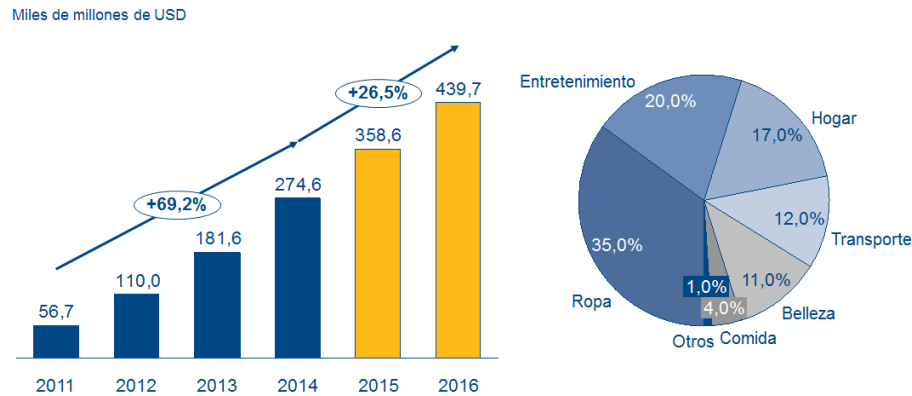
8.4. CHINA

China es el segundo mercado mundial de *e-commerce*. Su rápido crecimiento hace prever que posiblemente entre 2017 y 2018 haya superado a EE.UU. como primera potencia de *e-commerce* mundial

En los últimos años, el volumen de ventas online ha crecido más de un 69% anual y se espera que crezca a un ritmo del 26% en el futuro.

Contrato de Consultoría MinTic 0000510 de 2015 – Desafíos del sector postal colombiano en ambientes de comercio electrónico

Figura 8-39. China - Evolución y split de ingresos por tipo de venta (2013) de e-Commerce



Fuente: eMarketer, Forrester Research, Análisis Arthur D. Little

En China, la cadena de valor de *e-commerce* está dominada por Alibaba, el líder mundial y una de las empresas más innovadoras en el sector y por el operador postal nacional Chinapost. Alibaba ha lanzado numerosas iniciativas para cubrir la cadena de valor, con diversificación de su negocio “aguas arriba” y con la clara ambición de competir con Chinapost en el negocio “aguas abajo”.

Figura 8-40. Posicionamiento de Alibaba a lo largo de la cadena de valor del e-commerce en China

Contrato de Consultoría MinTic 0000510 de 2015 – Desafíos del sector postal colombiano en ambientes de comercio electrónico

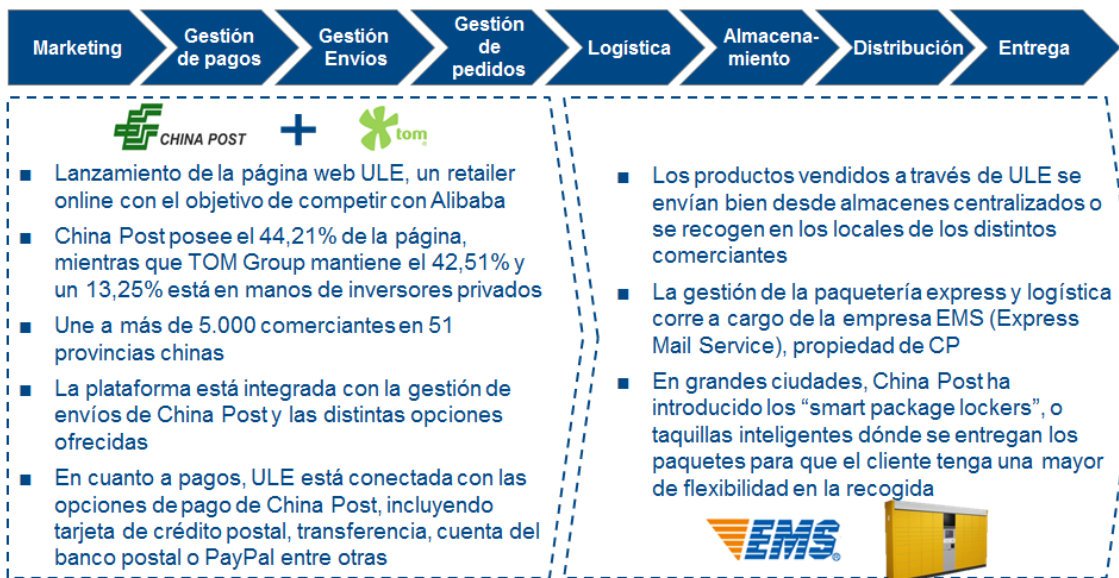


Fuentes: compañías, prensa, Análisis Arthur D, Little

Por su parte, Chinapost ha seguido el ejemplo de operadores postales europeos como Royal Mail o Poste Italiane y ha lanzado un mercado electrónico propio junto a TOM Group para estar presente a lo largo de toda la cadena de valor del comercio electrónico, con la clara ambición de competir con Alibaba en el negocio “aguas arriba”

Figura 8-41. Cadena de valor del comercio electrónico en China

Contrato de Consultoría MinTic 0000510 de 2015 – Desafíos del sector postal colombiano en ambientes de comercio electrónico



Fuente: Noticias, Chinapost, Análisis Arthur D. Little

Al igual que ocurre en Europa, la regulación del e-Commerce de China está enfocada a eliminar las barreras existentes en los mercados.

Contrato de Consultoría MinTic 0000510 de 2015 – Desafíos del sector postal colombiano en ambientes de comercio electrónico

Figura 8-42. La regulación del e-Commerce en China



Fuentes: Gobierno chino, Análisis Arthur D. Little

Tras suponer la mayor salida a bolsa (IPO) de la historia en 2014, el gigante del Alibaba se ha enfrentado a distintos problemas, entre ellos el debilitamiento de la economía china, que han perjudicado su desempeño bursátil.

Figura 8-43. Evolución cotización Alibaba (oct 14- ago 15)



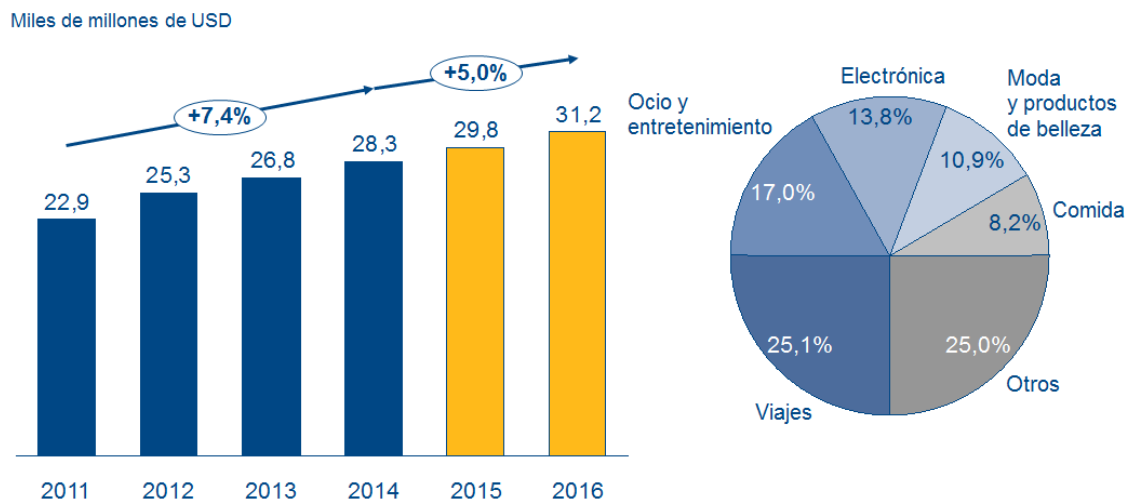
Contrato de Consultoría MinTic 0000510 de 2015 – Desafíos del sector postal colombiano en ambientes de comercio electrónico

Fuentes: Bloomberg, Market Watch, BBC, Análisis Arthur D. Little

8.5. AUSTRALIA

Australia es un país maduro para el *e-commerce*. En los últimos años, el volumen de ventas online ha crecido a un ritmo de un 7% anual y se espera que crezca a un ritmo del 5% en el futuro. Australia es de los países del mundo donde el porcentaje que el *e-commerce* representa sobre el PIB es más alto, con un 1,9%.

Figura 8-44. Australia - Evolución y split de ingresos por tipo de venta (2013) de e-Commerce



Fuentes: eMarketer, Análisis Arthur D. Little

Australia Post, operador postal nacional, se ha expandido a lo largo de la cadena de valor para poder competir con las empresas de ventas exclusivas online y de software.

Contrato de Consultoría MinTic 0000510 de 2015 – Desafíos del sector postal colombiano en ambientes de comercio electrónico

Figura 8-45. Cadena de valor del comercio electrónico en Australia (I)



Fuentes: Compañías, Análisis Arthur D. Little

“Aguas abajo” es relevante la presencia de operadores postales internacionales.

Figura 8-46. Cadena de valor del comercio electrónico en Australia (II)



Contrato de Consultoría MinTic 0000510 de 2015 – Desafíos del sector postal colombiano en ambientes de comercio electrónico

Fuente: Compañías, Análisis Arthur D. Little

Australia Post ha diseñado un completo catálogo de soluciones integrales para el e-Commerce.

Figura 8-47. Caso Australia Post: Soluciones integrales para el e-Commerce

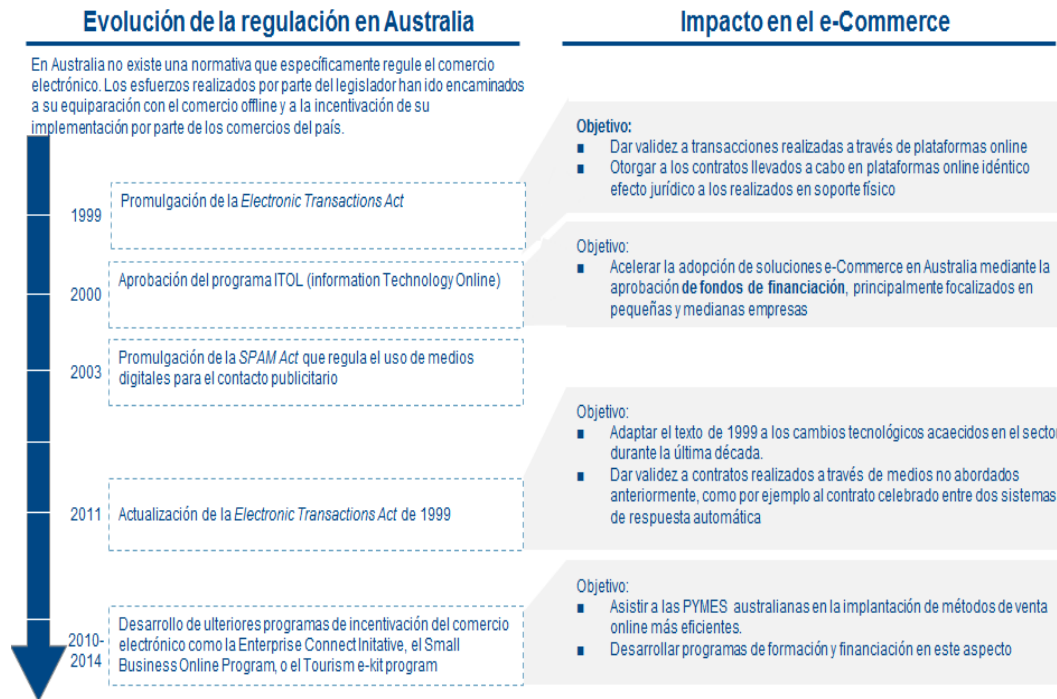


Fuentes: ASO, Análisis Arthur D. Little

La regulación Australiana está enfocada a eliminar barreras existentes y a fomentar su uso con financiación pública.

Figura 8-48. Regulación del comercio electrónico en Australia

Contrato de Consultoría MinTic 0000510 de 2015 – Desafíos del sector postal colombiano en ambientes de comercio electrónico



Fuentes: Gobierno australiano, Análisis Arthur D. Little

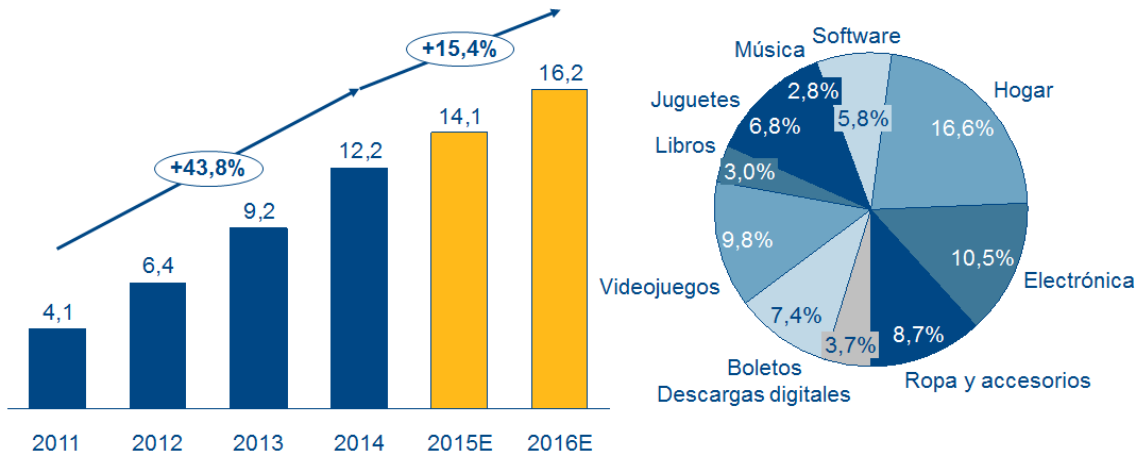
8.6. MÉXICO

En México, el segundo mercado de Latinoamérica tras Brasil, el comercio electrónico ha protagonizado un pronunciado crecimiento en los últimos años, y se espera que continúe creciendo a un ritmo del 15,4% anual.

Figura 8-49. México - Evolución y split de ingresos por tipología de venta (2014)

Contrato de Consultoría MinTic 0000510 de 2015 – Desafíos del sector postal colombiano en ambientes de comercio electrónico

Miles de millones de USD



Fuente: VISA, eMarketer, AMIPCI, Análisis Arthur D. Little

En México, un mercado eminentemente desregulado, la iniciativa de las empresas privadas ha empujado el comercio electrónico:

La empresa de transportes y paquetería privada Estafeta y otros operadores como Linio o Mercado Libre han desarrollado productos que integran la gestión de pagos para adaptarse a las necesidades del mercado *e-commerce*. Los pagos son de particular importancia en México, un mercado de baja bancarización y donde las tarjetas de crédito son menos comunes que en los otros mercados analizados.

Contrato de Consultoría MinTic 0000510 de 2015 – Desafíos del sector postal colombiano en ambientes de comercio electrónico

Figura 8-50. Cadena de valor del comercio electrónico en México (I)

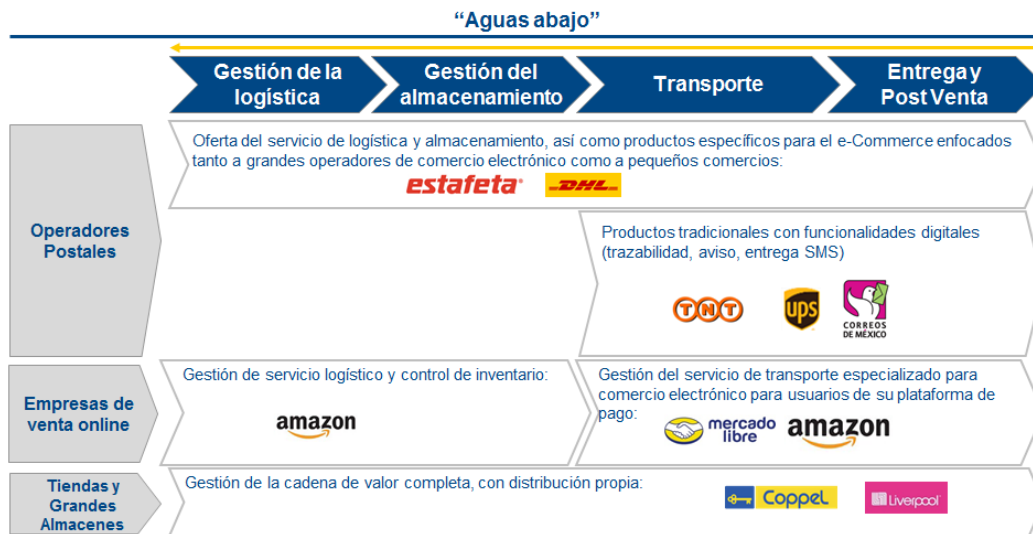


Fuentes: Compañías, Análisis Arthur D. Little

Por lo que a la cadena “aguas abajo” se refiere, existen diversos operadores postales que compiten entre ellos con escasa innovación.

Figura 8-51. Cadena de valor del en México (II)

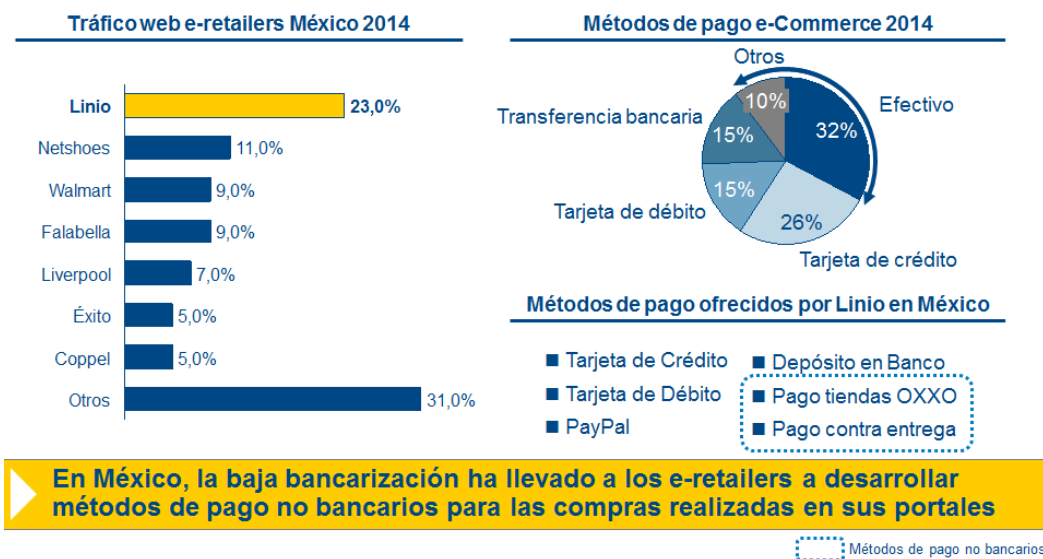
Contrato de Consultoría MinTic 0000510 de 2015 – Desafíos del sector postal colombiano en ambientes de comercio electrónico



Fuentes: Compañías, Análisis Arthur D. Little

Un 32% de los pagos de productos comprados a través de internet en México son en efectivo, facilidad que ofrecen los principales e-retailers del país como el líder Linio.

Figura 8-52. Métodos alternativos de pago en México



Fuente: Kinnevik, The Paypers, Linio, Análisis Arthur D. Little

Contrato de Consultoría MinTic 0000510 de 2015 – Desafíos del sector postal colombiano en ambientes de comercio electrónico

México se reserva de manera exclusiva el servicio de correspondencia pero tiene liberalizado el servicio de mensajería, que pretende reformar para promover el comercio electrónico.

Figura 8-53. Marco regulatorio mexicano



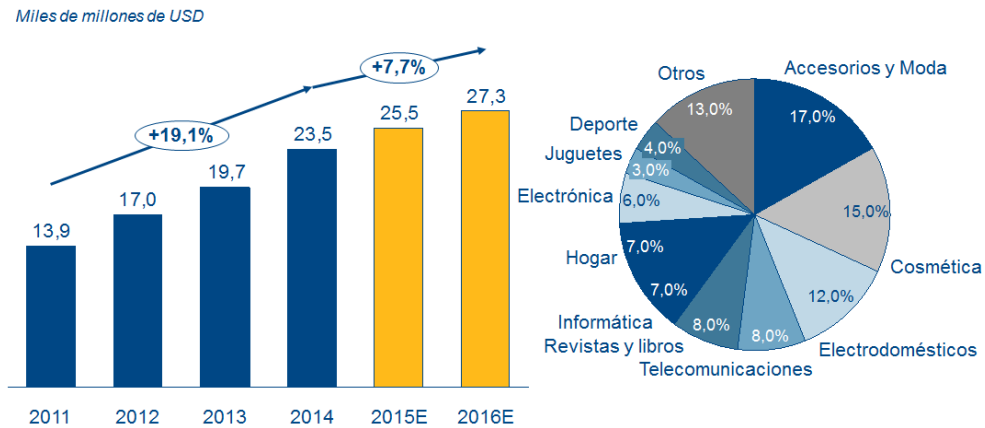
Fuente: Gobierno de México, Análisis Arthur D. Little

8.7. BRASIL

Brasil es el mayor mercado *e-commerce* de América Latina, si bien su crecimiento no es tan fuerte como el de México. Se prevé que en los próximos dos años crezca a un ritmo del 7,7% anual.

Contrato de Consultoría MinTic 0000510 de 2015 – Desafíos del sector postal colombiano en ambientes de comercio electrónico

**Figura 8-54. Brasil - Evolución y split por tipo de ingreso
(2014) del e-Commerce**



Fuentes: eMarketer, Webshoppers, Análisis Arthur D. Little

El mercado brasileño está caracterizado, al contrario que el mexicano, por su escasa apertura y la protección al operador nacional, lo que limita la innovación en este mercado. En iniciativas “aguas arriba”, el mercado brasileño de comercio electrónico está dominado por empresas nacionales, tanto a nivel postal como en empresas de venta exclusiva online.

**Figura 8-55. Cadena de valor del comercio electrónico en
Brasil (I)**

Contrato de Consultoría MinTic 0000510 de 2015 – Desafíos del sector postal colombiano en ambientes de comercio electrónico



Fuentes: Compañías, Análisis Arthur D. Little

Por lo que a “aguas abajo” se refiere, destaca el papel de Correios do Brasil, operador postal oficial.

Figura 8-56. Cadena de valor del comercio electrónico en Brasil (II)

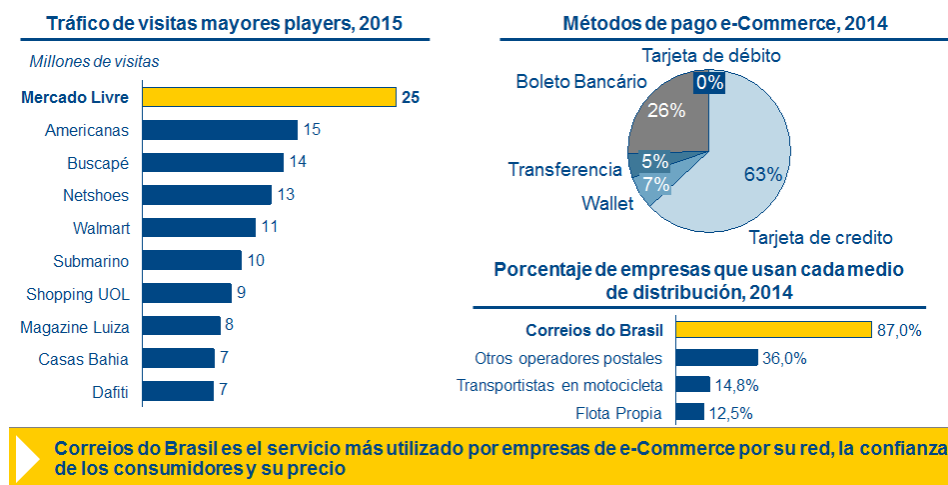


Fuentes: Compañías, Análisis Arthur D. Little

Contrato de Consultoría MinTic 0000510 de 2015 – Desafíos del sector postal colombiano en ambientes de comercio electrónico

Las tarjetas de crédito representan un 63% de los pagos de e-commerce en Brasil, debido a los altos niveles de bancarización del país en comparación a otros mercados latinoamericanos.

Figura 8-57. Players y tendencias del comercio electrónico en Brasil



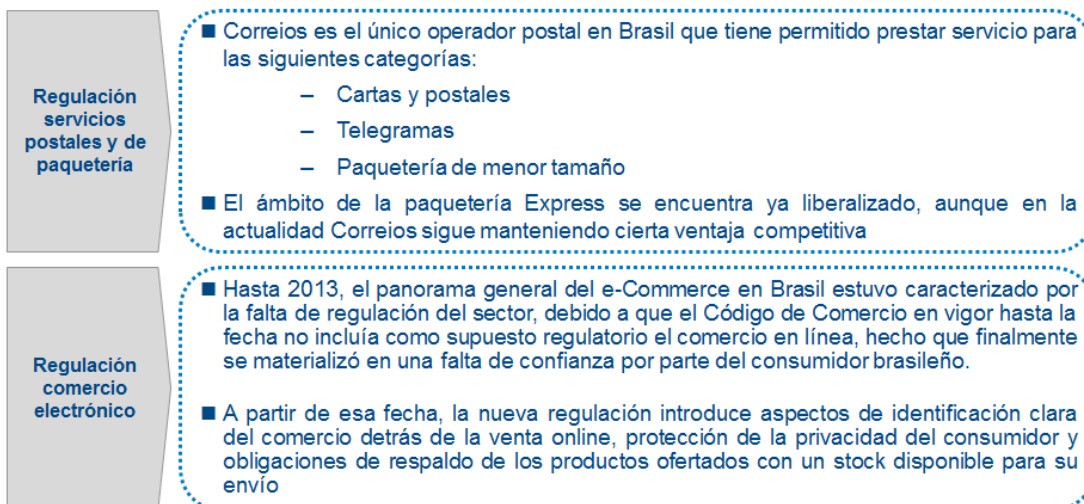
Fuente: Top10, Sebrae, Keyscore, Análisis Arthur D. Little

La regulación brasileña está marcada por el monopolio legal establecido en favor de Correios con respecto a envíos postales y por la creciente defensa del consumidor

Figura 8-58. Regulación del comercio electrónico en Brasil

Contrato de Consultoría MinTic 0000510 de 2015 – Desafíos del sector postal colombiano en ambientes de comercio electrónico

Marco regulatorio para operar en el sector e-Commerce en Brasil



Fuente: Gobierno de Brasil, Análisis Arthur D. Little



MinTIC

Ministerio de Tecnologías de la Información
y las Comunicaciones



Contrato de Consultoría MinTic 0000510 de 2015 – Desafíos del sector postal colombiano en ambientes de comercio electrónico

CAPITULO 3

BRECHAS IDENTIFICADAS EN COLOMBIA RESPECTO A PRACTICAS INTERNACIONALES

9 “GAP ANALYSIS”: OPORTUNIDADES IDENTIFICADAS

9.1. TENDENCIAS Y BARRERAS EN COLOMBIA RELACIONADAS CON EL COMERCIO ELECTRONICO

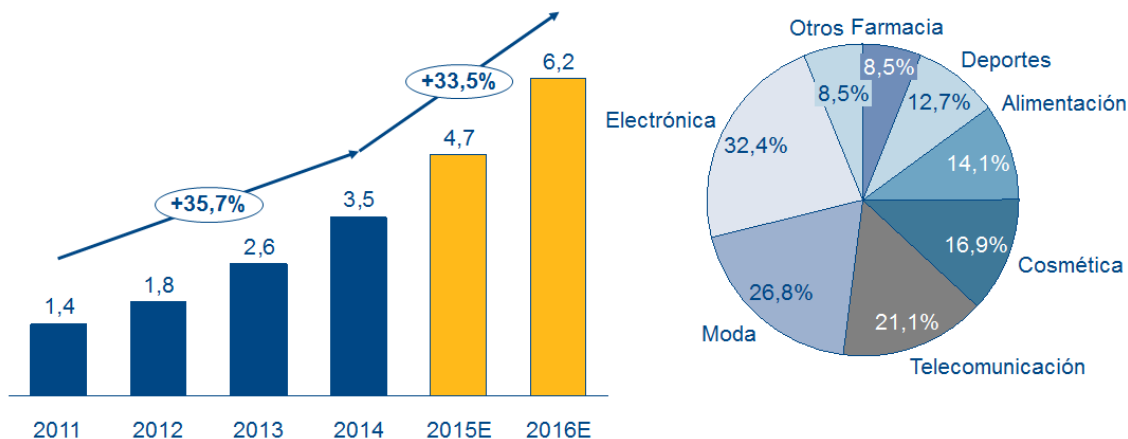
Con base en los análisis anteriores, a continuación resumimos o hacemos especial énfasis en las barreras para el acceso al comercio electrónico en Colombia, por lo que a continuación presentamos cifras y datos mostrados anteriormente, pero ahora con la finalidad de recalcar las brechas encontradas y así, en el siguiente capítulo, presentar posibles soluciones a las mismas.

En ese sentido, valga recalcar, que el *e-commerce* en Colombia está en clara expansión. En los últimos años, ha crecido a un ritmo anual de 35,7%, y se espera que siga creciendo a un ritmo similar en los próximos años

**Figura 9-1. Colombia - Evolución y split por tipo de
ingreso (2014) del e-Commerce**

Contrato de Consultoría MinTic 0000510 de 2015 – Desafíos del sector postal colombiano en ambientes de comercio electrónico

Miles de millones de USD



Fuente: EMIS Insight, PwC, PayU Latam, Euromonitor International, Análisis Arthur D. Little

Almacenes Éxito, Falabella y las plataformas de Rocket Internet son los players dominantes del e-Commerce en Colombia, mercado altamente fragmentado, en el que Amazon y Alibaba todavía no tienen un peso significativo.

Figura 9-2. Marketplaces en porcentaje de ventas (2014)

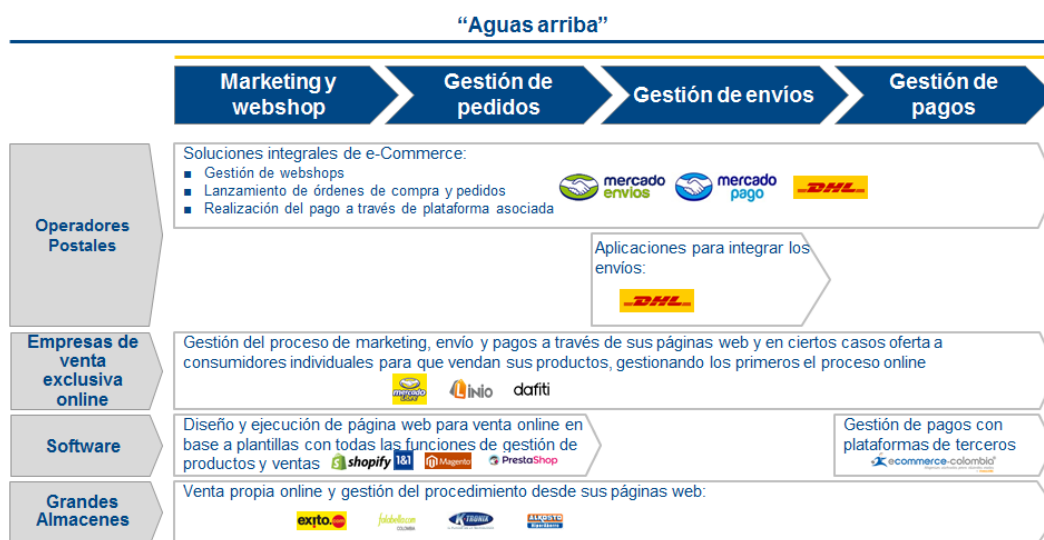


Contrato de Consultoría MinTic 0000510 de 2015 – Desafíos del sector postal colombiano en ambientes de comercio electrónico

Fuente: Euromonitor, Compañías, Análisis Arthur D. Little

“Aguas arriba” en Colombia todavía no se ha producido el mismo avance en la oferta de soluciones integrales por parte de los operadores postales como en otros países.

Figura 9-3. Cadena de valor del comercio electrónico en Colombia (I)



Fuentes: Compañías, Análisis Arthur D. Little

Aguas abajo, empresas como Mercado Libre o Falabella han llegado a acuerdos con operadores postales para poseer sus propias soluciones integradas de e-commerce.

Figura 9-4. Cadena de valor del comercio electrónico en Colombia (II)

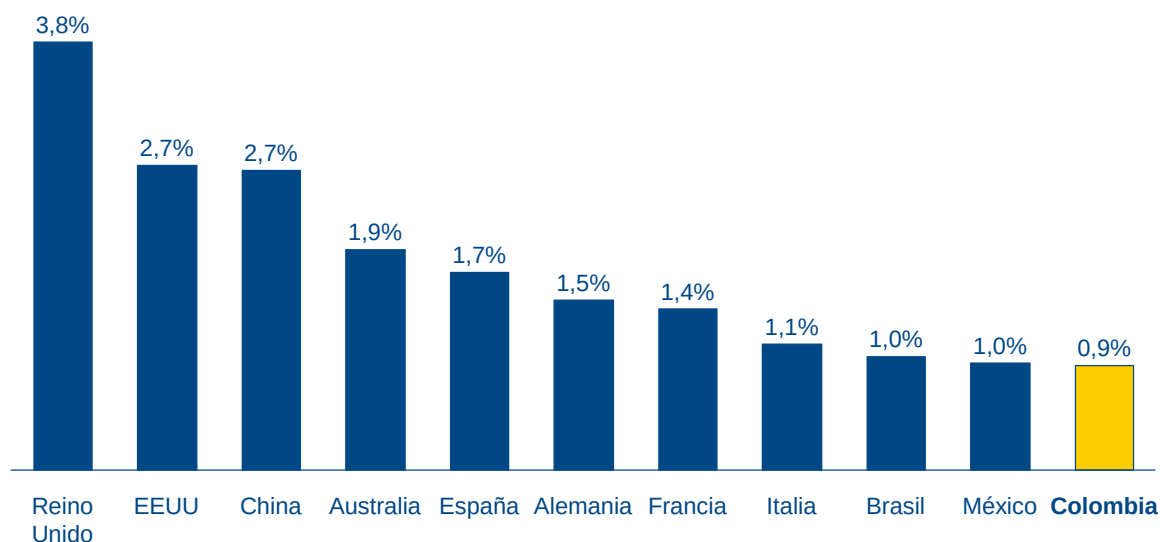
Contrato de Consultoría MinTic 0000510 de 2015 – Desafíos del sector postal colombiano en ambientes de comercio electrónico



Fuentes: Compañías, Análisis Arthur D. Little

Sin embargo, al comparar el porcentaje que representa el comercio electrónico sobre el PIB con otros países, se observa que la penetración del e-Commerce en el país es todavía baja, incluso en comparación con otros países de Latinoamérica.

Figura 9-5. % e-Commerce sobre PIB

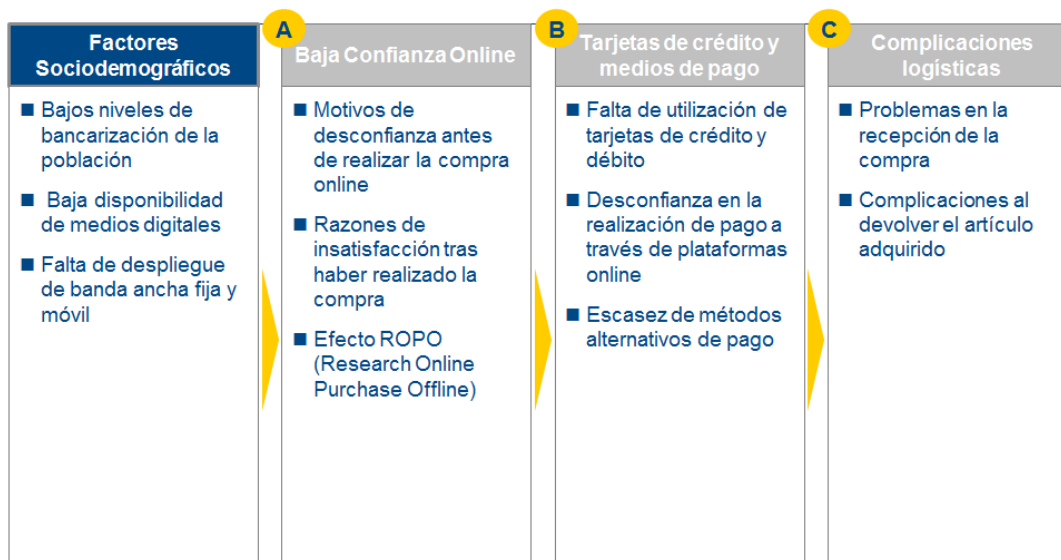


Fuentes: World Bank, eMarketer, Análisis Arthur D. Little

Contrato de Consultoría MinTic 0000510 de 2015 – Desafíos del sector postal colombiano en ambientes de comercio electrónico

Se han identificado barreras sociodemográficas y de idiosincrasia propia del sector postal que explican la escasa penetración del e-commerce en Colombia:

Figura 9-6. Barreras que dificultan el avance del e-Commerce en Colombia



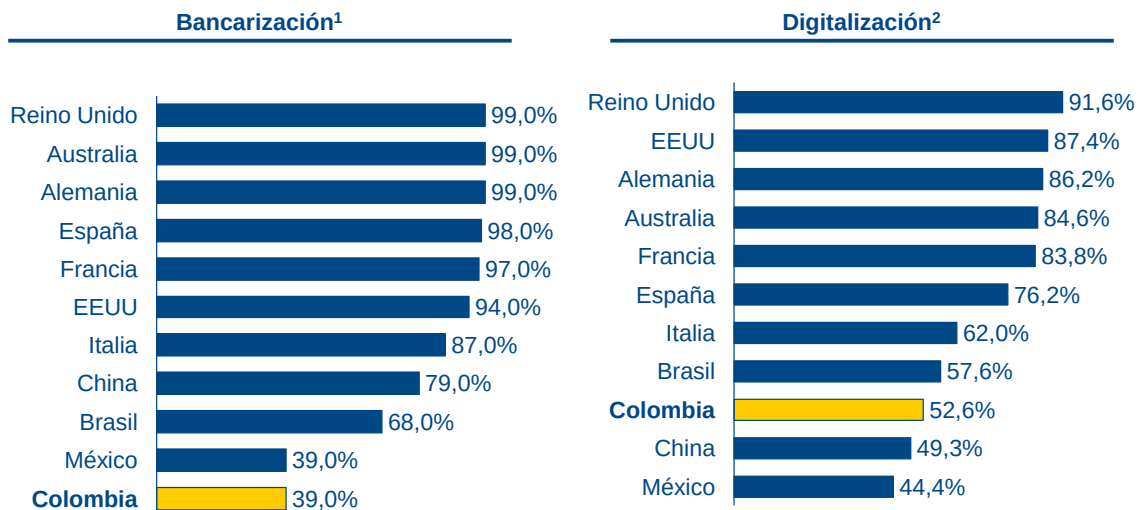
Fuente: Análisis Arthur D. Little

III. Factores sociodemográficos

El menor desarrollo del comercio electrónico en Colombia radica entre otras razones en los bajos niveles de bancarización y digitalización del país, factores habilitantes clave para el comercio electrónico. Por definición, una persona no bancarizada y/o digitalizada tendrá difícil acceso al comercio electrónico.

Contrato de Consultoría MinTic 0000510 de 2015 – Desafíos del sector postal colombiano en ambientes de comercio electrónico

Figura 9-7. Bancarización y digitalización en Colombia

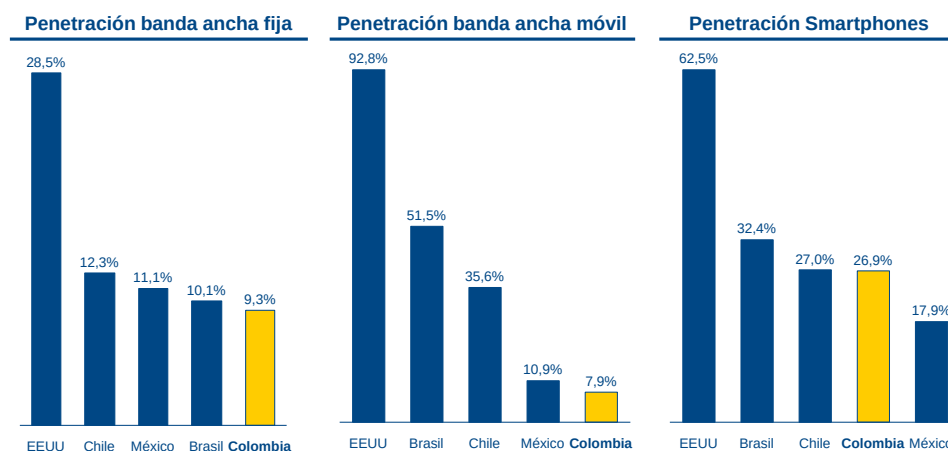


Nota: 1) Denota el % encuestados que declaran poseer una cuenta personal o compartida o con otra persona. 2) Usuarios de internet sobre total de población

Fuente: Banco Mundial (2014), Análisis Arthur D. Little

En cuanto a penetración de banda ancha fija y móvil, Colombia sigue retrasado respecto a otros mercados de referencia a nivel regional e internacional

Figura 9-8. Principales indicadores de digitalización



Contrato de Consultoría MinTic 0000510 de 2015 – Desafíos del sector postal colombiano en ambientes de comercio electrónico

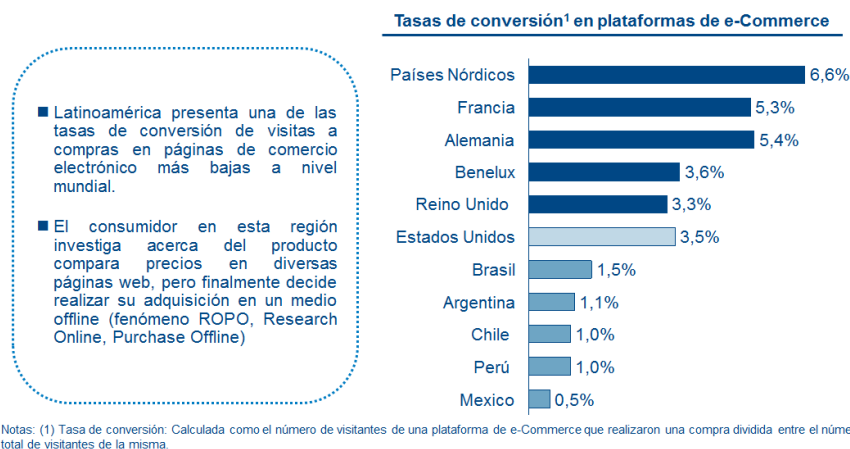
Fuente: Broadband Commission, GSMA (2014), Análisis Arthur D. Little

IV. Otros factores

a. Baja confianza con respecto al comercio electrónico

El consumidor en Latinoamérica visita las páginas de comercio electrónico, pero finalmente decide realizar sus compras en establecimientos físicos, con mayor frecuencia que en otros países, lo que indica una falta de confianza en el comercio electrónico.

Figura 9-9. Principales motivos de rechazo ante la posibilidad de comprar en comercios electrónicos

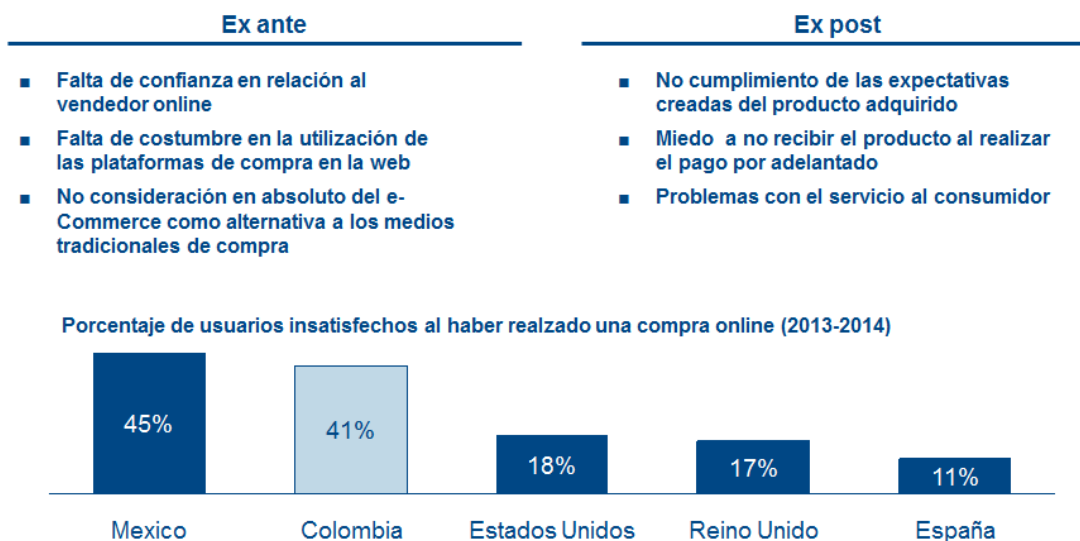


Fuente: Adobe Digital Index, Media Telecom, elinstituto, Análisis Arthur D. Little

Adicionalmente, en Latinoamérica en general y en Colombia en particular, el cliente expresa una insatisfacción mayor con el resultado de sus compras que en otras regiones.

Contrato de Consultoría MinTic 0000510 de 2015 – Desafíos del sector postal colombiano en ambientes de comercio electrónico

Figura 9-10. Principales motivos de rechazo ante las compras en comercios electrónicos

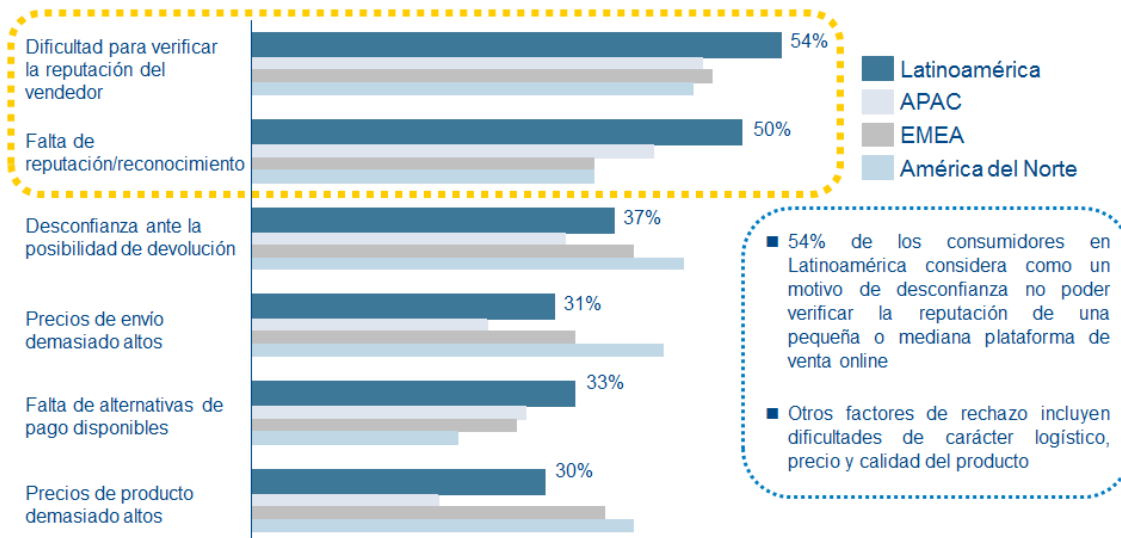


Fuente: Cámara Colombiana de Comercio, the Cocktail Analysis, ONTSI, NCSI UK, ACSI, Análisis Arthur D. Little

Las razones para la desconfianza de los consumidores con respecto a las plataformas de comercio electrónico son variadas en el mundo. Entre los motivos principales existen problemas reputacionales, problemas logísticos, problemas de precio y problemas relativos a formas de pago. En Latinoamérica la falta de confianza en el vendedor, es decir, el riesgo reputacional, es particularmente alto, más elevado que en cualquier otra región del mundo, lo que perjudica especialmente a plataformas mediana y pequeñas.

Contrato de Consultoría MinTic 0000510 de 2015 – Desafíos del sector postal colombiano en ambientes de comercio electrónico

Figura 9-11. Razones de desconfianza con respecto a plataformas pequeñas y medianas del e-Commerce



Fuente: Forrester Research, Análisis Arthur D. Little

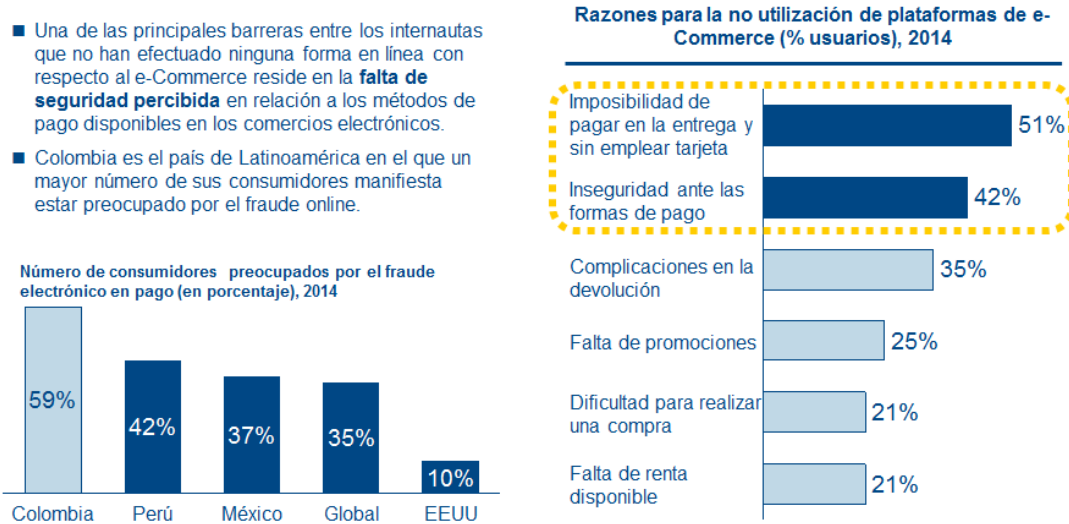
b. Barreras relativas a las tarjetas de crédito y los medios de pago en general

En Latinoamérica, la desconfianza con respecto a los medios de pago online es una gran barrera para la adopción del comercio electrónico. La tasa de usuarios preocupados por el fraude en el pago electrónico multiplica por seis la que puede encontrarse en Estados Unidos, y supera con creces la de países como Perú o México y la media global.

También, existe una gran barrera en lo relativo a los pagos sin tarjeta.

Contrato de Consultoría MinTic 0000510 de 2015 – Desafíos del sector postal colombiano en ambientes de comercio electrónico

Figura 9-12. Desconfianza del consumidor hacia los medios de pago online

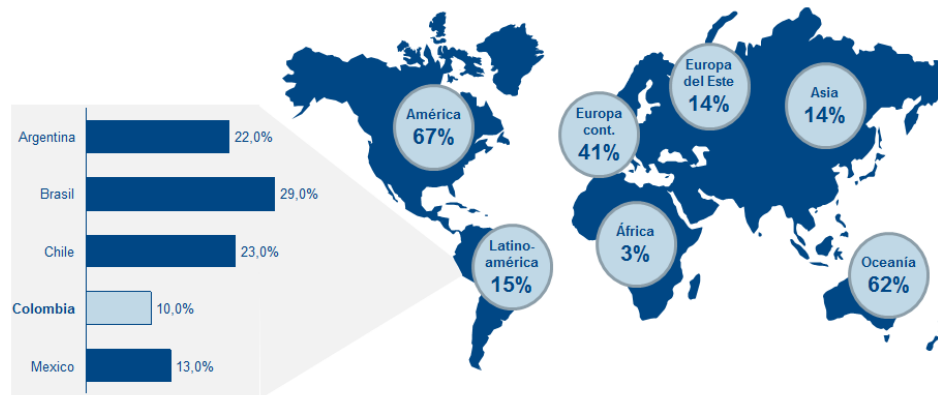


Fuente: Cámara Colombiana de Comercio Electrónico, The Cocktail Analysis, Análisis Arthur D. Little

Latinoamérica se encuentra entre las regiones con menor penetración de tarjetas de crédito entre su población, lo que significa un gran obstáculo para las compras “online”. La penetración media en la región es de un 15%. La tasa en Colombia es de tan solo un 10% lo que agudiza el problema regional.

Contrato de Consultoría MinTic 0000510 de 2015 – Desafíos del sector postal colombiano en ambientes de comercio electrónico

Figura 9-13. Porcentaje de la población con una o más tarjetas de crédito



Fuente: World Bank Financial Inclusion 2012-2014, Análisis Arthur D. Little

Como respuesta, los grandes *e-retailers* en Colombia están desarrollando nuevos métodos de pago alternativos en mayor medida que en otros países.

Figura 9-14. E-retailers que aceptan métodos alternativos de pago, por país

Contrato de Consultoría MinTic 0000510 de 2015 – Desafíos del sector postal colombiano en ambientes de comercio electrónico

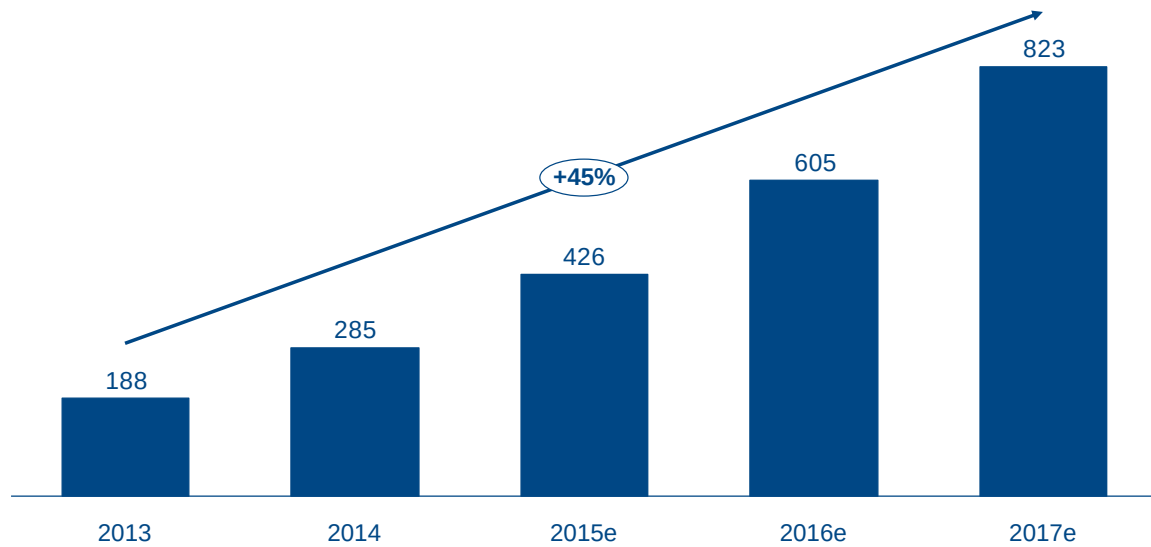


Fuente: Compañías, Análisis Arthur D. Little

Adicionalmente, el mercado de los pagos móviles supone una oportunidad importante en Colombia. El mercado de m-payment no ha dejado de crecer en los últimos años, sobre todo en los países emergentes.

Figura 9-15. Crecimiento del mercado de m-payment en el mundo 2013-2017e

Contrato de Consultoría MinTic 0000510 de 2015 – Desafíos del sector postal colombiano en ambientes de comercio electrónico

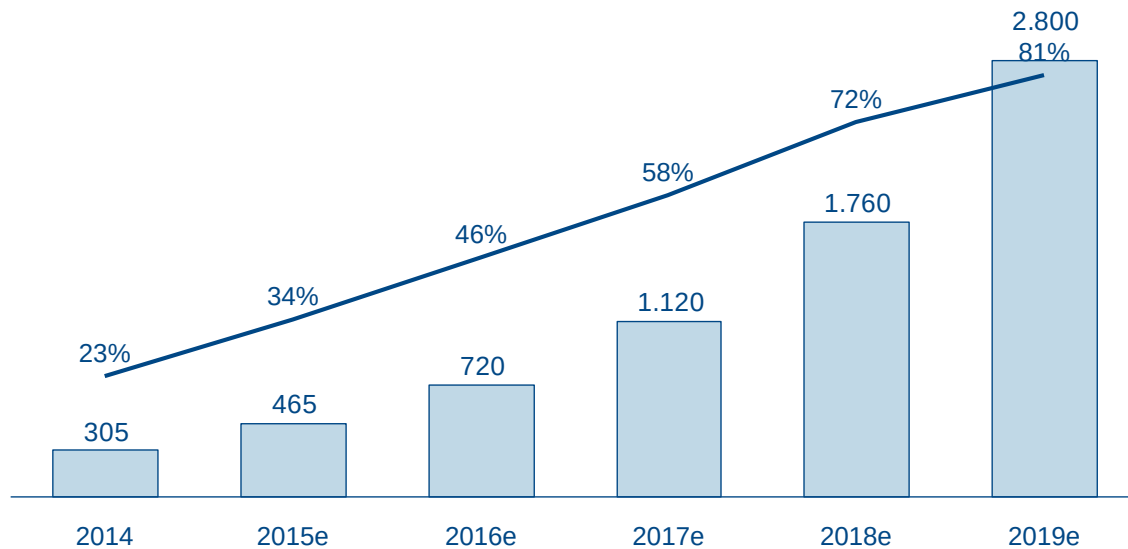


Fuente: Arthur D. Little

El crecimiento del m-payment se prevé que se vea impulsado en los próximos años con la generalización de tecnologías de pago eficientes en un número creciente de dispositivos móviles y terminales.

Contrato de Consultoría MinTic 0000510 de 2015 – Desafíos del sector postal colombiano en ambientes de comercio electrónico

Figura 9-16. Numero y cuota de móviles habilitados para NFC a nivel mundial



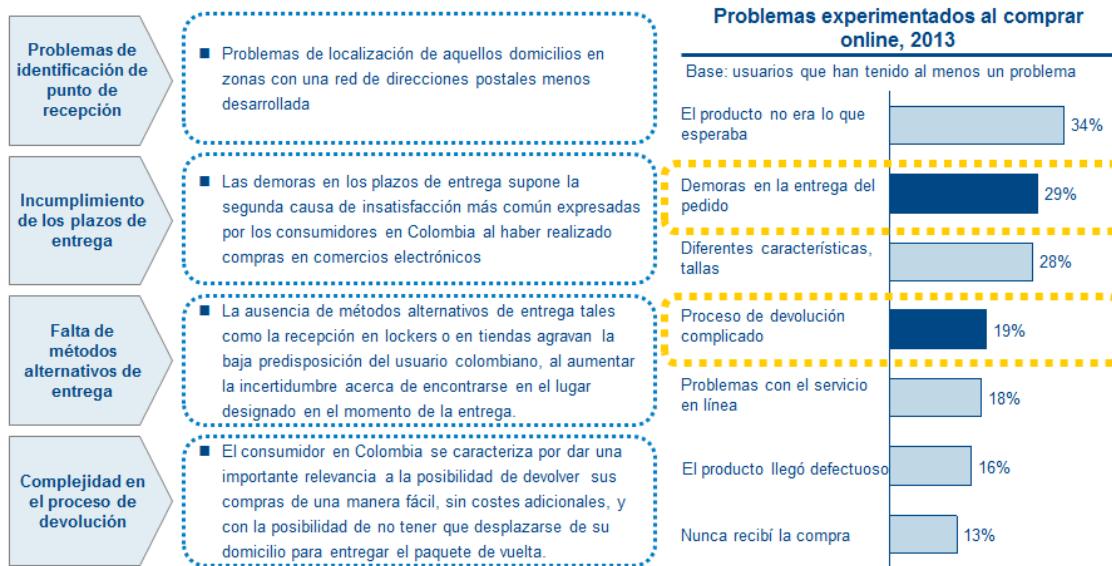
Fuente: Technavio

c. Complicaciones logísticas

Los problemas relacionados con los procesos de envío y devolución son la causa más común de insatisfacción del consumidor no relacionada con las características del producto.

Contrato de Consultoría MinTic 0000510 de 2015 – Desafíos del sector postal colombiano en ambientes de comercio electrónico

Figura 9-17. Principales problemas de carácter logístico a los que se enfrenta el e-commerce en Colombia



Fuente: Cámara Colombiana de Comercio electrónico, the Cocktail Analysis, Google Insights, Análisis Arthur D. Little

Contrato de Consultoría MinTic 0000510 de 2015 – Desafíos del sector postal colombiano en ambientes de comercio electrónico

9.2. TOPICOS A FORTALECER EN EL SECTOR POSTAL Y MEJORES PRACTICAS

Así mismo, de cara al ambiente de comercio electrónico, en el presente informe se han identificado con anterioridad las siguientes situaciones en el sector postal colombiano, que requieren acciones para fortalecerlo.

Tabla 9-1. Resumen tópicos del sector postal colombiano que ameritan fortalecimiento

TOPICO	SITUACION	PROBLEMA
ESTRUCTURA DE LA INDUSTRIA NACIONAL (MENSAJERIA)	■ Top 20 tienen el 90% del mercado. ■ 90% de operadores son pequeños con menos de k\$5 en ventas anuales. Solo un jugador con mas de k\$250 millones anuales (1/3 del mercado), con lo cual las economías de escala se concentran en los dos principales jugadores. ■ Mayoría de operadores con baja capacidad de inversión (margen de 1 dígito y bajo nivel de ventas).	EN GENERAL BAJA CAPACIDAD DE INVERSION (EXCEP. DOS GRUPOS)
INTEGRACION CADENA DE VALOR ECOMMERCE	■ Solo dos jugadores postales integrados aguas arriba y con alianzas con jugadores globales. ■ La mayoría de operadores se sitúan aguas abajo en funciones logísticas.	EN GENERAL BAJA INTEGRACION AGUAS ARRIBA (EXCEP. DOS GRUPOS)
JUGADORES GLOBALES	■ Con funcionalidades de ecommerce, pero no aplicadas ampliamente a nivel local en Colombia.	JUGADORES GLOBALES SIN PRESENCIA LOCAL FUERTE
MODELOS DE NEGOCIO	■ 67% operadores en mercado integrado, tanto individual como masivo. Aunque solo dos con presencia en ecommerce. ■ 20% en solo masivo. ■ 13% en solo individual.	MODELO DE NEGOCIO INTEGRADO, CON UN PORCENTAJE IMPORTANTE SOLO EN MASIVO
INNOVADORES	■ En desarrollo sistemas de lockers en algunas ciudades principales. ■ Algunos desarrollos de ecommerce para pymes. ■ Sin presencia aun de iniciativas de despacho masivo 1 día para comida u otros objetos.	INNOVADORES EN FASE INICIAL, PERO CON BAJAS BARRERAS DE ENTRADA

Contrato de Consultoría MinTic 0000510 de 2015 – Desafíos del sector postal colombiano en ambientes de comercio electrónico

En relación con la situación resumida anteriormente, se ha observado en los países estudiados como mejores prácticas, que existen distintas prácticas a lo largo de la cadena de valor del e-commerce, tanto “aguas arriba” como “aguas abajo” que pueden ayudar en el fortalecimiento del sector postal colombiano y mejorar la competitividad del sector del e-commerce, tal y como se describe a continuación.

Figura 9-18. Comparativa de mejores prácticas internacionales que serían de aplicación al mercado de e-commerce colombiano

Principales ejemplos de mejores prácticas en la cadena de valor

					
“Aguas arriba”	Marketing y Webshop	1 Diseño y gestión de páginas web con e-Commerce	■ Poste Italiane (Italia) ■ La Poste (Francia) ■ Correos (España)		
	Pagos	2 Gestión de marketing online y offline	■ Asendia (La Poste)		
	Gestión Pedidos	3 Métodos de pago alternativos		■ Alipay	■ Linio ■ Mercado pago
	Gestión Envíos	4 Ofertas de servicios de gestión de pedidos y logística		■ Amazon	■ Alibaba
“Aguas abajo”	Logística	5 Mejora de la trazabilidad de los pedidos e información al cliente final	■ DHL (Alemania) ■ Royal Mail (Reino Unido)	■ USPS	
	Almacenamiento	6 Mejora en al flexibilidad en la distribución y puntos de entrega	■ DHL (Lockers) ■ Royal Mail (Puntos de entrega)		
	Distribución	7 Reducción del tiempo de envío		■ Amazon Fresh ■ Amazon Now	
	Entrega y post-venta	8 Aumento del control por parte de un e-retailer de un grupo de empresas de paquetería			■ Alibaba Smart Logistics Network
		9 Desarrollo de logística inversa y métodos para la reducción de los costes asociados	■ Diversos operadores nacionales	■ Amazon Fresh	

Fuente: Análisis Arthur D. Little

Adicionalmente, como se ha podido observar en los países cubiertos por el estudio, a nivel de política pública se han promovido distintas acciones con el objetivo de desarrollar las

Contrato de Consultoría MinTic 0000510 de 2015 – Desafíos del sector postal colombiano en ambientes de comercio electrónico

condiciones idóneas para el crecimiento del *e-commerce* y fortalecer el sector postal. Por ende, en Colombia podrían adoptarse algunas de estas prácticas, descritas a continuación.

Figura 9-19. Desarrollo en Colombia para la promoción del e-commerce y comparativa con mercados de referencia

Comparativa del contenido regulatorio sobre e-commerce

							
Competencia	- Promoción de la competencia - Eliminación de <i>geoblocking</i>			Fomento de la entrada de competidores con financiación	Necesario permiso especial para serv. mensajería	- Serv. Mensaj. liberalizados - Monopolio en envíos postales para proteger al consumidor	El Estado es titular de servicios postales
Seguridad	Seguridad garantizada de empresas y consumidores	- Regulación de la firma electrónica - Limitación de SPAM	- Política de supervisión para los productos de e-Commerce - Sist. de pagos centralizados	- Seguridad a equiparar a la de ventas offline - Regulación del contacto publicitario	La regulación vigente va a actualizarse para aumentar la seguridad	Protección de la privacidad del consumidor	- Validez de la firma digital autorizada por entidades acreditadas - Protección al consumidor
Fomento e-commerce	- Establecimiento de un Single Digital Market europeo - Financiación de proyectos de e-commerce	Inclusión de las obligaciones de los comerciantes en devoluciones y reembolsos	- Apertura al exterior - Apoyo a transacciones en divisas - Agilización de procesos y dinamización del mercado	- Aprobación de fondos de financiación para fomentar e-commerce en PYMES - Formación y soporte a PYMES en venta online	- La regulación actualizada incluirá la aceptación de cobros electró. - Servicio de mensajería se reformará para promover el e-commerce	Inclusión del comercio online en el Código del Comercio	- Ley para crear sociedades de depósitos y pagos electrónicos - Reconocimiento de webs como establecimiento mercantil

Fuente: Análisis Arthur D. Little

Las acciones anteriores deben estar acompañadas del fortalecimiento del sector postal colombiano y su modernización e integración a la cadena de valor del comercio electrónico, tal y como se indica en el próximo capítulo.

Contrato de Consultoría MinTic 0000510 de 2015 – Desafíos del sector postal colombiano en ambientes de comercio electrónico

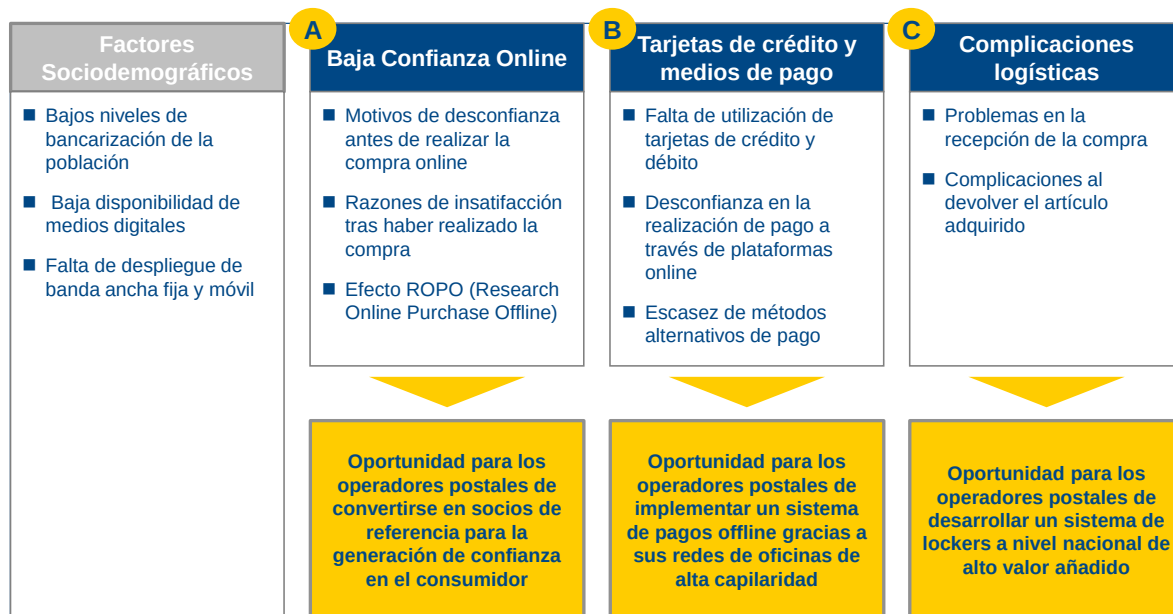
CAPITULO 4

10 RECOMENDACIONES Y PLAN DE ACCIÓN PARA EL CIERRE DE LAS BRECHAS TENDIENTES AL FORTALECIMIENTO DEL SECTOR POSTAL

10.1. RECOMENDACIONES

Los distintos operadores postales del país podrían perseguir determinados campos de actuación, basados en las mejores prácticas internacionales y que se describen a continuación.

Figura 10-1. Barreras que dificultan el avance del e-Commerce en Colombia y Oportunidades



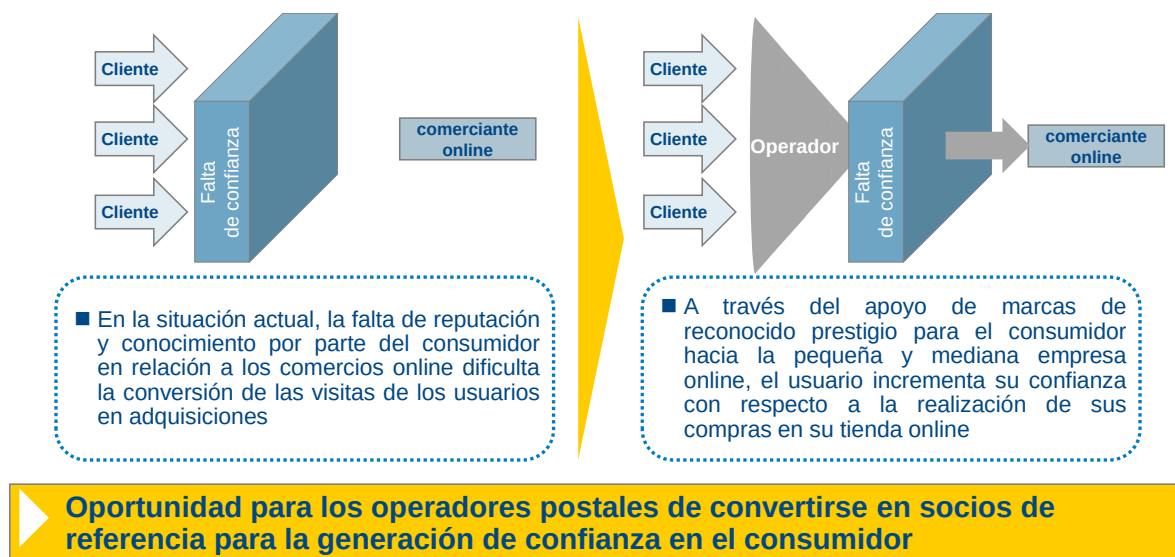
Fuente: Análisis Arthur D. Little

Como se ha detallado con anterioridad, una de las principales barreras para el crecimiento del e-commerce es la falta de confianza en las plataformas y los proveedores.

Contrato de Consultoría MinTic 0000510 de 2015 – Desafíos del sector postal colombiano en ambientes de comercio electrónico

Sería posible abordar esta barrera, aumentando la predisposición del consumidor colombiano hacia el *e-commerce* de pequeñas y medianas empresas colombianas, si los distintos operadores postales pudieran posicionarse como socios o intermediarios de confianza.

Figura 10-2. La intermediación de un agente de prestigio favorecería la evolución del e-Commerce en Colombia



Fuente: Análisis Arthur D. Little

También, al igual que están haciendo proveedores como Mercado Libre o Linio en México, la implementación de una red de puntos de pago offline como medio de pago alternativo favorecería a aquellos comerciantes online que no disponen de una red de tiendas físicas, en un entorno como el de Colombia en el que la bancarización y la preponderancia de tarjetas de crédito es muy baja. En este sentido, los operadores postales y de distribución podrían hacer uso de la capilaridad de su red de oficinas y de distribución para desarrollar un servicio de pagos offline de éxito, o bien se podrían apalancar en las redes de distribución de otras empresas como tiendas de conveniencia y supermercados, gasolineras, bancos etc.; así como buscar aliados que resulten del desarrollo de la nueva ley de inclusión financiera.

Contrato de Consultoría MinTic 0000510 de 2015 – Desafíos del sector postal colombiano en ambientes de comercio electrónico

Figura 10-3. Una red de pagos en establecimiento físico aporta diversas ventajas al e-Commerce



■ La posibilidad de elegir como método de pago a la hora de finalizar la compra elimina barreras relacionadas con el pago para dos segmentos de potenciales usuarios de e-Commerce en Colombia:

– **Usuarios que no disponen de una tarjeta de crédito/débito:** permitiendo la realización del pago en efectivo

– **Usuarios que desconfían del pago a través de plataformas electrónicas:** permitiendo el pago en un establecimiento físico de confianza

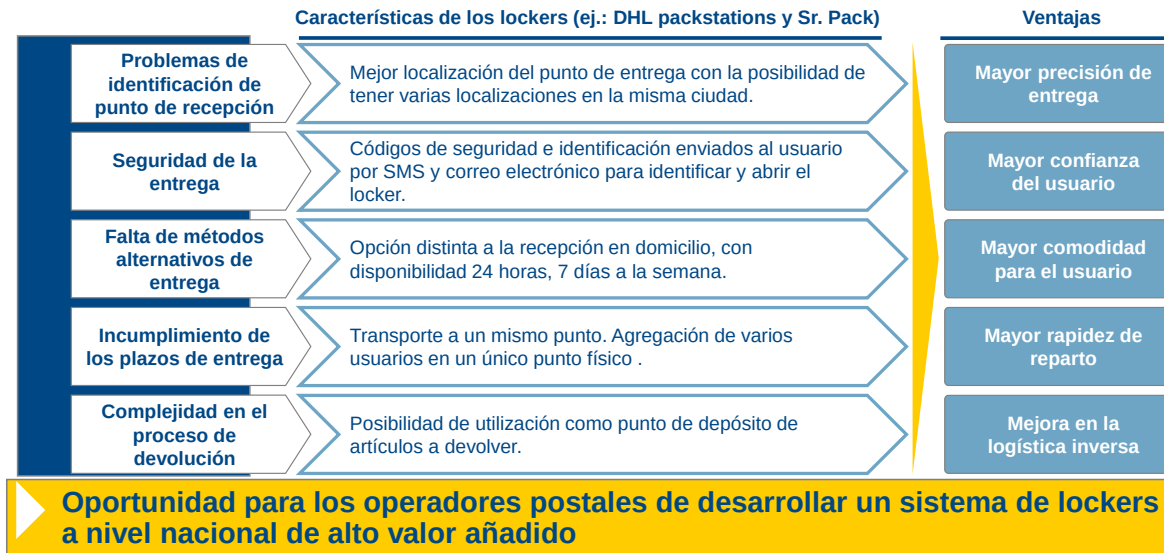
▶ **Oportunidad para los operadores de implementar un sistema de pagos offline gracias a redes de oficina de alta capilaridad, propias o de terceros**

Fuente: Análisis Arthur D. Little

Por último, la implementación de un sistema de lockers, siguiendo el ejemplo de DHL en Alemania a suficiente escala solventaría gran parte de los problemas logísticos a los que se enfrenta el e-Commerce en un país como Colombia. En este sentido, Correos de Colombia ha dado el primer paso con su iniciativa Sr. Pack, que podría representar una muy buena oportunidad para este y otros operadores de distribución colombianos.

Contrato de Consultoría MinTic 0000510 de 2015 – Desafíos del sector postal colombiano en ambientes de comercio electrónico

Figura 10-4. Desarrollo de un sistema de lockers para la recepción de paquetes



Fuente: Análisis Arthur D. Little

Adicionalmente, existe una oportunidad para los distintos operadores postales y de distribución de convertirse en socios estratégicos que den entrada directa a los grandes Marketplaces internacionales como Amazon y Alibaba, no presentes de forma directa en el país. La eventual expansión de estos operadores al mercado colombiano, con el establecimiento de marketplaces locales y centros de distribución en el país podría ser una oportunidad para los distintos operadores postales del país para establecer una alianza estratégica que incrementara su volumen de actividad.

Contrato de Consultoría MinTic 0000510 de 2015 – Desafíos del sector postal colombiano en ambientes de comercio electrónico

A continuación se resumen las principales acciones recomendadas para el fortalecimiento del sector postal en Colombia, según aconsejan las mejores prácticas recomendadas a nivel internacional.

Tabla 10-1. Resumen recomendaciones para fortalecer el sector postal en Colombia

TOPICO	ACCIONES	RESULTADO
INTEGRACION DE LOS OPERADORES POSTALES "AGUAS ARRIBA" EN LA CADENA DE VALOR DE ECOMMERCE	■ Definición programa de apoyo para que los operadores postales actúen en toda la cadena de valor (aguas arriba y aguas abajo). ■ Fomento para el desarrollo de aplicaciones de e-commerce, que agreguen mercado y ofrezcan soluciones a las PyMES. ■ Definición programa de incentivos para que los operadores postales fortalezcan su presencia en la cadena de valor.	MEJORA DE POSICION COMPETITIVA DE LOS OPERADORES POSTALES Y MEJORA DE OFERTA DE LAS PyMES.
FORTALECIMIENTO ESTRUCTURA DE LA INDUSTRIA LOCAL	■ Definición incentivos y acciones para mejorar la eficiencia y economía de escala de los operadores postales. (medidas de integración) ■ Definición de reglas para aumentar la competencia en mensajería especializada y en especial en la logística de paquetería asociada al e-commerce.	MEJORA POSICION COMPETITIVA DE LOS OPERADORES POSTALES Y MEJORA CALIDAD DEL SERVICIO.
ESTRUCTURACION ALIANZAS CON JUGADORES GLOBALES	■ Definición de incentivos para establecer las alianzas. ■ Fortalecer el esquema de interconexión de redes postales a nivel nacional.	MEJORA INTEGRACION CON JUGADORES GLOBALES
FORTALECIMIENTO SISTEMAS ALTERNOS DE ENTREGA	■ Definición sistema tipo lockers como alternativa a despacho a domicilio, incluyendo "lockers comunitarios". ■ Definición normas alternas de horarios de entrega y calidad del servicio. ■ Estructuración modelo lockers o similar en zonas alejadas y rurales.	MEJORA SISTEMAS ALTERNOS DE DESPACHO Y DISMINUCION TIEMPOS.

Contrato de Consultoría MinTic 0000510 de 2015 – Desafíos del sector postal colombiano en ambientes de comercio electrónico

**Tabla 10-2. Resumen recomendaciones para fortalecer el
sector postal en Colombia (II)**

TOPICO	ACCIONES	RESULTADO
FORTALECIMIENTO SISTEMA DE PAGOS OFFLINE INTEGRADO A ECOMMERCE	■ Definición esquema de alianzas operadores de giros y operadores de ecommerce. ■ Definición incentivos para que la integración en la cadena de valor de ecommerce y los operadores de pagos offline se masifique. ■ Definición programa de incentivos para que el sistema de pagos actúe en estratos o zonas no bancarizadas, en forma integrada con ecommerce.	MEJORAMIENTO PROPUESTA DE VALOR DE LOS OPERADORES POSTALES Y APOYO AL ECOMMERCE.
FORTALECIMIENTO DE ESQUEMAS INNOVADORES	■ Definición de marco común para innovadores en el sector postal e ecommerce. Casos como Uber Eat, Amazon Fresh y similares. ■ Definición de marco para objetos postales vs. domicilios. Precisar alcances en cada caso. ■ Revisión normativa postal de cara a las innovaciones de negocios, y propuesta de marco común para apoyar la innovación y salvaguardar los objetivos de la política pública.	MODERNIZACION DEL SECTOR POSTAL Y ABSORCION DE INNOVACION, SIEMPRE QUE SE RESPETEN LOS OBJETIVOS DE POLITICA PUBLICA.
FORTALECIMIENTO SISTEMA DE INFORMACION	■ Ajuste a a definición del sistema de información del sector postal, de cara a analizar el avance del ecommerce, según sean las decisiones de política en el sector postal. ■ Prueba y puesta en marcha del sistema de información.	MEJORA SISTEMA DE INFORMACION ADECUADO AL NUEVO AMBIENTE DE ECOMMERCE.

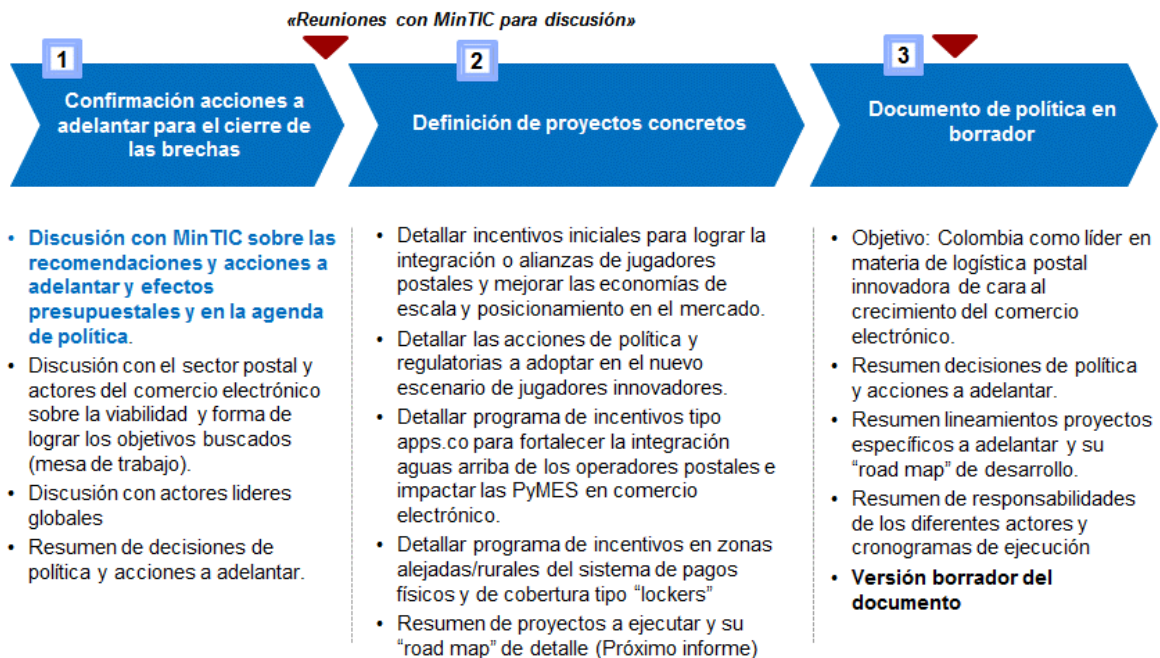
10.2. PLAN DE ACCION

Las recomendaciones anteriores incluyen acciones en temáticas bien diversas como propuesta de valor, cadena de suministro, competencia, regulación y estructura industrial, lo cual aconseja la estructuración de un documento integrado de política que deje claramente sentadas las acciones en el sector postal, pero que también las integre con el desarrollo del comercio electrónico y con el aumento de competitividad del país y la satisfacción de las necesidades de los ciudadanos.

Por ello, el Plan de Acción incluye el siguiente esquema.

Contrato de Consultoría MinTic 0000510 de 2015 – Desafíos del sector postal colombiano en ambientes de comercio electrónico

Figura 10-5. Esquema del plan de acción para fortalecer el sector postal.



Como se nota en la figura anterior, las fases del plan de acción son las siguientes.

Punto de validación. Con base en el análisis realizado en el presente informe, se procederá a validar con el MinTIC la viabilidad de las recomendaciones indicadas. Así mismo, se procederá igualmente con los actores sectoriales, incluyendo actores del sector postal, innovadores y operadores globales líderes en el mercado. Una vez realizada esta validación se resumirán las decisiones de política y las acciones a realizar para cerrar las brechas identificadas.

Elaboración detallada de las acciones y "road map". Según lo previsto en el estudio, se procederá entonces a detallar las acciones y proyectos a desarrollar y su respectivo "road map" con objetivos y cronogramas concretos, según las disponibilidades de recursos de MinTIC y otras entidades participantes.



MinTIC

Ministerio de Tecnologías de la Información
y las Comunicaciones



Contrato de Consultoría MinTic 0000510 de 2015 – Desafíos del sector postal colombiano en ambientes de comercio electrónico

Finalmente, se procederá a consolidar una versión borrador del documento de política que incluya de manera integrada las decisiones de política, acciones, proyectos y responsabilidades para lograr que Colombia sea un referente regional en materia de logística postal innovadora, de cara al crecimiento del comercio electrónico y la mejora de la competitividad en el país.

Lo anterior se verá reflejado en el Informe 2 y final de la presente consultoría.



MinTIC

Ministerio de Tecnologías de la Información
y las Comunicaciones



TELBROAD S.A.S.

INFORME 2

INFORME ROAD MAP DESAFIOS SECTOR POSTAL

Contrato de Consultoría No. 0000510 de 2015

Elaborar un estudio que permita evidenciar los desafíos del sector postal colombiano en ambientes de comercio electrónico, que sirva como base para el fortalecimiento de la política pública de este sector.

Bogotá D.C., 20 de noviembre de 2015



MinTIC

Ministerio de Tecnologías de la Información
y las Comunicaciones



Contrato de Consultoría MinTic 0000510 de 20154 – Desafíos del sector postal colombiano en ambientes de comercio electrónico

TABLA DE CONTENIDOS

Contenido

1	INTRODUCCION	7
2	RECOMENDACIONES Y PLAN DE ACCIÓN PARA EL CIERRE DE LAS BRECHAS TENDIENTES AL FORTALECIMIENTO DEL SECTOR POSTAL.....	8
2.1.	RECOMENDACIONES.....	8
2.2.	ELEMENTOS DEL PLAN DE ACCION.....	12
3	ANALISIS E IDENTIFICACION DE DESAFIOS DEL PLAN DE ACCION.....	15
3.1.	Realizar acciones estructurales en un corto plazo	15
3.2.	Innovar en un sector con actores que poco innovan	17
3.3.	Tener competitividad en un sector rápidamente cambiante	19
4	HOJA DE RUTA DE LOS DESAFIOS	21
4.1.	Desafío 1: Integración de los operadores postales “aguas arriba”	21
4.2.	Desafío 2: Fortalecimiento de la industria	25
4.3.	Desafío 3: Alianzas con jugadores globales.....	30
4.4.	Desafío 4: Fortalecimiento sistemas alternos de entrega.....	35
4.5.	Desafío 5: Fortalecimiento de sistema de pagos Off Line integrado al e-commerce 39	
4.6.	Desafío 6: Fortalecimiento de esquemas innovadores.....	45
4.7.	Desafío 7: Fortalecimiento del Sistema de Información	49
4.8.	Desafío 8: Ajuste reglamentario del marco existente según procesos innovadores en la industria postal	52



Contrato de Consultoría MinTic 0000510 de 20154 – Desafíos del sector postal colombiano en ambientes de comercio electrónico

5	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	59
---	-------------------------------------	----

TABLA DE FIGURAS

Figura 2-1. Barreras que dificultan el avance del e-Commerce en Colombia y Oportunidades	8
Figura 2-2. La intermediación de un agente de prestigio favorecería la evolución del e-Commerce en Colombia	9
Figura 2-3. Una red de pagos en establecimiento físico aporta diversas ventajas al e-Commerce	10
Figura 2-4. Desarrollo de un sistema de lockers para la recepción de paquetes	11
Figura 3-1. Cadena de valor del comercio electrónico en México (I)	15
Figura 3-2. Cadena de valor del en México (II)	16
Figura 3-3. Métodos alternativos de pago en México	17
Figura 3-4. Jugadores mensajería especializada, por tamaño en ventas (estimado)	18
Figura 3-5. Caso Amazon Fresh	19
Figura 3-6. Ejemplos de startups de innovación pura en el ámbito de la entrega postal de paquetería	20
Figura 4-1. Desafío 1: Integración “aguas arriba”	21
Figura 4-2. Actividades “aguas arriba” para la integración.	22
Figura 4-3. Acciones para afrontar el Desafío 1: Integración “aguas arriba”	23
Figura 4-4. Hoja de ruta Desafío 1: Integración “aguas arriba”	25
Figura 4-5. Desafío 2: Fortalecimiento de la industria	26
Figura 4-6. Alibaba y su red de empresas de paquetería.	26
Figura 4-7. Acciones para afrontar el desafío 2: fortalecimiento de la industria	27

Contrato de Consultoría MinTic 0000510 de 20154 – Desafíos del sector postal colombiano en ambientes de comercio electrónico

Figura 4-8. Hoja de ruta Desafío 2: Fortalecimiento de la industria	29
Figura 4-9. Desafío 3: Alianzas con jugadores globales.....	30
Figura 4-10. Amazon Fresh y su propuesta de valor.....	31
Figura 4-11. Optimización logística Amazon.	32
Figura 4-12. Acciones para afrontar el desafío 3: alianzas con jugadores globales	33
Figura 4-13. Hoja de ruta Desafío 3: Alianzas con jugadores globales	34
Figura 4-14. Desafío 4: Fortalecimiento sistemas alternos de entrega.....	35
Figura 4-15. Esquema de “lockers”	36
Figura 4-16. Acciones para afrontar el desafío 4: fortalecimiento sistemas alternos de entrega	37
Figura 4-17. Hoja de ruta Desafío 4: Fortalecimiento sistemas alternos de entrega.....	38
Figura 4-18. E-retailers que aceptan métodos alternativos de pago, por país	40
Figura 4-19. Hoja de ruta Desafío 5: Fortalecimiento de sistemas de pagos Off Line	41
Figura 4-20. Hoja de ruta Desafío 6: Fortalecimiento de esquemas innovadores.....	45
Figura 4-21. Acciones para afrontar el desafío 6: fortalecimiento de esquemas innovadores	47
Figura 4-22. Hoja de ruta Desafío 6: Fortalecimiento de esquemas innovadores (meses)48	
Figura 4-23. Hoja de ruta Desafío 7: Fortalecimiento del Sistema de Información	50
Figura 4-24. Acciones para afrontar el desafío 7: fortalecimiento del sistema de información	50
Figura 4-25. Hoja de ruta Desafío 7: Fortalecimiento del sistema de información (meses)	52



Contrato de Consultoría MinTic 0000510 de 20154 – Desafíos del sector postal colombiano en ambientes de comercio electrónico

Figura 4-26. Hoja de ruta Desafío 8: Adecuación marco legal a nueva realidad de la economía digital..... 53

Figura 4-27. Acciones para enfrentar el desafío 7: Adecuación marco legal a nueva realidad de la economía digital 56

Figura 4-28. Hoja de ruta Desafío 8: Adecuación marco legal a nueva realidad de la economía digital (meses)..... 58



MinTIC

Ministerio de Tecnologías de la Información
y las Comunicaciones

TelBroad

Telecomunicaciones - IT

Contrato de Consultoría MinTic 0000510 de 20154 – Desafíos del sector postal colombiano en ambientes de comercio electrónico

LISTADO DE TABLAS

Tabla 2-1. Resumen recomendaciones para fortalecer el sector postal en Colombia 12

Tabla 2-2. Resumen recomendaciones para fortalecer el sector postal en Colombia (II) . 13



MinTIC

Ministerio de Tecnologías de la Información
y las Comunicaciones



Contrato de Consultoría MinTic 0000510 de 20154 – Desafíos del sector postal colombiano en ambientes de comercio electrónico

INFORME ROAD MAP DESAFIOS SECTOR POSTAL

1 INTRODUCCION

El presente Informe se ha derivado del Informe No.1 (de la consultoría contratada por el Ministerio TIC con TelBroad S.A.S. para identificar los nuevos retos del sector postal en ambientes de comercio electrónico) que había incluido el análisis de benchmarking internacional y la identificación de las mejores prácticas para el sector postal en ambiente de comercio electrónico; igualmente, el análisis de la situación actual del sector postal colombiano y la identificación de las brechas existentes con las mejores prácticas a nivel mundial.

En consecuencia, este Informe incluye el plan de acción para cerrar las brechas identificadas, el análisis de los desafíos existentes y las hojas de ruta para lograr superar los desafíos y fortalecer el sector postal colombiano en un ambiente de comercio electrónico.

Como se verá en el desarrollo del presente Informe, la evolución del comercio electrónico y más ampliamente de la economía digital ha colocado al sector postal colombiano ante unos desafíos enormes, de cara a ponerse a tono con las mejores prácticas a nivel internacional.

Se han identificado siete (7) acciones principales que incluyen los desafíos encontrados y que requieren de un cambio amplio en la política sectorial y en la forma como se concibe el accionar del sector postal colombiano a futuro. Las presiones de jugadores globales líderes y la aparición de un sinnúmero de jugadores innovadores hacen que el statu quo no sea una estrategia viable, sino que por el contrario el sector postal colombiano deba redefinirse en el marco de la economía digital.

El gobierno nacional, los actores privados nacionales, los gremios y los jugadores globales líderes tienen mucho que ver en lo que será el futuro del sector postal colombiano, para lo cual en el presente Informe se propone un marco de acciones a desarrollar, con sus objetivos y hojas de ruta, buscando que Colombia se posicione como un referente para la región latinoamericana.

Contrato de Consultoría MinTic 0000510 de 20154 – Desafíos del sector postal colombiano en ambientes de comercio electrónico

2 RECOMENDACIONES Y PLAN DE ACCIÓN PARA EL CIERRE DE LAS BRECHAS TENDIENTES AL FORTALECIMIENTO DEL SECTOR POSTAL

2.1. RECOMENDACIONES

De acuerdo con lo analizado en el Informe No.1 del presente estudio, el cual fue discutido con el Ministerio en reunión con el grupo de trabajo y la Viceministra de Comunicaciones, a continuación se resumen las principales barreras que afectan el avance del e-commerce en Colombia, relacionadas o influenciadas por el sector postal.

Figura 2-1. Barreras que dificultan el avance del e-Commerce en Colombia y Oportunidades



Fuente: Análisis Arthur D. Little – TelBroad

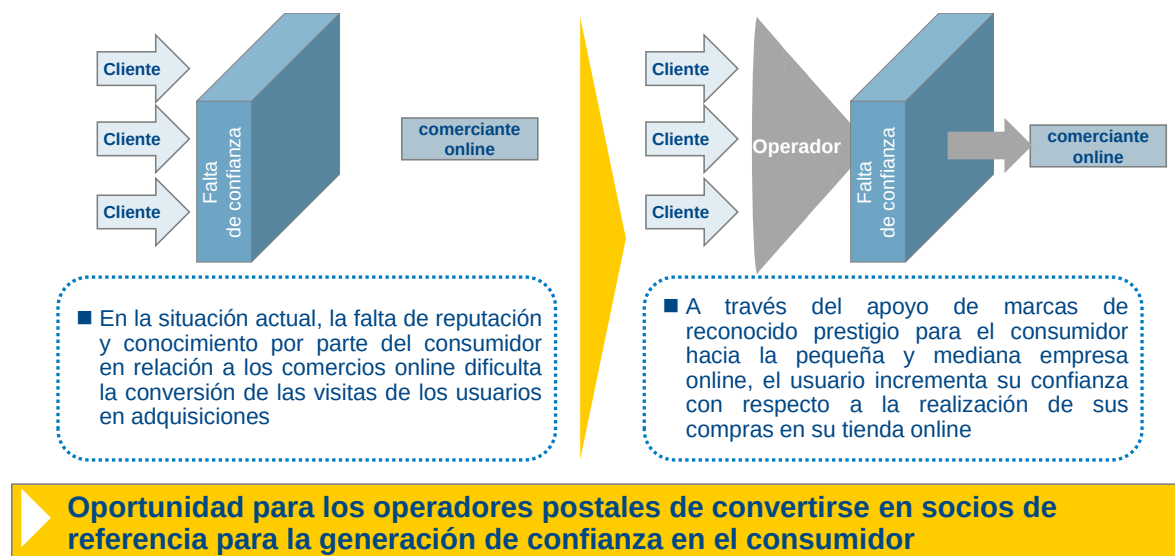
Como se ha detallado con anterioridad, una de las principales barreras para el crecimiento del e-commerce es la falta de confianza en las plataformas y los proveedores.

Para mejorar este aspecto, en varios países se ha apoyado la iniciativa desde los gobiernos, para que los operadores postales existentes se posicionen como socios o intermediarios de confianza en la cadena de valor del comercio electrónico, y así se logre aumentar la predisposición del consumidor colombiano hacia el e-Commerce de pequeñas y medianas empresas colombianas.

Contrato de Consultoría MinTic 0000510 de 20154 – Desafíos del sector postal colombiano en ambientes de comercio electrónico

Ello sobre todo si los operadores postales tienen marcas reconocidas a nivel nacional y han construido relaciones de confianza con muchos clientes en el país. La siguiente figura resume este posible enfoque.

Figura 2-2. La intermediación de un agente de prestigio favorecería la evolución del e-Commerce en Colombia



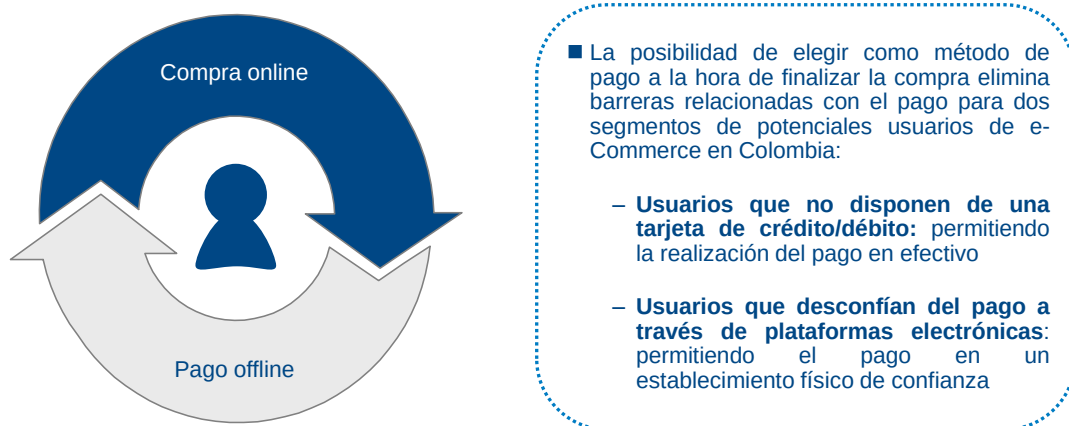
Fuente: Análisis Arthur D. Little – TelBroad

Una segunda dimensión donde se requiere mejorar es la baja penetración de medios de pago como tarjetas de crédito y medios de pago similares. Para mejorar este aspecto, al igual que están haciendo proveedores como Mercadolibre o Linio en México, la implementación de una red de puntos de pago offline como medio de pago alternativo favorecería a aquellos comerciantes online que no disponen de una red de tiendas físicas, en un entorno como el de Colombia en el que la bancarización y la preponderancia de tarjetas de crédito es muy baja. En este sentido, los operadores postales y de distribución podrían hacer uso de la capilaridad de su red de oficinas y de distribución para desarrollar un servicio de pagos offline de éxito, o bien se podrían apalancar en las redes de distribución de otras empresas como tiendas de conveniencia y supermercados, gasolineras, bancos etc.

Contrato de Consultoría MinTic 0000510 de 20154 – Desafíos del sector postal colombiano en ambientes de comercio electrónico

A continuación se ilustra el enfoque que podría utilizarse, complementario al ya existente en Colombia, y a las redes de pago que se prevé se desarrollaran por la nueva ley de inclusión financiera.

Figura 2-3. Una red de pagos en establecimiento físico aporta diversas ventajas al e-Commerce



▶ **Oportunidad para los operadores de implementar un sistema de pagos offline gracias a redes de oficina de alta capilaridad, propias o de terceros**

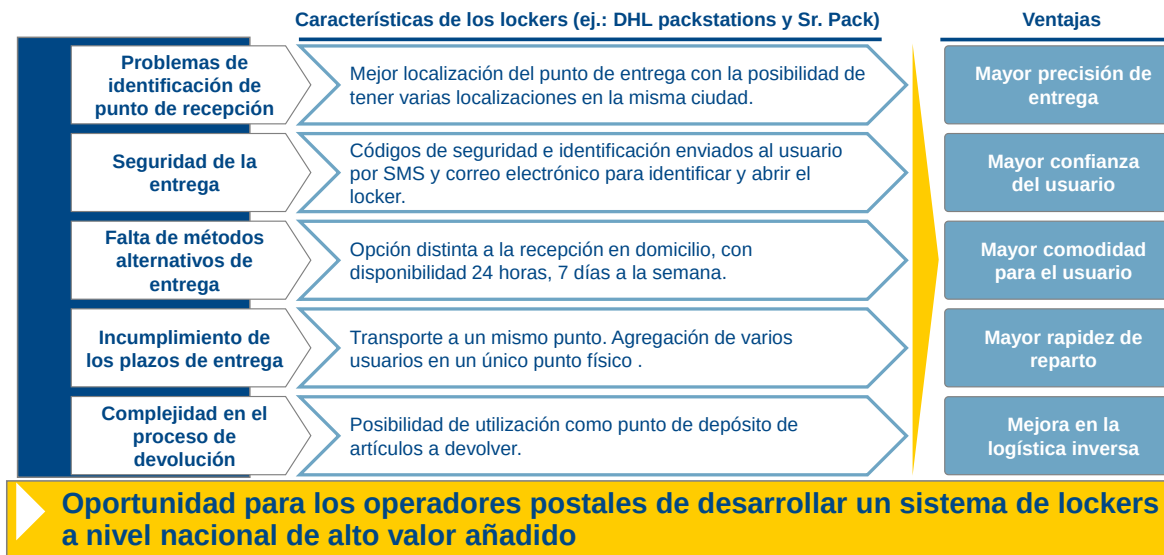
Fuente: Análisis Arthur D. Little – TelBroad

La tercera dimensión a mejorar se refiere a las complicaciones logísticas en el recibo de los objetos comprados. Para ello, la implementación de un sistema de lockers, siguiendo el ejemplo de DHL en Alemania a suficiente escala solventaría gran parte de los problemas logísticos a los que se enfrenta el e-Commerce en un país como Colombia. En este sentido, Correos de Colombia ha dado el primer paso con su iniciativa Sr. Pack, que podría representar una muy buena oportunidad para este y otros operadores de distribución colombianos.

La figura a continuación ilustra el esquema propuesto.

Contrato de Consultoría MinTic 0000510 de 20154 – Desafíos del sector postal colombiano en ambientes de comercio electrónico

Figura 2-4. Desarrollo de un sistema de lockers para la recepción de paquetes



Fuente: Análisis Arthur D. Little – TelBroad

Por otra parte, como ha sido recientemente el caso en México, la entrada de grandes jugadores con presencia local en el país, es sin duda un factor importante en la masificación del comercio electrónico y de la logística de transporte de objetos. Por ello, existe una oportunidad para los distintos operadores postales y de distribución de convertirse en socios estratégicos que den entrada directa a los grandes Marketplaces internacionales como Amazon y Alibabá, no presentes de forma directa en el país. La eventual expansión de estos operadores al mercado colombiano, con el establecimiento de marketplaces locales y centros de distribución en el país podría ser una oportunidad para los distintos operadores postales del país para establecer una alianza estratégica que incrementara su volumen de actividad.

Contrato de Consultoría MinTic 0000510 de 20154 – Desafíos del sector postal colombiano en ambientes de comercio electrónico

2.2. ELEMENTOS DEL PLAN DE ACCION

Con el objetivo de definir el “Road map” de las acciones a adelantar, se incluye a continuación el resumen de las acciones recomendadas en el Plan de Acción.

Tabla 2-1. Resumen recomendaciones para fortalecer el sector postal en Colombia

TOPICO	ACCIONES	RESULTADO
INTEGRACION DE LOS OPERADORES POSTALES “AGUAS ARRIBA” EN LA CADENA DE VALOR DE ECOMMERCE	■ Definición programa de apoyo para que los operadores postales actúen en toda la cadena de valor (aguas arriba y aguas abajo). ■ Fomento para el desarrollo de aplicaciones de e-commerce, que agreguen mercado y ofrezcan soluciones a las PyMES. ■ Definición programa de incentivos para que los operadores postales fortalezcan su presencia en la cadena de valor.	MEJORA DE POSICION COMPETITIVA DE LOS OPERADORES POSTALES Y MEJORA DE OFERTA DE LAS PyMES.
FORTEALECIMIENTO ESTRUCTURA DE LA INDUSTRIA LOCAL	■ Definición incentivos y acciones para mejorar la eficiencia y economía de escala de los operadores postales. (medidas de integración) ■ Definición de reglas para aumentar la competencia en mensajería especializada y en especial en la logística de paquetería asociada al e-commerce.	MEJORA POSICION COMPETITIVA DE LOS OPERADORES POSTALES Y MEJORA CALIDAD DEL SERVICIO.
ESTRUCTURACION ALIANZAS CON JUGADORES GLOBALES	■ Definición de incentivos para establecer las alianzas. ■ Fortalecer el esquema de interconexión de redes postales a nivel nacional.	MEJORA INTEGRACION CON JUGADORES GLOBALES
FORTEALECIMIENTO SISTEMAS ALTERNOS DE ENTREGA	■ Definición sistema tipo lockers como alternativa a despacho a domicilio, incluyendo “lockers comunitarios”. ■ Definición normas alternas de horarios de entrega y calidad del servicio. ■ Estructuración modelo lockers o similar en zonas alejadas y rurales.	MEJORA SISTEMAS ALTERNOS DE DESPACHO Y DISMINUCION TIEMPOS.

Fuente: – TelBroad

Contrato de Consultoría MinTic 0000510 de 20154 – Desafíos del sector postal colombiano en ambientes de comercio electrónico

Tabla 2-2. Resumen recomendaciones para fortalecer el sector postal en Colombia (II)

TOPICO	ACCIONES	RESULTADO
FORTALECIMIENTO SISTEMA DE PAGOS OFFLINE INTEGRADO A ECOMMERCE	■ Definición esquema de alianzas operadores de giros y operadores de ecommerce. ■ Definición incentivos para que la integración en la cadena de valor de ecommerce y los operadores de pagos offline se masifique. ■ Definición programa de incentivos para que el sistema de pagos actúe en estratos o zonas no bancarizadas, en forma integrada con ecommerce.	MEJORAMIENTO PROPUESTA DE VALOR DE LOS OPERADORES POSTALES Y APOYO AL ECOMMERCE.
FORTALECIMIENTO DE ESQUEMAS INNOVADORES	■ Definición de marco común para innovadores en el sector postal e ecommerce. Casos como Uber Eat, Amazon Fresh y similares. ■ Definición de marco para objetos postales vs. domicilios. Precisar alcances en cada caso. ■ Revisión normativa postal de cara a las innovaciones de negocios, y propuesta de marco común para apoyar la innovación y salvaguardar los objetivos de la política pública.	MODERNIZACION DEL SECTOR POSTAL Y ABSORCION DE INNOVACION, SIEMPRE QUE SE RESPETEN LOS OBJETIVOS DE POLITICA PUBLICA.
FORTALECIMIENTO SISTEMA DE INFORMACION	■ Ajuste a a definición del sistema de información del sector postal, de cara a analizar el avance del ecommerce, según sean las decisiones de política en el sector postal. ■ Prueba y puesta en marcha del sistema de información.	MEJORA SISTEMA DE INFORMACION ADECUADO AL NUEVO AMBIENTE DE ECOMMERCE.

Fuente: – TelBroad

Como se indica, el Plan está compuesto de siete (7) iniciativas que afectan cuatro (4) dimensiones diferentes del fortalecimiento del sector postal en un ambiente de comercio electrónico, de modo que el sector alcance las mejores prácticas internacionales identificadas.

Las dimensiones son:

- Fortalecimiento de la estructura de la industria postal. Incluye tres conjuntos de acciones: mejora de la posición en la cadena de valor del comercio electrónico, mejora en la posición competitiva de los operadores postales y fortalecimiento de cara a alianzas con jugadores globales.
- Mejora del servicio postal en escenarios globales de comercio electrónico. Incluye dos (2) conjuntos de acciones: mejora en los sistemas de entrega, tiempos y sistema de pagos offline.
- Fortalecimiento del marco de negocios hacia un escenario de innovadores. Incluye un conjunto de acciones en innovación y marco institucional.



MinTIC

Ministerio de Tecnologías de la Información
y las Comunicaciones



Contrato de Consultoría MinTic 0000510 de 20154 – Desafíos del sector postal colombiano en ambientes de comercio electrónico

- Fortalecimiento información. Incluye un conjunto de acciones a nivel regulatorio para fortalecer la integración del sector postal como apalancador del comercio electrónico.

A continuación se pasa a analizar para cada una de las acciones propuestas, los desafíos que pueden llegar a presentarse en el logro de los objetivos buscados.

Contrato de Consultoría MinTic 0000510 de 20154 – Desafíos del sector postal colombiano en ambientes de comercio electrónico

3 ANALISIS E IDENTIFICACION DE DESAFIOS DEL PLAN DE ACCION

Los principales desafíos del plan de acción se indican a continuación.

3.1. Realizar acciones estructurales en un corto plazo

Existen grandes brechas para que el sector postal colombiano, en un ambiente de comercio electrónico, llegue a adoptar las mejores prácticas internacionales aplicables en la economía digital. Ello indica la urgencia de acometer un plan de acción estructural en el sector postal, que lo lleve a estar cerca de las mejores prácticas de modo que pueda afrontar los cambios que ya se están dando y los que muy posiblemente se darán en el corto plazo.

A nivel de la región, en especial México, en gran medida por el desarrollo de negocios innovadores como Linio, MercadoLibre y Estafeta (empresa de transportes y paquetería privada) y la reciente presencia local de Amazon empieza a vivir un proceso de cambio acelerado que sin duda ya impacta y va a impactar a los operadores postales del país, para bien o para mal. El desarrollo de la economía digital va a continuar con o sin estos actores, y el desafío principal es poder ponerse a tono con lo que ya está sucediendo y con el crecimiento adicional que tendrá el comercio electrónico. Recordemos la situación en México, la cual se ilustra en la siguiente figura.

Figura 3-1. Cadena de valor del comercio electrónico en México (I)



Fuentes: Compañías, Análisis Arthur D. Little

Contrato de Consultoría MinTic 0000510 de 20154 – Desafíos del sector postal colombiano en ambientes de comercio electrónico

En la cadena “aguas abajo” existen diversos operadores postales que compiten entre ellos con escasa innovación

Figura 3-2. Cadena de valor del en México (II)



Fuentes: Compañías, Análisis Arthur D. Little

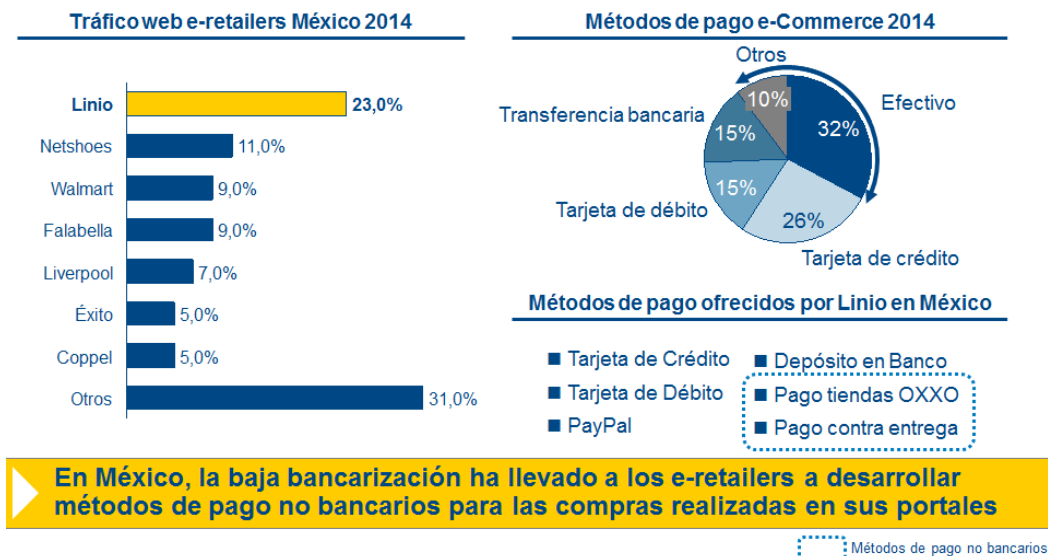
Es decir, aunque se tiene una situación similar a la de Colombia en los operadores postales, la principal diferencia radica en la muy reciente presencia local de Amazon y su apuesta por entrar en competencia por el mercado con actores como Linio, MercadoLibre, Linio o Privalia; y con los retailers tradicionales como Walmart, Costco, Liverpool y Palacio de Hierro.¹

En cuanto al sistema de pagos, hay también similitudes con el caso colombiano, ya que el 32% de los pagos de productos comprados a través de internet en México son en efectivo, facilidad que ofrecen los principales e-retailers del país como el líder Linio. Ver siguiente figura.

¹ <http://www.cnnexpansion.com/negocios/2015/06/25/amazon-y-walmart-se-disputaran-comercio-electronico>

Contrato de Consultoría MinTic 0000510 de 20154 – Desafíos del sector postal colombiano en ambientes de comercio electrónico

Figura 3-3. Métodos alternativos de pago en México



Fuente: Kinnevik, The Paypers, Linio, Análisis Arthur D. Little

Y también similar a Colombia, México se reserva de manera exclusiva el servicio de correspondencia pero tiene liberalizado el servicio de mensajería, que pretende reformar para promover el comercio electrónico.

En consecuencia, el primer desafío del plan de acción es poder ejecutarlo con un acuerdo político integral y en un plazo bastante corto (menor a 12 meses), de modo que el sector postal como un todo pueda aprovechar las nuevas oportunidades y no quede en una posición pasiva ante competidores globales e internacionales muy agresivos.

3.2. Innovar en un sector con actores que poco innovan

Como segundo desafío se tiene la necesidad de innovar o adoptar practicas innovadoras en diferentes aspectos, a saber:

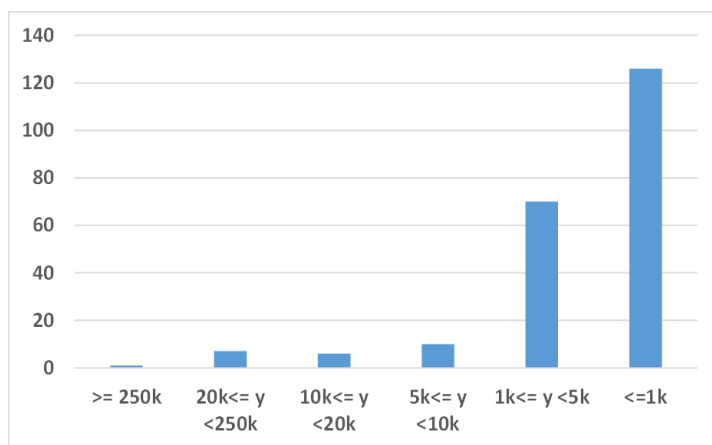
- Integración de los operadores postales “aguas arriba”
- Mejora posición competitiva de los operadores postales
- Mejora posición de cara a alianzas con jugadores globales
- Fortalecimiento sistemas alternativos de entrega
- Fortalecimiento sistemas de pagos offline y

Contrato de Consultoría MinTic 0000510 de 20154 – Desafíos del sector postal colombiano en ambientes de comercio electrónico

- Mejora posición competitiva para enfrentar a los innovadores en un nuevo mercado digital
- Existen varios jugadores en el mercado de servicios postales, en especial en el referido a servicios de mensajería especializada, tal y como se indica a continuación.

Recordemos igualmente que en el sector postal en mensajería especializada cerca del 90% de los operadores corresponde a empresas con menos de \$5.000 millones en ventas anuales, las cuales por su poco tamaño han sido poco innovadoras y no cuentan con los recursos ni la cultura para llevar a cambio los cambios requeridos con éxito. Ver figura siguiente estructura del sector.

Figura 3-4. Jugadores mensajería especializada, por tamaño en ventas (estimado)



- En total hay 221 empresas con licencia para prestar servicios de mensajería especializada.
- De ellas, 14 empresas tienen ventas superiores a \$10k millones anuales en el segmento de mensajería especializada, de las cuales solo 9 venden más de \$20k millones anuales.
- Cerca del 90% corresponde a empresas con menos de \$5k millones en ventas en este segmento.

Fuente: Estimación de la consultoría con base contraprestaciones a Fon TIC.

Por otra parte, existen unos pocos jugadores (9) que venden más de \$20.000 millones anuales y cuentan ya con algunas funciones innovadoras en su portafolio. En consecuencia si el gobierno tiene como objetivo fortalecer el sector postal como un todo, las asimetrías de conocimiento y recursos, así como de cultura de innovación suponen un desafío muy grande.

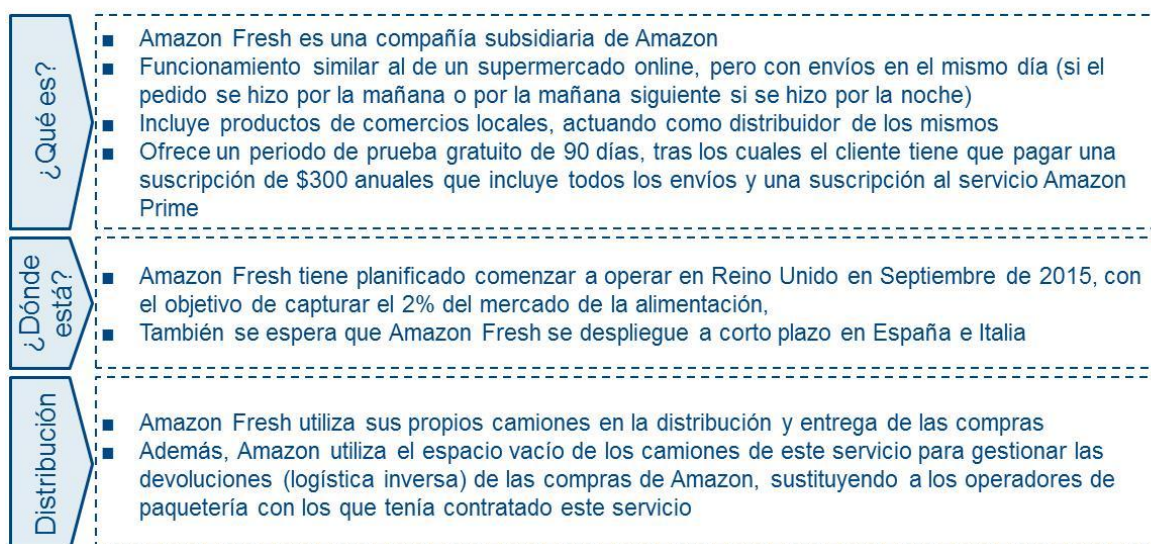
Contrato de Consultoría MinTic 0000510 de 20154 – Desafíos del sector postal colombiano en ambientes de comercio electrónico

3.3. Tener competitividad en un sector rápidamente cambiante

El tercer desafío, además de la innovación requerida, es que el sector postal pueda ser competitivo en un ambiente rápidamente cambiante y con amenazas de llegada al país tanto de nuevos jugadores innovadores como de jugadores globales líderes establecidos.

Recordemos por ejemplo que Amazon es, junto con Alibaba, la empresa que está revolucionando e impulsando el e-commerce a nivel mundial. La cadena de valor de Amazon, explicada en el Informe No.1 del presente estudio, es un ejemplo de mejores prácticas. Por ejemplo, Amazon ha revolucionado las entregas express con su nuevo supermercado online “Amazon Fresh”

Figura 3-5. Caso Amazon Fresh



Fuente: Amazon, prensa, Análisis Arthur D. Little

En este sentido, Amazon, se caracteriza por una fuerte apuesta por la innovación en su logística, aun a costa de sus márgenes de beneficio.

Igualmente, EE.UU., como mercado de alta innovación en e-commerce, sirve de banco de pruebas para nuevos métodos de entrega por parte de start-ups del ámbito del e-Commerce.

Contrato de Consultoría MinTic 0000510 de 20154 – Desafíos del sector postal colombiano en ambientes de comercio electrónico

Figura 3-6. Ejemplos de startups de innovación pura en el ámbito de la entrega postal de paquetería



Fuente: compañías, prensa, Análisis Arthur D. Little

La innovación anterior va a colocar una presión enorme en la competitividad de los operadores postales locales, de modo que sean capaces de colocarse apropiadamente en la nueva cadena de valor, manteniendo rentabilidades saludables. De nuevo, los actores de menor escala serán los que más desafíos van a tener en la conversión de sus negocios y el acceso a nuevos recursos y facilidades requeridas en la economía digital.

Contrato de Consultoría MinTic 0000510 de 20154 – Desafíos del sector postal colombiano en ambientes de comercio electrónico

4 HOJA DE RUTA DE LOS DESAFÍOS

A continuación se indica la hoja de ruta para cada uno de los elementos identificados en el plan de acción, junto con las acciones para afrontar los desafíos ya indicados.

4.1. Desafío 1: Integración de los operadores postales “aguas arriba”

El primer desafío del sector postal es lograr su integración en la cadena de valor del comercio electrónico “aguas arriba”. Existen ya algunos casos en los que esto ya está ocurriendo (como Servientrega y Coordinadora Mercantil, los más destacados), pero en general hay mucho aun por hacer para lograrlo.

A continuación se resume este primer desafío.

Figura 4-1. Desafío 1: Integración “aguas arriba”

TOPICO	ACCIONES	RESULTADO
INTEGRACION DE LOS OPERADORES POSTALES “AGUAS ARRIBA” EN LA CADENA DE VALOR DE ECOMMERCE	■ Definición programa de apoyo para que los operadores postales actúen en toda la cadena de valor (aguas arriba y aguas abajo). ■ Fomento para el desarrollo de aplicaciones de e-commerce, que agreguen mercado y ofrezcan soluciones a las PyMES. ■ Definición programa de incentivos para que los operadores postales fortalezcan su presencia en la cadena de valor.	MEJORA DE POSICION COMPETITIVA DE LOS OPERADORES POSTALES Y MEJORA DE OFERTA DE LAS PyMES.

Fuente: Elaboración propia de la consultoría

Por su parte, jugadores de otros sectores en Colombia ya están utilizando el modelo de “Market Place” similar a lo que internacionalmente hacen Amazon y Alibaba. Es el caso de dos jugadores muy fuertes como son Linio y Cdiscount y de otros en especial en la cadena de “retail” como Falabella y el Éxito (que ya tiene el 13% de sus ventas en Exito.com).

En estos casos, los operadores postales están en general solo en la parte de “aguas abajo” de la cadena de valor, lo cual incrementa sus ventas pero a un margen mucho menor de lo que lo harían si tuviesen también presencia en la cadena de valor “aguas arriba”, en especial en la parte de marketing con facilidades de tienda virtual para la pymes y manejo de pagos on line y offline. El sector de las pymes requiere de una solución de plataforma digital para comercio electrónico que incluya toda la cadena de valor tanto de logística de transporte como de pagos on line y offline, la cual hasta el momento se ha desarrollado marginalmente.

Contrato de Consultoría MinTic 0000510 de 20154 – Desafíos del sector postal colombiano en ambientes de comercio electrónico

Aquí hay una oportunidad de negocio importante para los jugadores del sector postal, entendiendo que su presencia en el servicio postal ya no se refiere solo a la parte de “aguas abajo” de la cadena de valor del comercio electrónico, sino que deben incursionar en la parte de “aguas arriba” de dicha cadena.

A continuación se ilustra el desafío indicado.

Figura 4-2. Actividades “aguas arriba” para la integración.



Fuente: Análisis Arthur D. Little – TelBroad

A continuación se indican las principales acciones que se pueden adelantar para hacer frente a este desafío, ya sea por parte del gobierno nacional, otros actores del sector privado y a nivel de regulación.

Contrato de Consultoría MinTic 0000510 de 20154 – Desafíos del sector postal colombiano en ambientes de comercio electrónico

Figura 4-3. Acciones para afrontar el Desafío 1: Integración “aguas arriba”



Fuente: Elaboración propia de la consultoría

Las acciones incluyen principalmente tres (3) actores:

- Min TIC en su papel de dar preponderancia al comercio electrónico como factor inclusivo del sector postal en un ambiente de economía digital, es decir en el desarrollo de una nueva política para el nuevo sector postal, en la cual el comercio electrónico es un factor clave de su fortalecimiento.
Ello incluye acciones a nivel de política sectorial en la definición y alcance del sector postal y los incentivos tanto de apalancamiento político y eventualmente financiero para que los operadores postales se integren efectivamente en la cadena de valor “aguas arriba”.
- CRC como ente regulador que ajuste la regulación del sector postal a esta nueva realidad de política sectorial, en la cual el comercio electrónico es factor clave de éxito en el sector postal (así como por ejemplo, ya hoy en día lo es la facilidad de “tracking de objetos”), creando los incentivos y obligaciones para facilitar el tránsito de los operadores a esta nueva realidad en la economía digital, y



MinTIC

Ministerio de Tecnologías de la Información
y las Comunicaciones



Contrato de Consultoría MinTic 0000510 de 20154 – Desafíos del sector postal colombiano en ambientes de comercio electrónico

- Apps.co como apalancador de iniciativas privadas innovadoras que hagan realidad la integración “aguas arriba” de los operadores postales, ya sea por si mismos o por entidades empresariales privadas nuevas, de modo que se priorice su integración en el comercio electrónico de las pymes colombianas.

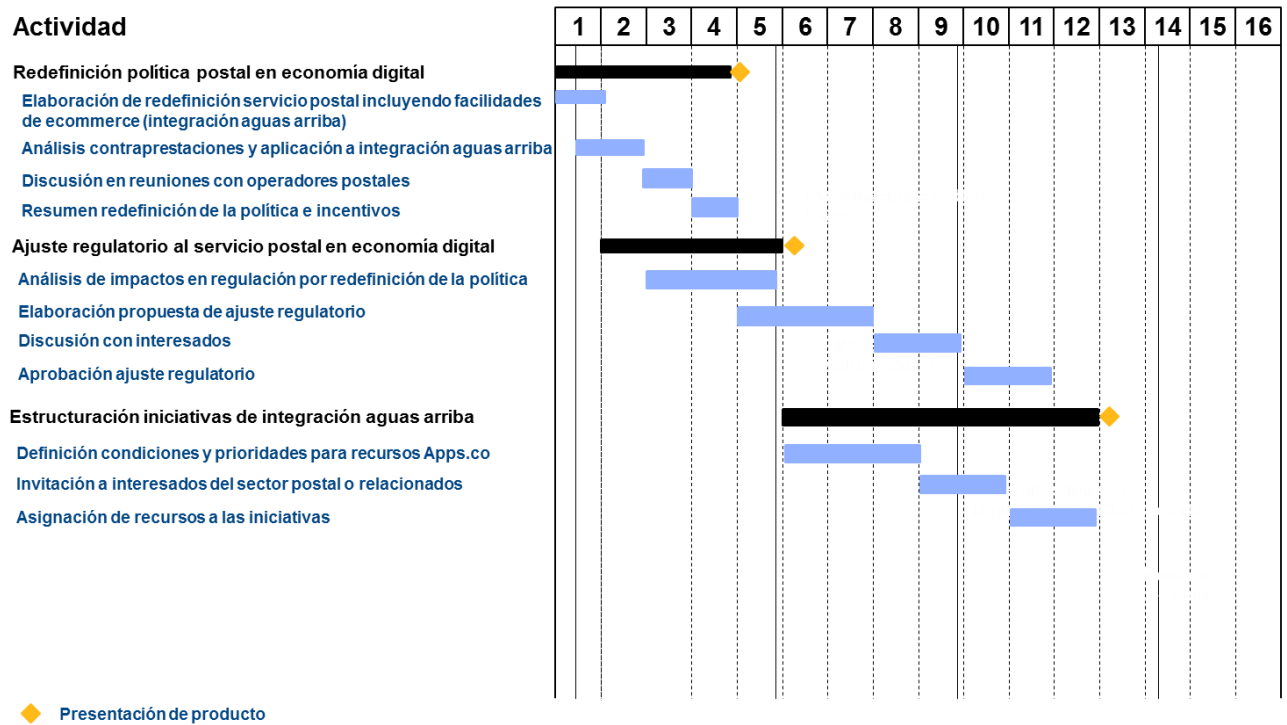
Finalmente, las acciones anteriores requieren de una Hoja de Ruta definida con responsables y tiempos de ejecución, la cual se incluye a continuación.

Las acciones de coordinación del gobierno nacional para redefinir el servicio postal en un ambiente de comercio electrónico e igualmente realizar los ajustes a la regulación existente deben enmarcarse en el concepto de economía digital. Asimismo, es vital el apalancamiento que pueda darse a través por ejemplo de Apps.co para que las iniciativas innovadoras requeridas sean una realidad de cara a apalancar la integración de los operadores postales “aguas arriba” de una manera costo eficiente y con focalización en el mercado de las pymes.

Es de esperarse que los múltiples operadores postales pequeños tengan serios inconvenientes para afrontar con éxito este desafío ya que carecen del conocimiento, capital y cultura en el nuevo ambiente de la economía digital.

Contrato de Consultoría MinTic 0000510 de 20154 – Desafíos del sector postal colombiano en ambientes de comercio electrónico

Figura 4-4. Hoja de ruta Desafío 1: Integración “aguas arriba”



Fuente: Elaboración propia de la consultoría

4.2. Desafío 2: Fortalecimiento de la industria

El segundo desafío apunta al fortalecimiento de la industria postal local de cara a alianzas con jugadores globales y para aumentar la competencia y la calidad del servicio al ciudadano colombiano.

El desafío se resume en la siguiente figura.

Contrato de Consultoría MinTic 0000510 de 20154 – Desafíos del sector postal colombiano en ambientes de comercio electrónico

Figura 4-5. Desafío 2: Fortalecimiento de la industria

TOPICO	ACCIONES	RESULTADO
FORTALECIMIENTO ESTRUCTURA DE LA INDUSTRIA LOCAL	- Definición incentivos y acciones para mejorar la eficiencia y economía de escala de los operadores postales (medidas de integración). - Definición de reglas para aumentar la competencia en mensajería especializada y en especial en la logística de paquetería asociada al ecommerce.	MEJORA POSICION COMPETITIVA DE LOS OPERADORES POSTALES Y DE LA CALIDAD DEL SERVICIO.

Fuente: Elaboración propia de la consultoría

El esquema propuesto puede ser similar al encontrado en China, con Alibaba como socio tecnológico y de conocimiento, logrando integrar una red de logística con los operadores postales y de paquetería existentes en todo el territorio nacional, haciendo énfasis en la aplicación de las tecnologías TIC para optimizar toda la cadena de valor.

A continuación se ilustra el esquema que fue aplicado en China, y el cual se propone analizar para Colombia, como un referente internacional de éxito.

Figura 4-6. Alibaba y su red de empresas de paquetería.

Descripción	Resultados
- Alibaba, lanzó en 2013 la iniciativa China Smart Logistics Network (CSLN), una red de las principales empresas de paquetería chinas conectadas entre sí - El objetivo es crear una mayor infraestructura logística en el país para hacer frente al número creciente de entregas de una forma fiable y eficiente	- Esta asociación está coordinada por la empresa tecnológica de Alibaba, Caniao - Diariamente se gestionan más de 30 millones de paquetes - Se espera que Alibaba invierta más de \$16.000 millones en la infraestructura logística - CSLN ha introducido el servicio de entrega en supermercados Family Mart - El objetivo es el reparto de paquetería en 2.000 de las mayores ciudades chinas en menos de 24 horas



Fuente: Análisis Arthur D. Little – TelBroad

Contrato de Consultoría MinTic 0000510 de 20154 – Desafíos del sector postal colombiano en ambientes de comercio electrónico

En este esquema se crea una red de operadores postales (y de paquetería), los cuales comparten ciertos recursos estratégicos en especial las plataformas tecnológicas para optimizar sus procesos logísticos, de pagos y de comercio electrónico en general. Las plataformas son suministradas por una empresa privada, en este caso un operador global, o eventualmente una empresa separada ya sea privada o liderada por un gremio, de modo que todos los recursos tecnológicos sean utilizados por todos los miembros de la alianza. Los impactos esperados son incrementar la paquetería despachada en menos de 24 horas, con integración al comercio electrónico y a sitios como pueden ser supermercados o similares. Igualmente, lograr obtener inversión de terceros en las plataformas tecnológicas, de modo que los aliados e inversionistas vean un buen retorno de sus recursos logísticos existentes (puntos de venta) y de la inversión realizada.

A continuación se resumen las acciones a adelantar y los responsables de las mismas.

**Figura 4-7. Acciones para afrontar el desafío 2:
fortalecimiento de la industria**



Fuente: Elaboración propia de la consultoría

Las acciones incluyen principalmente tres (3) actores:

Contrato de Consultoría MinTic 0000510 de 20154 – Desafíos del sector postal colombiano en ambientes de comercio electrónico

- Min TIC en su papel de dar preponderancia a la creación de redes postales integradas. Para ello, deben realizarse reuniones de discusión con los operadores locales, gremios y/o operadores globales, a fin de afinar la estrategia de integración y/o coordinación de los operadores y las plataformas y recursos comunes a utilizar en un ambiente de economía digital. Igualmente, se debe analizar el marco reglamentario para propiciar la llegada al país de los jugadores globales líderes en comercio electrónico internacional, siempre que se respete el marco de competencia existente con los operadores postales y que estos se fortalezcan para brindar servicios de entregas en menos de 24 horas.

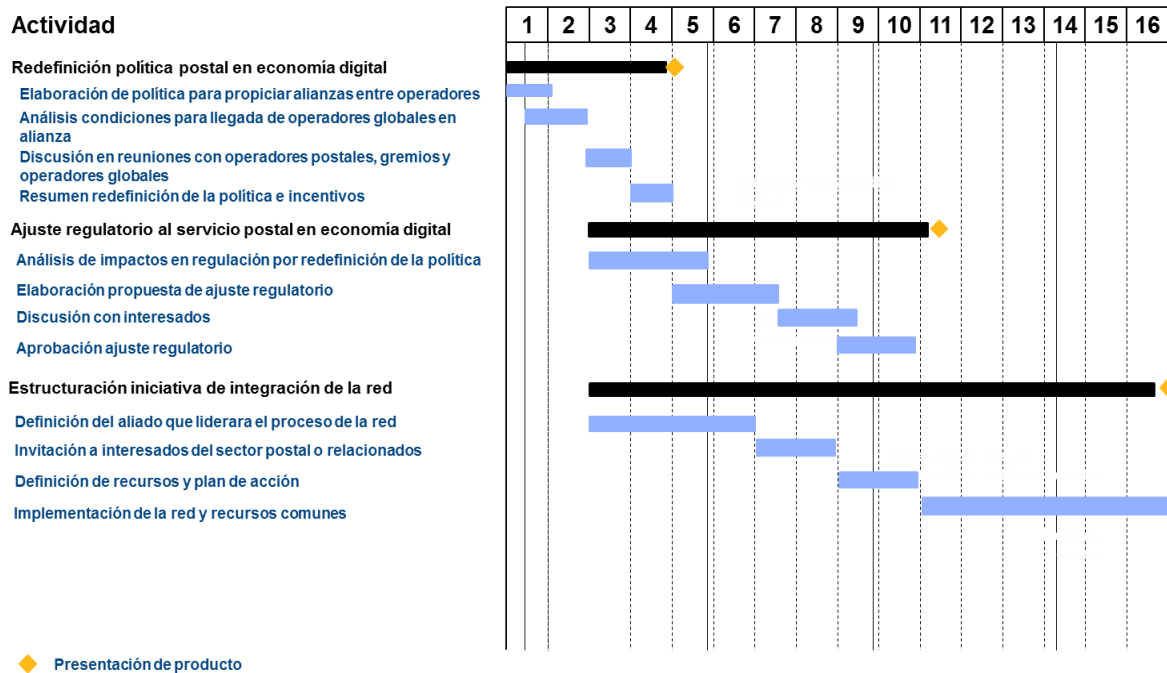
Ello incluye acciones a nivel de política sectorial en la definición y alcance de los mecanismos de coordinación y/o alianzas y los incentivos tanto de apalancamiento político y eventualmente financiero para que los operadores postales coordinen efectivamente sus recursos.

- CRC como ente regulador que ajuste la regulación del sector postal a esta nueva realidad de política sectorial, en la cual la integración de redes para aprovechar los recursos comunes y las economías de escala, ya sea hacia los operadores globales o al interior del país para incrementar la competencia efectiva sea una realidad, y
- Entre empresarial privado y/o gremio con aliado privado, que lidere el proceso de integración y provea tanto los fondos como las plataformas TIC comunes de logística, pagos, y recursos comunes para lograr incrementar el comercio electrónico y mejorar la calidad de los servicios postales de transporte de objetos. Igualmente, junto con el gobierno y la alianza de operadores deberán definir el plan de acción, los recursos logísticos y tecnológicos para que la alianza sea una realidad.

Finalmente, las acciones anteriores requieren de una Hoja de Ruta definida con responsables y tiempos de ejecución, la cual se incluye a continuación.

Contrato de Consultoría MinTic 0000510 de 20154 – Desafíos del sector postal colombiano en ambientes de comercio electrónico

Figura 4-8. Hoja de ruta Desafío 2: Fortalecimiento de la industria



Fuente: Elaboración propia de la consultoría

Las acciones de coordinación del gobierno nacional para hacer una realidad la integración de las redes de los operadores postales locales de cara a la llegada de operadores globales líderes en comercio electrónico son vitales para afrontar este desafío. Igualmente, las acciones para fortalecer el marco reglamentario y regulatorio que incentive la competencia y la llegada de más jugadores globales, así como el fortalecimiento de la red de operadores locales existentes.

Finalmente, la presencia de un jugador líder en la alianza de operadores, con fuerte presencia internacional es crítica para la provisión de recursos comunes, para el incremento del comercio electrónico con el exterior y a nivel nacional, de modo que se fortalezca la red nacional de operadores y se cumplan altos estándares de calidad para cumplir con despachos en menos de 24 horas.

Nuevamente, es de esperarse que los múltiples operadores postales pequeños tengan serios inconvenientes para afrontar con éxito este desafío ya que carecen del conocimiento, capital y cultura en el nuevo ambiente de la economía digital.

Contrato de Consultoría MinTic 0000510 de 20154 – Desafíos del sector postal colombiano en ambientes de comercio electrónico

4.3. Desafío 3: Alianzas con jugadores globales

Este desafío solo puede afrontarse si se resuelven con éxito los dos desafíos anteriores. Es decir, solo si se logra la integración “aguas arriba” de los operadores locales y se fortalece la red de operadores cumpliendo altos estándares de calidad del servicio, será entonces posible fortalecer las alianzas de los operadores en Colombia con los jugadores globales. De lo contrario, dichos jugadores podrían decidir montar sus propias iniciativas de logística con altos estándares de calidad de servicio, economías de escala y cobertura, para poder dar satisfacción a los clientes en Colombia y en el exterior.

El desafío se resume en la siguiente figura.

Figura 4-9. Desafío 3: Alianzas con jugadores globales

TOPICO	ACCIONES	RESULTADO
ESTRUCTURACION DE ALIANZAS CON JUGADORES GLOBALES	■ Definición de incentivos para establecer las alianzas. ■ Fortalecer el esquema de interconexión de redes postales a nivel nacional.	MEJORA INTEGRACION CON JUGADORES GLOBALES.

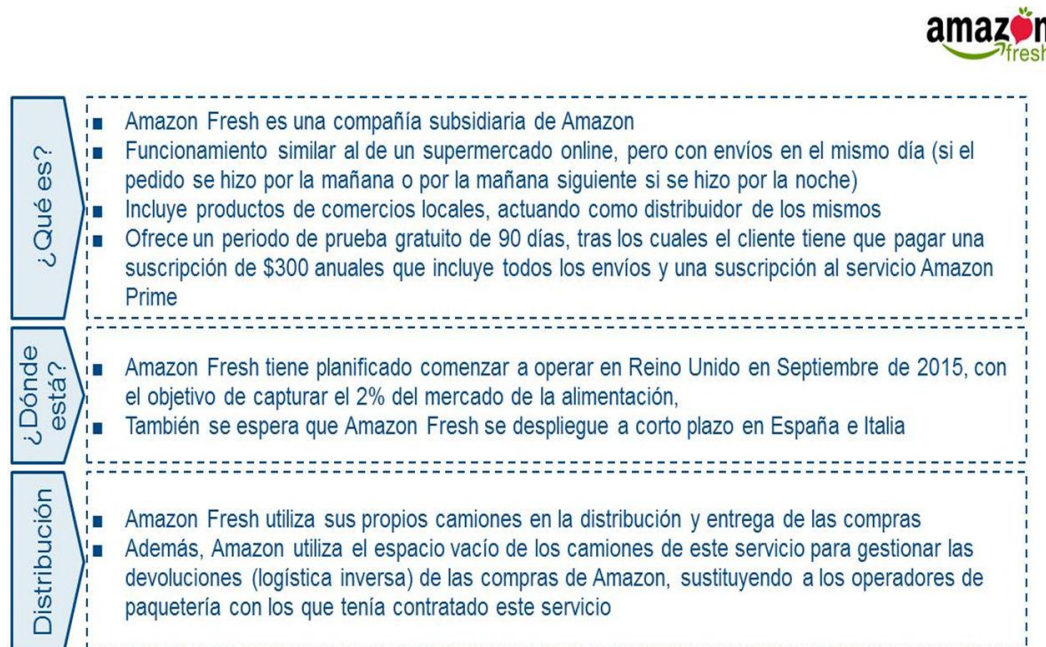
Fuente: Elaboración propia de la consultoría

El esquema propuesto va más allá del esquema de red explicado en el desafío anterior. En este caso, las alianzas con jugadores globales buscan garantizar tiempos de entrega el mismo día (usualmente 4-6 horas) similar al esquema que está impulsando Amazon, conocido como Amazon Fresh. Se busca entonces que los operadores postales locales incursionen también en la entrega de servicios orientados a supermercados y despachos de objetos de comida, aprovechando sus recursos o en alianza con empresas de domicilios.

A continuación se ilustra el esquema que empieza a ser aplicado por Amazon en algunos de los estados de Estados Unidos de América (caso similares se tienen en Uber eat y Google Express, entre otros).

Contrato de Consultoría MinTic 0000510 de 20154 – Desafíos del sector postal colombiano en ambientes de comercio electrónico

Figura 4-10. Amazon Fresh y su propuesta de valor.



Fuente: Análisis Arthur D. Little – TelBroad

En este esquema se crea una red de despachos que apoya un negocio similar a un supermercado en línea, con una promesa de entrega en el mismo día. Los recursos de logística son de propiedad de Amazon, sustituyendo a los operadores de paquetería con las que antes contrataba.

Precisamente, lo que se busca al tener una red de operadores postales fortalecida es evitar ser reemplazados por alternativas de logística de propiedad de los operadores globales (en este caso Amazon, pero pudiera ser cualquier otro).

Sin embargo, de no mejorarse los niveles de calidad de servicio (tiempos de entrega) y no disponer de sistemas TIC que permitan la integración de todos los recursos logísticos de cara a garantizar tiempos de entrega entre 4 y 6 horas va a ser muy difícil que los actuales operadores postales no sean sustituidos por alternativas más eficientes.

A continuación se resume el cambio en calidad de servicio, tiempos de entrega que se está presentando, creando nuevos modelos de negocio más allá del servicio postal tradicional, todo ello incentivado por el gran desarrollo del comercio electrónico y su enormes posibilidades.

Contrato de Consultoría MinTic 0000510 de 20154 – Desafíos del sector postal colombiano en ambientes de comercio electrónico

Figura 4-11. Optimización logística Amazon.



Fuente: Análisis Arthur D. Little – TelBroad

En esta optimización logística llevada a cabo por Amazon se pasa del servicio postal tradicional (48 horas) al supermercado en línea (24 horas), y luego incluso hasta la entrega de productos en tiempos muy reducidos (2 horas). En este último la red logística se realiza usualmente con recurso propios, sean ellos bicicletas, transporte público, automóviles, motocicletas y similares. Posteriormente, se logra solucionar las preocupaciones de seguridad aérea incluso se prevé la utilización de drones en un futuro no muy lejano, todo ello con el fin de satisfacer un consumidor cada vez más exigente en los tiempos de entrega del comercio electrónico.

A continuación se resumen las acciones a adelantar y los responsables de las mismas.

Contrato de Consultoría MinTic 0000510 de 20154 – Desafíos del sector postal colombiano en ambientes de comercio electrónico

Figura 4-12. Acciones para afrontar el desafío 3: alianzas con jugadores globales



Fuente: Elaboración propia de la consultoría

Las acciones incluyen principalmente tres (3) actores:

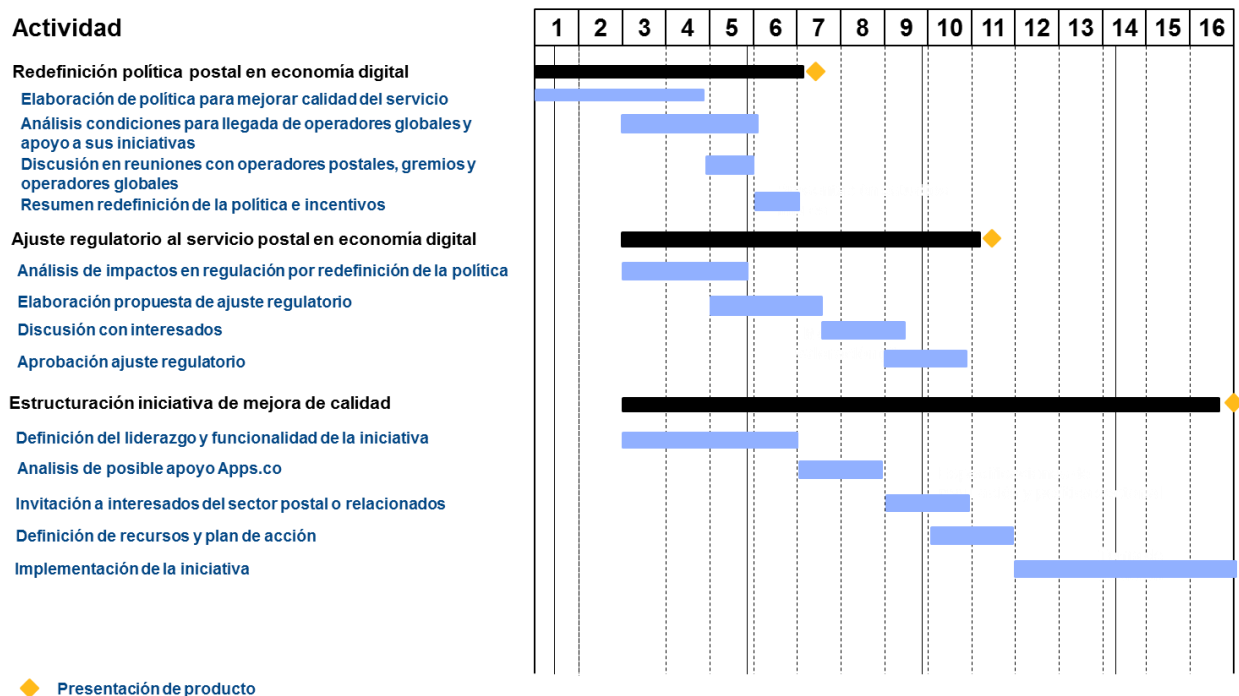
- Min TIC en su papel de dar preponderancia a la mejora en la calidad de los servicios, en especial los tiempos de entrega, la dotación de nuevos recursos logísticos y de los nuevos sistemas de información TIC. Para ello, deben realizarse reuniones de discusión con los operadores locales, gremios y/o operadores globales, a fin de afinar la estrategia de mejora de los servicios y/o coordinación de los operadores y las plataformas y recursos a utilizar en un ambiente de economía digital. Igualmente, se debe analizar el marco reglamentario para propiciar la llegada al país de los jugadores globales líderes en comercio electrónico internacional, siempre que se respete el marco de competencia existente con los operadores postales y que estos se fortalezcan para brindar servicios de entregas en 4-6 horas.
- CRC como ente regulador que ajuste la regulación del sector postal a esta nueva realidad de política sectorial, en la cual la disminución de tiempos de entrega es cada vez más prioritaria, integrando mercados nuevos, por ejemplo de comida, a los mercados postales tradicionales, y

Contrato de Consultoría MinTic 0000510 de 20154 – Desafíos del sector postal colombiano en ambientes de comercio electrónico

- Entre empresarial privado y/o gremio con aliado privado, que lidere el proceso de definición de las mejoras requeridas en la calidad del servicio, los nuevos recursos logísticos y los nuevos sistemas TIC de apoyo. Incluso, este nuevo ente podría ser un agregador de demanda ya sea para operadores globales o para los negocios de comida existentes en Colombia, de modo que su apalancamiento en Apps.co perfectamente podría realizarse, siempre contando con la iniciativa innovadora del sector privado.

Finalmente, las acciones anteriores requieren de una Hoja de Ruta definida con responsables y tiempos de ejecución, la cual se incluye a continuación.

Figura 4-13. Hoja de ruta Desafío 3: Alianzas con jugadores globales



Fuente: Elaboración propia de la consultoría

Las acciones de coordinación del gobierno nacional para hacer una realidad la importante mejora en la calidad de los servicios y la incursión en nuevos mercados de los operadores postales u otras empresas que están en la cadena de valor, de cara a la llegada de operadores globales líderes en comercio electrónico o de cara a la creación de nuevos mercados en el despacho de comidas son vitales para afrontar este desafío.

Contrato de Consultoría MinTic 0000510 de 20154 – Desafíos del sector postal colombiano en ambientes de comercio electrónico

Igualmente, las acciones para fortalecer el marco reglamentario y regulatorio que incentive la competencia y la creación de los nuevos negocios, así como el fortalecimiento de la red de operadores locales existentes.

Finalmente, la presencia de un jugador líder en la mejora de la calidad de los servicios y la optimización de los nuevos modelos de negocio es crítica. Ello puede lograrse mediante el apalancamiento de Apps.co a iniciativas que vayan en esa dirección o mediante la coordinación con la llegada de nuevos jugadores globales líderes, o mediante la combinación de todas ellas, de modo que se potencien los nuevos negocios de comercio electrónico, se creen nuevos negocios y se fortalezca a los operadores locales que sean capaces de mejorar de manera importante sus niveles de calidad del servicio (tiempos de entrega entre 4-6 horas).

4.4. Desafío 4: Fortalecimiento sistemas alternos de entrega

Este desafío se refiere a la gran necesidad que existe en contar con sistemas alternos de entrega, además del hogar u oficina del destinatario. Como fue explicado en el Informe No.1 los sistemas alternos son riticos para mejorar la satisfacción del consumidor, ya sea tendiendo lugares alternos de entrega, casilleros electrónicos en la calle, sitios específicos en estaciones del servicio de transporte, en supermercados o similares. Los operadores que quieran estar en un alto nivel de calidad en el ambiente de la economía digital deben necesariamente disponer de este sistema alternativo de entrega, con aplicación de tecnologías modernas de TIC y las apps de información y confirmación de despachos y entregas correspondientes.

El desafío se resume en la siguiente figura.

Figura 4-14. Desafío 4: Fortalecimiento sistemas alternos de entrega

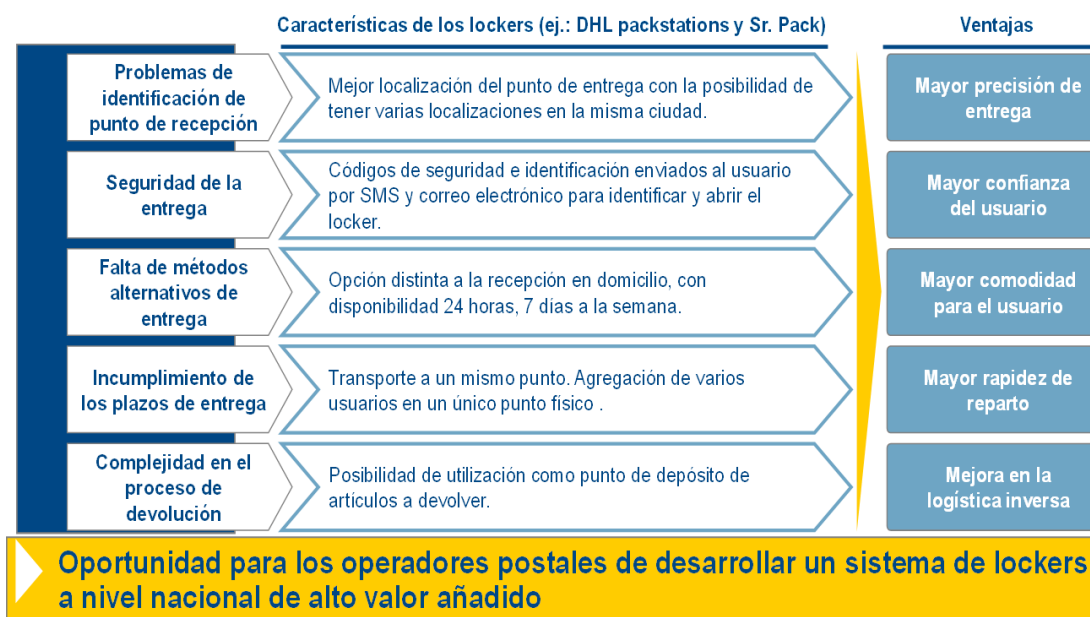
TOPICO	ACCIONES	RESULTADO
FORTALECIMIENTO SISTEMAS ALTERNOS DE ENTREGA	■ Definición sistema tipo "lockers" como alternativa a despachos a domicilio, incluyendo "lockers comunitarios". ■ Definición normas alternas de horarios de entrega y calidad del servicio. ■ Estructuración modelo "lockers" o similar en zonas alejadas y rurales.	MEJORA SISTEMAS ALTERNOS DE DESPACHO Y DISMINUCION DE TIEMPOS.

Fuente: Elaboración propia de la consultoría

Contrato de Consultoría MinTic 0000510 de 20154 – Desafíos del sector postal colombiano en ambientes de comercio electrónico

El esquema propuesto apunta a disponer de sistemas alternos de entrega, que van más allá del esquema tradicional en el domicilio u oficina del destinatario. Dicho sistema es crítico en satisfacer las necesidades de un consumidor que cada vez exige menores tiempos de entrega o lugares alternos como puede ser la casa del vecino, una estación del sistema de transporte masivo, un supermercado o simplemente un sitio cercano a su hogar. A continuación se ilustra el esquema propuesto y sus ventajas en calidad del servicio.

Figura 4-15. Esquema de “lockers”



Fuente: Análisis Arthur D. Little – TelBroad

En este esquema se crea una red de “lockers” como sitios alternos de entrega, logrando importantes mejoras en precisión, confianza, seguridad, rapidez y además sirve como sitio para implementar logística inversa de recogida de paquetes devueltos.

Las tecnologías de TIC son ampliamente implementadas en esos esquemas, con las consiguientes apps para coordinar despacho y recibo de paquetería, como el caso de DHL y Sr. Pack (en Colombia).

A continuación se resumen las acciones a adelantar y los responsables de las mismas.

Contrato de Consultoría MinTic 0000510 de 20154 – Desafíos del sector postal colombiano en ambientes de comercio electrónico

**Figura 4-16. Acciones para afrontar el desafío 4:
fortalecimiento sistemas alternos de entrega**



Fuente: Elaboración propia de la consultoría

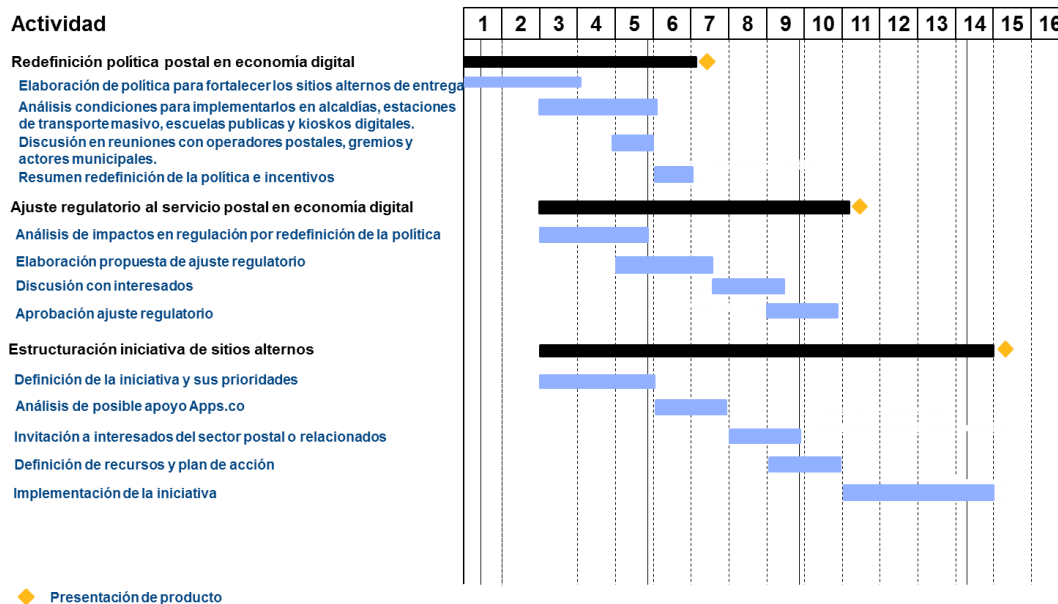
Las acciones incluyen principalmente tres (3) actores:

- Min TIC en su papel de dar preponderancia a la implementación de sistemas alternos de entrega, dando prioridad en los municipios a sitios como estaciones de sistemas de transporte, alcaldías, escuelas públicas y similares, así como en los proyectos del gobierno tales como kioscos Vive Digital, en especial en zonas alejadas y rurales.
- CRC como ente regulador que ajuste la regulación del sector postal a esta nueva realidad de política sectorial, en la cual la disminución de tiempos de entrega es cada vez más prioritaria, mejorando además otras características del servicio como son: confianza, precisión, seguridad, comodidad y rapidez, y
- Apps.co eventualmente apalancando iniciativas innovadoras para desarrollar los negocios de sitios alternos de entrega, con sus correspondientes apps y sistemas TIC de apoyo al negocio.

Contrato de Consultoría MinTic 0000510 de 20154 – Desafíos del sector postal colombiano en ambientes de comercio electrónico

Finalmente, las acciones anteriores requieren de una Hoja de Ruta definida con responsables y tiempos de ejecución, la cual se incluye a continuación.

Figura 4-17. Hoja de ruta Desafío 4: Fortalecimiento sistemas alternos de entrega



Fuente: Elaboración propia de la consultoría

Las acciones de coordinación del gobierno nacional para hacer realidad la importante mejora en la calidad de los servicios y la incursión en nuevos mercados de los operadores postales u otras empresas que están en la cadena de valor, de cara a las nuevas exigencias del consumidor en términos de sitios alternos de entrega y reducción de tiempos comercio electrónico son vitales para afrontar este desafío. Igualmente, las acciones para fortalecer el marco reglamentario y regulatorio que incentive la competencia y la creación de los nuevos negocios, así como el fortalecimiento de la red de operadores locales existentes.

Finalmente, la presencia de iniciativas innovadoras y la optimización de los nuevos modelos de negocio son críticas. Ello puede lograrse mediante el apalancamiento de Apps.co a iniciativas que vayan en esa dirección o mediante la coordinación con la llegada de nuevos jugadores globales líderes, o mediante la combinación de todas ellas, de modo que se potencien los nuevos negocios de comercio electrónico, se creen nuevos negocios y se fortalezca a los operadores locales que sean capaces de mejorar de manera importante sus niveles de calidad del servicio en términos de sitios alternos de entrega y/o reducción de tiempos.

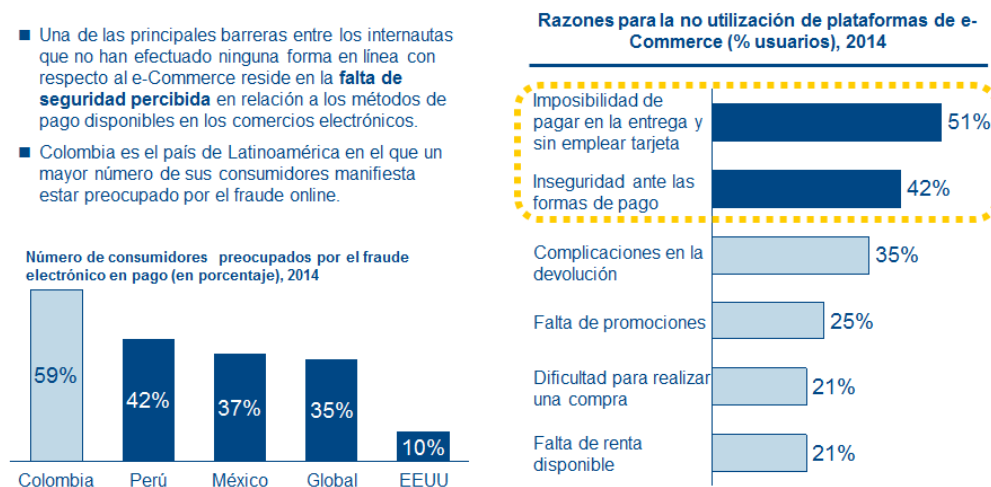
Contrato de Consultoría MinTic 0000510 de 20154 – Desafíos del sector postal colombiano en ambientes de comercio electrónico

4.5. Desafío 5: Fortalecimiento de sistema de pagos Off Line integrado al e-commerce

Como se presentó el Informe 1 de la presente consultoría, uno de los motivos para el bajo nivel de comercio electrónico en Colombia es el bajo nivel de bancarización que existe en el país, en donde la población con acceso a tarjetas de crédito apenas llega al 10% de la población del país, siendo esas tarjetas uno de los elementos claves para acceder al comercio electrónico.

Adicionalmente, aún existe entre la población bancarizada un temor al uso de la tarjeta de crédito para realizar pagos on line. Ver siguiente figura.

Figura 4-18. Desconfianza del consumidor hacia los medios de pago online

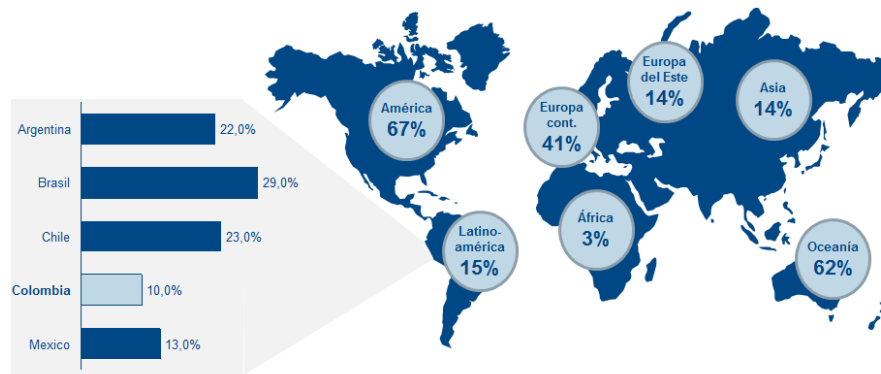


Fuente: Cámara Colombiana de Comercio Electrónico, The Cocktail Analysis, Análisis Arthur D. Little

Latinoamérica se encuentra entre las regiones con menor penetración de tarjetas de crédito en su población, lo que significa un gran obstáculo para las compras “online”. La penetración media en la región es de un 15%. La tasa en Colombia es de tan solo un 10% lo que agudiza el problema regional.

Contrato de Consultoría MinTic 0000510 de 20154 – Desafíos del sector postal colombiano en ambientes de comercio electrónico

Figura 4-19. Porcentaje de la población con una o más tarjetas de crédito



Fuente: World Bank Financial Inclusion 2012-2014, Análisis Arthur D. Little

Como respuesta, los grandes *e-retailers* en Colombia están desarrollando nuevos métodos de pago alternativos en mayor medida que en otros países

Figura 4-18. E-retailers que aceptan métodos alternativos de pago, por país



Fuente: Compañías, Análisis Arthur D. Little

Contrato de Consultoría MinTic 0000510 de 20154 – Desafíos del sector postal colombiano en ambientes de comercio electrónico

Adicionalmente, el mercado de los pagos móviles supone una oportunidad importante en Colombia. El mercado de m-payment no ha dejado de crecer en los últimos años, sobre todo en los países emergentes. Es de esperarse que la ley de inclusión financiera, recientemente reglamentada, sea un motor que agilice el uso de pagos alternativos para el comercio electrónico en Colombia.

En ese sentido, es necesario fortalecer el sistema de pago off line para el comercio electrónico, bien sea mediante el apoyo del sistema financiero tradicional, como ya viene sucediendo o, particularmente en nuestro caso a través de la colaboración de los operadores de giros postales, los cuales, mediante acuerdos con los operadores de e-commerce pueden recibir el dinero en efectivo de la compra on line, transfiriendo el dinero al operador de e-commerce.

Figura 4-19. Hoja de ruta Desafío 5: Fortalecimiento de sistemas de pagos Off Line

TOPICO	ACCIONES	RESULTADO
FORTALECIMIENTO SISTEMAS DE PAGO OFFLINE INTEGRADO A E-COMMERCE	■ Definición esquema de alianzas entre operadores de giros postales y operadores de e-commerce. ■ Definición de incentivos para que la integración en la cadena de valor de e-commerce y los operadores de pagos offline se masifique. ■ Definición de un programa de incentivos para que el sistema de pago actúe en estratos o zonas no bancarizadas, en forma integrada con el e-commerce.	MEJORAMIENTO EN LA PROPUESTA DE VALOR DE LOS OPERADORES POSTALES Y APOYO AL E-COMMERCE.

Fuente: Elaboración propia de la consultoría

Las acciones propuestas para el fortalecimiento de un sistema de pagos off line, a través de los operadores giros postales, consisten en:

- Definir un esquema de colaboración o alianzas entre los operadores de giros postales y los operadores de e-commerce, mediante el cual los primeros reciban en efectivo el dinero de la compra on line, previa expedición del respectivo recibo de pago on line y estos transfieran el dinero a los operadores de e-commerce.
- Definición de incentivos, mediante una política pública, que promueva el ingreso de los operadores de giros postales en la cadena de valor del e-commerce, “aguas arriba”.

Contrato de Consultoría MinTic 0000510 de 20154 – Desafíos del sector postal colombiano en ambientes de comercio electrónico

- En consonancia con el punto anterior, la política pública debe buscar que las alianzas entre los operadores de giros postales y los operadores e-commerce cubran, especialmente, aquellas zonas del país o de población, con menores índices de bancarización, por ejemplo estratos 1 y 2 de la población.

Estas acciones apuntan a lograr la inclusión de los operadores de giros postales en la cadena de valor del e-commerce, “aguas arriba” y a buscar un mayor crecimiento del mismo dentro de la población colombiana.

De manera concreta, se propone la participación de tres (3) actores para lograr consolidar la inclusión de los operadores de giros postales en la cadena de valor del e-commerce, estando por un lado el sector gubernamental que rige el sector postal y de TI (Ministerio TIC y Comisión de Regulación de Comunicaciones) y, por el otro lado el sector privado agremiado en los dos gremios relevantes en su sector.

**Figura 4-20. Acciones para afrontar el desafío 5:
fortalecimiento sistemas de pagos off line**



Fuente: Elaboración propia de la consultoría

Desde el punto de vista institucional surgen tres actores claves:



MinTIC

Ministerio de Tecnologías de la Información
y las Comunicaciones



Contrato de Consultoría MinTic 0000510 de 20154 – Desafíos del sector postal colombiano en ambientes de comercio electrónico

a. Ministerio TIC

Debe ser el promotor que busque el acercamiento entre los operadores de e-commerce y los operadores de giros postales, pues con ello cumple con su papel de fijador de la política pública del sector postal.

En todo caso, la política pública debe ser un elemento articulador de las relaciones entre los dos sectores (postal y comercio electrónico) que cuente con elementos fuertes que permitan la consolidación del sector postal en ambientes de comercio electrónico. Por ello, es recomendable contar al menos con un Documento Conpes de política pública que facilite la integración del sector postal al comercio electrónico y, en consecuencia a la nueva economía digital.

Ello cobra mayor importancia, pues las funciones del Ministerio TIC, respecto al sector postal, previstas en la Ley 1369 de 2009 están relacionadas con labores de inspección, control y vigilancia, careciendo de elementos normativos que permitan el impulso del sector postal y su integración a la economía digital, como si sucede con el sector TIC en la Ley 1341.

b. Comisión de Regulación de Comunicaciones

Dentro de las funciones que le otorga a la Ley 1369 se propone que la CRC cree una figura de regulación por incentivos para aquellos operadores de giros postales que logren ser parte de la cadena de valor del comercio electrónico.

Por ejemplo, y esto aplica para todos los operadores postales (no solo los de giro), un régimen de libertad de tarifas que facilite este tipo de acuerdos o un régimen de protección al usuario más laxo que no interfiera en los acuerdos comerciales entre operadores postales y operadores de comercio electrónico. Así mismo, reduciendo o simplificando los parámetros de calidad de los servicios o los criterios de eficiencia en la prestación del servicio de manera tal que, se facilite la realización de convenios entre los dos sectores.

En este punto, dentro de sus funciones de promoción de la libre y leal competencia en el sector postal, la CRC deberá analizar la incursión de operadores postales de giro y, en general de los operadores postales, que lleguen a acuerdos con operadores innovadores de e-commerce, como es el caso de operadores tipo Uber Eat o Amazon Fresh, antes referenciados.

Contrato de Consultoría MinTic 0000510 de 20154 – Desafíos del sector postal colombiano en ambientes de comercio electrónico

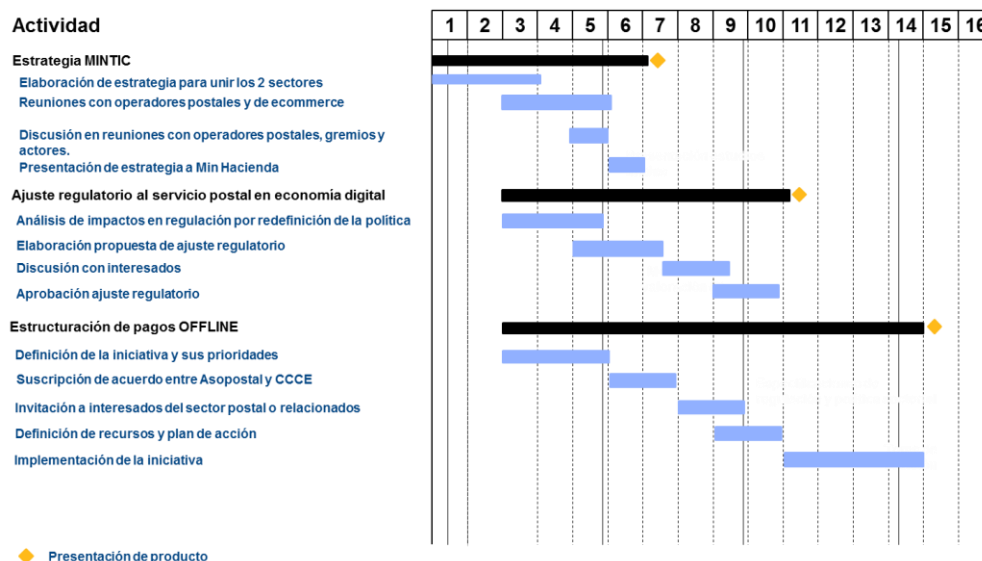
La regulación y, en general la normatividad juega un papel fundamental, pues si se siguen las reglas rígidas o tradicionales de regulación de los servicios postales, difícilmente se lograra una vinculación entre el sector postal y el sector del comercio electrónico.

c. Gremios sectoriales

Sin embargo, nada de lo anterior puede resultar viable si cualquier iniciativa no cuenta con la participación activa de los directamente interesados, esto es de los operadores de giros postales y de los operadores de comercio electrónico. En ese sentido, TELBROAD propone que el Ministerio TIC lidere un acercamiento entre los dos gremios representativos de los respectivos sectores: Asopostal y la Cámara Colombiana de Comercio Electrónico. Ese acercamiento debería iniciar con la suscripción de un acuerdo marco de colaboración para que los dos gremios trabajen por la consolidación de acuerdos directos entre los operadores de cada sector.

De hecho, deberían ser los mismos gremios quienes propongan directamente al Ministerio TIC y a la CRC la ejecución de políticas o regulaciones públicas que incentiven la inclusión del sector postal en el comercio electrónico, en el marco de la nueva economía digital. Por ello, recomendamos como una acción prioritaria del Ministerio TIC buscar ese acercamiento entre los dos gremios o cualquier otro que represente los intereses de los operadores.

Figura 4-21. Hoja de ruta Desafío 5: Fortalecimiento sistemas de pago Off Line (meses)



Fuente: Elaboración propia de la consultoría

Contrato de Consultoría MinTic 0000510 de 20154 – Desafíos del sector postal colombiano en ambientes de comercio electrónico

La hoja de ruta propuesta para consolidar la masificación de los pagos off line, mediante los operadores de giros postales, en el comercio electrónico debe estar implementada en un lapso de 14 meses, iniciando con la estrategia pública del Ministerio TIC para acercar a los dos sectores y para definir la elaboración de un documento CONPES que promueva al sector postal en ambientes de comercio electrónico, todo ello en el marco de la nueva economía digital.

De manera concomitante, los gremios del sector deben empezar a trabajar conjuntamente en la definición del acuerdo marco y de acuerdos en particular, haciendo propuestas regulatorias y normativas que faciliten la integración del sector postal en la cadena de valor del comercio electrónico.

4.6. Desafío 6: Fortalecimiento de esquemas innovadores

Como se presentó en el Informe 1 de la presente consultoría y como se ha destacado en los planes de acciones antes señalados, es necesario promover políticas innovadoras que permitan el avance del e-commerce (en favor de los usuarios o consumidores) y la integración del sector postal a la cadena de valor de ese sector, pues es claro que si el sector postal no evoluciona a ambientes de comercio electrónico, difícilmente podrá subsistir a futuro bajo los esquemas tradicionales de prestación del servicio.

Allí, el Estado juega un papel crucial en la promulgación de políticas innovadoras que permitan la integración del sector postal al e-commerce y como agente que facilite la unión de esos dos sectores.

Figura 4-20. Hoja de ruta Desafío 6: Fortalecimiento de esquemas innovadores

TOPICO	ACCIONES	RESULTADO
	■ Definición de marco común para innovadores en el sector postal y e-commerce. Ej. caso Uber Eat, Amazon Fresh y similares ■ Definición de marco normativo para objetos postales Vs. Domicilios. Precisar alcances ■ Revisión normativa postal de cara a las innovaciones de negocios y propuesta de marco común para apoyar la innovación y salvaguardar los objetivos de la política pública	MODERNIZACIÓN DEL SECTOR POSTAL Y ABSORCIÓN DE INNOVACIÓN, RESPETANDO LOS OBJETIVOS DE POLÍTICA PÚBLICA

Fuente: Elaboración propia de la consultoría

Contrato de Consultoría MinTic 0000510 de 20154 – Desafíos del sector postal colombiano en ambientes de comercio electrónico

Hasta el momento es claro que no existe una política pública que facilite la integración entre el sector postal y el sector del e-commerce; por el contrario, son sectores que avanzan por caminos diferentes bajo regulaciones totalmente diferenciadas, pues mientras el sector postal es un sector altamente regulado, el e-commerce cuenta con las mismas regulaciones que cualquier actividad comercial en general.

Por ello, y con el fin de lograr el fortalecimiento de esquemas innovadores que permitan la integración de los dos sectores y el surgimiento de nuevos actores que ofrezcan servicios innovadores, TELBROAD recomienda que el Estado adelante, al menos, las siguientes acciones:

- a. Definir una política pública (por ejemplo, mediante un documento Conpes o bajo una nueva reglamentación legal) que facilite y promueva el desarrollo de estrategias innovadoras, como las entregas a domicilio en corto tiempo por parte de los operadores de e-commerce o, incluso de los mismos operadores postales que deseen ingresar a ese campo de acción.

Esta política pública debe buscar la innovación antes de la sanción por la prestación de servicios en competencia con sectores establecidos. Si bien es cierto no se puede desconocer de tajo la existencia de sectores altamente regulados (por ejemplo, el sector postal) que compiten de condiciones diferentes frente a sectores innovadores, es necesario fijar una política pública que promueva la innovación en general, sobre todo en el sector postal, pues las experiencias internacionales presentadas en el Informe 1 de la presente consultoría son perentorias en concluir que, si el sector postal no se ajusta al nuevo ambiente de comercio electrónico, tiende a desaparecer.

- b. En consonancia con lo anterior, consideramos necesario revisar las actuales normativas postales de Colombia, pues, desde nuestro punto de vista, la reglamentación vigente ha sido hecha para el sector postal tradicional que ha venido operando en las últimas décadas. Sin embargo, la normativa vigente (por ejemplo, Ley 1369) resulta obsoleta para promover un sector postal innovador o integrado con el e-commerce y mucho menos para el desarrollo logístico (aguas abajo) del e-commerce.

Además de la decidida acción del Estado en la configuración de nuevas políticas innovadoras que involucren al sector postal y al e-commerce en el marco de la nueva economía digital, es necesaria la activa participación de los directamente afectados, esto es de los operadores postales y de los operadores de comercio electrónico, pues sin su participación, cualquier política resultara poco efectiva.

Contrato de Consultoría MinTic 0000510 de 20154 – Desafíos del sector postal colombiano en ambientes de comercio electrónico

**Figura 4-21. Acciones para afrontar el desafío 6:
fortalecimiento de esquemas innovadores**



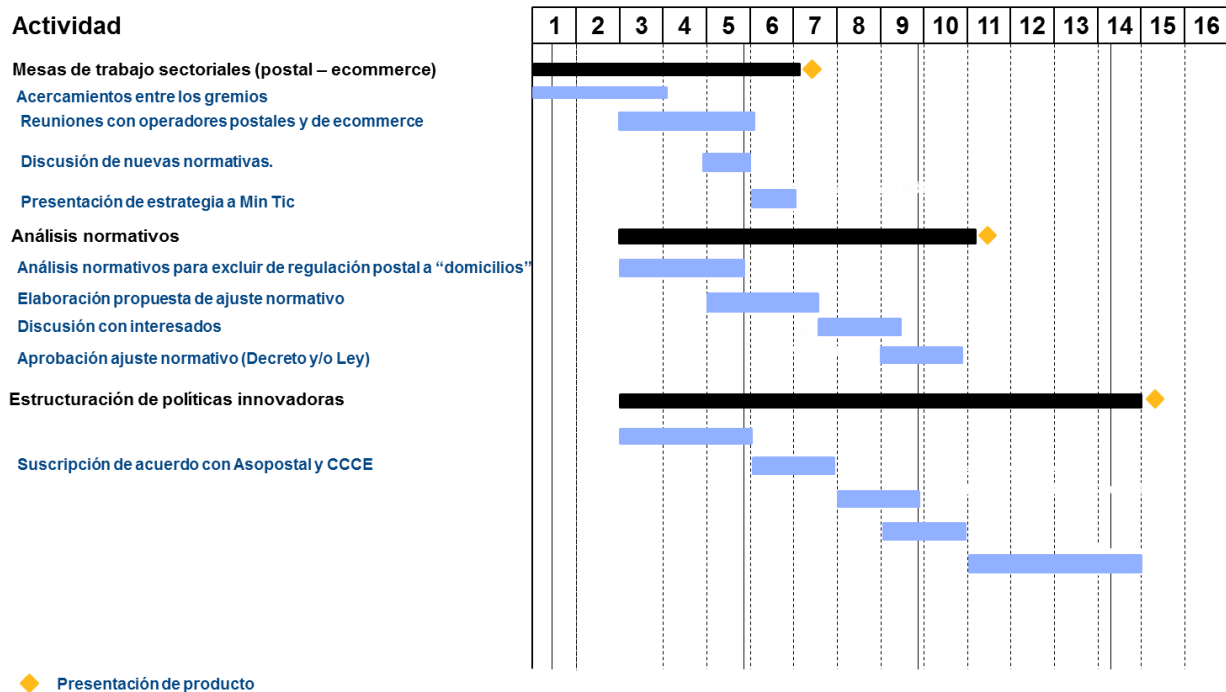
Fuente: Elaboración propia de la consultoría

Desde nuestro punto de vista, de manera concreta el fortalecimiento de esquemas innovadores que promuevan el sector postal en ambientes de comercio electrónico debe enfocarse desde dos centros de acción:

- Lograr el trabajo conjunto entre los operadores postales y los operadores de comercio electrónico, para que sean ellos mismos los generadores de las recomendaciones de política pública estatal. Aquí el Ministerio TIC debe jugar un papel activo en la búsqueda de ese trabajo en conjunto.
- Con base en las recomendaciones recibidas, el Ministerio TIC debe realizar dos acciones en concreto: (i) Elaborar una nueva política pública para el sector postal y para el comercio electrónico en el marco de la nueva economía digital. (b) Reflejar esa política pública, preferiblemente en una Ley de la República o al menos en un Documento Conpes y un Decreto reglamentario, que promueva la innovación en estos dos sectores, dejando de lado la política sancionatoria que hasta ahora ha caracterizado la acción del Ministerio frente al sector postal.

Contrato de Consultoría MinTic 0000510 de 20154 – Desafíos del sector postal colombiano en ambientes de comercio electrónico

Figura 4-22. Hoja de ruta Desafío 6: Fortalecimiento de esquemas innovadores (meses)



Fuente: Elaboración propia de la consultoría

La hoja de ruta no dista mucho de las planteadas para las acciones anteriores, en donde se debe iniciar con las mesas de trabajo entre el sector postal y el sector del comercio electrónico, de manera que en un plazo de tiempo no mayor a los cinco meses, el sector privado le entregue sus recomendaciones consensuadas al Ministerio TIC para que inicie la elaboración de la nueva política pública para el sector.

De manera paralela, consideramos necesario que el Ministerio TIC vaya revisando por su parte los elementos claves para la nueva política pública que promueva al sector postal y al e-commerce, bajo el concepto de economía digital, para, una vez recibidas las recomendaciones de los operadores, estructurar esa nueva política mediante documentos vinculantes como podrían ser una nueva ley postal y de comercio electrónico, o u documento Conpes acompañado de un decreto reglamentario.

De esta forma, al cabo de 14 a 15 meses sería viable contar con la nueva política pública para el sector.

Contrato de Consultoría MinTic 0000510 de 20154 – Desafíos del sector postal colombiano en ambientes de comercio electrónico

4.7. Desafío 7: Fortalecimiento del Sistema de Información

El último desafío propuesto consiste en contar con un sistema de información robusto del sector postal que permita contar con cifras actualizadas de la industria para la toma de decisiones por parte de los operadores y por parte de los organismos de regulación y control.

Hemos encontrado que el sistema actual de información del sector postal es básico, reportando únicamente las tarifas e indicadores exigidos por la CRC en su regulación y, en el caso del Ministerio TIC las cifras financieras que reportan al Fondo TIC y alguna información que reposa en la Dirección de Vigilancia y Control.

Tal como existe para el sector TIC, se propone robustecer el Sistema de Información del sector postal, contando con información centralizadas sobre la gestión de los operadores, de forma tal que la CRC o el Ministerio TIC puedan elaborar informes periódicos consolidados de la industria.

Dado que el sector del e-commerce no se encuentra regulado por el sector TIC (Ministerio y CRC) y tampoco se propone una medida en ese sentido, proponemos que el Ministerio incentive para que los operadores de e-commerce, directamente o a través de la Cámara Colombiana de Comercio Electrónico, reporten periódicamente sus cifras para poder contar con una consolidación real de este sector.

A priori, la información a reportar de forma centralizada puede consistir en un inicio en:

- Ingresos
- Egresos
- Informes financieros por separación contable
- Tarifas
- Tarifas por interconexión
- Indicadores de cobertura
- Indicadores de calidad
- Accionistas de la empresa
- Convenios con operadores de e-commerce
- Operaciones directas de e-commerce
- Operaciones logísticas de e-commerce

Contrato de Consultoría MinTic 0000510 de 20154 – Desafíos del sector postal colombiano en ambientes de comercio electrónico

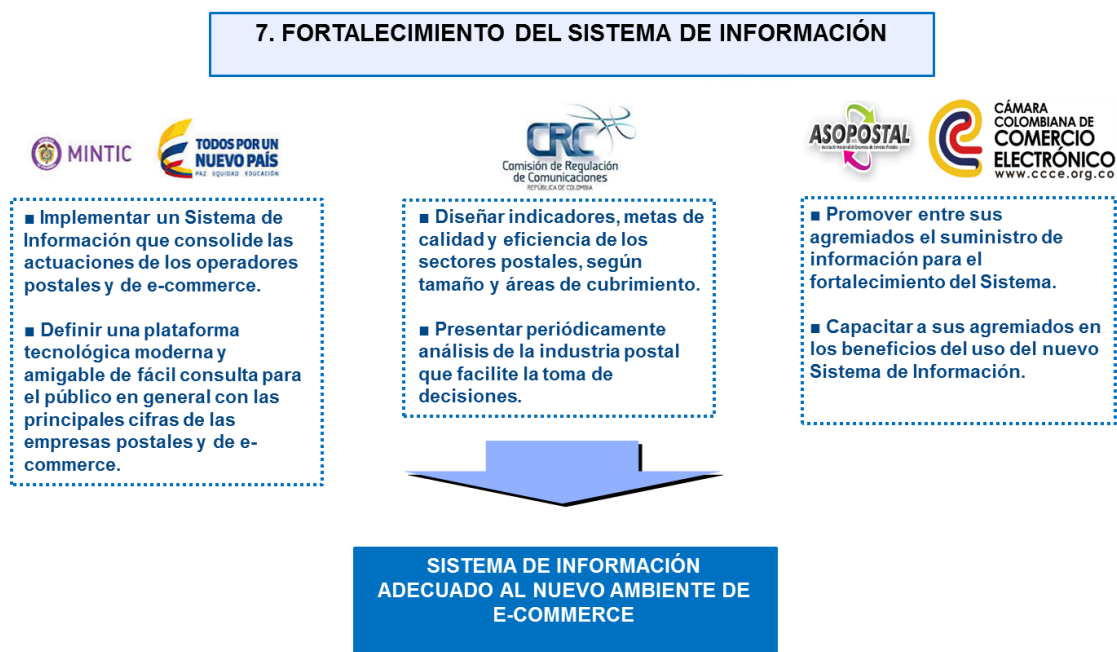
Figura 4-23. Hoja de ruta Desafío 7: Fortalecimiento del Sistema de Información

TOPICO	ACCIONES	RESULTADO
FORTALECIMIENTO DE UN SISTEMA DE INFORMACIÓN	- Ajustar la definición del Sistema de Información del sector postal - Prueba y puesta en marcha del sistema de información	MEJORA DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN, ADECUADO AL NUEVO AMBIENTE DE E-COMMERCE

Fuente: Elaboración propia de la consultoría

El objetivo final de este desafío y sus acciones es contar con un Sistema de Información adecuado al nuevo ambiente de e-commerce, de forma que los organismos hacedores de las políticas públicas cuenten con información pertinente y actualizada que les permita monitorear de forma permanente el mercado para adoptar decisiones razonables.

Figura 4-24. Acciones para afrontar el desafío 7: fortalecimiento del sistema de información



Fuente: Elaboración propia de la consultoría



MinTIC

Ministerio de Tecnologías de la Información
y las Comunicaciones



Contrato de Consultoría MinTic 0000510 de 20154 – Desafíos del sector postal colombiano en ambientes de comercio electrónico

Al igual que algunos de los desafíos anteriores, consideramos que para este desafío se debe dar una acción tripartita entre el Estado y los operadores privados.

- **Diseño e implementación del sistema de información**

Proponemos que la plataforma a diseñar e implementar para el almacenaje de la información (tipo SIUST o Colombia TIC) este en cabeza del Ministerio TIC, como organismo rector del sector postal y del sector TI, definiendo los parámetros de entrada a ingresar por los operadores postales y los operadores de e-commerce que se acojan a la figura.

La CRC debe ser la responsable de diseñar y administrar la información que por ley le compete, como es la relacionada con tarifas e indicadores de calidad y cobertura del sector postal.

De igual forma, tal como sucede con el sector TIC, es importante publicar periódicamente (trimestralmente) informes consolidados de la industria postal y de comercio electrónico para adoptar decisiones regulatorias y de inversión acordes con el mercado.

- **Operadores postales y de comercio electrónico**

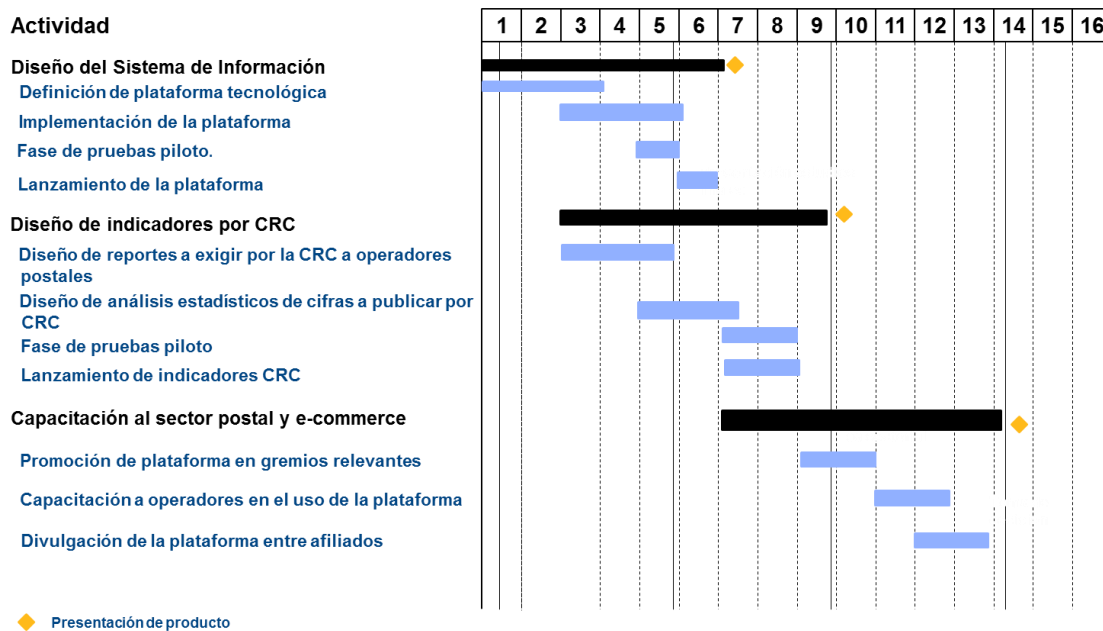
Consideramos que una de las falencias importantes que ha tenido el sector postal desde el punto de vista de los responsables de las políticas públicas (Ministerio TIC y CRC) es la adecuada capacitación a la industria acerca de los cambios normativos y de las responsabilidades de los operadores.

Por ello, es importante trabajar de la mano de los operadores, pues serán ellos quienes alimentaran el sistema de información, punto este que ha sido crítico en los últimos años por parte de los operadores postales, precisamente por el desconocimiento de este deber.

En resumen, como lo hemos planteado, para el éxito de las iniciativas que permitan evolucionar al sector postal a ambientes de comercio electrónico es fundamental contar con su activa participación en la implementación y desarrollo de las políticas y acciones propuestas.

Contrato de Consultoría MinTic 0000510 de 20154 – Desafíos del sector postal colombiano en ambientes de comercio electrónico

Figura 4-25. Hoja de ruta Desafío 7: Fortalecimiento del sistema de información (meses)



Fuente: Elaboración propia de la consultoría

A nivel de hoja de ruta para la implementación de este desafío, el trabajo debe ser iniciado por el Ministerio TIC con el diseño del nuevo sistema de información en un plazo no superior a los seis (6) meses para la posterior vinculación de la CRC con la inclusión de sus indicadores pertinentes de ley y la posterior capacitación al sector postal y de e-commerce, de forma tal que el sistema se encuentre operando plenamente en un plazo no mayor a los trece meses.

4.8. Desafío 8: Ajuste reglamentario del marco existente según procesos innovadores en la industria postal

Como se ha visto previamente, el sector postal, en particular el sector de mensajería expresa, se encuentra abocado a una nueva realidad impuesta por el comercio electrónico, en donde los operadores de comercio electrónico han entrado a nivel internacional, de manera agresiva, a competir (aguas abajo) con los operadores de mensajería expresa, bien sea directamente (caso Amazon Fresh o Uber Eat) o indirectamente haciendo uso de operadores establecidos.

Contrato de Consultoría MinTic 0000510 de 20154 – Desafíos del sector postal colombiano en ambientes de comercio electrónico

En ese sentido, desde nuestra perspectiva es necesario establecer una reglamentación del servicio de mensajería expresa que se adecue a los procesos innovadores derivados de la nueva realidad de la economía digital y que no afecte el desarrollo del comercio electrónico. Las definiciones legales actuales establecen varias restricciones a los operadores de mensajería expresa, que no comulgan con los procesos innovadores que han sido mencionados ampliamente en el Informe No.1. Asimismo, la entrega de paquetes bajo modalidades denominadas “motorizados” o “domicilios” y toda una serie de servicios asociados basados en apps no tienen un marco legal claro, dada la nueva realidad de la economía digital.

La figura a continuación resume el desafío que se presenta.

Figura 4-26. Hoja de ruta Desafío 8: Adecuación marco legal a nueva realidad de la economía digital

TOPICO	ACCIONES	RESULTADO
ADECUACION MARCO LEGAL A NUEVA REALIDAD DE LA ECONOMIA DIGITAL	■ Revisión marco legal de mensajería expresa, análisis definición de servicios, análisis requisitos establecidos y comparación con nuevas realidades de la economía digital y procesos innovadores. ■ Elaboración nueva reglamentación que propicie la innovación, fortalezca el soporte al comercio electrónico e incentive la migración de los operadores incumbentes hacia procesos innovadores y nuevos modelos de negocio.	MEJORA POSICION COMPETITIVA DEL SECTOR DE ACUERDO A LA NUEVA REALIDAD DE LA ECONOMIA DIGITAL.

Para precisar el alcance del servicio de “mensajería expresa” y, por tanto definir quienes prestan este servicio, es necesario analizar las diferentes definiciones contenidas en la Ley 1369 de 2009. En primer lugar, revisemos la definición de “Servicios Postales” que contiene el artículo 3 de la Ley 1369:

Los Servicios Postales consisten en el desarrollo de las actividades de recepción, clasificación, transporte y entrega de objetos postales a través de redes postales, dentro del país o para envío hacia otros países o recepción desde el exterior. Son servicios postales, entre otros, los servicios de correo, los servicios postales de pago y los servicios de mensajería expresa.

Contrato de Consultoría MinTic 0000510 de 20154 – Desafíos del sector postal colombiano en ambientes de comercio electrónico

Con base en esta definición, solo incurre en la prestación de servicios postales la persona que se encargue de ejecutar las actividades de recepción, clasificación, transporte y entrega de objetos postales.

Por “Objetos Postales”, según el artículo 3 de la Ley 1369, se debe entender:

3. Objetos Postales. *Objetos con destinatario, presentados en la forma definitiva en que deban ser transportados por el Operador de Servicios Postales. Se consideran objetos postales entre otros las cartas, tarjetas postales, telegramas, extractos de cuentas, recibos de toda clase, impresos, periódicos, cecogramas, envíos publicitarios, muestras de mercaderías y pequeños paquetes. A continuación se definen los siguientes objetos postales:*

Por tanto, las cartas, tarjetas postales, telegramas, extractos de cuentas, recibos de toda clase, impresos, periódicos, cecogramas, envíos publicitarios, muestras de mercaderías y pequeños paquetes (hasta 2 Kg), siempre, por definición legal, se considerarán objetos postales; siempre y cuando sean entregados a un tercero con el ánimo de que los clasifique, transporte y entregue al destinatario señalado a través de una red postal.

Adicional a la definición legal, también serán “objetos postales” aquellos objetos que una persona entregue a un tercero, en la forma definitiva en que deba ser transportado (el operador postal no puede modificar esa forma) con el fin de que los transporte y los entregue a un destinatario, siempre y cuando lo haga a través de una red postal.

El artículo 3 de la Ley 1360 define a las Redes Postales así:

Son el conjunto de instalaciones, equipos y demás dispositivos destinados a la prestación de los servicios postales ofrecidos al público en general de manera directa o indirecta por los Operadores de Servicios Postales. Hacen parte de la Red Postal los puntos de atención a los usuarios de servicios postales.

Aquellos objetos que no requieran ser entregados a través de una red postal, no estarán bajo la categoría de un servicio postal.

Por tanto, para que estemos en presencia de la prestación de un servicio postal se requiere que se cumplan todas y cada una de las siguientes condiciones:

1. Que exista un remitente que desee enviar un objeto postal.

Contrato de Consultoría MinTic 0000510 de 20154 – Desafíos del sector postal colombiano en ambientes de comercio electrónico

Según el artículo 3 de la Ley 1369, Remitente es la *Persona natural o jurídica que utiliza los servicios postales, con el fin de enviar objetos postales, a un destinatario local, nacional o internacional.*

2. Que el objeto postal tenga un destinatario.

Según el artículo 3 de la Ley 1369, Destinatario es la *Persona natural o jurídica a quien se dirige por parte del remitente un objeto postal.*

3. Que el objeto sea entregado por el remitente en la forma definitiva en que deba ser transportado.
4. Que el objeto postal sea entregado a una persona (jurídica) que se encargue de la recepción, clasificación, transporte y entrega del objeto postal.
5. Que la persona que se encargue de la recepción, clasificación, transporte y entrega disponga de una red postal para ello.
6. Que el servicio postal se preste u ofrezca al público en general (toda vez que el artículo 1° de la Ley 1369 señala que los servicios postales son un servicio público en los términos del artículo 365 de la Constitución Política).

En resumen, las definiciones anteriores no consultan la realidad del servicio postal en una ambiente de comercio electrónico y están aún más alejadas de la realidad de la economía digital, cuyos cambios vienen dándose de manera acelerada en el mundo y ya empiezan a incidir en Colombia.

La propuesta de TELBROAD consiste en expedir una nueva reglamentación del servicio de mensajería expresa que apoye el desarrollo del comercio electrónico y que faciliten la integración de los dos sectores dentro de la cadena de valor, expuesta ampliamente en el Informe No. 1 de esta consultoría. A continuación se resumen las acciones a adelantar.

Contrato de Consultoría MinTic 0000510 de 20154 – Desafíos del sector postal colombiano en ambientes de comercio electrónico

**Figura 4-27. Acciones para enfrentar el desafío 7:
Adecuación marco legal a nueva realidad de la economía
digital**



Fuente: Elaboración propia del consultor

Las acciones propuestas para ello buscan:

- Precisar qué tipo de servicios se considerarían como “mensajería expresa”.
- Propiciar los desarrollos innovadores del comercio electrónico, con el fin de no impedir su despliegue y masificación.
- Facilitar la integración de los operadores de mensajería expresa en la cadena de valor del comercio electrónico, por ejemplo, reduciendo cargas regulatorias para aquellos operadores postales que se integren con operadores de comercio electrónico.

Nuestra propuesta consiste en la expedición de un decreto reglamentario del servicio postal de mensajería expresa, por parte del MINTIC, para precisar como objetos postales propios de la mensajería expresa, realmente aquellos objetos que tengan una vocación de servicio postal y cuyo servicio se preste bajo esa finalidad, propiciando las entregas locales del comercio electrónico bajo desarrollos innovadores o los “domicilios” dentro de una misma ciudad.



MinTIC

Ministerio de Tecnologías de la Información
y las Comunicaciones



Contrato de Consultoría MinTic 0000510 de 20154 – Desafíos del sector postal colombiano en ambientes de comercio electrónico

De igual forma, la reglamentación a expedir deberá contar con elementos que promuevan la integración de los operadores de mensajería expresa en la cadena de valor del comercio electrónico, principalmente “aguas abajo”, con el fin de lograr el fortalecimiento de esta industria ante el auge del comercio electrónico.

La reglamentación debe acometer en especial los requisitos generales y operativos de la mensajería expresa y adecuarlos a los procesos innovadores en un ambiente de comercio electrónico. Como se ha discutido ampliamente en el Informe No.1 existen mucho innovadores que podrían prestar servicios similares a la mensajería expresa o incluso los incumbentes podrían reconvertirse integrándose en la cadena de valor y cambiando sus procesos de logística con el efecto no buscado de quedar en una categoría diferente de los servicios de mensajería expresa, o incluso quedar en una zona gris en términos legales. Lo anterior sería muy perjudicial para el fortalecimiento del sector postal y afectaría el avance del comercio electrónico.

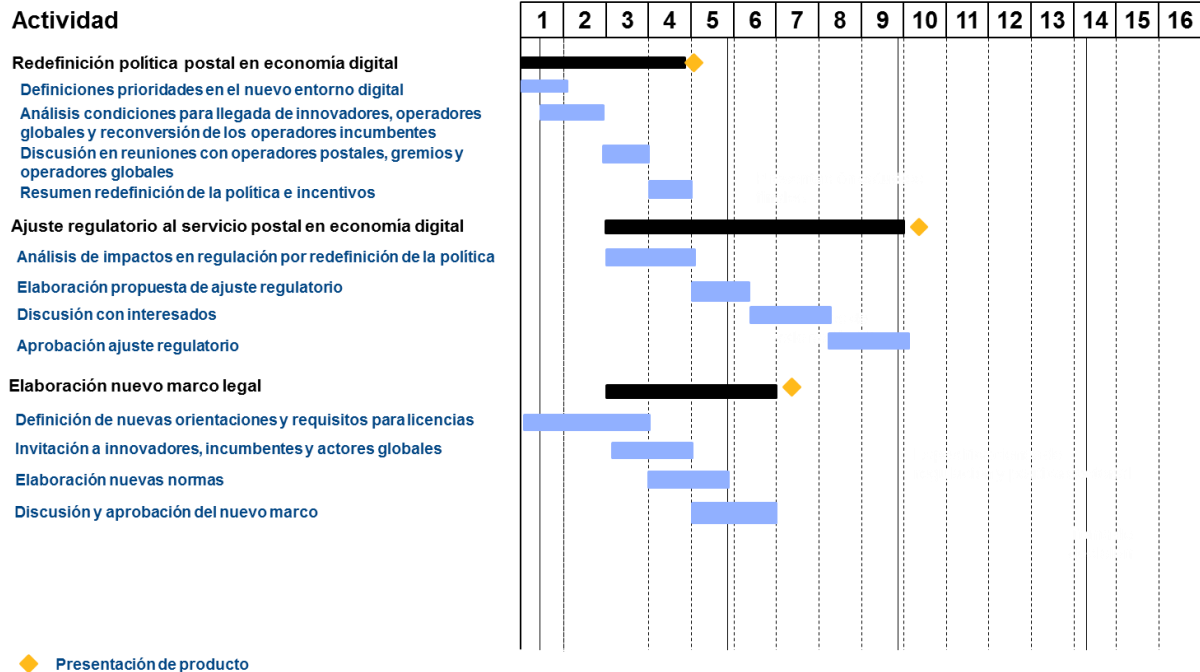
Temas como el capital social mínimo, planes de personal, áreas de admisión, sitios de tratamiento, área mínima, área mínima en aeropuertos, relación de vehículos, manual técnico de software, procedimiento de back up, diagrama de vigilancia y custodia son, entre otros, requisitos diseñados para un entorno muy alejado de la economía digital, del papel del sector dentro de la cadena de valor y de los avance tecnológicos del sector de las TIC.

Hoy en día existen múltiples alternativas innovadoras para prestar los servicios que no cumplen, ni tienen porque hacerlo, con requisitos definidos en un ambiente que no consulta la nueva realidad tecnológica y de los nuevos modelos de negocio.

El cronograma propuesto se incluye a continuación.

Contrato de Consultoría MinTic 0000510 de 20154 – Desafíos del sector postal colombiano en ambientes de comercio electrónico

Figura 4-28. Hoja de ruta Desafío 8: Adecuación marco legal a nueva realidad de la economía digital (meses)



Fuente: Elaboración propia del consultor

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A continuación se incluyen las principales conclusiones y recomendaciones.

- Para poder fortalecer al sector postal como un todo en un ambiente de comercio electrónico se tienen varios desafíos importantes. Entre ellos, la necesidad de adoptar acciones estructurales sobre la industria, que requieren la guía e incentivos del gobierno nacional, pero que en últimas dependen del sector postal en sí mismo.

Igualmente, se requiere innovar o adoptar prácticas innovadoras en operadores que no se han caracterizado por hacerlo de manera vigorosa. Finalmente, aumentar la competitividad del sector de cara a las exigencias de jugadores globales líderes establecidos u nuevos jugadores innovadores es también un desafío de la mayor importancia.

- Para terminar de validar las propuestas a incluir en la nueva política sectorial, se recomienda generar una discusión amplia y oportuna con los actores sectoriales, incluyendo actores del sector postal, innovadores y operadores globales líderes en el mercado.
- Asimismo, se recomienda analizar el papel fundamental que puede jugar Apps.co en el apoyo a la generación de iniciativas innovadoras que tengan como efecto multiplicador el fortalecimiento del sector postal, en un ambiente de comercio electrónico.
- Por otra parte, se recomienda analizar y decidir los ajustes en el marco reglamentario y regulatorio para un nuevo sector postal, en el que los nuevos jugadores innovadores y los jugadores globales líderes tienen un papel preponderante, de modo que los operadores postales no queden en condiciones de asimetría importante y ello afecte su rol en el sector. Este análisis debe realizarse en el corto plazo.
- Finalmente, se recomienda generar una iniciativa para lograr que Colombia sea un referente regional líder en materia de logística postal innovadora, para lo cual es importante consolidar una versión borrador del documento de política que incluya de manera integrada las decisiones de política, acciones, proyectos y responsabilidades, de cara al crecimiento del comercio electrónico y la mejora de la competitividad en el país. Dicho documento debe inscribirse en el objetivo de mejorar la posición colombiana en la economía digital.