De cartas a cuentas: equilibrio en el cálculo del coste del servicio postal universal

Autores:

Eduardo Martínez Bernardo, Dirección de Transportes y del Sector Postal de la Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia (CNMC)

Susana Fernández Fernández, Dirección de Transportes y del Sector Postal de la Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia (CNMC)

Víctor Moya Cid de Diego, Dirección de Transportes y del Sector Postal de la Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia (CNMC)

Resumen:

El actual escenario tecnológico y el declive de los servicios postales tradicionales exige una reevaluación del servicio postal universal y de la metodología de cálculo de su coste, que es financiado con fondos públicos. En España, la CNMC ha sido crítica con la metodología vigente por no calcular de forma realista el coste que supone su prestación por Correos y ha realizado una propuesta alternativa que permite un cálculo más preciso y sólido en términos económicos.

Palabras clave:

Correos, coste neto, servicio postal universal, regulación, sector postal.

Códigos JEL:

K23, L38, L51, L87

1. Introducción.

Desde la generalización de sus servicios en el siglo XIX, el sector postal se consolidó como elemento clave y soporte del desarrollo económico y social. Sin embargo, a finales del siglo XX y, especialmente, a lo largo del siglo XXI los cambios tecnológicos, económicos y sociales han provocado un acusado declive del volumen gestionado de productos tradicionales de correspondencia (Pateiro, 2003), sólo parcialmente compensado por la paquetería asociada al comercio electrónico (Ansón et al., 2023).

Paralelamente a esta evolución, el sector ha experimentado un progresivo desarrollo normativo. En el ámbito europeo dicho proceso se inició con la Directiva 97/67/CE[1], precursora del proceso liberalizador, culminado posteriormente por la Directiva 2008/6/CE[2]. En este marco regulatorio ostenta especial relevancia el denominado servicio postal universal (en adelante, SPU), concebido para garantizar la prestación de los servicios postales con determinados estándares de calidad y a precios asequibles en la totalidad del territorio nacional.

En el contexto actual en el que el declive del sector se ve agravado por el incremento sostenido de los costes unitarios de prestación, la adaptación del SPU se erige como uno de los principales desafíos. En este escenario caracterizado por el acusado descenso del volumen de correo tradicional y la expansión de la paquetería y de los servicios digitales, el modelo vigente de prestación del SPU y de cálculo de su coste, basado esencialmente en grandes volúmenes de correo, diverge cada vez más de la realidad del mercado.

La infraestructura tradicional asociada a la prestación del SPU presenta señales de insostenibilidad, en la medida en que los costes unitarios no se reducen de forma proporcional a la caída de los volúmenes de correo. Esta situación está impulsando un debate sobre la necesidad de replantear la regulación del sector en su conjunto y del SPU en particular. Surgen así cuestiones clave: ¿cómo justificar un marco regulatorio centrado en cartas que ya no refleja adecuadamente la realidad actual del mercado? ¿Hasta qué punto la infraestructura postal, concebida para unos volúmenes y un modelo de prestación determinados, sigue siendo adecuada y sostenible a largo plazo? Y, en última instancia, ¿se está calculando correctamente el coste del SPU?

La falta de respuestas a estos interrogantes genera una incertidumbre que dificulta cada vez más una transición equilibrada entre el volumen de cartas gestionadas y las cuentas generadas por el SPU, tanto para los operadores postales como para los organismos reguladores. Esta situación pone de relieve la urgente necesidad de revisar los modelos de prestación y financiación del SPU.

[1] Directiva 97/67/CE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 15 de diciembre de 1997, relativa a las normas comunes para el desarrollo del mercado interior de los servicios postales de la Comunidad y la mejora de la calidad del servicio.

[2] Directiva 2008/6/CE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 20 de febrero de 2008, por la que se modifica la Directiva 97/67/CE en relación con la plena realización del mercado interior de servicios postales comunitarios.

En el caso español la realidad del sector no es ajena a las circunstancias descritas y su desarrollo normativo ha discurrido en paralelo al europeo, incorporando las citadas directivas al ordenamiento jurídico nacional a través de la Ley 43/2010[3] o de la nueva Ley 6/2025[4], último desarrollo normativo, que afecta al SPU en España, a la vez que declara nuevos servicios de interés económico general (en adelante, SIEG) de naturaleza postal y no postal, y encomienda su prestación al operador designado para prestar el SPU.

En el apartado 2 de este artículo se analizará el SPU como elemento fundamental de la regulación postal dentro del contexto europeo y nacional y, especialmente, el coste neto del SPU (en adelante, CNSPU) derivado de la prestación del mismo, examinándose desde un punto de vista teórico las causas económicas, técnicas y regulatorias de su existencia. En el apartado 3 se estudiará la importancia de calcularlo adecuadamente.

Posteriormente, en los apartados 4 y 5, se mostrará una visión general del cálculo del CNSPU en Europa y en España considerando las últimas tendencias internacionales en cuanto a modificaciones en el SPU y en su metodología de cálculo debido a la obsolescencia y declive del sector en la actual economía digital, incluyendo la más reciente modificación legislativa en España que es la mencionada Ley 6/2025. Después de años de estabilidad regulatoria, como se indica en Gottschalk et al., 2022 los cambios en los mercados requieren unas medidas regulatorias dinámicas, algo que parecen estar entendiendo los Estados miembros de la Unión Europea (en adelante, UE). Estas medidas, muchas de ellas aún en vías de ejecución, se explican en el apartado 6, donde se muestra cómo muchos países europeos están reconfigurando o acotando el SPU para su adaptación al siglo XXI.

En el marco económico y regulatorio descrito en los apartados anteriores y a la luz de la experiencia en la aplicación del Plan de Prestación del SPU[5] por parte de la Sociedad Estatal Correos y Telégrafos, S.A., S.M.E. (en adelante, Correos) y la Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia (en adelante, CNMC), en el apartado 7 se analizará el equilibrio, o más concretamente el desequilibrio, existente en el cálculo del CNSPU en España. Finalmente, se presentará la nueva metodología de cálculo del CNSPU aprobada por Acuerdo de la CNMC de diciembre de 2025[6] que permite adaptarse al nuevo entorno económico y regulatorio del sector de una forma neutra. A modo de cierre, en el apartado 8, se exponen las principales conclusiones de este artículo y se resumen los elementos clave de la metodología propuesta, así como las mejoras introducidas con respecto al modelo vigente.

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

[4] Ley 6/2025, de 28 de julio, de modificación de la Ley 19/1994, de 6 de julio, de modificación del Régimen Económico y Fiscal de Canarias, para la regulación de las inversiones en elementos patrimoniales afectos a la actividad de arrendamiento de vivienda en las Islas Canarias.

[5] Resolución de 15 de junio de 2021, de la Secretaría General Técnica, por la que se publica el Acuerdo del Consejo de Ministros de 1 de junio de 2021, por el que se aprueba el plan de prestación del servicio postal universal.

[6] Acuerdo de 16 de diciembre de 2025 por el que se aprueba una propuesta metodológica para estimar el coste neto del servicio postal universal (STP/DTSP/077/25).

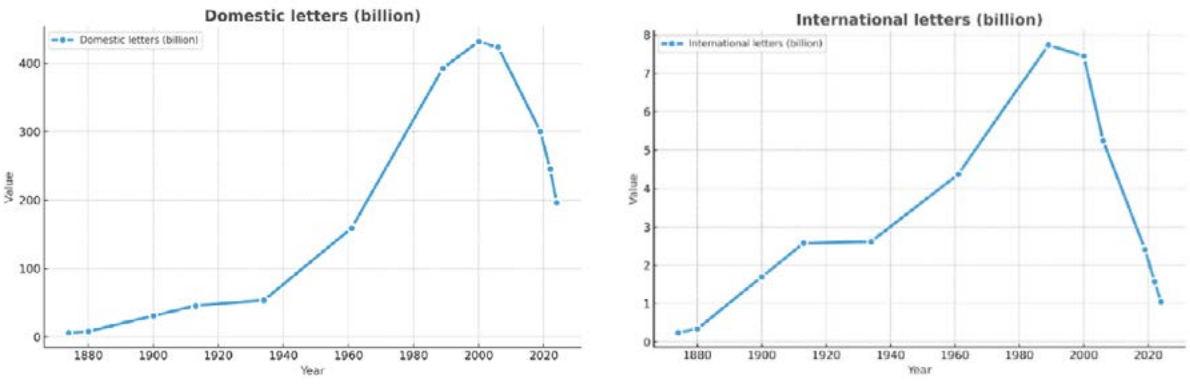
2. ¿Qué es el Servicio Postal Universal?

El origen de la correspondencia se remonta a las civilizaciones antiguas con los denominados sistemas postales imperiales (John, 2015), los cuales alcanzaron su cénit en Persia y Roma permitiendo a los líderes políticos supervisar procesos administrativos o ejercer la diplomacia. En el siglo XIII las redes postales europeas, organizadas por corporaciones autónomas, por ejemplo, la Universidad de París, comienzan a asentarse y a partir del siglo XV, la invención de la imprenta y la mejora educacional impulsaron la demanda y la expansión del sistema de reparto por todo el continente (Jaag, 2014). En el siglo XVI países como Inglaterra permiten el acceso de toda la población a sistemas nacionales en los que se instauraron monopolios y estructuras tarifarias (Robinson, 1948).

El creciente intercambio postal nacional e internacional, vertebrado este sobre acuerdos bilaterales entre países, llegó a un nivel insostenible, haciéndose indispensable la articulación de profundas reformas. Entre ellas destaca la planteada por Sir Rowland Hill en Reino Unido en 1840, responsable de la introducción del primer sello, el Penny Black, y del sistema de franqueo previo (Coase, 1939). La necesidad de establecer principios generales para los acuerdos postales a nivel internacional dio paso en 1874 al tratado de Berna, el cual significó la creación de la Unión General de Correos, más tarde rebautizada como la Unión Postal Universal (en adelante, UPU).

Durante el último tercio del siglo XX, factores exógenos como la creciente demanda de nuevos servicios de telecomunicaciones o la sustitución electrónica resultaron en una caída de la correspondencia física en Europa y América del Norte, como han estudiado Iturralde et al., 2008 y Falch et at. 2018, y como también muestra la propia UPU en la figura siguiente:

Figura 1.
Volumen de cartas domésticas e internacionales de 1874 a 2024



Fuente: State of the Postal Sector 2024 (UPU, 2024)

Este desarrollo dio lugar a una doble reacción: la automatización de los procesos productivos por parte de los operadores postales y la liberalización y reorganización del mercado postal por parte de las administraciones (Pateiro, 2003). Ante la liberalización del sector y la globalización de los servicios postales se evidenció el peligro de un abandono de los segmentos menos rentables del mercado en favor de las zonas de elevada urbanización (Luff, 2002).

En consecuencia, en el Congreso de la UPU celebrado en Pekín en 1999, los países miembros introdujeron un nuevo artículo en la Convención de la Unión, el cual obliga a todos los miembros a proveer un SPU (UPU, 2021), al entenderse como un catalizador fundamental para la consecución del territorio postal único, objetivo consagrado en el primer artículo de la Constitución de la UPU.

El SPU se define como *"los servicios postales básicos que el Estado se obliga a garantizar a todos los habitantes en todo el territorio, de forma permanente, con una calidad determinada, a precios asequibles"* (UPU, 2019). A partir de esta definición se desprenden los principios regidores del SPU, que debe ser ubicuo, garantizándose en cualquier parte de una nación; continuo, sin interrupciones ni suspensiones injustificadas; debe cumplir determinados parámetros en términos de plazos, extensión de la red, facilidades de acceso, frecuencia de distribución y entrega, atención al cliente o confiabilidad y, por último, debe prestarse a un precio accesible para todos los usuarios (Pateiro et al., 2010). Más allá de estos atributos, cabe destacar que, en numerosos casos las legislaciones nacionales exigen la provisión del SPU a precios uniformes, como contempla la Directiva 2008/6/CE en su Anexo I.

Desde un prisma económico, la justificación del SPU se sustenta sobre la maximización del bienestar social. Su provisión permite internalizar las externalidades de consumo propias de las industrias de red, ya que la utilidad de los usuarios postales depende del número de clientes conectados a la misma red. Por otro lado, puede actuar como un método de redistribución de la riqueza alternativo a instrumentos distorsionadores como los impuestos o las transferencias directas, siempre que se establezcan precios uniformes, o tarifas que no reflejen las diferencias en el coste de prestación del servicio. Asimismo, el SPU también constituye un método de provisión de un bien público, los servicios postales, al considerarse éticamente inaceptable la exclusión de determinados individuos de los sistemas de comunicación (Cremer et al., 2001).

A nivel comunitario, los servicios postales son considerados un instrumento esencial de comunicación e intercambio de información, desempeñando un papel fundamental en términos de cohesión económica, social y territorial, como indica la Directiva 2008/6/CE en su considerando 5 y el SPU, dada su naturaleza de servicio de interés económico, se erige como un eje vertebrador de los valores de la Unión Europea, debiendo velar la unión y los Estados miembros por su cumplimiento, como se indica en el artículo 16 del Tratado constitutivo de la Comunidad Europea[7]. En el momento previo a la liberalización del mercado postal europeo los Estados miembros presentaban una marcada disparidad en sus mercados nacionales. No obstante, compartían la concepción común de que el servicio de correos debía ser ofre-

[7] Tratado constitutivo de la Comunidad Europea, versión consolidada, de 24 de diciembre de 2002, publicado en el Diario Oficial de las Comunidades Europeas C 325.

cido a toda la población, estableciéndose para determinados servicios una tarifa reducida y uniforme. Asimismo, planteaban una configuración similar del sector como servicio público mediante la reserva pública parcial del mismo (Vida, 2004).

El proceso de liberalización del mercado postal europeo, iniciado por el Libro Verde de 1992 y culminado por la Directiva 2008/6/CE, implicó la limitación del SPU a un reducido número de productos postales que cubren las necesidades básicas de la comunicación postal y de la paquetería (Pateiro, 2003). Del mismo modo, en la directiva se prohibió la concesión por parte de los Estados de derechos especiales o exclusivos, denominados servicios reservados, que generaban ingresos que permitían a los operadores designados como prestadores del SPU compensar las pérdidas en las que venían incurriendo.

3. ¿Qué es el Coste Neto del SPU y por qué es importante calcularlo adecuadamente?

La satisfacción en un mercado desregulado de los previamente detallados principios del SPU requiere la designación, por parte de los poderes públicos, de un prestador del SPU que debe cumplir con las obligaciones de servicio universal (en adelante, OSU) en términos de frecuencias de reparto, nivel de cobertura de la red de oficinas o plazos de entrega.

Inicialmente, la transición hacia un mercado más competitivo, mediante la eliminación de los servicios reservados, generó cuestiones relevantes relativas al coste y a la financiación de las mencionadas OSU (Mirabel et al., 2004). Actualmente, esta problemática se vincula a la caída de la demanda y a la prestación del servicio postal universal con estándares de calidad determinados en todo el territorio nacional.

La determinación precisa del CNSPU resulta fundamental ya que debe compensar adecuadamente a un operador postal al que no siempre resulta rentable la prestación de las OSU, todo ello dentro de un mercado tradicional de cartas que se reduce año tras año y frente al auge del sector de la paquetería y de potentes competidores en el mismo.

¿Por qué el SPU genera un coste?

Como se observa en la Figura 1, el volumen de los servicios postales tradicionales lleva reduciéndose de forma continuada y ostensible desde hace décadas, lo cual, junto a cambios tecnológicos y económicos, ha producido una desconexión entre la evolución del sector postal y la evolución económica (UPU, 2025) de forma que el crecimiento económico no se traduce en un crecimiento del sector postal, como ocurría en el pasado. Ni siquiera el boom del comercio electrónico permite a los operadores postales compensar el declive postal; en el período 2019-2021 por cada paquete adicional enviado se perdían 8,8 cartas (Ansón et al., 2023). En este contexto, las OSU producen un impacto en la función de producción y, especialmente, en la función de costes de los operadores postales, los cuales se ven forzados a mantener unos niveles de producción y calidad que implican unos costes de prestación crecientes, impulsados por unos costes unitarios de red al alza para determinadas zonas y/o clientes.

Pese a la liberalización del sector postal, la competencia sigue siendo muy reducida en determinados segmentos. El operador designado, con relación al SPU, actúa de facto como un monopolista, de modo que, en ausencia de OSU, maximizaría su beneficio produciendo hasta que su ingreso marginal y su coste marginal se igualasen (Varian, 1992). Al estar regulados los precios postales, el operador tendería a un nivel de producción en el que el coste marginal se igualase al precio regulado, dejando desatendida aquella parte de la demanda formada por los clientes que supongan un coste marginal superior al precio regulado. Sin embargo, las OSU fuerzan al prestador a proveer a esos clientes, y en aquellas zonas donde el coste unitario se dispara, como es el caso del reparto en zonas remotas.

El coste marginal de prestar el servicio al cliente más alejado o más aislado es enormemente superior al coste medio de prestación, ya de por sí elevado por la reducción de los volúmenes postales. En el caso concreto de España, el número medio de personas cubiertas por una oficina es aproximadamente 20.000 (UPU, 2023), lo cual significa que en oficinas que cubran a una menor población, y probablemente más dispersa, el coste unitario por producto y cliente será mayor.

La diferencia entre la función de coste de producción del prestador del servicio (real) y la función de coste sin las OSU (teórica) supone un coste diferencial resultado de dichas obligaciones, las cuales obligan a los prestadores a mantener una red de oficinas y una plantilla de repartidores sobredimensionada. Además, la dispersión del tráfico en múltiples rutas *ad hoc* para atender a clientes dispersos impide a los operadores explotar economías de escala y densidad. Esto, unido a la reducción del tráfico postal, se traduce en un incremento de los costes medios unitarios, cumpliéndose la clásica regla de elasticidad inversa para los monopolios naturales (UPU, 2025 y Blagojević et al., 2020).

Por el lado de los ingresos, la obligación de prestar sus servicios a un precio uniforme en todo el territorio nacional impide al operador llevar a cabo una discriminación de precios, que en su vertiente de tercer grado implica vender un mismo bien a diferentes grupos de consumidores a precios distintos, cobrando el mismo precio por todas las unidades que vende a un mismo grupo. La producción y, por tanto, el precio aplicado a cada grupo se estipularía igualando el ingreso marginal que cada grupo reporta al monopolista al coste marginal en el que éste incurre por cubrir la demanda del grupo en cuestión (Pigou 1920).

El impacto sobre los costes y los ingresos de los operadores postales, así como el declive de su negocio tradicional provocarían que un operador racional modificara su comportamiento en el mercado, sin embargo, el SPU obliga a estos operadores a actuar con rigidez (UPU, 2024) todo lo cual provoca el surgimiento del coste del SPU. En este escenario económico y regulatorio la adecuada determinación y financiación del CNSPU es de vital importancia para la sostenibilidad del propio servicio, así como, en algunos casos, para la sostenibilidad del operador.

Financiación del CNSPU

Más allá de estructuras monopolísticas o regulaciones de precios, alternativas que restringirían la competencia, se plantean dos mecanismos básicos de financiación del CNSPU: la instauración de un fondo de compensación, normalmente financiado por los operadores

postales, o la concesión de subsidios directos por parte del sector público. La financiación con cargo al presupuesto público es eficaz y no afecta significativamente a la competencia (Borowiec, 2021), no obstante, puede repercutir negativamente sobre los objetivos nacionales de déficit público. Por otro lado, la evidencia señala que los fondos de compensación requieren también una participación significativa de fondos públicos. Además, una parte relevante del mismo puede ser soportada por el propio proveedor del SPU, si los operadores alternativos no superan los umbrales para participar de la financiación del fondo (Borowiec, 2021).

La financiación del SPU puede dar lugar a una problemática de riesgo moral, término propio de la literatura de seguros. Según Stiglitz, 2002, los agentes asegurados tienen incentivos para propiciar el acontecimiento cubierto por el seguro. El riesgo moral surge de la asimetría de información, que a su vez se deriva de un conflicto de intereses entre el objetivo público de obtener un servicio de calidad a un precio asequible y el objetivo maximizador de beneficios del operador designado. De este modo, si el operador sabe que el Estado va a cubrir la totalidad de los costes en los que incurra puede renunciar a actuaciones que maximicen la eficiencia y contengan los costes. En vista de lo expuesto, resulta esencial la figura del regulador, el cual debe crear los incentivos necesarios para propiciar el intercambio de información y castigar aquellas conductas que comprometan la calidad de los servicios (Viveros, 2015).

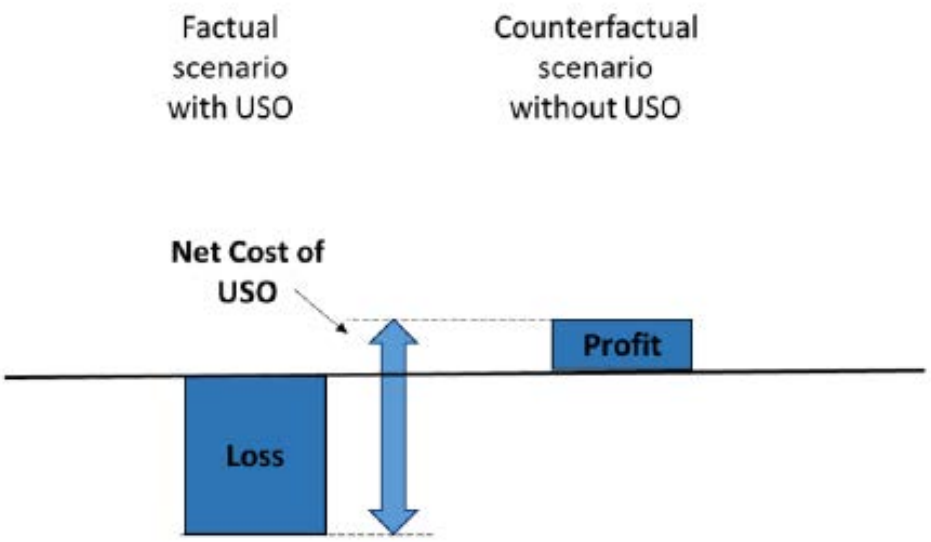
4. Cómo se Calcula el Coste Neto del SPU en la Unión Europea

En la UE, el marco común para calcular el coste del SPU es la Directiva 2008/6/CE, que en su Anexo I establece que el CNSPU *"es cualquier coste relacionado con la prestación del servicio universal y necesario para su funcionamiento"* y que se calcula como la diferencia entre el coste neto[8] para un proveedor designado con OSU y el correspondiente coste neto sin las OSU. El cálculo debe basarse en los elementos de los servicios que sólo pueden prestarse o en los usuarios que sólo pueden atenderse *"con pérdidas o en condiciones de costes no conformes a las prácticas comerciales normales"*.

El coste neto sin las OSU se calcula tomando como referencia un escenario teórico o contrafactual que debe diseñarse de forma que refleje cuál sería el comportamiento y el coste del prestador si pudiera desarrollar su actividad empresarial sin las restricciones y compromisos normativos del SPU, es decir, en base a las "prácticas comerciales normales". Este coste neto en el escenario contrafactual reflejaría las curvas de costes e ingresos de un operador racional y maximizador del beneficio. De forma resumida, el cálculo del coste neto del SPU se muestra en la siguiente figura:

[8] Se habla de coste neto ya que se trata del coste en que incurre el operador por la prestación del SPU minorado por los ingresos que recibe por la prestación de este. Por tanto, la determinación del coste neto debe considerar los costes e ingresos de la prestación del SPU.

Figura 2.
Esquema del cálculo del coste neto del SPU



Fuente: Financing of the USO (ERGP, 2025)

Esta metodología plantea complejas cuestiones económicas y políticas, ya que permite un abanico de enfoques de cálculo, e incluso la implantación práctica de cada enfoque en los Estados miembros es susceptible de ofrecer variantes dada la complejidad de los cálculos (Frontier Economics, 2012 y Wik, 2013). Adicionalmente, entran en juego conceptos como la eficiencia de costes de la red postal impactada, por ejemplo, por la presencia de funcionarios en la plantilla, con la rigidez que ello conlleva para responder a presiones competitivas (Oxera, 2007), o la posibilidad de compensar al prestador únicamente por la prestación del SPU o, indirectamente, por otros elementos de negocio como los descuentos aplicados en base a la política comercial de la compañía.

Métodos utilizados en países de la UE y buenas prácticas

Por tanto, en la UE este cálculo es más que una operación contable; exige plantearse cuánto cuesta realmente mantener el SPU y, a la vez, cómo evitar compensaciones excesivas que distorsionen el mercado, tal como insiste la Directiva 2008/6/EC. Esta tensión ha moldeado una "cultura regulatoria" europea, en la que cada país desarrolla su propio método para re-

correr el camino de cartas a cuentas, pero todos miran hacia los mismos principios rectores definidos en la Directiva 2008/6/CE y en el marco de los SIEG[9].

En este proceso, el Grupo de Reguladores Europeos de Servicios Postales (en adelante, ERGP) contribuye, mediante sus informes, a describir las mejores prácticas en los Estados miembros. El informe más reciente, Report on the financing of the USO (ERGP, 2025), profundiza aún más en el debate, mostrando cómo cada país configura su cálculo del coste neto ante realidades operativas distintas y su lectura ofrece una lección valiosa: en Europa no existe un único método "correcto", sino una diversidad de soluciones coherentes con el marco común.

Aunque cada país ajusta su metodología a sus circunstancias, existe un punto común: el escenario contrafactual es la pieza central para estimar el coste neto. La Directiva 2008/6/CE obliga a *"comparar la realidad con la alternativa plausible sin obligaciones"* que es el correspondiente coste sin las OSU.

El informe ERGP (2025) confirma que 17 países incluyen un contrafactual bien definido, que suele implicar reajustes profundos (cerrar oficinas no rentables, reducir la frecuencia de reparto, reconfigurar rutas, o incluso eliminar servicios como la carta prioritaria), y su aplicación se materializa en dos enfoques que son el *net avoidable cost* y *el profitability cost*[10], con un uso equilibrado en cuanto al número de países.

Uno de los puntos más interesantes del análisis comparado europeo es la importancia creciente de los beneficios intangibles. La mencionada directiva exige que se incluyan estos beneficios en el cálculo y el ERGP (ERGP, 2023b) ha reiterado su relevancia para evitar compensaciones indebidas. Entre los beneficios más comunes destacan la exención de IVA, la reputación o valor de marca, el efecto publicitario de la red y los derechos exclusivos (diferentes a los prohibidos por la directiva) (ERGP, 2025).

Por último, la Directiva 2008/6/CE introduce el concepto de carga financiera injusta, esto es, que tener un coste neto no implica automáticamente derecho a compensación. La mayoría de los países utilizan uno o varios criterios para determinar la existencia de una carga financiera injusta derivada de la prestación del SPU, por ejemplo, que el coste neto supere un cierto porcentaje de los ingresos del SPU (1–3%) o que suponga un impacto en la rentabilidad global del prestador, también puede realizarse una comparación entre el beneficio del operador designado y el de otros operadores (Jaag, 2011; ERGP, 2012; ERGP, 2025).

5. Cómo se calcula el Coste Neto en España

La Ley 43/2010 establece que el operador postal público, Correos, actuará como el operador designado por un período de 15 años (ampliado a 20 años por la Ley 6/2025), siendo su responsabilidad presentar anualmente su cálculo del CNSPU a la CNMC, que debe verificarlo.

[9] Comunicación de la Comisión Europea sobre la aplicación de las normas de ayudas estatales de la UE a la compensación concedida por la prestación de servicios de interés económico general (2012/C 8/02).

[10] El enfoque *net avoidable cost* calcula el coste del SPU como el coste evitado por no prestar los servicios o elementos deficitarios de la OSU, mientras que la aproximación *profitability cost* evalúa el impacto de la OSU en el operador en su conjunto.

La metodología de cálculo del CNSPU desarrollada en el Plan de Prestación del SPU se basa en la metodología del coste evitado neto, tal y como establece la Directiva 2008/6/CE, en otras palabras, se calcula cuánto ahorraría Correos si no tuviera que cumplir con las obligaciones del SPU. Y también considera otros elementos como las ventajas inmateriales que obtiene el operador (por ejemplo, mayor reconocimiento de la imagen de marca o derechos exclusivos), el derecho a obtener un beneficio razonable y los incentivos para mantener la eficiencia en costes. La carga financiera injusta resultante se compensa mediante un fondo de financiación gestionado por la CNMC, cuya principal fuente de ingresos son las transferencias de los Presupuestos Generales del Estado, a través del Ministerio de Transportes y Movilidad Sostenible.

El marco jurídico del SPU y del cálculo de su coste se ha actualizado en el año 2025 con la mencionada Ley 6/2025, según la cual el SPU queda circunscrito únicamente al ámbito de distribución urbano. Por otro lado, se establecen unos nuevos SIEG, como la accesibilidad a servicios financieros básicos o a la Administración Pública y las comunicaciones postales rurales (desgajadas del SPU), y se designa directamente a Correos para prestarlos, con su correspondiente compensación, cuya verificación no recae sobre la CNMC, sino sobre la Intervención General de la Administración del Estado. Adicionalmente, se introducen determinados cambios en la metodología de cálculo del CNSPU del Plan de Prestación del SPU.

Hasta este cambio del marco jurídico, la labor de la CNMC ha contribuido a reforzar la transparencia, la trazabilidad contable y la eficiencia regulatoria del sistema postal español. No obstante, existen determinados retos relacionados con la consolidación de una metodología estable de cálculo, la calidad de la información contable aportada por el operador y la adaptación del modelo a un contexto de digitalización creciente y reducción del volumen postal (AIReF, 2019). En este sentido, debe destacarse que la CNMC ha sido crítica con muchos aspectos de la metodología de cálculo del CNSPU del Plan de Prestación del SPU, lo que ha expresado, fundamentalmente, a través de dos informes, el primero publicado en 2020[11], complementado con otro de 2023[12], y en una reciente resolución[13]. Por otro lado, la CNMC también ha mostrado sus reticencias a las recientes modificaciones de la Ley Postal[14], especialmente a la desagregación del SPU de las comunicaciones postales rurales y su configuración como un SIEG, pretendidamente distinto del SPU, con una financiación separada del SPU y bajo la supervisión de un organismo distinto de la CNMC, y con un estatus de independencia muy alejado del de la CNMC.

6. Últimas noticias del SPU en la UE y España

[11] Acuerdo por el que se adopta el informe al plan de prestación y al contrato regulador de la sociedad estatal Correos y Telégrafos, S.A., S.M.E. (INF/DTSP/056/20) de 30 de septiembre de 2020.

[12] Informe sobre la metodología de cálculo del coste neto del servicio postal universal (INF/DTSP/401/23) de 19 de septiembre de 2023.

[13] Resolución de 18 de diciembre de 2025 de terminación del procedimiento de verificación del coste neto determinación de la carga financiera injusta del servicio postal universal correspondiente al ejercicio 2021 (SU/DTSP/012/25).

[14] Informe sobre la reforma de la ley postal (PRO/CNMC/001/25) de 29 de julio de 2025.

El marco jurídico europeo y español, explicado en los apartados anteriores, se está viendo superado por la realidad ya comentada de un sector postal en declive. En este contexto son numerosas las voces que advierten sobre los retos globales a los que el sector debe hacer frente en los próximos años, como la fragmentación de las redes postales transfronterizas, la necesidad de inversiones estratégicas que impulsen la modernización de la infraestructura postal o la imperativa diversificación de la actividad de los operadores designados, dado el desplome del volumen de cartas (UPU, 2025). Asimismo, son diversos los organismos que, a raíz de la descrita evolución, señalan la necesidad de revisar el marco regulatorio postal y de reformular el SPU (ERGP, 2019). De hecho, ya en 2007 se cuestionaba si el beneficio social que reporta compensa el coste derivado de su prestación (Cremer et al., 2007).

Atendiendo al ámbito comunitario, destacan las recomendaciones de un estudio encargado por la Comisión Europea para redefinir el SPU y asegurar que pueda adaptarse a los distintos contextos nacionales (CE, 2024).

Sin esperar a la reforma del marco comunitario, el análisis de la definición del SPU desde 2010 en 30 países europeos revela que únicamente en 6[15] se ha mantenido inalterada (ERGP, 2023a), apreciándose una tendencia común hacia la eliminación de servicios integrantes del SPU, el impulso de la flexibilidad en la frecuencia de distribución y recogida o la revisión de los estándares de calidad y su reorientación desde la velocidad a la fiabilidad, todo ello con el propósito de aligerar la presión que este servicio ejerce sobre el balance de los operadores designados y, por extensión, sobre los presupuestos públicos (Senay, 2025).

Por ejemplo, la ley postal italiana fue objeto de una de las primeras reformas significativas del SPU en 2015, que redujo la frecuencia de servicios postales a días alternos para un 25% de la población residente, fundamentalmente en zonas rurales (AIReF, 2019). La *Postrechtsmodernisierungsgesetz* aprobada en Alemania en 2024 constituye otro desarrollo legal paradigmático, el cual supone una moderación significativa de los objetivos de calidad, pasando de exigir el reparto del 80% de cartas en 1 día y del 95% en 2, a requerir una entrega del 95% de la correspondencia el tercer día y del 99% el cuarto. También en 2024, el parlamento lituano promulgó una reforma de la ley postal, con miras a garantizar una provisión sostenible del SPU que, entre otras cuestiones, supuso una flexibilización de las normas de distribución, permitiendo a los operadores postales el reparto de la correspondencia ordinaria mediante su depósito en buzones no domiciliarios (Ghalumyan, 2024). En julio de 2025, Ofcom, el regulador postal británico, pasó a permitir al operador designado, Royal Mail, el reparto más flexible de cartas no prioritarias, persiguiendo también la sostenibilidad del SPU (Ghalumyan, 2025).

El caso danés resulta el más significativo por la radicalidad de las medidas articuladas. La reforma de la ley postal danesa de enero de 2024 supuso la abolición del grueso de las OSU, limitando a tres los servicios especiales garantizados: servicios postales gratuitos para personas invidentes; envíos asegurados, certificados e internacionales y servicios postales para poblaciones insulares. Inicialmente, PostNord Denmark, el proveedor designado hasta el 31

[15] Bulgaria, Chipre, Croacia, Hungría, Luxemburgo y España (pues la reforma de la legislativa de 2025 no ha supuesto una modificación real del SPU, ya que la prestación del SPU en el entorno rural, objeto ahora de un "nuevo" SIEG, se exige en las mismas condiciones que la prestación del SPU en el ámbito urbano).

de diciembre de 2023, llegó a un acuerdo con el gobierno para la provisión de los tres servicios mencionados, no obstante, a principios de 2025 anunció la interrupción de dichos servicios, efectiva desde el 1 de enero de 2026, la retirada de los 1.500 buzones instalados en el país y el cese de la venta de medios de franqueo (Dunn, 2025). El operador postal Dansk Avis Omdeling actualmente presta los servicios del SPU asignados mediante licitación.

Finalmente, es pertinente señalar que otros países valoran actualmente la articulación de reformas con una orientación similar a las descritas. En agosto de 2025 el Ministerio de Finanzas sueco propuso una reforma de la ley postal que implicaría una marcada ampliación de los plazos de entrega exigidos[16]. En la misma línea, el gobierno neerlandés planteó en octubre la extensión del tiempo de entrega de las cartas estándar de 1 a 2 días en 2026 y a 3 días a partir de 2027 (CEP, 2025). En el caso de España, la respuesta a la evolución del sector postal es la mencionada Ley 6/2025 que, como se ha indicado, acota el SPU al ámbito urbano pero establece un nuevo SIEG en el ámbito rural con obligaciones idénticas a las del SPU, así como otros SIEG, todos ellos asignados a Correos que, en consecuencia, recibirá financiación pública adicional.

Otras medidas alentadas por los crecientes costes unitarios han incidido en los precios, como la reforma sueca de 2019, que introduce unos precios máximos que, además de reflejar la inflación, permiten incrementos basados en los costes unitarios ascendentes. Entre 2017 y 2021 el precio de la carta de 20 gramos nacional aumentó en Europa una media del 33%, dándose las mayores subidas en Bélgica (103%), Grecia (164%) y Estonia (131%) (Copenhagen Economics, 2022).

Los propios operadores postales han implantado diferentes estrategias para afrontar estos retos sectoriales, desde aumentos de tarifas hasta planes de reducción de costes o la diversificación de servicios, emprendiendo la prestación de servicios financieros, de seguros o de transferencia de dinero (Falch et al., 2018). Si bien los resultados de estas estrategias han sido desiguales, han resultado exitosas en los casos notables de Poste Italiane, CTT, La Poste francesa o Japan Post Group (OIG, 2025 y Samambet et al., 2025).

El Plan Estratégico 2024-28 de Correos, en palabras de su presidente, tiene como objetivo *"avanzar hacia la sostenibilidad financiera [..] Para ello, apostamos por diversificar nuestras líneas de negocio, modernizar nuestros servicios y anticiparnos a las nuevas necesidades de la sociedad."* En concreto, se pretende que la paquetería y los servicios no postales crezcan hasta alcanzar un 35% y un 16% de los ingresos respectivamente en 2028 y se cuenta también con que aumenten las aportaciones recibidas en compensación por la prestación del SPU y los nuevos SIEG (Correos, 2024).

7. Propuesta de Nueva Metodología de Cálculo del CNSPU en España

En este contexto de experiencia histórica acumulada y de cambio, la CNMC propone una nueva metodología de cálculo del CNSPU de Correos que, adicionalmente, afronta los desafíos

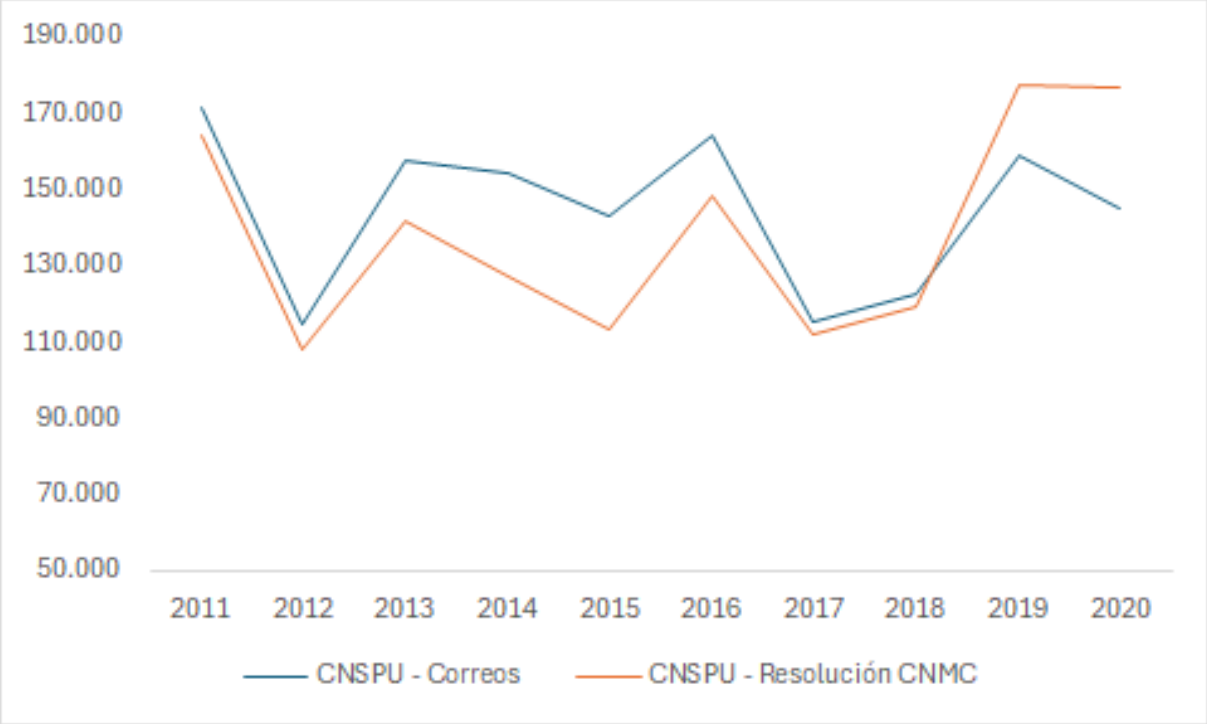
[16] Promemoria: Ändring av kravet på befordringstid i den samhällsomfattande posttjänsten. Estocolmo: Regeringskansliet. 2025.

técnicos y metodológicos detectados que impiden calcular fielmente el coste de prestación del SPU.

El análisis de los resultados del CNSPU del periodo 2011 a 2020, realizado por la CNMC en base al Plan de Prestación, revela un comportamiento irregular del coste neto y la rigidez de ciertos parámetros aplicados, lo que evidencia la conveniencia de adaptar el sistema metodológico a un mercado dinámico y cada vez más digitalizado, garantizando al mismo tiempo la eficiencia, sostenibilidad y transparencia del SPU. Todo ello además de otras limitaciones y complejidades metodológicas que la CNMC ya denunció en dos informes de 2020 y 2023 y que han sido corroboradas en las correspondientes resoluciones de revisión del CNSPU presentado por Correos[17].

A continuación, se muestran los importes del CNSPU en los ejercicios 2011 a 2020, presentada por el propio operador y aprobada por la CNMC:

Figura 3.
CNSPU presentado por Correos y aprobado por la CNMC de 2011 a 2020 (miles de euros)



Fuente: Elaboración propia a partir de las resoluciones de la CNMC.

De forma resumida puede decirse que se han detectado deficiencias metodológicas en cuanto al diseño del escenario teórico sin OSU y que el nivel de complejidad del modelo es muy elevado lo que provoca falta de transparencia en determinados supuestos de cálculo y erro-

[17] Las resoluciones de la CNMC sobre el CNSPU se encuentran en https://www.cnmc.es/sectores-que-regulamos/postal/resoluciones-de-verificacion-de-contabilidad-analitica-en-el-ambito-postal.

res de cálculo recurrentes. Por otro lado, existe una ausencia de información de respaldo sobre determinadas magnitudes utilizadas, así como una falta de actualización anual de datos estadísticos y escasa trazabilidad y conciliación con la contabilidad analítica de Correos en determinados puntos. El impacto de estas deficiencias no es únicamente teórico o metodológico, de hecho, la CNMC, a partir de la información disponible estimó, en el informe INF/DTSP/401/23, que varias incidencias suponen un incremento no justificado del coste neto (del presentado por Correos) del 14% en los ejercicios 2011 a 2020.

Por último, debe destacarse que la CNMC ha concluido que no es posible continuar la verificación del CNSPU desde el ejercicio 2021, ya que no se pueden aplicar los criterios metodológicos establecidos en el Plan de Prestación que se limitan temporalmente, en la propia norma, hasta el ejercicio 2020[18].

Fundamentos de la Nueva Metodología de Cálculo

La metodología de cálculo del CNSPU propuesta tiene por objetivo, con independencia de consideraciones sobre la situación financiera de Correos, reflejar el coste del SPU para un operador que opere, como indica la Directiva 2008/6/CE, en base a unas "prácticas comerciales normales", es decir, al comportamiento de un operador maximizador del beneficio.

De los enfoques de cálculo del coste neto existentes en la literatura y aplicados en la UE se opta por el enfoque *profitability cost* (Frontier Economics, 2012), también conocido a veces como *commercial approach* (ERGP, 2014), que permite definir un escenario contrafactual en el que se identifican aquellos servicios integrantes del SPU que un proveedor maximizador de beneficios y en ausencia de OSU dejaría de proveer o modificaría su prestación. Este proveedor obtendría una compensación que le permitiría alcanzar el mismo beneficio que si operase en el mercado postal en ausencia de OSU, por lo que el mecanismo tiene un efecto neutro sobre el operador, al no generar ni sobre- ni infrafinanciación.

Este modelo ofrece unas ventajas con respecto a la metodología del Plan de Prestación, como son una representación realista y coherente del comportamiento que tendría un operador postal en ausencia de OSU, simulando decisiones empresariales basadas en la rentabilidad y viabilidad del operador; una estimación equilibrada del coste, puesto que permite aplicar una gama de opciones entre reducir la calidad del servicio (por ejemplo, menor frecuencia de reparto) y cesar su prestación; un mejor incentivo a la eficiencia del operador y una implementación práctica libre de errores y de los problemas detectados en la metodología vigente.

Propuesta de Nueva Metodología de Cálculo

A continuación, se resume la metodología de cálculo propuesta por la CNMC en el mencionado acuerdo de la CNMC de diciembre de 2025. El primer elemento, y el de mayor relevancia, es el coste evitado neto (en adelante, CEN) de prestación del SPU, para cuyo cálculo resulta esencial la definición del escenario contrafactual en el que deben identificarse y valorarse,

[18] Mencionada Resolución de 18 de diciembre de 2025 (SU/DTSP/012/25).

tanto los servicios que el operador dejaría de prestar, como aquellos elementos de los servicios que modificaría (días de entrega, cobertura de red, etc.) Este planteamiento está adaptado al modelo de negocio de Correos y a la realidad del mercado postal en España.

El CEN se calcula en varias etapas que se describen a continuación. En primer lugar, se aplica una eliminación de los descuentos excesivos que distorsionan los ingresos de Correos, ya que el SPU no debe financiar los descuentos a los grandes clientes, los cuales forman parte de la política comercial del operador y no del ámbito de prestación de los servicios del SPU. En segundo lugar, se realiza un análisis inicial de rentabilidad de las oficinas de la red postal, con el fin de identificar aquellas oficinas o zonas no rentables sobre las que se calculará el CEN, partiendo del supuesto de que un operador económicamente racional actuaría sobre esas oficinas no rentables. Posteriormente, se aplica el escenario contrafactual, que consiste en la aplicación sucesiva de actuaciones: una reducción del 40% de la frecuencia de distribución, la eliminación de la actividad de admisión en las oficinas y, finalmente, en el cierre de las oficinas que continúan siendo no rentables.

Por último, al CEN se incorporan otros componentes previstos en la Directiva 2008/6/CE, encuadrados en la categoría de beneficios inmateriales, tales como la mejora de la reputación y de la imagen de marca, así como el efecto publicitario asociado a la prestación del SPU. Asimismo, se calcula un beneficio razonable que el operador designado tiene derecho a percibir, determinado como el coste de capital de la diferencia en el inmovilizado entre el escenario base y el contrafactual. Finalmente, la metodología incluye un ajuste por eficiencia, calculado en función de la evolución del coste de personal, que constituye el componente de mayor peso en la estructura de costes de los operadores postales.

8. Conclusiones

En las últimas décadas el sector postal ha sufrido un declive estructural de sus servicios tradicionales, por la sustitución de la carta por las comunicaciones electrónicas y el auge de la paquetería del comercio electrónico, acompañado de una profunda transformación del modelo de negocio de las empresas presentes en ese sector. Este contexto ha obligado a gobiernos y reguladores a reconsiderar el alcance del SPU y, especialmente, los mecanismos para su financiación en el tránsito, cada vez más complejo, de las cartas a las cuentas.

En este proceso surge una cuestión fundamental, que es doble: cuál debe ser el alcance del SPU y cuál debe ser la compensación a recibir por el prestador del mismo. Un resultado inadecuado por exceso puede favorecer al prestador de forma no equitativa y tensionar las cuentas públicas, y uno reducido puede comprometer la calidad del servicio y la viabilidad financiera del prestador. La respuesta a estas preguntas es compleja y tiene consecuencias económicas y regulatorias.

En el ámbito europeo los Estados miembros están afrontando esta encrucijada desde diferentes perspectivas, pero con un patrón común: la redefinición y acotación del SPU y el impulso de la diversificación de la actividad de los prestadores del SPU, a fin de reforzar su sostenibilidad financiera. En España, el legislador ha optado por la modificación del SPU y de la

metodología de cálculo del CNSPU, materializadas en la Ley 6/2025, que también diversifica y amplía los servicios regulados prestados por Correos, implicando todo ello un incremento de su financiación pública.

Adaptándose a este nuevo marco normativo y a las lecciones extraídas de la revisión previa del CNSPU, la CNMC ha propuesto una nueva metodología de cálculo que presenta las siguientes características: no se trata de un ejercicio teórico, sino de una aplicación directa del marco legal vigente; calcula el CNSPU de un operador que actúa conforme a "prácticas comerciales normales", como exige la Directiva 2008/6/CE; y corrige debilidades detectadas en la metodología de cálculo del CNSPU del Plan de Prestación.

Pese a las reformas emprendidas en la UE y España, persisten retos estructurales de gran calado. Los modelos de cálculo del CNSPU siguen apoyándose en volúmenes de correo físico cada vez más reducidos, mientras que la infraestructura tradicional del SPU muestra crecientes problemas de sostenibilidad, al no ajustarse los costes fijos a la caída de la demanda. Adaptar estos modelos a la digitalización y a la evolución del mercado resulta imprescindible para preservar la transparencia, la eficiencia y la sostenibilidad del SPU a largo plazo. Asimismo, es esencial salvaguardar la independencia técnica de las autoridades reguladoras, condición necesaria para garantizar una regulación eficiente y un funcionamiento competitivo del mercado.

Finalmente, más allá de casuísticas nacionales, urge una reflexión a nivel europeo. La regulación postal vigente hunde sus raíces en el Libro Verde de 1992, elaborado en un contexto radicalmente distinto al actual, en el que cada ciudadano europeo recibía una media anual de 260 cartas. Hoy, solo el 15% de la población de la UE emplea la correspondencia postal como medio de comunicación. Resulta, por tanto, ineludible una actualización del marco regulatorio europeo que identifique aquellos servicios postales que siguen siendo verdaderamente críticos y que deben garantizarse universalmente, distinguiéndolos de aquellos en los que la intervención pública podría limitarse a la protección de colectivos vulnerables.

Bibliografia

ANSÓN J., KHAN S., SOMASUNDRAM S. Postal development report: Postal journey towards a sustainable future. UPU (Universal Postal Union). 2022.

AIReF (Autoridad Independiente de Responsabilidad Fiscal). Informe de evaluación de la Sociedad Estatal Correos y Telégrafos, y la prestación del Servicio Postal Universal. 2019.

BLAGOJEVIĆ, M., RALEVIĆ P., ŠARAC, D. An integrated approach to analysing the cost efficiency of postal networks. Utilities Policy, Volume 62, 2020.

BOROWIEC, L. Direct subsidies and compensation funds in financing universal postal services. Entrepreneurship and sustainability issues, Volume 8 (3), p.545-564, 2021.

CE (Comisión Europea). Prospective Study on the Future of the Postal Sector: Final Report. Publications Office of the European Union. 2024.

CEP News: Postal Market, Week 41/25. Hamburg: MRU Beratungs- und Verlagsgesellschaft mbH. 2025.

COASE, R. H. Rowland Hill and the Penny Post. Economica, New Series, Vol. 6, No. 24, p. 423-435. 1939.

COPENHAGEN ECONOMICS. Main developments in the postal sector (2017-2021) Volume 1: Main report. European Commission. 2022.

CORREOS (Sociedad Estatal Correos y Telégrafos, S.A., S.M.E.). Plan Estratégico de Correos 2024-2028.

CREMER, H.; GRIMAUD, A.; LAFFONT, J. J. The cost of universal service in the postal sector. Current directions in postal reform. Topics in Regulatory Economics and Policy. Springer. Vol. 35, chapter 3, p. 47-68. 2000.

CREMER, H.; GASMI, F.; GRIMAUD, A.; LAFFONT, J.J. Universal service: an economic perspective. Annals of Public and Cooperative Economics, 72:1, p. 5-43. 2001.

CREMER, H.; DE DONDER, P.; BOLDRON, F.; JORAM, D.; ROY, B. Social costs and benefits of the universal service obligation in the postal market. Competition and Regulation in the Postal and Delivery Sector, chapter 2. Edward Elgar Publishing. 2007.

DUNN, P. PostNord to cease handling letters in Denmark. Cullen International Report (FLPODK20250001). 2025.

ERGP (The European Regulators Group for Postal Services). Net cost calculation and evaluation of a reference scenario. ERGP (11) 17 Rev 1. 2012.

ERGP (The European Regulators Group for Postal Services). Exploration of challenges to overcome when implementing a net cost calculation methodology based on a reference scenario - Benchmark of experiences. ERGP (14) 15. 2014.

ERGP (The European Regulators Group for Postal Services). Developments in the postal sector and implications for regulation. ERGP (18) 49. 2019.

ERGP (The European Regulators Group for Postal Services). ERGP Report on the future needs of the USO. ERGP PL I (23) 7. 2023.

ERGP (The European Regulators Group for Postal Services). Report on exploring the sustainability of the USO. ERGP PL I (23) 11. 2023.

ERGP (The European Regulators Group for Postal Services). ERGP report on the financing of the USO. ERGP (25) 13. 2025.

FALCH, M.; HENTEN, A. Universal service in a digital world: The demise of postal services. 22nd Biennial Conference of the International Telecommunications Society (ITS). 2018.

FRONTIER ECONOMICS. Study on the principles used to calculate the net costs of the postal USO. 2012.

GHALUMYAN, A. Lithuania Adopts New Postal Law to Ensure Sustainable Provision of the Postal Universal Service. Cullen International Report (FLPOLT20240002). 2024.

GHALUMYAN, A. Ofcom reforms the postal universal service obligation. Cullen International Report (FLPOGB20250004). 2025.

GOTTSCHALK, F., HAFNER, M., TRINKNER, U. Net costs of USP's service provision: Challenges for the coming decade. The economics of the postal and delivery sector. Topics in Regulatory Economics and Policy. Springer. 2022.

ITURRALDE, M.J.; QUIRÓS, C. Analysis of efficiency of the European postal sector. International Journal of Production Economics. Volume 114, Issue 1, p. 84-90. 2008.

JAAG, C. What is an unfair burden? Compensating the net cost of universal service provision. Review of Network Economics, vol. 10, p. 3. 2011.

JAAG, C. Postal-sector policy: From monopoly to regulated competition and beyond. Utilities Policy, vol. 31, p. 266-277. 2014.

JOHN, R. R. Postal systems: International encyclopedia of the social & behavioral sciences, vol. 18, p. 640-643. 2015.

LUFF, D. International regulation of postal services: UPU vs. WTO rules. The liberalization of postal services in the European Union. Kluwer Law International, p. 39-88. 2002.

MIRABEL, F.; POUDOU, J.-C. Mechanisms of funding for Universal Service Obligations: the electricity case. Energy Economics, Volume 26, Issue 5, p. 801-823. 2004.

OIG (Office of Inspector General, US Postal Service). A Comparative Study of International Postal Models. RISC REPORT (RISC-WP-25-001). 2025.

OXERA (Oxera Consulting). Funding universal service obligations in the postal sector. 2007.

PANZAR, J. A methodology for measuring the costs of universal service obligations. Information Economics and Policy 12:3, p. 211-220. 2000.

PATEIRO, C. El proceso y el modelo liberalizador del sector postal en la Unión Europea. Referencia al caso de España. ICE, Revista De Economía 1 (808). 2003.

PATEIRO, C; PRADO, J. Un análisis de la transformación del servicio universal y el ámbito reservado en las políticas de competencia del sector postal en la Unión Europea. Gest. polít. Pública. v. 19, n. 2, p. 187-237. 2010.

PIGOU, A. Economía del bienestar. Macmillan. 1920.

ROBINSON, H. The British Post Office: A History. Princeton University Press, 1948.

SAMAMBET, M.; KHOUANGVICHIT, C. Outsmarting the hurdles to digitalizing the postal sector: the case of Deutsche Post, Poste Italiane and Royal Mail. International Journal of Professional Business Review. Vol. 10, Nº. 3. 2025.

SENAY, C. Modernisation of the USO. Cullen International Report (CTPOEU20250026). 2025.

STIGLITZ, J. E. La información y el cambio en el paradigma de la ciencia económica. Revista Asturiana de Economía. Nº 25. Páginas 95-164. 2002.

UPU (Universal Postal Union). Guía de Reforma Postal. 2019.

UPU (Universal Postal Union). Constitution of the Universal Postal Union: Consolidated version amended in Abidjan. International Bureau of the Universal Postal Union. 2021.

UPU (Universal Postal Union). Postal Statistics 2023.

UPU (Universal Postal Union). State of the Postal Sector 2024, 150 years of the UPU and beyond. 2024.

UPU (Universal Postal Union). State of the Postal Sector 2025, Postal power reimagined: scale, service and survival. 2025.

VARIAN, H. R. Análisis Microeconómico. 3ª edición, Antoni Bosch. 1992.

VIDA FERNÁNDEZ, J.; El proceso de liberalización de los servicios postales en la Unión Europea. Boletín Económico ICE, (Serie histórica) 1 (2805), 2004.

VIVEROS ZUAZO, A. A. El riesgo moral y la regulación de la calidad de los servicios públicos. 2015

WIK (Wik Consult). Main developments in the postal sector (2010-2013). 2013.