

Caso 6

El sector del transporte aéreo exprés: 40 años de expansión

Charles W.L. Hill

Universidad de Washington

INTRODUCCIÓN

El sector de entrega exprés de pequeños paquetes es el segmento del sector de servicios postales y de carga que se especializa en la entrega rápida (por lo común, de uno a tres días) de paquetes pequeños (se define a un paquete pequeño como el que pesa menos de 68 kilogramos o mide menos de 419 centímetros de longitud y perímetro combinados). El moderno sector de entregas exprés en Estados Unidos tuvo su inicio con la visión de Fred Smith de la Federal Express Company, que comenzó operaciones en 1973. Esta empresa transformó la estructura del sector de transporte aéreo de carga y preparó el camino para el rápido crecimiento en el segmento de entrega de paquetes exprés. Un impulso adicional al desarrollo de ese sector fue la desregulación del transporte aéreo de carga en Estados Unidos en 1977. Esta desregulación permitió a Federal Express (y a sus competidores emergentes) comprar por primera vez aviones grandes. La historia del sector durante la década de 1980 fue de rápido crecimiento y nuevos miembros. Entre 1982 y 1989, los envíos aéreos exprés de pequeños paquetes en Estados Unidos crecieron a una tasa anual promedio de 31%. Por el contrario, los envíos de flete y correo aéreos crecieron a una tasa anual de solo 2.7%.¹ Este rápido crecimiento atrajo nuevas empresas como United Parcel Service (UPS) y Airborne Freight (que operaba bajo el nombre de Airborne Express). El ingreso de UPS desencadenó un recorte mayúsculo de precios, que finalmente llevó a algunos de los más débiles competidores a dejar el mercado y provocó una ola de consolidaciones en el sector.

Para mediados de la década de 1990, la estructura del sector se había estabilizado con cuatro empresas (Federal Express, UPS, Airborne Express y el Servicio Postal de Estados Unidos) que se encargaban de la mayor parte de los envíos aéreos. Durante la primera mitad de la década

de 1990, el sector de envíos exprés de paquetes pequeños continuó creciendo a una buena tasa, con los envíos en expansión poco más de 16% al año.² A pesar de este crecimiento, el sector se vio afectado por repetidas rondas de bajas de precios provocadas por el esfuerzo de las tres grandes empresas para hacerse de cuentas importantes. Además de la baja de precios, los tres grandes también competían con vigor en el aspecto tecnológico, las ofertas de servicio y el alcance global de sus operaciones. Para finales de la década de 1990 y principios de la de 2000, la intensidad de la competencia de precios en el sector se había moderado, con cierto grado de disciplina en los precios, a pesar de que la tasa de crecimiento del sector disminuyó. Entre 1995 y 2000, el sector creció 9.8% al año. En 2001, el volumen de envíos aéreos exprés de paquetes cayó 5.9%, en parte debido a una desaceleración económica y en parte debido al efecto del acto terrorista del 11 de septiembre en Estados Unidos.³ El crecimiento se reanudó en 2002. Las estimaciones indican que el mercado global para la entrega exprés de paquetes debe de continuar creciendo poco más de 6% al año entre 2005 y 2025. Sin embargo, se espera que la mayor parte de ese crecimiento tenga lugar fuera del ahora maduro mercado de América del Norte. Dentro de Estados Unidos, se predice que la tasa de crecimiento anual sea parecida a la del crecimiento del PIB.⁴

En América del Norte, el mayor cambio que tendría lugar en la década de 2000 fue el ingreso en 2003 de DHL con su adquisición de Airborne Express por mil millones de dólares. DHL es, a su vez, propiedad de Deutsche Post World Net, que es formalmente el servicio postal alemán, el cual desde su privatización ha ido transformándose en una operación global de correo exprés y logística. Antes de 2003, DHL carecía de una fuerte presencia en el muy importante mercado de Estados Unidos. La adquisición de Airborne le dio una posición inicial en ese país. Posteriormente, DHL gastó 1 500 millones de dólares tratando de mejorar la red de entregas de Airborne en aras de obtener una participación de mercado. A pesar de grandes inversiones, DHL fracasó

en ganarse un lugar y después de 5 años de pérdidas, abandonó el mercado de Estados Unidos en 2009. Con la salida de DHL, el mercado estadounidense se parecía cada vez más a un duopolio. En 2012, FedEx se hacía cargo de 53% del mercado de entrega exprés de 15 mil millones de dólares, UPS, de 42%, y el Servicio Postal de Estados Unidos (USPS, por sus iniciales en inglés) de 5% (aunque el USPS, de hecho, terciaba sus entregas exprés a FedEx). UPS dominaba el mercado de envíos terrestres para paquetes pequeños de 34 mil millones de dólares en 2012, con una participación de 60%, seguido de FedEx, con 24%, y el USPS, con 16 por ciento.⁵

EL SECTOR ANTES DE FEDEX

En 1973, cerca de 1 500 millones de toneladas de carga se transportaron en Estados Unidos. La mayor parte de esta carga se transportó en superficie y el envío aéreo representó menos de 2% del total.⁶ El envío aéreo era a menudo más rápido que el envío en superficie, pero el alto costo del envío aéreo había mantenida baja la demanda. Los usuarios comunes del envío aéreo en este momento eran proveedores de artículos de precio alto y con límites de tiempo de entrega, como partes de computadora e instrumentos médicos, que se necesitaban en ubicaciones dispersas y que para sus clientes era demasiado caro mantenerlos en el inventario.

Los principales transportistas en 1973 eran las más grandes líneas aéreas de pasajeros, que operaban varios aviones de carga y llevaban carga adicional en los compartimentos destinados a ello de sus aviones de pasajeros, junto con un grupo de aviones solo de carga como los de la empresa Flying Tiger. Desde 1973, las líneas aéreas de pasajeros se fueron separando de los aviones de carga y empezaron a concentrar la carga en aviones de pasajeros. Este cambio respondía al incremento en los costos de combustible, que hizo poco económica la operación de muchos de los viejos aviones de carga.

En cuanto a la distribución de carga y de los aeropuertos, en 1973 cerca de 20% de toda la carga aérea se entregaba por el remitente o era recogida por el destinatario. Tres intermediarios principales se hacían cargo de buena parte del 80% restante: 1) Air Cargo Incorporated; 2) transportistas, y 3) el Servicio Postal de Estados Unidos. Air Cargo Incorporated era un servicio de transporte terrestre propiedad de 26 líneas aéreas que realizaba servicios de recogida y entrega para los clientes directos de estas líneas. Los transportistas eran servicios de transporte que concentraban la carga que iba a las aerolíneas. Compraban espacio

de carga de estas y lo vendían en cantidades pequeñas. Tenían tratos básicamente con pequeños clientes y brindaban servicios de recolección y entrega en la mayor parte de las ciudades, por medio de sus propios camiones o de sus agentes contratistas. El Servicio Postal usaba servicio aéreo para el transporte de cartas a larga distancia y envío aéreo de paquetes.⁷

EL CONCEPTO DE FEDERAL EXPRESS

Fundada por Fred Smith, Jr., Federal Express se constituyó en 1971 y empezó operaciones en 1973. En ese momento, una proporción significativa de la carga aérea de pequeños paquetes volaba en vuelos comerciales de pasajeros. Smith creía que había diferencias grandes entre paquetes y pasajeros y estaba convencido de que tenían que tratarse de manera distinta. La mayoría de los pasajeros se trasladaba entre ciudades importantes y quería la comodidad de vuelos durante el día. Los transportistas de carga preferían que el servicio nocturno coincidiera con la recolección por la tarde y la entrega el día siguiente. Debido a que la carga aérea de pequeños paquetes estaba subordinada a las necesidades de los horarios de los vuelos de pasajeros, era a menudo difícil para las grandes líneas aéreas lograr la entrega al día siguiente de su carga aérea.

El objetivo de Smith era elaborar un sistema que pudiera lograr la entrega al día siguiente de pequeños paquetes (menos de 32 kilogramos) por vía aérea. Él estableció Federal Express con su herencia familiar de 8 millones de dólares y 90 millones de capital de riesgo (el nombre de la empresa cambió a FedEx en 1998). Federal Express estableció una ruta de centros de distribución y enlace; la primera línea aérea en hacerlo. El centro del sistema fue Memphis, que escogió por sus buenas condiciones ambientales, su ubicación central y el hecho de que era el lugar de nacimiento de Smith. Los enlaces eran rutas regulares entre Memphis y las instalaciones de envío en aeropuertos públicos en las ciudades en las que daba servicio Federal Express. Cada noche, el avión dejaría su ciudad con una carga de paquetes y volaría su ruta a Memphis (a menudo con una o dos escalas en el camino). En Memphis se descargaban todos los paquetes, se clasificaban por destino y volvían a cargar. El avión regresaba entonces a su ciudad en las primeras horas de la mañana. Los mensajeros de Federal Express transportaban los paquetes hasta y desde los aeropuertos en las camionetas de la empresa y con un horario estricto. Por lo tanto, de puerta a puerta, el paquete se quedaba en manos de Federal Express. El sistema garantizaba que un paquete que se recogía de un cliente en Nueva York a las 5 p.m. llegaría a su destino

final en Los Ángeles (o cualquier otra ciudad importante) antes del mediodía siguiente. Esto permitía a Federal Express economizar en la clasificación y utilizar su capacidad de carga aérea de manera eficiente. Federal Express también fue pionera en el uso de empaquetado estándar con un límite máximo de peso de 32 kilogramos y un máximo de longitud y perímetro de 274 centímetros. Este estándar ayudó a Federal Express a impulsar la eficiencia en otros campos gracias a su clasificación automática en el centro de Memphis. Empresas que ingresaron al sector más tarde copiaron los estándares de empaquetado y el sistema de operación de centros de distribución y enlace de Federal Express.

Para lograr la entrega de un día a otro, Federal Express tenía que operar sus propios aviones. Sin embargo, los reglamentos restrictivos que hacía cumplir el Consejo de Aeronáutica Civil (CAB, por sus iniciales en inglés) evitaban que la empresa comprara aviones grandes. Para darle la vuelta a esta restricción, la compañía compró una flota de aviones ejecutivos de doble motor, que convirtió en miniaviones de carga. Estos aviones tenían una capacidad de carga de 2812 kilogramos, lo que permitió a la empresa conseguir una licencia de operador de taxi aéreo.

Después de 1973, Federal Express aumentó rápidamente el volumen. Para 1976, tenía un volumen diario promedio de 19 mil paquetes, una flota de 32 aviones, 500 camionetas de entrega y 2 mil empleados; además, daba servicio inicialmente a 75 ciudades. Después de 3 años de reportar pérdidas, la empresa presentó una ganancia de 3.7 millones de dólares en ingresos de 75 millones.⁸ Sin embargo, el volumen ha crecido tanto que Federal Express necesitaba desesperadamente utilizar aviones más grandes para mantener la eficiencia operativa. Como resultado, la voz de Smith se agregó a la de los que pedían al Congreso desregular el sector aeronáutico y permitir mayor competencia.

LA DESREGULACIÓN Y SUS CONSECUENCIAS

En noviembre de 1977, el Congreso suavizó la regulación que controlaba la competencia en el sector de transporte aéreo de carga; un año antes de que se desregularan los servicios de pasajeros. Esto implicaba una drástica relajación de las normas de ingreso al sector. La antigua autoridad de CAB de designar las líneas aéreas que podían operar en las varias rutas se modificó a una relativamente simple autoridad de decidir cuál de entre las líneas candidatas era apta y estaba lista para operar una ruta de carga aérea. Además, el control que ejercía CAB sobre los precios se redujo significativamente. El efecto inmediato fue un incremento en las tarifas de envío, en

particular en las categorías de peso mínimo y grande, lo cual indicaba que los precios se habían mantenido bajos artificialmente por la regulación. Como resultado, el rendimiento promedio (el ingreso por tonelada-milla) en transporte de carga nacional se incrementó 10.6% en 1978 y 11.3% en 1979.⁹

Liberada de las restricciones regulatorias, Federal Express de inmediato comenzó a comprar aviones más grandes y pronto se estableció como una importante línea aérea de envíos aéreos de pequeños paquetes. A pesar del incremento en el rendimiento, el nuevo ingreso en el sector de transporte aéreo de carga estaba limitado, al menos en un principio. Esto se debía principalmente a los altos requisitos de capital involucrados en la constitución de una línea aérea de carga. De hecho, a fines de 1978, había solo cuatro importantes líneas de carga en el mercado nacional: Airlift International, Federal Express, Flying Tiger y Seaboard World Airlines. Todas estas líneas aéreas de carga habían incrementado su estructura de rutas a partir de la desregulación, pero solo Federal Express se especializó en la entrega al día siguiente de pequeños paquetes. La demanda de un servicio de entrega al día siguiente continuó creciendo. Las estimaciones del sector indican que el mercado prioritario de pequeños paquetes había crecido a cerca de 82 millones de piezas en 1979, más que los 43 millones de 1974.¹⁰

Al mismo tiempo, en respuesta a la mayor competencia, las líneas aéreas de pasajeros continuaron su retiro del negocio de carga (que originalmente empezó en 1973 como respuesta a los altos precios del combustible). Entre 1973 y 1978, hubo un declive de 45% en las millas recorridas por los vuelos de carga de las aerolíneas. A esta disminución siguió un declive de 14% entre 1978 y 1979. En vez de vuelos solo de carga, las empresas de aviación centraron su atención en llevar carga en aviones de pasajeros. Esta práctica dañó a los transportistas de carga. Estos habían confiado en los vuelos de carga de las aerolíneas importantes para poder realizar sus entregas urgentes. Ahora los transportistas estaban siendo empujados fuera de este segmento de mercado por la falta de transporte aéreo cuando se necesitaba para garantizar la entrega al día siguiente.

Este problema llevó a uno de los más importantes sucesos de desregulación en el sector: la adquisición y operación por parte de los transportistas de sus propias flotas de aviones. Entre 1979 y 1981, cinco de los seis más grandes transportistas se involucraron en esta actividad. Los dos más grandes eran Emery Air Freight y Airborne Express. Emery operaba a finales de 1979 una flota de 66 aviones, la mayor parte de los cuales rentaban otras líneas aéreas. A mediados de la década de 1980, esta flota ofrecía servicio a cerca de 129 ciudades y llevaba cargamentos de gran volumen y carga exprés de paquetes pequeños.

Airborne Express adquirió su flota de aviones en abril de 1980 con la compra de Midwest Charter Express, una

línea aérea de carga con sede en Ohio. En 1981, Airborne abrió un nuevo centro de distribución de vuelos en Ohio, que se convertiría en el centro de sus operaciones de envío exprés de pequeños paquetes. Esto permitió a Airborne ofrecer la entrega al día siguiente a 125 ciudades en Estados Unidos.¹¹ Entre otros transportistas que operaban en el mercado de correo exprés se encontraban Purolator Courier y Gelco, que ofrecían la entrega vía aérea al día siguiente a una escala geográfica limitada.

EL DESARROLLO DEL SECTOR, 1980-1986

Nuevos productos y crecimiento del sector

En 1981, Federal Express extendió su papel en el mercado de entrega exprés con la presentación de un servicio de entrega de cartas al día siguiente con un límite de 56.7 gramos. Esta entrega garantizada se diseñó para competir directamente con el correo prioritario del Servicio Postal de Estados Unidos. La demanda de tal servicio se hacía evidente con la expansión de alrededor de 17 mil cartas por día en los primeros tres meses de operaciones.

En mayor parte, el enfoque del sector de entrega aérea exprés estaba cambiando de ser el conducto de productos a ser un distribuidor de información; en particular, de documentos empresariales, cartas, contratos, dibujos y similares. Como resultado del crecimiento de la demanda de distribución de la información, ofertas de nuevos productos como la carta al día siguiente y los esfuerzos de marketing de Federal Express, el sector de la entrega aérea exprés tuvo una gran expansión a principios de la década de 1980, con un promedio de más de 30% al año.¹² De hecho, muchos observadores atribuían la mayor parte del crecimiento en el negocio de la entrega al día siguiente en este momento a los esfuerzos de marketing de Federal Express. De acuerdo con un participante del sector, “Federal Express implantó uno de los más grandes timos del sector al hacer a la gente creer que definitivamente tenían que tener algo al mismo momento”.¹³

La creciente competencia de precios

A pesar del crecimiento rápido de la demanda, la intensidad de la competencia en el sector se incrementó significativamente en 1982 tras el ingreso de UPS al mercado de entrega al día siguiente. La compañía ya era con mucho el más grande transportista de paquetes privados en Estados Unidos; tenía una enorme red de distribución en superficie y ganancias de más de 4 mil millones de dólares al año.

Además, por mucho tiempo, UPS había ofrecido un servicio aéreo de entrega en dos días para paquetes prioritarios, principalmente haciendo uso de aviones de líneas aéreas de carga y de pasajeros. En 1982, UPS adquirió una flota de 24 Boeing 727-100 usados y agregó cuatro aviones de carga DC-8 de Flying Tiger. Estas compras permitieron a UPS introducir el servicio de entrega aérea al día siguiente en septiembre de 1982; a cerca de la mitad del precio que Federal Express cobraba en ese momento.¹⁴

Federal Express respondió casi de inmediato anunciando que implementaría la entrega prioritaria a las 10:30 a.m. del día siguiente (a un costo a la empresa de 18 millones de dólares). Ninguna de las otras empresas los siguió, al pensar que la mayor parte de sus clientes están ocupados generalmente o en reuniones por las mañanas, por lo que la entrega antes del mediodía no era en realidad importante. En vez de esto, para marzo de 1983, la mayor parte de las líneas aéreas en el mercado (incluida Federal Express) ofrecían a sus clientes de gran volumen tarifas de contrato que competían con la estructura de precios de UPS. Entonces tres nuevos servicios introducidos por Purolator, Emery y Gelco Courier llevaron los precios aún más abajo. La competencia libre vino a continuación con un constante cambio de precios y descuentos por volumen ofrecidos por todos los participantes del sector. Estos sucesos afectaron los márgenes de ganancia de las líneas aéreas de entrega exprés. Entre 1983 y 1984, Federal Express vio caer cerca de 14% su ganancia promedio por paquete, y Emery sufrió una caída de 15% de su rendimiento en cargamentos pequeños.¹⁵

En este momento, los clientes empezaron a agruparse y negociar precios más bajos. Por ejemplo, Xerox abrió cuentas con Purolator y Emery que cubrían no solo los paquetes exprés de Xerox, sino también los de otras 50 empresas, incluidos los de Mayflower Corp., una empresa de mudanzas, y los de la Junta de comercio de Chicago. Al negociar como grupo, estas empresas pudieron obtener precios hasta 60% por debajo de los que podrían obtener separadas.¹⁶

El principal beneficiario de la guerra de precios fue UPS, que había alcanzado para 1985 el segundo lugar en el sector con 15% del mercado. Federal Express, mientras tanto, había visto caer su participación de mercado a 37%, de cerca de 45% dos años antes. Los otros cuatro más importantes actores en el sector en este momento eran Emery Air Freight (14% de la participación de mercado), Purolator (10% de la participación), Airborne Express (8% de la participación) y el Servicio Postal de Estados Unidos (8% de la participación).¹⁷ La supervivencia de estas cuatro líneas aéreas estaba en duda para 1986. Emery, Purolator y el Servicio Postal de Estados Unidos estaban reportando pérdidas en sus operaciones de correo aéreo exprés, al tiempo que Airborne había visto caer sus ganancias en 66% en el primer trimestre de 1986 y ahora tenía muy pequeños márgenes.

DESARROLLO DEL SECTOR, 1987-1996

Consolidación del sector

Una desaceleración en la tasa de crecimiento en el sector del correo aéreo exprés debida a la creciente saturación geográfica y el avance de la transmisión electrónica (principalmente las máquinas de fax) impulsó también el descuento en precios en 1987 y principios de 1988. Como era de predecirse, estos descuentos causaron problemas a las empresas más débiles en el sector. La primera en retirarse fue Purolator Courier, que había perdido 65 millones de dólares en 1985 y 1986. El problema de esta compañía se desprendía del fracaso en instalar un adecuado sistema de cómputo. La empresa no fue capaz de rastrear los envíos, un activo esencial en este sector, y algunos de los mejores clientes corporativos de Purolator recibían las facturas 120 días tarde.¹⁸ En 1987, Purolator acordó ser comprada por Emery. Emery no era capaz de llevar a cabo una integración satisfactoria de Purolator y sufrió grandes pérdidas en 1988 y principios de 1989.

Consolidated Freightways era una importante empresa transportista y matriz de CF Air Freight, el tercer más grande especialista en cargamentos pesados en Estados Unidos. En abril de 1989, Consolidated Freightways adquirió Emery en 478 millones de dólares. Sin embargo, su especialista en envíos, CF Air Freight, pronto batalló para resolver los problemas de Emery. En sus primeros 11 meses con CF, Emery perdió 100 millones de dólares. Uno de los principales problemas fue su sistema de facturación y rastreo, descrito como un “nido de ratas” de listas de tarifas conflictivas, que ocasionaban sobrefacturación de los clientes y hacían que rastrear los paquetes en camino fuera una tarea difícil. Además, CF enfureció a sus clientes corporativos al tratar de agregar a los precios un “cargo por combustible” de 4 a 7% a principios de 1989. Los competidores mantuvieron sus precios y arrebataron parte del negocio a CF/Emery.¹⁹

Como resultado del declive de la combinación CF/Emery/Purolator, las otras empresas en el sector pudieron extender su participación de mercado. Para 1994, las estimaciones del sector indicaban que Federal Express obtenía 35% de los ingresos del sector de carga aérea y correo exprés; UPS tenía 26%; Airborne Express era tercero con 9%, y Emery y el Servicio Postal de Estados Unidos retenían 4% del mercado. El resto del mercado se dividía entre numerosas líneas aéreas pequeñas y algunas combinadas, como Evergreen International y Atlas Air (las aerolíneas combinadas se especializaban en mayor parte en carga pesada, pero llevaban algo de correo exprés).²⁰

La otra más importante adquisición en el sector en esa época fue la compra de Flying Tiger por Federal Express por 880 millones de dólares en diciembre de 1988. A pesar de que Flying Tiger tenía algunas operaciones de correo aéreo exprés en Estados Unidos, su principal fortaleza recaía en la carga pesada con una estructura de rutas globales. La adquisición era parte del objetivo de Federal Express de convertirse en un actor importante en el mercado de correo aéreo exprés internacional. Sin embargo, la adquisición presentó problemas. Muchos de los más grandes clientes de Flying Tiger, incluidos UPS y Airborne Express, eran competidores de Federal Express en el mercado nacional. Estas empresas habían pagado por mucho tiempo a Tiger para llevar paquetes a los países donde carecían de derecho de aterrizaje. Parecía improbable que ellas continuaran confiando operaciones internacionales a su más grande competidor nacional. Surgieron otros problemas en el proceso de integrar las dos operaciones. Estos problemas incluían la programación de vuelos y pilotos, el mantenimiento de la flota de Tiger y la fusión de los pilotos de Federal no sindicalizados con los sindicalizados de Tiger.²¹

Durante finales de la década de 1980 y principios de la de 1990, había indicios de más fusiones. TNT Ltd., una empresa de carga aérea con sede en Australia con una red global, hizo un intento infructuoso por adquirir Airborne Express en 1986. La oferta de TNT se frustró debido a la oposición de Airborne y por las dificultades inherentes a lidiar con las leyes de Estados Unidos, que actualmente limitan a las empresas extranjeras a no tener más de 25% de participación en las líneas aéreas de su país. Además, se reportaba que DHL Airways, la subsidiaria de DHL International en Estados Unidos, intentaba expandir su presencia en este país y buscaba realizar una adquisición.²²

Tendencias en los precios

En octubre de 1988, UPS ofreció descuentos a los clientes de grandes volúmenes en el mercado nacional. Por primera vez desde 1983, los competidores no decidieron igualar los descuentos. Entonces, en enero de 1989, UPS anunció un aumento de 5% en el servicio de entregas el día después, su primer aumento en casi seis años. Federal Express, Airborne y Consolidated Freightways hicieron lo mismo con aumentos moderados. UPS anunció en 1990 aumentos adicionales de la tarifa de 5.9% en las entregas de cartas al día siguiente. Federal Express hizo lo mismo en abril y Airborne también instrumentó alzas selectivas de precios en operaciones sin contrato de 5%, o 50 centavos, por cartas o paquetes de hasta 9 kilogramos.

Justo cuando los precios empezaban a estabilizarse, ocurrió la recesión de 1991. Por primera vez en la historia del sector de correo aéreo en Estados Unidos, hubo una baja en los envíos año tras año; la carga exprés cayó de 4 455 millones de tonelada-millas en 1989 a 4 403 millones de tonelada-millas en 1990. Esta caída desencadenó otra ronda de cortes de precio competitivos, y el rendimiento se desplomó. A pesar de que la demanda repuntó de manera pronunciada, los repetidos intentos de elevar precios en 1992, 1993 y 1994 simplemente no funcionaron.²³

Buena parte de los recortes en precios se centraba en las grandes cuentas corporativas, que en este momento representaban 75% del volumen de los envíos de correo exprés. Por ejemplo, como resultado de los descuentos de precios en 1994, UPS pudo quitar a Federal Express las cuentas de la empresa de venta de productos en casa QVC y de la empresa de venta de computadoras por correo Gateway 2000. Por la misma época, Federal Express utilizó los descuentos para quitarle a UPS la cuenta del minorista Williams-Sonoma.²⁴ Este prolongado periodo de descuentos en precios deprimió los márgenes de ganancia y contribuyó a pérdidas en las tres importantes líneas aéreas durante los inicios de la década de 1990. Una economía fuerte hizo que los precios empezaran a estabilizarse a finales de 1995, cuando a los anuncios de aumentos de UPS les siguieron anuncios similares de Federal Express y Airborne.²⁵

Tendencias en los productos

Entrega dos días después Al haber contemplado una caída en la tasa de crecimiento en las operaciones de entrega de documentos el día siguiente durante inicios de la década de 1990, los operadores más grandes en el sector de correo aéreo exprés empezaron a buscar nuevas oportunidades de productos para sostener su crecimiento y márgenes de ganancia. Una de las tendencias era un movimiento hacia el mercado de la entrega dos días después, o servicios diferidos, como se les llama en el sector. El movimiento hacia la entrega al día siguiente empezó en Airborne Express en 1991, y sus más importantes competidores lo imitaron pronto. La entrega dos días después exige un punto de precio sustancialmente más bajo que la entrega al día siguiente. En 1994, Federal Express obtuvo un promedio de 9.23 dólares en entregas dos días después, comparado con 16.37 dólares en envíos prioritarios con entrega al día siguiente. Los operadores de correo exprés veían los servicios diferidos como una manera de utilizar el excedente de capacidad en el margen, y a partir de ahí impulsar el ingreso y las ganancias. Debido a que muchos paquetes de entrega dos días después podían enviarse por tierra, el costo de la entrega dos días después podía más que compensar el precio más bajo. De alguna manera, empero, el servicio ha tenido éxito aunque no en demasía. Durante mediados de

la década de 1990, la tasa de crecimiento de los servicios diferidos fue significativamente más alta que para el correo prioritario de entrega al día siguiente, ello debido a que muchas empresas se dieron cuenta de que podían habérselas con un servicio de entrega dos días después. En Airborne Express, por ejemplo, la entrega al segundo día representó 42% del volumen total en 1996, mientras que en 1995 había sido de 37 por ciento.²⁶

Servicios Premium Otro suceso fue el cambio hacia un servicio Premium. En 1994, UPS introdujo su servicio Early AM, que garantizaba la entrega de paquetes y cartas antes de la 8:30 a.m. del día siguiente en ciudades seleccionadas. UPS diseñó Early AM para un conjunto de empresas que necesitaban los documentos o materiales antes de que iniciara la jornada laboral, incluidos hospitales, que se espera utilicen el servicio para enviar medicinas e instrumentos médicos importantes; arquitectos, que necesitan que les envíen los planos a un lugar de construcción y vendedores. A pesar de que se predice que la demanda será escasa, el precio Premium ofrece grandes márgenes de ganancia. En 1994, el precio de UPS para una carta entregada a las 10:30 a.m. era 10.75 dólares, mientras que se cobraba 40 dólares por una entrega equivalente por medio de Early AM. UPS cree que puede brindar el servicio con un poco de costo extra porque la mayor parte de sus aviones arriba a su destino antes de las 7:30 a.m. Federal Express y Airborne se negaron en un principio a seguir los pasos de UPS.²⁷

Servicios de logística Otro suceso digno de notarse fue el cambio de todos los operadores importantes a servicios de logística de terceros. Desde la segunda mitad de la década de 1980, más y más empresas han hecho uso de los servicios de operaciones de correo aéreo exprés como parte de sus sistemas de control de inventario justo a tiempo. Como resultado, el contenido de los paquetes que llevan los operadores de correo aéreo se han ido desplazando de las cartas y documentos hacia productos de peso bajo y valor alto. Para 1994, menos de 20% de los ingresos de Federal Express provenían de documentos.²⁸ Para aprovechar esta tendencia, todos los grandes operadores habían estado cambiándose a servicios logísticos que se diseñan para ayudar a los clientes de negocios en sus operaciones de almacenaje, distribución y recolección. El énfasis de este negocio es ayudar a sus clientes a reducir el tiempo que lleva sus ciclos de producción y tener eficiencia en la distribución.

A finales de la década de 1980, Federal Express estableció una división de Servicios de Logística Empresarial (BLS, por sus iniciales en inglés). La nueva división se desarrolló a partir del Banco de Piezas de Federal Express. Este banco almacena inventario muy importante para los clientes, la mayoría de los cuales pertenecen a los sectores electrónicos de alta tecnología y medicina. Federal Express

envía a pedido este inventario a los clientes de sus clientes. El servicio ahorra a los consumidores la inversión en sus propios sistemas de distribución. También les permite economizar en la escala al alcanzar una producción grande y luego almacenarla en el Banco de Piezas.

La división ha extendido sus servicios hasta incluir algunas operaciones de recolección y despacho de aduanas y la asistencia para alcanzar fabricación justo a tiempo. Por ejemplo, una empresa de cómputo de Estados Unidos confía en BLS para entregar submódulos electrónicos del Lejano Oriente como parte esencial de su sistema justo a tiempo. Federal Express lleva en sus aviones sus productos a Estados Unidos, los pasa por la aduana con la ayuda de un agente y gestiona el transporte por camión a la terminal del cliente.

UPS entró al servicio de logística en 1993 cuando estableció UPS Worldwide Logistics, al cual posicionó como proveedor de soluciones para la administración de la cadena de suministros global, incluidos la administración de transporte, de operaciones de almacenes, de inventario, así la documentación de importaciones y exportaciones, optimización de la red y logística inversa. Las operaciones de logística de UPS tienen su sede en el centro de distribución de vuelos de Louisville, Kentucky. En 1995, la empresa anunció que invertiría 75 millones de dólares en la expansión del alcance de estas instalaciones, lo cual llevaría a un total de 2 200 puestos de trabajo para finales de 1998.²⁹

Airborne Express también avanzó de manera significativa en este sector. Algunas de sus cuentas corporativas utilizan un servicio de almacén llamado Stock Exchange. Al igual que el Banco de Piezas de Federal Express, los clientes almacenan inventario esencial en el centro de Airborne en Wilmington, Ohio, que luego envía esos artículos a petición de sus clientes. Además, Airborne estableció un parque comercial en 400 hectáreas alrededor de su centro de Wilmington. El parque se orientó a empresas que querían subcontratar la logística a Airborne y podían obtener ventaja especial con la ubicación del centro de la empresa. Otra de estas ventajas es la capacidad de tomar decisiones de envío hasta tan tarde como las 2 a.m. tiempo del este de Estados Unidos.

Sistemas de información

Desde finales de la década de los 1980, las principales líneas aéreas de correo exprés estadounidenses han puesto más y más atención a la competencia sobre la base de tecnología de la información. La capacidad de rastrear un paquete en camino mediante la red de entrega de un operador ha sido siempre un aspecto importante de la competencia en una industria en la que la confiabilidad tiene un valor muy alto. Por esto, todos los actores importantes en el sector han invertido

grandes cantidades en tecnología de código de barras, escáneres y sistemas de rastreo computarizado. UPS, Federal Express y Airborne han invertido también en tecnología de internet que permite a los clientes, en línea, tanto programar la recolección como imprimir etiquetas de envío y rastrear las entregas en línea.

Globalización

Tal vez el suceso más importante en el futuro a largo plazo del sector ha sido la globalización creciente de la industria de transporte aéreo de carga. La combinación de una economía sólida en Estados Unidos, economías fuertes y en expansión en el este de Asia y el movimiento hacia una más cercana integración económica en Europa occidental, ofrece oportunidades de crecimiento en el sector de carga aérea internacional. La cada vez más en aumento globalización de las empresas en un amplio espectro de industrias desde artículos electrónicos hasta autos, y de comida rápida a ropa, está empezado a dictar que los operadores de correo aéreo exprés sigan el mismo camino.

Los fabricantes globales quieren mantener sus inventarios al mínimo y hacer entregas justo a tiempo como una manera de tener costos bajos y producción bien ajustada, lo cual requiere rutas de suministro rápidas. Por lo tanto, algunas empresas de electrónicos fabricarán componentes esenciales en un lugar, los enviarán a otro para el ensamblaje final y luego los entregarán por aire a un tercer lugar para su venta. Esta configuración es particularmente conveniente en los sectores que producen artículos pequeños de valor alto (por ejemplo, productos electrónicos, equipo médico y software) que pueden transportarse económicamente por aire y en los que los sistemas de inventario justo a tiempo son clave para mantener bajos los costos. Esto funciona también en la industria de la moda, donde el tiempo es crucial. Por ejemplo, la cadena de ropa The Limited fabrica ropa en Hong Kong y después la envía por aire a Estados Unidos para no perderse las tendencias de la moda.³⁰ Además, un número creciente de mayoristas están empezando a utilizar el correo exprés internacional como un manera de cumplir con las fechas límite de entrega.

La aparición de corporaciones globales integradas está incrementando también la demanda de envíos globales de contratos, documentos confidenciales, impresiones y otros documentos que son demasiado confidenciales para transmitirse por internet o que requieren firmas reales. Las corporaciones más importantes de Estados Unidos están demandando cada vez más para sus operaciones globales el mismo tipo de servicios que reciben de operadores de correo aéreo exprés en este país.

Como consecuencia de estas tendencias, se predice crecimiento rápido en el contexto global. De acuerdo con las predicciones, se espera que el mercado de correo aéreo

internacional crezca alrededor de 18% anualmente de 1996 a 2016.³¹ En vista de un mercado progresivamente maduro en Estados Unidos, la competencia continúa entre los más importantes operadores de carga aérea para construir redes de transporte terrestre y aéreo globales que les permitirá entregar productos y documentos entre cualesquier dos puntos en el mundo en un plazo de 48 horas.

La empresa con las más extensas operaciones internacionales para mediados de la década de 1990 era DHL. En 1995, esta compañía tenía una participación de 44% del mercado mundial de servicios de correo aéreo internacional (vea la figura 1).³² DHL empezó en California en 1969, y ahora tiene su sede en Bruselas; es más pequeña que muchos de sus rivales, pero se las ha arreglado para captar hasta 80% de la participación en algunos mercados, como el de documentos que salen de Japón, concentrándose exclusivamente en el correo aéreo internacional. La fuerza de DHL aumentó a mediados de 1992, cuando Lufthansa, Japan Airlines y la empresa de comercio japonés Nisho Iwai anunció que tenían la intención de invertir hasta 500 millones de dólares para obtener una participación de 57.5% en DHL. A pesar de que Lufthansa y Japan Airlines son básicamente conocidos por sus vuelos de pasajeros, están también entre las cinco principales transportistas de carga en el mundo porque llevan carga en los compartimentos de sus vuelos de pasajeros y debido también a que tienen flotas de aviones cargueros.³³

TNT Ltd., un conglomerado australiano de 6 mil millones de dólares, es otro importante actor en el mercado de correo aéreo exprés, con servicios de mensajería en 184 países, así como servicios de correo y paquetería exprés. En 1995, su participación del mercado de correo exprés internacional era 12%, menor a la de 1990, de 18 por ciento.³⁴

Figura 1

Participación de mercado internacional de correo aéreo exprés, 1995

Compañía	Participación de mercado
DHL International	44%
Federal Express	21%
UPS	12%
TNT	12%
Otros	11%

Fuente: Standard & Poor's, "Aerospace and Air Transport", Encuestas de la empresa, febrero de 1996.

Entre las líneas aéreas de Estados Unidos, Federal Express fue la primera en construir una red global de correo aéreo exprés. Entre 1984 y 1989, esta compañía compró 17 empresas en el mundo en un intento por desarrollar su competencia de distribución global y culminó con la compra de Flying Tiger por 880 millones de dólares. El principal activo de la empresa comprada no eran tanto sus aviones como sus derechos de aterrizaje en el extranjero. La adquisición de Flying Tiger le dio a Federal Express servicio en 103 países, una flota combinada de 328 aviones e ingresos de 5 200 millones de dólares en el ejercicio fiscal de 1989.³⁵

Sin embargo, Federal Express ha tenido que sufrir pérdidas en sus operaciones internacionales en el transcurso de los años. Los costos de inicio fueron altos, debido en parte a la enorme inversión de capital requerida para desarrollar una red integrada aérea y terrestre en todo el mundo. Entre 1985 y 1992, Federal Express gastó 2 500 millones de dólares para construir presencia internacional. En vista de la fuerte competencia, Federal Express encontró difícil generar en muchas rutas internacionales el volumen internacional necesario para volar sus aviones sobre el umbral de rentabilidad. Debido a que la demanda de servicios de salida desde Estados Unidos es mayor que la demanda del servicio de llegadas, los aviones que salían de Nueva York regresaban a menudo medio vacíos.

Las barreras comerciales han probado también ser muy negativas para las finanzas. Las regulaciones aduanales requieren gran cantidad de trabajo caro y laborioso como realizar el papeleo y valorar el contenido de los paquetes para impuestos de aduana. Estos reglamentos inhibían obviamente la capacidad de las líneas aéreas de carga internacionales para efectuar entregas exprés. Federal Express se ha irritado particularmente por los requisitos japoneses de que cada sobre de salida se abriera y registrara para identificar pornografía, una práctica que parece diseñada para retardar la tasa de crecimiento de la empresa en el mercado de Japón.

Federal Express ha encontrado que es realmente difícil obtener derechos de aterrizaje en muchos mercados. Por ejemplo, le tomó tres años conseguir permiso de Japón para tener cuatro vuelos a la semana de Memphis a Tokio, un enlace esencial en el sistema internacional. Entonces, en 1988, solo tres días antes de que el servicio empezara, los japoneses notificaron a Federal Express que los paquetes que pesaran más de 32 kilogramos no podrían llegar a Tokio. Para colmo, hasta 1995 Japón limitó la capacidad de Federal Express de volar de Tokio y Osaka a otros lugares de Asia. Los japoneses afirmaron, con alguna justificación, que debido a los reglamentos gubernamentales es difícil que las líneas aéreas extranjeras entren en el mercado de tráfico aéreo de Estados Unidos, así que no veían la urgencia de ayudar a Federal Express a desarrollar una presencia de mercado en Japón y otros lugares en Asia.³⁶

Después de fuertes pérdidas financieras, Federal Express cambió abruptamente su estrategia internacional en

1992 y vendió su cara red terrestre en Europa a líneas aéreas locales para concentrarse en entregas intercontinentales. Dada esta estrategia, la empresa confía en una red de socios locales para entregar sus paquetes. Asimismo, Federal Express entró en una alianza con TNT para compartir espacio en los vuelos diarios transatlánticos de Federal Express. Con este acuerdo, TNT lleva paquetes desde su centro en Colonia, Alemania, a Gran Bretaña, donde se cargan en el vuelo diario de Federal Express a Nueva York.³⁷

UPS también ha construido presencia internacional. En 1988, UPS compró ocho pequeñas empresas de transporte aéreo europeo así como el Asian Courier Service de Hong Kong; además anunció servicio de correo aéreo y entrega terrestre en 175 países y territorios. Sin embargo, tampoco ha sido muy fácil para UPS. Esta compañía había estado utilizando Flying Tiger para sus envíos en el Pacífico. La adquisición de Flying Tiger por Federal Express dejó a UPS en la difícil situación de enviar sus paquetes en el avión de un competidor. A UPS le preocupaba que sus envíos fueran la última prioridad en esos aviones. Debido a que había pocas líneas aéreas alternativas, UPS buscó la autoridad de tener una ruta de carga a Tokio, pero la aprobación tardaba en llegar. La libertad comercial de llevar carga de Tokio a otros destinos (como Singapur y Hong Kong) también era difícil de conseguir.

En marzo de 1996, UPS eludió años de frustraciones asociadas con la construcción en Tokio de un centro asiático de distribución de vuelos al anunciar que invertiría 400 millones de dólares en un centro de Taiwán, que de ahí en adelante sería el nodo central en su red asiática. La decisión de invertir en un centro asiático vino poco después de una decisión en 1995 de UPS de invertir 1 100 millones de dólares para construir una red terrestre en Europa. En septiembre de 1966, UPS dio otro paso adelante hacia la construcción de un servicio internacional de correo aéreo exprés cuando anunció que empezaría un servicio de entrega al día siguiente de pequeños paquetes en toda Europa. UPS esperaba que estos movimientos llevaran las operaciones internacionales de la línea aérea a tener ganancias después de ocho años de pérdidas.³⁸

EVOLUCIÓN INDUSTRIAL, 1997-2012

Tendencias en los precios

El sector continuó creciendo a una tasa sostenida durante el año 2000, lo cual ayudó a establecer un ambiente de precios estable. En 2001, las cosas cambiaron para mal. Las condiciones de recesión en Estados Unidos desencadenaron una

caída de 7.6% en el número de envíos aéreos nacionales de paquetes. A pesar de que la economía empezó a repuntar en 2002, el crecimiento permaneció lento en comparación histórica, con un promedio de 4% anual.³⁹ A pesar de esto, se sostuvo la disciplina de precios. A diferencia de la recesión en 1990-1991, no hubo una guerra de precios en 2001-2002. De hecho, UPS impulsó a principios de 2002 un incremento de precios de 3.5%, que pronto siguieron las otras líneas aéreas. Las empresas pudieron continuar aumentando precios a una tasa más bien continua hasta 2013. De 2007 a 2013, los publicados aumentos de la tasa promediaron de 4 a 5% al año, aunque después de negociaciones, el incremento de esta con los clientes grandes fue más cercano a 1 a 3% por año.⁴⁰ Para compensar los precios de combustible más altos, FedEx y UPS tuvieron éxito también en agregar un cargo por combustible al costo del envío de paquetes.⁴¹ Durante el periodo de 2002 a 2006 el ingreso promedio por paquete de UPS y FedEx aumentó porque más clientes optaron por envíos acelerados y las dos líneas aéreas transportaron una alta proporción de paquetes más pesados.⁴² La crisis financiera global de 2008 a 2009 y la recesión a la que dio inicio condujo a una disminución del volumen, un cambio al transporte diferido y más presiones respecto de los precios. En FedEx, por ejemplo, el ingreso promedio por paquete entregado al día siguiente bajó de 18.42 dólares en 2008 a 16.04 en 2010. Sin embargo, las tendencias en volumen y precio mejoraron en 2011 y 2012, junto con la economía, y el ingreso por paquete en FedEx alcanzó 18.08 dólares para el cuarto trimestre de 2010.⁴³

El crecimiento continuo de la logística

Durante el periodo de 1997 a 2012, todos los actores siguieron desarrollando sus servicios de logística. En la década de los 2000, UPS fue mucho más agresiva en esta área que FedEx. Para 2012, las operaciones de logística de UPS tuvieron ingresos de 9 200 millones de dólares. Aparentemente UPS estaba quitándole participación de mercado a FedEx en esta área. Según informes, FedEx decidió seguir concentrada en las operaciones de entrega de paquetes pequeños (aunque continúa teniendo operaciones de logística). La mayoría de los analistas considera que los servicios de logística seguirán siendo un área en crecimiento. Fuera del mercado de América del Norte, DHL surgió como el más grande proveedor de servicios de logística del mundo, en particular después de adquirir Exel, una empresa británica grande de operaciones de logística a escala global, en 2006.

A pesar de la presión de DHL y UPS en el área de logística global, el mercado permaneció muy fragmentado. De acuerdo con una estimación, DHL, ahora la empresa más grande de logística del mundo, tiene una participación de 5.5% del mercado global en servicios de logística, UPS cuenta con 3%, y TNT participa con 2.2%.⁴⁴ Se estima que

el mercado global total de servicios de logística tiene un valor por encima de los 200 mil millones en 2005. En 2006, TNT vendió sus operaciones de logística a Apollo Management LP por 1 880 millones para poder concentrarse en sus operaciones de entrega de paquetes pequeños.

Red terrestre en expansión

A finales de la década de 1990 y principios de la de 2000 todas las líneas aéreas de carga importantes complementaron sus redes aéreas con extensas redes y centros de distribución terrestres para entregar paquetes el día siguiente. Al cambiar más clientes del servicio de entrega al día siguiente al del servicio diferido, tal como la entrega a dos días después, se hizo necesario este cambio de énfasis. La demanda de servicios diferidos se mantuvo razonablemente alta durante 2001, incluso cuando disminuyó la demanda de entregas al día siguiente. Los precios de los servicios diferidos y terrestres son considerablemente más bajos que los precios por servicios aéreos, pero también lo son los costos.

UPS ha sido la más agresiva en la construcción de recursos de entrega terrestre (por supuesto, ya tenía extensos recursos terrestres antes de pasar al servicio de entrega aérea). En 1999 decidió integrar la entrega al día siguiente en su inmensa red de transporte terrestre. La empresa gastó alrededor de 700 millones de dólares para fortalecer su red de entrega terrestre estableciendo centros de distribución por tierra regionales. Al hacerlo, descubrió que podía entregar paquetes al día siguiente vía terrestre en un radio de 800 kilómetros. Debido a que los envíos terrestres son más baratos que los aéreos, el resultado fue ahorros significativos para UPS. La empresa también difirió la entrega de alrededor de 123 aviones ya ordenados, pensando que no los necesitaría pronto porque las operaciones de entrega al día siguiente de UPS se dirigirían a la vía terrestre.⁴⁵

FedEx entró en el mercado del transporte terrestre en 1998 con la adquisición de Caliber Systems por 500 millones de dólares. A esta le siguieron más adquisiciones en 2001 y 2006 de importantes empresas de transporte terrestre, incluida la adquisición de Watkins Motor Lines, un proveedor de servicio a larga distancia en Estados Unidos con ventas de alrededor de mil millones de dólares. La marca comercial Watkins fue rebautizada como FedEx National LTL. Para 2002, FedEx fue capaz de proveer servicios terrestres para todos los hogares de Estados Unidos, lo cual le daba una capacidad similar a la de UPS.

Además, FedEx cerró un trato con el Servicio Postal de Estados Unidos (USPS) en 2001, en el cual aceptaba proporcionar transporte de aeropuerto a aeropuerto para 113 400 kilogramos de paquetes de correo exprés del USPS cada noche y alrededor de 1 360 000 kilogramos de paquetes de correo prioritario del USPS. El correo prioritario se habría de transportar en aviones de FedEx que generalmente permanecían

parados durante el día. El trato representaría aparentemente 7 mil millones en ingresos adicionales a FedEx en el periodo de 7 años del acuerdo. Además, FedEx lograba ahorros en costos por el mejor uso de su capacidad de carga.⁴⁶ En 2010, FedEx y el USPS cooperaban aún.

Ventas por paquetes

Otra amplia tendencia ha sido el cambio hacia la venta, como paquete, de varios productos a los clientes comerciales, incluidos la entrega aérea, ofertas de paquetería terrestre y servicios logísticos. La idea básica detrás de la venta por paquetes es ofrecer productos complementarios a un precio de conjunto, costo que es menor de lo que sería si cada artículo hubiera sido comprado por separado. De nuevo, UPS ha sido la más agresiva en la oferta de servicios en paquetes a clientes corporativos. La compañía tiene claro el objetivo de establecerse como un servicio comercial integrado que ofrezca a sus clientes un amplio conjunto de soluciones de transporte. FedEx ha tenido avances en esta dirección. Airborne Express empezó a ofrecer paquetes de servicios a mediados de 2001.⁴⁷

Presencia en el mercado minorista

En 2001, UPS compró la compañía Mail Boxes Etc. por 185 millones de dólares. Esta tenía 4 300 franquicias, la mayor parte en Estados Unidos, y operaban pequeños comercios de empaquetado, impresión y fotocopiado al menudeo. En ese tiempo, la compañía enviaba alrededor de 40 millones de paquetes al año, vía UPS cerca de 12 millones de ellos. UPS anunció que continuaría permitiendo que las tiendas de Mail Boxes Etc. enviaran paquetes de otras empresas. En 2003, el nombre comercial de las tiendas cambió a UPS Store. Algunas franquicias cuestionaron esta medida, pero a fin de cuentas la gran mayoría cambió a la nueva marca.⁴⁸ Además de las franquicias, UPS ha empezado también a abrir tiendas propias, no solo en Estados Unidos, sino también internacionalmente, y para 2006 contaba con 5 600 puntos de venta. Además de la UPS Store, la compañía abrió UPS Centers en tiendas de productos de oficina, como Office Depot, y para 2006 ya tenía 2 200 de ellas.

En 2004, FedEx siguió los pasos de UPS al comprar Kinko's por 2 400 millones de dólares. Kinko's, que tenía 1 200 tiendas minoristas, 90% en Estados Unidos, se concentraba en brindar fotocopiado, impresión y otros servicios de oficina a empresas individuales y pequeñas. FedEx tuvo también planes de expandir su red de tiendas Kinko's a 4 mil. Además de ofrecer servicios de impresión, fotocopiado y empaque, la compañía está experimentando con estas tiendas como pequeñas bodegas para almacenar artículos de alto valor, como equipo médico, en su división de administración de la cadena de suministro.⁴⁹

La entrada y salida de DHL

A finales de la década de 1990, DHL fue adquirida por Deutsche Post, que también gastó aproximadamente cinco mil millones de dólares entre 1997 y 1999 para adquirir varias empresas de operaciones logísticas. En noviembre de 2000, Deutsche Post se privatizó con una oferta pública inicial que recaudó 5 500 millones de dólares y anunció su intención de construir una red integrada de logística y entregas globales. Muchos creyeron que era cuestión de tiempo antes de que la empresa entrara en Estados Unidos. Por lo tanto, pocos se sorprendieron cuando DHL adquirió Airborne en 2013. Dados los términos de su contrato, Airborne Express vendió su sistema de entrega terrestre a DHL por 1 050 millones de dólares. La flota de aviones de Airborne se separó para ser una empresa independiente llamada ABX Air, propiedad de los accionistas de Airborne, que continúa dando servicio a DHL Worldwide Express bajo un contrato de largo plazo. Este arreglo pasaba por alto la ley de Estados Unidos que prohibía el control extranjero de más de 25% de una línea aérea nacional. Mientras tanto, DHL separó su propia flota de aviones en Estados Unidos y formó la empresa propiedad estadounidense llamada Astar, para escapar del cargo de que su línea aérea en Estados Unidos era propiedad de extranjeros. Según informes, DHL invirtió cerca de 1 200 millones de dólares entre 2003 y 2005 para mejorar la capacidad de los activos adquiridos de Airborne.⁵⁰

La adquisición de DHL creó tres principales competidores en el mercado de entregas global y de Estados Unidos. Para el otoño de 2003, la empresa había lanzado una campaña de publicidad dirigida a los clientes de UPS y FedEx que anunciaba el servicio y las ventajas en costo de los cuales se beneficiarían gracias a su fusión con Airborne. DHL apuntó en su publicidad a zonas postales específicas y anunció su lema de ser la número uno en el mercado internacional, algo importante para muchas empresas dada la creciente importancia del comercio global. En sus anuncios, DHL informaba que “los clientes actuales de Airborne se conectarán al extenso sistema de entregas internacionales de DHL en más de 200 países”.⁵¹

El objetivo declarado de DHL era convertirse en una empresa líder en el mercado de entregas en Estados Unidos. Su participación del mercado de envíos exprés de pequeños paquetes permaneció limitada a 10% después de la adquisición, pero muchos pensaban que DHL se beneficiaría de ser propiedad de Deutsche Post y de sus extensas operaciones anteriores en Estados Unidos. Cuando adquirió Airborne, Deutsche Post declaró que las operaciones en Estados Unidos ofrecerían ganancias a fines de 2006.

Sin embargo, la empresa enfrentó “problemas de integración” y sufrió de informes de mal servicio al cliente y fechas de entrega vencidas. En 2006, la administración de DHL declaró que no creían posible que la unidad de

América del Norte diera ganancias hasta 2009. DHL perdió en 2006 cerca de 500 millones de dólares en Estados Unidos.⁵² En 2007 perdió cerca de mil millones. Al perder clientes corporativos ante sus rivales y con la participación de mercado disminuyendo rápidamente, DHL anunció su salida del mercado de Estados Unidos. Cerró sus centros de distribución aérea y terrestre, despidió a 9 600 empleados y tuvo pérdidas contra ingresos cercanas a 3 900 millones de dólares. Al explicar la decisión de salida, la administración de DHL declaró que subestimaron qué tan difícil sería tomar participación de mercado de FedEx y UPS.⁵³

Globalización continua

Entre 1997 y 2012, UPS y FedEx continuaron desarrollando su infraestructura global. Para 2012 UPS entregaba a más de 200 países. Empresas locales manejaban muchas de las entregas dentro de los países. Esta empresa tiene cinco principales centros de distribución. Además del más importante de estos, en Louisville, Kentucky, tiene centros en Colonia (para Europa), Shanghái (para Asia), Miami (que da servicio al tráfico latinoamericano) y Shenzhen, China (también para Asia). En 2004, UPS adquirió Menio World Wide Forwarding, un transportista global de carga, para impulsar sus operaciones de logística. En el mismo año, adquirió la propiedad total de su operación de entrega en Japón (que formalmente era una joint venture con Yamato Transport Company). En 2005, UPS adquirió operadores de las redes terrestres locales en Reino Unido y Polonia y ha estado buscando expandirse a China, lo que ve como una importante oportunidad de crecimiento.

Al igual que UPS, FedEx da servicio en más de 200 países alrededor del mundo, aunque también del mismo modo que con UPS, la mayor parte de las entregas terrestres locales están en manos de socios del lugar. FedEx se ha concentrado recientemente en desarrollar una presencia en China e India. La empresa estableció recientemente en Guangzhou China un nuevo centro de distribución de vuelos para el Pacífico asiático. Es el quinto centro internacional de FedEx. Los otros están en París (que maneja correo exprés dentro de Europa), Filipinas (que opera correo exprés en Asia), Alaska (que maneja paquetes entre Asia, América del Norte y Europa) y Miami (para América Latina). En 2006, FedEx marcó su compromiso con el mercado chino al comprar por 400 millones de dólares a su socio de joint venture Tianjin Datian W. Group. La adquisición le dio a FedEx control de 90 de las instalaciones de manejo de paquetes y de una mano de obra de 3 mil empleados en China.⁵⁴

Mientras que UPS and FedEx dominaban el mercado de servicios de entrega de paquetes pequeños en Estados Unidos, internacionalmente DHL seguía siendo la línea aérea líder. Según informes, DHL captaba 37% del mercado de correo exprés internacional en Europa en 2010, seguida

de UPS, con 23%, TNT, con 16%, y FedEx, con 10%. En la región de Asia-Pacífico, las cifras eran 34% para DHL, 21% para FedEx y 10% para UPS. En 2012 UPS hizo una oferta de compra de 6 700 millones por TNT, lo cual habría fortalecido sustancialmente su posición en Europa. Sin embargo, la Comisión Europea señaló que bloquearía la adquisición debido a su efecto adverso sobre la competencia dentro de la Unión Europea, y UPS abandonó la propuesta de adquisición.

Los mercados globales y de Estados Unidos en 2012

Con DHL fuera de escena en Estados Unidos, FedEx y UPS estrecharon su dominio sobre el mercado. El USPS mantuvo una pequeña participación del mercado exprés de entrega al día siguiente y una participación algo mayor del mercado terrestre (vea la figura 2). A pesar de las condiciones económicas demandantes, UPS y FedEx pudieron imponer aumentos de tasas de lista de alrededor de 4 a 5% durante finales de la década de 2000, aunque después de

Figura 2

Participación de mercado en Estados Unidos (%), 2012

	Entrega exprés el día siguiente	Entrega aérea diferida	Entrega terrestre
FedEx	53%	47%	24%
UPS	42%	53%	60%
USPS	5%	0%	16%
Tamaño de mercado	\$15 mil millones	\$6 mil millones	\$38 mil millones

Fuente: W.J. Greene, *et al.*, "Airfreight and Surface Transport: Parcel Industry Primer 2.0", *Morgan Stanley*, 11 de marzo de 2013.

negociaciones con grandes corporaciones, estos incrementos se reducían a menudo a 2 o 3%. También pudieron agregar cargos de combustible a sus precios, lo cual les ayudó dado el alto precio del petróleo a finales de los años 2000.

El volumen nacional continuó en expansión a un paso moderado y tendió a igualar el crecimiento del PIB en Estados Unidos. La mayor parte del aumento del volumen en este país se dio en la red terrestre. El incremento del volumen internacional se correlacionaba con el crecimiento en el comercio internacional y era generalmente mayor al aumento nacional. El volumen del comercio internacional había menguado en 2009 y repuntado en el periodo 2010 a 2012. Al declinar el volumen de envíos de documentos debido a la transmisión electrónica, la baja se compensó con un aumento en el envío de productos comprados en línea y el incremento en inventario de alto valor y peso bajo, como los componentes electrónicos. La globalización de las cadenas de suministro y el cambio hacia el inventario justo a tiempo estaba ayudando a ambas empresas.⁵⁵

Para 2012, UPS transportaba cerca de 15 millones de paquetes al día por medio de su red global, mientras FedEx enviaba entre 6 y 7 millones. Los volúmenes máximos alcanzaban 26 millones para UPS y 17 millones para FedEx.

FedEx y UPS tenían utilidades sostenidas en 2012. Los márgenes de ganancia en el sector se apoyaban en el volumen; mayor volumen significaba expansión de los márgenes. Sin embargo, el USPS tenía números rojos altos. La entrega de correo tradicional era un negocio en declive debido que cada vez más se usaba la entrega electrónica. Algunos creían que la privatización del USPS era inevitable.

A pesar de su salida del mercado de Estados Unidos, DHL seguía siendo el más grande operador a escala global en 2012 con 71 mil millones de dólares en ingresos y 3 mil millones en ingreso neto, seguido de UPS y FedEx. TNT estaba en cuarto lugar con 10 mil millones en ingresos.

Este caso se elaboró con la intención de ser utilizado como base de una discusión en clase más que como una ilustración del manejo eficiente o ineficiente de una situación. Reimpreso con permiso de Charles W.L. Hill.

NOTAS

1. Standard & Poor's, "Aerospace and Air Transport", encuestas de la industria, febrero de 1996.
2. *Ibid.*
3. Standard & Poor's, Airlines, encuestas de la industria, marzo de 2002.
4. John Kartsonas, "United Parcel Service", *Citigroup Global Capital Markets*, 13 de noviembre de 2006; W.J. Greene *et al.*, "Airfreight and Surface Transport: Parcel Industry Primer", *Morgan Stanley*, 25 de mayo de 2011.

5. W.J. Greene *et al.*, "Airfreight and Surface Transport: Parcel Industry Primer 2.0", *Morgan Stanley*, 11 de mayo de 2013.
6. Christopher H. Lovelock, "Federal Express (B)", Harvard Business School, caso núm. 579-040, 1978.
7. Standard & Poor's, "Aerospace and Air Transport", encuestas de la industria, enero de 1981.
8. Christopher H. Lovelock, *op. cit.*
9. Standard & Poor's, "Aerospace and Air Transport", *op. cit.*
10. *Ibid.*
11. *Ibid.*

12. Standard & Poor's, "Aerospace and Air Transport", encuestas de la industria, enero de 1984.
13. Carol Hall, "High Fliers", *Marketing and Media Decisions*, agosto de 1986, p. 138.
14. Standard & Poor's, "Aerospace and Air Transport", encuestas de la industria, enero de 1984.
15. Standard & Poor's, "Aerospace and Air Transport", encuestas de la industria, diciembre de 1984.
16. Brian Dumaine, "Turbulence Hits the Air Couriers", *Fortune*, 21 de julio de 1986, pp. 101–106.
17. *Ibid.*
18. Chuck Hawkins, "Purolator: Still No Overnight Success", *BusinessWeek*, 16 de junio de 1986, pp. 76–78.
19. Joan O'C. Hamilton, "Emery Is One Heavy Load for Consolidated Freightways", *BusinessWeek*, 26 de marzo de 1990, pp. 62–64.
20. Standard & Poor's "Aerospace and Air Transport", encuestas de la industria, febrero de 1996.
21. "Hold That Tiger: FedEx Is Now World Heavyweight", *Purchasing*, 14 de septiembre de 1989, pp. 41–42.
22. Standard & Poor's, "Aerospace and Air Transport", encuestas de la industria, abril de 1988.
23. Standard & Poor's, "Aerospace and Air Transport", encuestas de la industria, febrero de 1996.
24. David Greising, "Watch Out for Flying Packages", *BusinessWeek*, noviembre de 1994, p. 40.
25. Staff reporter, "DHL to Raise Its Rates for Packages", *Wall Street Journal*, 9 de enero de 1995, p. C22.
26. Marilyn Royce, "Airborne Freight", encuesta de Value Line Investment, 20 de septiembre de 1996.
27. Robert Frank, "UPS Planning Earlier Delivery", *Wall Street Journal*, 29 de septiembre de 1994, p. A4.
28. Frank, "Federal Express Grapples with Changes in U.S. Market".
29. Comunicados de prensa de la empresa (<http://www.dhl.com/news/>).
30. Joan M. Feldman, "The Coming of Age of International Air Freight", *Air Transport World*, junio de 1989, pp. 31–33.
31. Standard & Poor's, "Aerospace and Air Transport", encuestas de la industria, febrero de 1996.
32. *Ibid.*
33. Peter Greiff, "Lufthansa, JAL, and a Trading Firm Acquire a Majority Stake in DHL", *Wall Street Journal*, 24 de agosto de 1992, p. A5.
34. Standard & Poor's, "Aerospace and Air Transport", encuestas de la industria, febrero de 1996.
35. "Hold That Tiger: FedEx Is Now a World Heavyweight", *op cit.*
36. Douglas Blackmon, "FedEx Swings from Confidence Abroad to a Tightrope", *Wall Street Journal*, 15 de marzo de 1996, p. B4.
37. Daniel Pearl, "Federal Express Plans to Trim Assets in Europe", *Wall Street Journal*, 17 de marzo de 1992, p. A3.
38. Comunicados de prensa de la empresa (<http://www.ups.com/news/>).
39. C. Haddad y M. Arndt, "Saying No Thanks to Overnight Air", *Business Week*, 1 de abril de 2002, p. 74.
40. W.J. Greene *et al.*, *op. cit.*, 11 de mayo de 2013.
41. Salomon Smith Barney Research, *Wrap It Up—Bundling and the Air Express Sector*, 3 de mayo de 2002; John Kartsonas, "United Parcel Service", *Citigroup Global Capital Markets*, 13 de noviembre de 2006. W.J. Greene *et al.*, *op. cit.*, 11 de mayo de 2013.
42. John Kartsonas, *op. cit.*
43. W.J. Greene y A. Longson, "FedEx Corporation", *Morgan Stanley Research*, 22 de junio de 2011.
44. Datos de Deutsche Post World Net, informe anual 2005.
45. C. Haddad y M. Arndt, *op. cit.*, p. 74.
46. E. Walsh, "Package Deal", *Logistics*, febrero de 2001, pp. 19–20.
47. Salomon Smith Barney Research, "Wrap It Up—Bundling and the Air Express Sector", 3 de mayo de 2002.
48. R. Gibson, "Package Deal: UPS's purchase of Mail Boxes Etc. looked great on paper", *Wall Street Journal*, 8 de mayo de 2006, p. R13.
49. Andrew Ward, "Kinko's plans to push the envelope further", *Financial Times*, 7 de agosto de 2006, p. 22.
50. J.D. Schultz, "DHL crashes the party", *Logistics*, agosto de 2005, pp. 59–63.
51. P. Needham, "Coming to America", *Journal of Commerce*, 22 de abril de 2002, p. 12.
52. B. Barnard, "Logistics spurs Deutsche Post", *Journal of Commerce*, 8 de noviembre de 2006, p. 1.
53. A. Roth y M. Esterl, "DHL beats a retreat from the U.S.", *Wall Street Journal*, 11 de noviembre de 2008, p. B1.
54. A. Ward, "A dogfight for courier service dominance", *Financial Times*, 15 de febrero de 2006, p. 10.
55. W.J. Greene *et al.*, *op. cit.*, 25 de mayo de 2011.