



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA  
DE MÉXICO

FACULTAD DE ECONOMÍA

EL CORREO EN UN MARCO DE COMPETENCIA  
(El caso de México)

**TESIS PROFESIONAL**  
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADO EN ECONOMÍA  
P R E S E N T A :  
ALEJANDRO RAUL BRITO ROJAS

287078

DICIEMBRE DEL 2000



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

**Mi más profundo agradecimiento a Joaquín Mercado y Miguel González por su invaluable apoyo en la elaboración de este trabajo.**

**En especial mi gratitud para mi esposa y mis hijos por su comprensión y apoyo, quienes nunca dejaron de recordarme que debía de terminar este trabajo. Sin su insistencia, casi cotidiana, esta deuda con la Universidad todavía no estaría saldada.**

# **- INDICE -**

Pág.

<b>JUSTIFICACION.....</b>	<b>1</b>
<b>OBJETIVO PRINCIPAL.....</b>	<b>2</b>
<b>OBJETIVOS PARTICULARES.....</b>	<b>2</b>
<b>HIPOTESIS.....</b>	<b>2</b>
<b>INTRODUCCION.....</b>	<b>2</b>
<b>I.- MARCO CONCEPTUAL.....</b>	<b>3</b>
<b>II.- TENDENCIAS DE LOS CORREOS Y EMPRESAS DE MENSAJERIA.....</b>	<b>3</b>
<b>III.- EVOLUCION RECIENTE DE CORREO EN MEXICO Y LAS EMPRESAS DE MENSAJERIA.....</b>	<b>3</b>
<b>IV.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>3</b>
<b>I.- MARCO CONCEPTUAL.....</b>	<b>4</b>
<b>I.1. SERVICIO POSTAL Y EMPRESAS DE MENSAJERIA Y PAQUETERIA.....</b>	<b>4</b>
<i>I.1.1. Concepto de servicio de correos</i>	<b>4</b>
<i>I.1.2. Servicio público de correos</i>	<b>5</b>
<i>I.1.3. Correo universal</i>	<b>6</b>
<i>I.1.4. El servicio público de correos y las mensajerías privadas</i>	<b>7</b>
<b>I.2. LA COMPETENCIA EN EL SERVICIO DE CORREOS.....</b>	<b>8</b>
<b>I.3. ESTRUCTURAS COMPETITIVAS DE MERCADO.....</b>	<b>9</b>
<i>I.3.1. Competencia perfecta y monopolio</i>	<b>10</b>
<i>I.3.2. Competencia monopolística y oligopólica</i>	<b>11</b>
<b>I.4. VENTAJAS DE LA COMPETENCIA PERFECTA Y EL MONOPOLIO NATURAL.....</b>	<b>11</b>
<b>I.5. ESTRUCTURA COMPETITIVA DEL SERVICIO DE CORREOS Y REFORMA.....</b>	<b>12</b>
<b>II. TENDENCIAS DE LOS CORREOS Y EMPRESAS DE MENSAJERIA.....</b>	<b>14</b>
<b>II.1. SERVICIOS DE CORREOS EN EL SECTOR SERVICIOS.....</b>	<b>14</b>
<b>II.2. CORREO ELECTRONICO.....</b>	<b>15</b>
<b>II.3. COMPARATIVO INTERNACIONAL DEL SERVICIO POSTAL.....</b>	<b>18</b>
<b>II. 4. ANTECEDENTES DEL CORREO Y MENSAJERIAS PRIVADAS.....</b>	<b>32</b>
<i>II.4.1. Origen y evolución del correo</i>	<b>32</b>
<i>II.4.2. Surgimiento de las mensajerías privadas</i>	<b>34</b>

# **- INDICE -**

Pág.

<b>II. 5. EL CASO DE MEXICO.....</b>	<b>36</b>
<i>II.5.1. Surgimiento del Correo en México</i>	36
<i>II.5.2. Creación del Servicio EMS. (Express Mail Service) Mundial</i>	38
<i>II.5.3. Surgimiento de la mensajería en México</i>	38
<b>III. EVOLUCION RECIENTE DEL CORREO EN MEXICO Y LAS EMPRESAS DE MENSAJERIA.....</b>	<b>39</b>
<i>III.1.1. Características generales del mercado</i>	39
<i>III.1.2.. Surgimiento de mensajerías en México</i>	40
<b>III.2. MERCADO DEL SERVICIO UNIVERSAL DE CORREOS EN MEXICO, TAMAÑO Y EVOLUCION RECIENTE.....</b>	<b>41</b>
<i>III.2.1. La actividad postal en México.</i>	41
<i>III.2.2. Las empresas de mensajería en México</i>	43
<i>III.2.3. Efecto del mercado de Mensajería y Paquetería en el sector y en SEPOMEX</i>	44
<b>III.3. SITUACION FINANCIERA DE LA EMPRESA PUBLICA SERVICIO POSTAL MEXICANO.....</b>	<b>46</b>
<i>III.3.1. Ingreso, gasto y déficit o superávit de operación</i>	46
<i>III.3.2. Manejo de tarifas</i>	48
<i>III.3.3. Utilidades y tasa de ganancia real</i>	50
<i>III.3.4. Activo fijo y patrimonio</i>	52
<b>III.4. REFORMA DEL SERVICIO DE CORREOS.....</b>	<b>54</b>
<b>IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>56</b>
<b>IV.1. CONCLUSIONES.....</b>	<b>56</b>
<b>IV.2. RECOMENDACIONES.....</b>	<b>58</b>
<b>IV.3. CONSIDERACIONES PARA DISCUSION.....</b>	<b>61</b>
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>63</b>

## JUSTIFICACION

En México, de acuerdo con la legislación vigente, el servicio de correos es una actividad reservada exclusivamente al Estado, quien lo presta a través del Organismo Público descentralizado denominado Servicio Postal Mexicano (SEPOMEX).

México, al igual que en el resto del mundo, mantiene el monopolio estatal en la prestación del servicio de correos el cual se ha ido limitando, por una parte, debido al desarrollo de las telecomunicaciones (teléfono, fax, correo electrónico, etc.), cuyos servicios tienden a desplazar al servicio de distribución física de correspondencia y otros despachos, como principal medio de comunicación entre los agentes económicos; y por otra parte, debido al surgimiento y desarrollo de un alto número de empresas de mensajería nacionales y la entrada de extranjeras, las cuales han ganado una importante participación en el mercado de manejo de correspondencia (contraviniendo el artículo 28 constitucional y diversas disposiciones legales en materia de correo) y traslado de diversos envíos.

La actual estructura formal de mercado del servicio postal es de monopolio estatal. Sin embargo, realmente domina una estructura de mercado oligopólica, complementada con otra de competencia monopolística, toda vez que 6 empresas (incluido el operador público) controlan más del 95% del mercado y más de 500 pequeñas empresas participan con una porción mínima.

No obstante el desarrollo de las telecomunicaciones, se estima que el servicio de correos público en México seguirá teniendo una importante participación económica en los próximos años en cuanto a los siguientes elementos principales, actuales y potenciales:

- La distribución de mercancías e información y propaganda por medio del manejo de la paquetería y mensajería.
- La reactivación del servicio tradicional de transferencia de fondos (ahora por medios electrónicos).
- El correo comercial, que es la principal fuente de ingresos del SEPOMEX.
- Fomento del ahorro popular con base en la amplia red de puntos de venta y cobertura del Organismo Público descentralizado Servicio Postal Mexicano (SEPOMEX), distribuidos en todo el país.
- El correo social continúa siendo, tal vez, el único medio de comunicación de la población de más bajos ingresos.

Se asume que la evolución reciente del servicio postal no ha sido la más adecuada para las necesidades de la economía, puesto que el Servicio Postal Mexicano ha registrado severas limitaciones financieras, normativa y operativas para prestar un servicio eficiente en términos de oportunidad en la entrega, seguridad y rentabilidad (social y económica); asimismo, abandonó el nicho tradicional de transferencia de fondos o giro postal; y, participa parcialmente en actividades de captación de ahorro popular, prestando una porción limitada de sus instalaciones al Patronato del Ahorro Nacional.

Por su parte, es de reconocerse que la mayor presencia en el mercado de las empresas privadas de mensajería y paquetería y en particular el correo paralelo, ha tenido un fuerte impacto directo en la economía, en cuanto a creación de empleos, formación de capital, introducción de nuevas tecnologías, e indirecto por lo que se refiere a las externalidades que se generan entre los usuarios al facilitarles el intercambio de información, mercancías y valores de uso.

Sin embargo, se podría afirmar que tales empresas operan con alto grado de ilegalidad en cuanto que, entre sus diversos servicios, prestan el servicio público de correos reservado al Estado Mexicano y representan una fuerte competencia para SEPOMEX. Además, el alto grado de monopolio en este subsector genera dudas respecto a una eficiente asignación de recursos, fijación de precios más competitivos, además de que mantienen un nivel bajo de cobertura nacional y sólo atienden los nichos más rentables.

Adicionalmente, en México existe una fuerte presencia de mensajerías extranjeras, que tienden a desplazar a las empresas mexicanas y cuyos países de origen no dan un trato recíproco a las empresas nacionales.

En suma, la evolución reciente del servicio postal en México parece no haber respondido a ninguna visión estratégica del sector y de la economía. Mas bien ha formado parte de la inercia de un monopolio estatal sobre protegido legalmente y de la competencia ("informal" en varios aspectos) internacional y nacional, cuya consecuencia es la posible crisis financiera del Organismo Servicio Postal Mexicano, el posible desplazamiento de las empresas nacionales, un deficiente servicio al público, la falta de desarrollo de actividades inherentes al correo y la posible generación de deseconomías externas para las empresas usuarias y la economía mexicana en su conjunto.

## **OBJETIVO PRINCIPAL**

Analizar la evolución financiera reciente (período 1990-98) de SEPOMEX en un contexto de intensificación de la competencia, representada por las empresas privadas de mensajería y paquetería que operan en México, en el contexto de globalización, desreglamentación y liberación de los mercados. No se profundiza en el correo paralelo por carecer de información de dicho sector.

## **OBJETIVOS PARTICULARES**

- Estimar el tamaño y composición del mercado mexicano de correos, así como de mensajería y paquetería.
- Determinar si existe o no necesidad de realizar una reforma en México en la rama de correos.
- Delinear, en su caso, los aspectos principales de la reforma postal.

## **HIPOTESIS**

Se postula que la empresa mexicana pública de correos no se preparó suficientemente para hacer frente a la demanda y diversificación de servicios y a la mayor competencia, nacional e internacional, de las empresas privadas de mensajería y paquetería. La intensificación de la competencia en el mercado de distribución física de correspondencia, mensajería y paquetería ha impactado significativamente la situación financiera de SEPOMEX, de tal forma que se ha puesto en riesgo su viabilidad financiera de mediano y largo plazo.

## **INTRODUCCION**

El presente trabajo tiene por objetivo analizar la situación actual y evolución reciente del comportamiento financiero de SEPOMEX en un ámbito de mercado altamente competitivo. Para tales efectos, la investigación se desarrollará en cuatro capítulos, cuyo contenido general se describe a continuación.

## **I.- MARCO CONCEPTUAL**

Se determina el concepto del servicio de correos en un sentido amplio que incluye el prestado por el correo tradicional, así como a los servicios proporcionados por las empresas privadas de mensajería y paquetería y aquellos sustitutos y complementarios que se ofrecen actualmente gracias al desarrollo de las telecomunicaciones.

El servicio postal en la mayoría de los países es una actividad exclusiva de los gobiernos. Sin embargo, el predominio internacional de las teorías y políticas económicas ortodoxas han cuestionado seriamente al monopolio estatal en la prestación del servicio total y se tiende a privatizar total o parcialmente esta actividad económica, o bien a través de esquemas que les otorgan facultades para operar en condiciones similares a la empresa privada, mediante el otorgamiento de autonomía operativa, financiera y marco jurídico propio, tal es el caso de la corporatización de empresas en algunos países como Francia, Canadá, Estados Unidos y Alemania, entre otros.

Se analiza hasta que punto pudiera existir un monopolio natural del servicio postal y sus ventajas y desventajas en cuanto a fijación de precios, asignación de recursos frente a la estructura de mercado oligopólica que en la práctica se ha conformado en la economía mexicana.

## **II.- TENDENCIAS DE LOS CORREOS Y EMPRESAS DE MENSAJERIA**

El marco conceptual permitirá entender las tendencias globales los mercados de correos, de mensajería y paquetería, e incluso la competencia de largo plazo representada por el correo electrónico y otras modalidades. Se analizará el origen y evolución de los correos en el mundo incluyendo un comparativo internacional del servicio postal y un apartado para el caso de México.

El proceso de reforma postal ha sido impulsado por el proceso de liberación y desregulación de los mercados y la globalización que ha sido facilitada por el desarrollo de las telecomunicaciones y los sistemas de transporte.

## **III.- EVOLUCION RECIENTE DEL CORREO EN MEXICO Y LAS EMPRESAS DE MENSAJERIA**

Este inciso constituye el aspecto central de la investigación, en el que se intentará comprobar la hipótesis. Se hará énfasis en la evolución de los aspectos financieros (ingresos, gastos, inversión, etc.) del Servicio Postal Mexicano, con el fin de detectar la factibilidad de una crisis financiera del correo público. Asimismo, se presentan los esbozos de las posiciones oficiales sobre la reforma postal.

De igual forma, se analizará la pérdida de participación en el mercado del Organismo Público, toda vez que el crecimiento de las empresas de mensajería en México ha sido a costa del desplazamiento del correo público en el segmento más rentable, con un factible efecto neto mínimo sobre la economía mexicana.

## **IV.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Se prueba o se rechaza la hipótesis del inadecuado desarrollo del servicio postal y de las necesidades de reforma.

Se enfatiza la necesidad de reforma legal e institucional, ambas estrechamente ligadas para dar certeza jurídica a los participantes (correo público y empresas de mensajería y paquetería privadas así como los correos paralelos) y para dotar a SEPOMEX de suficiente autonomía de gestión que le permita operar con autosuficiencia financiera y calidad de servicio en un mercado abiertamente competitivo.

## I.- MARCO CONCEPTUAL

En este apartado se determinará el significado del término servicio postal o correos; el ámbito de lo que constituye el monopolio gubernamental del servicio de correos en México, para precisar el campo de negocios en que operan o deberían operar las mensajerías privadas; así como, la discusión teórica acerca de las ventajas y desventajas del carácter predominantemente monopólico de la prestación del servicio de correos frente a otras estructuras competitivas, puesto que las ventajas teóricas de las diferentes estructuras de mercado constituyen el fundamento teórico implícito de las posibles orientaciones y profundidad de la reforma postal.

### I.1.- SERVICIO POSTAL Y EMPRESAS DE MENSAJERIA Y PAQUETERIA

#### I.1.1. Concepto de servicio de correos

En términos generales el servicio tradicional de correos se refiere a la recepción, distribución y entrega de mensajes escritos en papel, así como de otros envíos, de un domicilio a otro <sup>1</sup>.

En esta definición caben todos los servicios postales, desde la distribución de cartas, tarjetas, revistas y periódicos, mercancías empacadas en ciertas condiciones de peso y medidas; y se exceptuaría el correo electrónico, fax, y en general toda la multimedia que distribuye mensajes por medios electrónicos y de informática que no consideran explícitamente el domicilio del destinatario como punto de referencia.

Cabe señalar, sin embargo, que el correo electrónico que se apoya en la multimedia, constituye una de las fuentes principales de competencia del correo tradicional, y se ubica precisamente en el sector donde se está realizando la revolución tecnológica que constituye uno de los soportes de la transformación económica de años recientes.

Esto es, las grandes innovaciones en telecomunicaciones, informática y telemática, refuerzan las tendencias de una economía basada en servicios, así como la globalización y liberación de la economía. Este tema se tratará en el capítulo II de este estudio.

Dado que en México, al igual que en la mayor parte del mundo, el servicio postal o de correos es un monopolio estatal, establecido por los artículos 25 y 28, de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos <sup>2</sup> (que garantizan, el primero, la rectoría del Estado en materia económica y el segundo precisa las áreas estratégicas y actividades prioritarias en que el Estado ejerce una función exclusiva y le dota de facultades para formar organismos y empresas para el manejo de dichas áreas), conviene acotar el significado de lo que constituye el servicio de correo público y el ámbito de negocios de las empresas de mensajería privadas.

<sup>1</sup> Lenard, Thomas M. *Competing Carriers in The Last Monopoly. Privatizing The Postal Service for The Information Age*. Editada por Edward L. Hudging. Cato Institute. Wasington D:C.1996. p.p 43,46

## 1.1.2 Servicio público de correos

La Ley del Servicio Postal Mexicano<sup>3</sup> y el Reglamento para la operación del Organismo Servicio Postal Mexicano (SEPOMEX<sup>4</sup>), definen el servicio de correos como la recepción, transportación, y entrega de correspondencia a domicilio o en ventanilla. Por su parte, la correspondencia se refiere a la contenida en sobres cerrados y tarjetas postales, que se ajusten a los siguientes límites de peso y dimensiones:

CUADRO 1

### SEPOMEX: MONOPOLIO POSTAL

#### DIMENSIONES LEGALES DE SOBRES Y TARJETAS POSTALES

Dimensiones en milímetros. Peso en gramos

Concepto	SOBRES		TARJETAS POSTALES	
	Máximo	Mínimo	Máximo	Mínimo
Largo	458	114	148	105
Ancho	324	81	140	90
Peso	1000			

De acuerdo con tal definición, lo que constituye el monopolio estatal de correos es solamente la distribución de un domicilio a otro, de correspondencia (sobres y tarjetas postales) conforme a las dimensiones y pesos presentadas en el cuadro anterior.

De tal manera que envíos con diferentes pesos o dimensiones a los antes señalados o de naturaleza distinta, como la transferencia de fondos o giros postales podrían no ser parte del área reservada exclusivamente para el estado y constituir un ámbito de productos y servicios de las empresas de mensajería privada.

También quedarían fuera de las funciones exclusivas del Estado, la distribución de envíos no "domiciliados", como la propaganda y publicaciones que se distribuyen sin especificar remitente en el sobre, en las publicaciones o en la propaganda<sup>5</sup>.

<sup>2</sup> *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Publicada en Ediciones Andrade, S.A. de C.V. México. Tomo I Reimpresión 8°.*

<sup>3</sup> *Ley del Servicio Postal Mexicano del 10 de diciembre de 1986. Artículos 2°, 13 y 22.*

<sup>4</sup> *Reglamento para la Operación del Organismo Servicio Postal Mexicano, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 31 de octubre de 1988. Artículo 2°.*

<sup>5</sup> *"...en el contexto del concepto monopolio, el término "domiciliado" connota algo diferente de si una pieza de correo lleva físicamente de un domicilio otro. Se le requiere a todo el Servicio Postal que los envíos lleven el domicilio escrito del destinatario, aún si es entregado en domicilios de una sola área. Las circulares de publicidad son entregadas a la mayoría o a todos los destinatarios de una área, esto es, que no son entregados selectivamente, están considerados sin domicilio y por lo tanto son legalmente entregados por empresas privadas. Los periódicos-correo de segunda clase- y la mayoría de los libros y catálogos también quedan fuera de la definición de correspondencia y puede ser entregada en forma privada". Lenard, Thomas M. Competing Carriers. Op Cit . p.p. 46.*

### ***1.1.3. Correo universal***

El Organismo Público denominado Servicio Postal Mexicano (creado en 1986 a partir de la antigua Dirección General de Correos adscrita directamente a la Secretaría de Comunicaciones y Transportes), tiene por objeto principal operar el servicio público de correos conforme a la definición legal.

Adicionalmente el Organismo tiene asignados objetivos complementarios, como la prestación de otros servicios relacionados con envíos <sup>6</sup> diversos, los cuales se presentan a continuación:

- I. Impresos.
- II. Diarios, libros y publicaciones periódicas.
- III. Bultos y paquetes que contengan mercancías (recepción, distribución y entrega de paquetería, cuyo peso máximo es de 30 Kg. y dimensiones de 60x35x30 cms. por paquete; o 1.20x40 cms. de diámetro cuando el paquete sea cilíndrico).
- IV. Piezas agrupadas con tasa única.
- V. Cartas y tarjetas distintas a la correspondencia<sup>7</sup>.

El Organismo mencionado, de acuerdo con su reglamento de operación y la Ley del Servicio Postal, tiene también la facultad de prestar, dentro de la categoría de servicios diversos, la transferencia de fondos o giros postales y la distribución acelerada de correspondencia y envíos<sup>8</sup>.

Por tanto, la empresa pública de correos ofrece lo que se denomina un servicio universal de correos (en el sentido que pretende ofrecer todos los servicios relacionados con la distribución física de correspondencia, mercancías y otros envíos para todos los segmentos de mercado) que va mucho más allá que la entrega y recepción de la correspondencia delimitada legalmente y participa abiertamente en la competencia con empresas privadas que no tienen las mismas restricciones normativas y operativas que caracterizan a una empresa pública.

Para ello, SEPOMEX tiene la ventaja comparativa de ser miembro desde su creación de la Unión Postal Universal (UPU), cuyos acuerdos permiten el intercambio de correspondencia, así como de mensajería y paquetería acelerada en más de 189 países. Por otro lado, la contratación de rutas y circuitos privados le provee contar con la mayor cobertura en el país. Este hecho, significa una de las mayores fortalezas de SEPOMEX.

Existe un problema relacionado con la vigilancia necesaria de las normas, que permita preservar el monopolio en la prestación del servicio público de correos.

---

<sup>6</sup> *Decreto por el que se crea el Organismo descentralizado denominado Servicio Postal Mexicano. Diario Oficial de la Federación.- 20 de agosto de 1986. Sexto de los Considerandos y artículo 1o.*

<sup>7</sup> *Reglamento para la Operación del Organismo Servicio Postal Mexicano. Citado. Artículo 5o*

<sup>8</sup> *Ibid. Capítulo séptimo y Ley del Servicio Postal Mexicano Citada. Capítulos XIV y XVII*

Con lo anterior, significa que no obstante, que la Secretaría de Comunicaciones y Transportes mantiene la facultad de supervisar el cumplimiento de la Ley del Servicio Postal para preservar el monopolio estatal en la prestación del servicio de correos, aparentemente no ha tenido gran éxito, puesto que se observa un amplio número de empresas privadas, nacionales y extranjeras, que prestan el servicio de recepción y entrega de correspondencia entre otros, en contravención de las disposiciones legales vigentes<sup>9</sup>, independientemente de que ofrecen otro tipo de envíos y servicios no reservados al Estado.

Por otra parte, resulta sumamente sencillo salirse de las disposiciones legales, ya que con el simple hecho de introducir el sobre en otro mayor con las dimensiones específicas acordadas para que sólo SEPOMEX lo opere, se logra evadir tales disposiciones legales.

#### ***1.1.4. El servicio público de correos y las mensajerías privadas***

Es perfectamente factible diferenciar legalmente entre el servicio de correo estatal que se refiere a la distribución de cartas y tarjetas que se encuentren dentro de cierto rango de dimensiones y pesos, y, las empresas de mensajería privada que pudieran ofrecer envíos con diferente peso y medida y otros servicios (transferencia de fondos, logística de carga, almacenamiento, desaduanamiento, entre otros).

Sin embargo, las leyes económicas rebasan las disposiciones establecidas por las normas legales, de tal manera que en las condiciones actuales difícilmente se puede hacer cumplir las leyes que garantizan el monopolio estatal del servicio público de correos.

Es por ello, que las mensajerías privadas formales e informales compiten abiertamente con el correo público en su misma área exclusiva, de tal forma que han constituido lo que se conoce como correo paralelo (al oficial).

Por su parte, el correo al pretender dar un servicio universal, podría asignar recursos a actividades no prioritarias, ni socialmente necesarias lo que se sumaría a las limitaciones legales que caracterizan a una empresa pública para responder ágil y eficientemente a las condiciones cambiantes del mercado y sobre todo a la respuesta inmediata a la demanda de servicios que los consumidores requieren.

En suma, en México como en otros países, los correos públicos y las mensajerías privadas compiten en el mismo mercado por los mismos clientes, con servicios y productos similares, a pesar de las delimitaciones legales, hasta constituir un correo paralelo. Por tanto, para los efectos de este estudio se definirá como correo, al proporcionado por el Organismo Público encargado de operar el servicio de correos y envíos.

Correo paralelo, es aquel de carácter artesanal y familiar constituido totalmente al margen de cualquier relación, y opera a bajos costos y los empleados carecen de prestaciones, así mismo no pagan impuestos y su número es difícil de identificar; sin embargo, como más adelante se comenta manejan un porcentaje estimado muy importante del mercado postal y actúa compitiendo con el correo tradicional y con las mensajerías aunque a éstas últimas les sirve de apoyo al repartir mensajería a costos más bajos que el valor más bajo de las estampillas postales para cartas.

---

<sup>9</sup> Como dato curioso, cabe señalar que la *Guía Postal de 1953* emitida por la Dirección General de Correos, que era una especie de manual de operación, delegaba las funciones de vigilancia del monopolio estatal a los jefes de oficina de correos, visitadores e inspectores postales; asimismo, establecía los procedimientos para iniciar la investigación por infracción al monopolio postal, la forma de investigar, el contenido del acta en que constaran los hechos, etc.

Las empresas de mensajería, son aquellas que participan en dicho mercado con servicios y valores agregados diferentes al correo tradicional. La diferencia entre correo público y privado, se relaciona más con la forma de propiedad pública o privada, que con las características específicas de los servicios que ofrecen ambos tipos de organizaciones productivas.

Por su parte, la teoría económica estudia el comportamiento de la empresa considerando sus características comunes y agrupándolas en industrias, en ese sentido todas las empresas de correo y mensajería que distribuyen envíos y correspondencia de un lugar físico a otro se agruparían en la industria del correo tradicional. Es decir, engloban toda la actividad postal.

Si elimináramos de la definición de espacio físico, se incluiría dentro de la industria de correos a todos los medios informáticos y de telecomunicación que transportan y distribuyen información, esto es, se incluiría dentro de la industria al correo electrónico. Por tanto, dentro de la industria del correo se tiene al correo tradicional y al correo electrónico, el primero de los cuales (correo público y mensajerías privadas), constituye el objeto principal de este estudio.

## **I.2.- LA COMPETENCIA EN EL SERVICIO DE CORREOS**

Uno de los argumentos que promueven la reforma del servicio postal, se refiere a que los correos públicos mantienen un alto grado de ineficiencia en términos de tiempo y seguridad en la entrega; así como, altos costos.

Tal ineficiencia operativa y financiera, se traduce en falta de calidad de los servicios y la disyuntiva entre precios competitivos y altos precios al cliente so perdida de mercado y/o déficits operacionales y transferencia de subsidios gubernamentales a los correos públicos, que constituyen una carga para los gobiernos y la sociedad.

En tal línea de pensamiento, los fenómenos de globalización y liberación de los mercados nacionales han traído, entre otras consecuencias, la intensificación de la competencia, puesto que las empresas enfrentan un alto grado de rivalidad en sus mercados domésticos y en los internacionales. Sin embargo, las limitaciones o ausencia de competencia en el sector del correo tradicional, ha impedido en gran parte su adecuación a las condiciones de mayor dinamismo de los mercados. Las restricciones presupuestales del sector público, limita el crecimiento y nivel de inversiones del correo público, el cual por su parte, no genera recursos suficientes para financiar su propio crecimiento

Este punto de vista, que es compartido por la Unión Postal Universal y el Banco Mundial, se encuentra perfectamente ejemplificado por el siguiente párrafo:

"Hasta hace poco, los servicios postales podían funcionar siendo ineficientes en materia de costos y servicios porque prácticamente no tenían competencia. En su calidad de empresas propiedad del Estado no tenían quebrar.... los factores (subsidios y reglamentación que propicia prácticas monopólicas) que protegían al servicio postal no daban incentivo alguno para mejorar los resultados"<sup>10</sup>.

---

<sup>10</sup> Ranganathan, Kumar y Rohiny Dey. Ed. Banco Mundial. Departamento de Desarrollo del Sector Privado en colaboración con la Unión Postal Universal. 1986. p.p. 1

De acuerdo con la posición anterior, la palabra competencia se relaciona con eficiencia en resultados financieros y calidad del servicio; y precisamente el servicio tradicional de correos (donde existen prácticas y disposiciones legales monopólicas), se ubica en uno de los sectores más competidos de la economía, el de servicios, donde revolución tecnológica en telecomunicaciones, informática y avances en los sistemas y redes de transporte así como desarrollo de logística son parte esencial del cambio de las formas en que se produce y consume, además que se agrega cada vez más valor a los productos y servicios.

El concepto teórico clave es el de competencia, al que la teoría económica asigna diversos atributos y que se ha desarrollado con base en la formulación de diversos modelos teóricos, donde se estudia el patrón general de comportamiento de productores y consumidores que llevan a diferentes resultados de determinación de precios y cantidades de equilibrio, así como de asignación de recursos o factores de la producción.

El concepto competencia (o ausencia de ella) se utiliza por los promotores de la reforma en el correo tradicional, que finalmente se traducen en eliminar o limitar las prácticas monopólicas que prevalecen en el mundo, ya sea permitiendo la libre entrada de empresas privadas que compitan con las empresas públicas, o eliminando parcial o totalmente la participación pública como operador directo del servicio de correos mediante el proceso de privatización parcial o total. Este último con pocos resultados positivos.

En algunos países desarrollados, como Francia y Canadá ha funcionado la corporativización o separación de la empresa pública de correos por línea de negocios, la cual se ha complementado con una mayor autonomía de gestión. A continuación se analizará el concepto de competencia en las estructuras teóricas de mercado y su aplicación al servicio de correo.

### I.3.- ESTRUCTURAS COMPETITIVAS DE MERCADO

El término competencia connotó en teoría económica durante "mucho tiempo sólo la rivalidad independiente de dos o más personas" y evolucionó (sobre todo a partir de los últimos años del siglo XIX) hasta generar modelos que pretenden captar "el contenido general esencial de los mercados importantes"<sup>11</sup> ó de estructuras competitivas de mercado que van de la **competencia perfecta** al monopolio.

Las estructuras competitivas de mercado se refieren a la naturaleza y extensión de elementos monopolistas, si los hay, que están presentes en una situación particular de mercado.

Las estructuras competitivas de mercado desarrolladas por la teoría económica van, como ya se mencionó, de la **competencia perfecta** al **monopolio puro**, pasando por la competencia monopolística y el oligopolio<sup>12</sup>.

La naturaleza competitiva de los mercados ha sido uno de los elementos que permiten clasificar a las industrias o grupos de empresas con características comunes en varias categorías de estructuras de mercado donde se analiza el comportamiento de las mismas en relación con la toma de decisiones, tales como la determinación del precio, nivel y forma de producción, nivel de gastos de publicidad y otras actividades de ventas, nivel de gastos de investigación y desarrollo, políticas financieras y decisiones de inversión<sup>13</sup>.

<sup>11</sup> Stigler, George. *La competencia perfecta observada históricamente, en Historia del Pensamiento Económico*. Ed. Ateneo. México. 1979. p.p. 114 y 156

<sup>12</sup> Boumol, J William. *Teoría económica y análisis de operaciones*. Ed. Prentice Hall Internacional 1980. p.p. 394

<sup>13</sup> Koutsoyannis, A., *Modern Microeconomics*. The Mc Millan Press Ltd. Londres 1975. Traducción y edición UAM Azcapotzalco. Mimeo. p.p. 3

Cabe la anotación de que las decisiones claves desde el punto de vista de los teóricos de la economía neoclásica, se refieren a la determinación de precios y cantidades de equilibrio.

A continuación se describen las características relevantes de las estructuras de mercado que interesan para este estudio, de acuerdo con las definiciones corrientes<sup>14</sup>.

### ***1.3.1.- Competencia perfecta y monopolio***

El mercado de **competencia perfecta** se caracteriza por el alto número de empresas en la industria, de tal forma que la entrada o salida del mercado de un productor individual no tiene ningún efecto en el nivel de precios del producto. Las empresas pueden vender cualquier cantidad de producto al precio vigente en el mercado.

En este mercado el producto de cada empresa es homogéneo, idéntico al que producen otras empresas en la industria o son sustitutos cercanos, de tal forma que la elasticidad cruzada de la demanda es infinita.

Además, no existen barreras de ningún tipo (legales, tecnológicas, tamaño del capital, etc.), para la entrada y salida de la empresa a la industria mediante la formación o compra de empresas o clausura o venta de ellas. No existe, ni es factible colusión o acuerdo entre las empresas.

El modelo de **competencia perfecta** es probablemente uno de los más elaborados en teoría económica. Se le atribuye una estructura analítica de enorme riqueza y fácil tratamiento.

En este mercado, la empresa competitiva maximizadora de ganancias encuentra que la demanda de su producto es perfectamente elástica o la curva de demanda es siempre horizontal. El volumen de producción que maximiza las ganancias es el que garantiza que el ingreso marginal sea igual al costo marginal. En el largo plazo, las condiciones de equilibrio, en que no hay pérdida ni beneficio, se garantiza que el punto máximo de producción ocurre en el límite en que el precio es igual al costo marginal, al costo medio, al ingreso marginal y al ingreso medio.

El otro caso extremo de estructura de mercado es el **monopolio puro**, en que la empresa y la industria coinciden por definición: hay una sola empresa dentro de la industria y no hay sustitutos cercanos para el producto del monopolista. La entrada al mercado está bloqueada por la escala de producción y/o por barreras tecnológicas o legales; además, el monopolista determina los precios, tomando en cuenta la elasticidad precio de la demanda para su producto, de tal forma que desalienta la entrada de otros productores.

En el **monopolio puro** las elasticidades cruzadas con respecto al precio y la cantidad se aproximan a cero, ya que no hay otras firmas en la industria y no hay sustitutos cercanos para el producto del monopolista.

En el mundo real es difícil encontrar industrias que operen en **competencia perfecta** o en **monopolio puro**.

---

<sup>14</sup> No se incluye dentro de los conceptos que se analizan en el capítulo, el monopsonio, ni el duopolio, el primero porque se aplica a mercados de compradores exclusivamente y no al tema que nos ocupa y el segundo, porque es un caso especial del oligopolio. Para los aspectos teóricos de las estructuras de mercado se utilizó: Boumol, J. William. *Op. Cit. Capítulo 16 y Kousoyannis, A. Op. Cit. Caps*\_\_

Sin embargo, tales modelos de competencia se han tomado como marco normativo de política al que las industrias deberían acercarse en el primer caso y eliminar o limitar en el segundo. De ahí la formulación de leyes antimonopolios en la mayor parte del mundo capitalista<sup>15</sup> y el establecimiento actual de políticas de liberación de mercados.

### ***1.3.2.- Competencia monopolística y oligopólica***

Entre ambos casos extremos, se encuentran modelos que responden a situaciones más usuales en el mundo real, como el de **competencia monopolística** que se diferencia de la **competencia perfecta** en que el producto no es homogéneo y el **oligopolio** donde existen un pequeño número de grandes empresas interdependientes en sus decisiones.

Adicionalmente, en el modelo de competencia monopolística la diferenciación del producto se puede originar en las características del mismo producto, tal como un empaque más atractivo, una localización más conveniente o particularidades en las ventas (servicios asociados con su oferta). Por tanto, en este mercado los productos no son sustitutos perfectos por lo que la elasticidad precio de la demanda es alta.

En el mercado oligopólico, destaca la enorme interdependencia en la toma de decisiones de las pocas grandes empresas de la industria; interdependencia de la que todas las empresas participantes son conscientes, de tal forma que las decisiones sobre campañas publicitarias, introducción de nuevos productos o modelos, políticas de descuento, políticas de discriminación de precios, etc., tiene enormes consecuencias dentro de un mercado donde existe una rivalidad alta entre las empresas, a menos que lleguen a acuerdos colusivos (líneas aéreas, por ejemplo en los servicios de pasajeros y carga aérea).

En el oligopolio las acciones y estrategias de cada empresa pueden ser de vida o muerte. La interdependencia existe aún cuando los productos estén fuertemente diferenciados, por lo que las elasticidades cruzadas de precios y cantidades son finitas.

En el mercado oligopólico existen fuertes barreras a la entrada, principalmente por las escalas de producción grandes, por prácticas colusivas y por la posibilidad que tienen de manipular los precios de acuerdo con su margen de ganancias.

## **I.4- VENTAJAS DE LA COMPETENCIA PERFECTA Y EL MONOPOLIO NATURAL**

De las estructuras de mercado reseñadas, destaca que el modelo de **competencia perfecta** es el que garantiza que en equilibrio de largo plazo, en que el beneficio es cero (equivalente a la tasa de salarios de la economía en caso de que el capitalista trabaje en la administración de la empresa, más dividendos similares a los intereses de mercado que rendiría su capital en caso de que lo hubiera prestado), se alcanza la cantidad mayor de producto y menores precios para el consumidor.

---

<sup>15</sup> De hecho, el artículo 28 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos inicia con el enunciado de que en México están prohibidos los monopolios. En 1993 se creó la Comisión Nacional de Competencia cuya función es supervisar que no ocurran prácticas monopolísticas en los mercados. La Constitución, también señala que las áreas reservadas al Estado, no constituyen monopolios.

Por otra parte, la misma teoría establece que, sobre todo por la existencia de grandes escalas de producción, es factible que en algunos tipos específicos de industria pueda existir un monopolio natural con ventajas superiores a las de un mercado competitivo. Por la naturaleza de los bienes o servicios que se ofrecen en tales industrias, tienen generalmente altos costos fijos o requieren infraestructura y/o tecnología costosa, tal como en el caso del ferrocarril, la producción de energía eléctrica o atómica, sistemas de introducción de agua potable a las ciudades, etc.

En industrias como las antes señaladas, la teoría establece que un sólo oferente podría producir a más bajos costos, puesto que se evitarían duplicidades en costo al eliminar, por ejemplo, vías de ferrocarril o líneas de cableado, de agua duplicadas o paralelas.

Debido a tales desventajas e ineficiencias es justificable conceder franquicias monopólicas a un solo productor, y en su caso el mismo gobierno podría hacerse cargo de producir tales bienes o servicios<sup>16</sup>. La pregunta es ¿si este es el caso de la industria del correo y mensajerías?

Bajo ciertas condiciones, una estructura de mercado monopólica pudiera tener ventajas sobre otros mercados, en virtud de las escalas de producción que combina plantas e inventarios o por la centralización de compras, sofisticación en los procesos administrativos, posibilidad de campañas publicitarias, que llevan a reducir costos y a aumentar la producción y/o la calidad de los servicios.

Sin embargo, las corrientes de pensamiento económicas y políticas dominantes asumen que las fuerzas del mercado cuando operan en libre competencia deben tender hacia estructuras de mercado cercanas a la **competencia perfecta**, como el mercado de valores o de comodities que en el punto óptimo conducen a la cantidad de mayor producción posible que en cualquier otro mercado.

## **I.5- ESTRUCTURA COMPETITIVA DEL SERVICIO DE CORREO Y REFORMA AL SISTEMA**

Actualmente, el servicio de correo tradicional en el mundo se ofrece por una amplia gama de empresas públicas y privadas que presta en general un servicio universal ligeramente diferenciado entre empresas, en términos de cobertura y oportunidad en la entrega.

En virtud de las disposiciones legales que preservan cierto tipo de correspondencia como función exclusiva del Estado, así como, escalas de producción que requieren una amplia red de transporte y sistemas informáticos de rastreo y sofisticados procesos de logística, se ha conformado en el sistema de correo tradicional, una estructura de mercado predominantemente oligopólica, acompañada de una amplia red de pequeñas empresas locales de mensajería con características monopolísticas.

De acuerdo, con los planteamientos de los dirigentes de la Unión Postal Universal y el Banco Mundial conforme a la cita No. 11 de este capítulo, las disposiciones legales actuales que preservan el monopolio estatal de correos limitan la competencia y generan ineficiencia en el servicio.

Tales ineficiencias, generan deseconomías de escala externas a la industria, al no posibilitar un movimiento oportuno de mensajes y productos entre los agentes económicos, a la vez de que no se optimizan las economías de escala internas, en virtud de las mismas disposiciones monopólicas que limitan la competencia, además de que no siempre se ofrecen reglas claras para la operación de los inversionistas privados.

<sup>16</sup> Stigler, George. *Los economistas y el problema del monopolio en El economista como predicador y otros ensayos*. Ed. Orbis. España. 1986. p.p. 69

Desde tal punto de vista y de quienes promueven la privatización total del sistema de correos, el monopolio estatal es injustificable en los tiempos actuales en virtud de que a las características negativas intrínsecas de cualquier monopolio, se añade la de que no existen estímulos de mercado para promover la eficiencia gerencial de la empresa pública<sup>17</sup>.

Esto es, las decisiones gerenciales normalmente impactan el valor de los activos de la empresa, de tal forma que, decisiones adecuadas se traducen en mayores cuotas de mercado y/o revalorización de las acciones, en tanto que decisiones gerenciales incorrectas pueden significar pérdida de mercado y caída del precio de las acciones de la empresa, la posibilidad de salir del mercado o que otra empresa tome el control (take over). Por tanto, los accionistas tienden a establecer una estrecha supervisión de la gestión a través del consejo de administración.

En el caso de la empresa pública, los accionistas o contribuyentes al no tener injerencia directa en la propiedad de la empresa, están imposibilitados para ejercer las labores de vigilancia para mantener el valor de sus aportaciones (impuestos).

La gestión del administrador público no se refleja necesariamente en el valor de los activos, en virtud de la recepción de subsidios, o porque los estados financieros no reúnen los mismos niveles de exigencias de una empresa privada y no existe ningún riesgo de quiebra o take over.

Los órganos de dirección de la empresa pública se enfocan a resultados de corto plazo que no necesariamente tienen que ver con el servicio al cliente ni con la capitalización de la empresa. Adicionalmente, en su administración inciden las políticas macroeconómicas, crisis recurrentes, recortes presupuestales, así como falta de continuidad en los planes y programas de los Organismos Públicos por el cambio frecuente y viraje de políticas basadas en los constantes cambios de los miembros de los órganos de gobierno y más dramático en las instancias coordinadoras.

Un ejemplo básico lo tenemos en el caso concreto del correo mexicano (SEPOMEX) en la que el titular de la Subsecretaría de la cual depende este Organismo ha cambiado en los dos últimos sexenios prácticamente cada año y medio.

No obstante, la existencia de tendencias crecientes a la privatización de la empresa pública en México y en el mundo, con base en argumentos similares a los anteriormente expuestos, pocos países se han inclinado por la privatización de sus correos, aunque ciertamente se ha abierto la industria a la competencia privada.

Por otro lado, las tendencias a la concentración del capital y a la constitución de oligopolios, son claras en la industria del correo tradicional que introducen serias distorsiones en la asignación de recursos y fijación de precios. La tendencia a la **competencia perfecta** es un ideal al que difícilmente se puede llegar en el correo por cuestiones de escalas de producción a las que pudiera incidir en algún modo el largo tiempo que dilata en la toma de decisiones por parte de las autoridades competentes que normalmente es de mediano y largo plazo, 2 a 3 años o más.

Tampoco está demostrado que la empresa pública sea ineficiente por naturaleza. De acuerdo con prácticas administrativas modernas es perfectamente factible medir los resultados de la gestión de la empresa pública y evaluar la capacidad de sus administradores. Entre otros existen los convenios de autonomía de gestión y en contraprestación metas y resultados específicos para tales empresas o sus directivos.

---

<sup>17</sup> Esta posición está representada por Lenard, Thomas M. *Competing Carriers. Op. Cit* p.p. 45

La evaluación de la situación actual de la industria de correos, que se hará en el capítulo III, permitirá plantear la profundidad y orientación de la reforma en la industria del correo tradicional a la luz de los argumentos expuestos en este apartado.

## II.- TENDENCIAS DE LOS CORREOS Y EMPRESAS DE MENSAJERIA

### II.-1.- SERVICIO DE CORREOS EN EL SECTOR SERVICIOS

La industria del correo se ubica en el sector servicios, el cual ha sido el más dinámico de las economías desarrolladas a partir de los primeros años de la década de los sesenta, cuando se empezó a observar que las manufacturas dejaban de ser la fuente predominante de crecimiento del producto agregado y del empleo<sup>18</sup>.

El papel estratégico de los servicios, se manifiesta no sólo en que proveen a la economía una mano de obra adiestrada y sana (educación y salud), así como la infraestructura necesaria para la distribución de mercancías e información (comunicaciones, transporte, y telecomunicaciones); y, la base científica y tecnológica de la producción (investigación y desarrollo), sino que actualmente aportan un valor agregado mayor que las manufacturas y representan la mayor proporción del comercio internacional.

Las estadísticas indican que en la última década el comercio internacional de servicios creció a un ritmo mayor que el comercio mundial total y que la producción nacional de los países desarrollados<sup>19</sup>, de tal forma que el sector de servicios de las economías avanzadas explica en gran medida el crecimiento de la producción total y el empleo<sup>20</sup>, en un proceso similar al que ocurrió al final del siglo XVIII y principios del siglo XIX durante la primera Revolución Industrial, cuando la agricultura fue reemplazada por la industria manufacturera. Actualmente se repite el proceso con el desplazamiento del sector industrial por el de servicios.

El primer gran impulso de los servicios ocurrió con el surgimiento del capitalismo, cuando economías y sociedades predominantemente agrarias se transformaron en preeminentemente industriales, con una marcada separación entre la ciudad donde se instala la industria manufacturera y el campo donde se producen los bienes agrícolas.

---

<sup>18</sup> Stanback, Thomas M; Bears, Peter J; Noyelle, Thierry, J; Karasack; Robert, A. *Servicios. La Nueva Economía*. Ed. David Martínez Cabello para Publigráficos, S.A. México. 1984. p.p xiii, xiv.

<sup>19</sup> Chesnais, Francois. *La Mondialization du Capital. Nouvelle édition augmentée*. Syros, Paris. 1997

<sup>20</sup> Para efecto de ejemplificar la importancia actual de la industria de servicios, se tiene que en 1991, de acuerdo con estimaciones de las Naciones Unidas, el 50% de la inversión foránea fue canalizada a empresas en sectores clasificados como de servicios. Ese mismo año, el 40 por ciento de la inversión extranjera directa total, se efectuó en el sector servicios. Por su parte, el comercio internacional de servicios participa con volúmenes cada vez mayores en el comercio mundial. Jordi, Canals. *Universal Bankig. International Comparissons and Theoretical Perspectives*. Oxford 1997.

Esta relocalización geográfica de la producción y el consumo, en gran medida acentuó la separación ubicacional entre puntos de producción y puntos de consumo. Con ello, los habitantes de las ciudades empezaron a depender de los alimentos producidos en el campo, en tanto que los agricultores consumían los productos manufacturados (finales e intermedios) en las instalaciones fabriles provenientes de las ciudades.

Con el crecimiento de las manufacturas y la reorganización del espacio económico, la sociedad industrial creó la necesidad de una red de servicios de distribución de las mercancías al interior de cada región y entre diferentes regiones. Además, históricamente es factible asociar los aumentos en la productividad de la agricultura y manufactura con el desarrollo de servicios de transporte, comunicación, financieros, educativos, seguridad social y de salud, entre otros<sup>21</sup>.

En la etapa actual de desarrollo del capitalismo, los servicios han alcanzado un peso relativo mayor que el de la industria en las economías desarrolladas y en los últimos 15 años su dinamismo ha sido mayor en el comercio mundial y en la inversión extranjera directa, de tal manera que muchos autores describen la etapa actual como sociedad post-industrial, o economía basada en servicios o era de la información a causa de los acelerados avances en la actividad de servicios vinculada con la transmisión de mensajes y realización de transacciones económicas por la combinación de medios electrónicos, informáticos y de telecomunicaciones<sup>22</sup>.

Hoy más que nunca, los aumentos de productividad industrial, racionalidad de costos en las empresas, e innovaciones administrativas y tecnológicas están asociados a la evolución de los servicios, los cuales están vinculados no sólo a las formas y ritmos de producción, sino también a las formas de consumo, además de que permiten ofrecer un grado mayor de diferenciación del producto de acuerdo con las características de los consumidores.

El servicio de correos recibió también un fuerte impulso con el surgimiento del capitalismo, aprovechando los avances en los sistemas de distribución, comunicaciones y transportes; su evolución reciente ha sido tal que el concepto mismo de correos ha cambiado, de tal forma que ya no se refiere sólo a la distribución física de mensajes y mercancías entre domicilios por medio de personas y transportes, sino que abarca también al correo electrónico que se refiere a transmisión de mensajes a través de redes de computadoras enlazadas por sistemas de telecomunicaciones.

Por tanto, antes de tratar los temas relacionados con el origen y tendencias del correo tradicional, así como sus antecedentes en México, se presentan de manera general las características más generales del correo electrónico, el cual constituye un marco de fuerte competencia del correo físico o tradicional.

## II.2.-CORREO ELECTRONICO

El correo electrónico, basado en los acelerados avances recientes en las telecomunicaciones y la informática constituye en el largo plazo, la principal competencia del correo tradicional; además, ha sido una de las fuerzas más importantes que han limitado y rebasado el monopolio estatal del correo tradicional existente en la mayor parte del mundo, puesto que le es posible librar fácil y completamente la existencia de las restricciones legales.

---

<sup>21</sup> Stanback, Thomas M; Bears, Peter J; Noyelle, Thierry, J; Karasack; Robert, A. Op. Cit. p.p. 4-5-19-20

<sup>22</sup> Chesnais, Françoise

Mientras que el correo tradicional se refiere a la transmisión de mensajes y objetos de un lugar a otro (domicilios-oficinas postales-centros de clasificación-distribución por vía aérea o terrestre-oficinas postales-domicilios), el correo electrónico permite la transmisión de mensajes hacia direcciones virtuales ubicadas en terminales o computadoras personales en cualquier lugar del mundo, logrando una comunicación global instantánea.

Este sistema de transmisión de mensajes tiende a borrar las concepciones de espacio físico y tiempo para efecto de transacciones de negocios, y atando a la economía a redes tecnológicas de comunicación, cuyo efecto es el acercamiento y ampliación de los mercados a nivel mundial<sup>23</sup>, la aceleración de los procesos de circulación y rotación del capital y realización de ganancias.

La principal ventaja competitiva del correo electrónico reside en su bajo costo relativo y la velocidad en la transmisión, lo que reduce, significativamente el costo de transacciones. Las partes se comunican e interactúan en tiempo real, esto es, la entrega y respuesta del mensaje pueden ser instantáneos sin importar las distancias en que se encuentren ubicadas las partes.

Los agentes primordiales del cambio son el correo electrónico, faxes y computadoras personales, enlazados mediante sistemas sofisticados de la telecomunicación y software de redes, que a la vez reflejan que en las funciones de producción de las industrias, son primordiales el conocimiento, la información y ya no sólo el capital y el trabajo. Tales cambios, no son un simple resultado de las cualidades intrínsecas del correo electrónico, los faxes e internet, sino de la interconexión de todos estos dispositivos y nuevas tecnologías y su aplicación actual y potencial en los procesos de producción, circulación y consumo<sup>24</sup>.

Otra ventaja de las nuevas formas de transmisión de comunicación es que posibilitan la descentralización de funciones y decisiones económicas y administrativas y refuerzan la capacidad de elección de las empresas y familias respecto a la gama de productos y servicios que se ofrecen<sup>25</sup>.

De hecho, la capacidad de generación actual de información es superior a la capacidad de procesarla y utilizarla racionalmente en las decisiones de producción y consumo de los agentes económicos.

El aumento de la demanda para todas las formas de comunicación electrónica es explicable en gran medida por las aplicaciones de las innovaciones tecnológicas digitales, cuyo resultado ha sido una enorme mejoría en los nuevos medios de transmisión, capacidad de almacenamiento de información y de procesamiento de datos.

Estas características de la economía basada en servicios o sociedad post-industrial, hacen que se le llame también **Era de la Información**, asociada a un profundo cambio tecnológico económico y social que no se había visto desde el invento de Gutenberg de la imprenta y que ayudó a generar la Revolución Industrial. Actualmente, la sociedad humana se está reorganizando alrededor del conocimiento más que en los materiales y las implicaciones del manejo de información de negocios, de las cuales el Servicio Postal es una parte integrada<sup>26</sup>.

---

<sup>23</sup> Lenard, Thomas M. *Competing Carriers in the Last Monopoly*. Op. Cit. P.p 56

<sup>24</sup> *Ibid.* P.p. 53

<sup>25</sup> *La publicidad, noticias e información diversa hasta hoy centralizada, que se dirige a consumidores pasivos receptores, está en proceso de transformación hacia mayor capacidad de mayor selección del consumidor respecto a los flujos de información. Los consumidores podrán tomar, escoger y desechar información no deseada.* *Ibid.* p.p. 59

<sup>26</sup> *Ibid.* P.p 50, 53

De acuerdo con Thomas M. Lenard<sup>27</sup> y Thomas J. DiLorenzo<sup>28</sup> la competencia electrónica no es nueva, pero su intensidad está creciendo, lo cual se demuestra con las siguientes tendencias en la economía de Estados Unidos:

- a) En 1995 existían por lo menos 9 millones de equipos instalados de fax y está aumentando el uso de transmisiones mediante dicho dispositivo, enlazadas desde terminales de computadoras.
- b) Un estudio concluido en 1994 determinó que el correo electrónico estaba creciendo a tasas de 25 a 30 % en los años recientes. Asimismo, el mercado para los servicios en línea (compras desde los hogares, operaciones bancarias, correo electrónico y una amplia variedad de servicios de información interactiva) se estaba extendiendo ampliamente.
- c) Las operaciones comerciales entre negocios por medios electrónicos han registrado tasas de crecimiento de 30 a 40 % anual.
- d) La transferencia electrónica de fondos también ha estado creciendo rápidamente, con más de 35 millones de facturas pagadas electrónicamente en 1993.
- e) La instalación de Internet en computadoras personales y terminales aumenta a una tasa de 20 % cada tres meses, ritmo suficiente para cubrir completamente el mundo a mediano y largo plazo.
- f) En 1994 se instalaron veinte mil aparatos de video con cámaras que permiten comunicación visual y se estimaba la instalación de 7 millones de unidades al final de 1996.
- g) Un método alternativo de almacenamiento de datos (flash ships), cuyas unidades vendidas en 1994 fueron 250,000, se estimaba se elevarían las ventas a 8 millones en 1998.
- h) Las ventas de mil millones de dólares por año por concepto de software para administración de documentos así como la recuperación de textos y la automatización del trabajo, se estima que crecerán a una tasa anual de 30 a 35% para los siguientes años. Una tendencia similar se ve en las herramientas de video y teleconferencias, correo electrónico y otros dispositivos que manejan el flujo de información.
- i) En 1992, el volumen en dólares de alternativas electrónicas para entregas postales fue estimado en 47.3 miles de millones de dólares (USD 10.1 en mensajes y transacciones, USD 24.7 en publicidad, y USD 12.5 en publicaciones).
- j) Por su parte, el Servicio Postal de Estados Unidos no ha perdido mercado en términos absolutos, sin embargo, su participación estimada en el mercado de la correspondencia y transacciones ha disminuido drásticamente, pasando del 77% 1988 al 54% 1994.

Asimismo, se espera que en la próxima década la capacidad computacional se incremente en forma centuplicada y la amplitud de banda por el que fluye el correo electrónico se espera que se multiplique por mil.

---

<sup>27</sup> (Thomas M. Lenard) *Ibid.* P.p. 50-62

<sup>28</sup> Di Lorenzo, Thomas J. *Natural Monopoly Myths. Lessons for the Postal Service in The Last Monopoly. Privatizing The Postal Service for The Information Age. Op. Cit. P.p 63*

Además, la investigación del laboratorio de fibra óptica, sugiere que será posible transferir en el futuro cercano alrededor de un trillón de bits por segundo, lo que permite asumir que a ese ritmo se podrán enviar sobre una línea de fibra óptica un millón de canales de proyección; en caso de requerir una capacidad mayor, se podrán añadir otras líneas. Después de todo las líneas de fibra óptica, no son mucho más grandes que un cabello humano; y, las líneas que incluyen los dispositivos de conexión (switching), son ya más baratas que el cobre.

Evidentemente el avance del correo electrónico es importante, y constituye una referencia básica para cualquier tipo de reforma postal. Sin embargo, se puede adelantar que la transportación física de mensajes y objetos diversos continuará siendo una parte importante del mercado en los próximos años, sobre todo en países atrasados donde difícilmente se puede esperar que la mayoría de su población mantenga una computadora dentro de sus activos.

Por tanto, el correo tradicional continuará siendo una alternativa importante de servicio, donde el reto será hacerlo eficiente para las familias y las empresas, aprovechando los avances en telecomunicaciones (para el rastreo de los despachos, manejo de inventarios de las empresas, y transferencia electrónica de fondos, entre otros) y desarrollo y menores costos de servicios de transporte básicamente.

Un ejemplo claro lo tenemos en las cifras de un país como los Estados Unidos de Norte América en donde de acuerdo a las cifras del Correo Americano United States Postal Service (USPS) el 80% de la población lee el periódico; 96% tiene teléfono y 98% cuenta con un equipo de televisión.

Estas cifras anteriores respaldan la actividad postal en ese país en donde en 1996, el 68% de la población adulta ordena mercancía o servicios por teléfono o correo, utilizando en alguna medida el correo directo o ventas por catálogo.

El USPS, estimo que para el año 2001 las ventas por correo directo alcanzarían un monto de 47 mil millones de dólares en dicho país después de haber alcanzado 32.9 mil millones en 1995. Estas cifras demuestran que al menos en esta nación durante algún tiempo y en combinación con las modernas tecnologías, el correo tradicional continuará con una fuerte presencia e importancia en lo económico, financiero y en el empleo, a pesar del correo electrónico.

### **II.3- COMPARATIVO INTERNACIONAL DEL SERVICIO POSTAL**

En la siguiente información se presenta un breve análisis de información estadística disponible de la Universal Postal Unión y del Banco mundial con cifras a 1995, una muestra representativa de países industrializados y países latinoamericanos, así como China y la India por la relevancia que tiene para esos países el servicio postal. Para mayor comprensión, se incluye la serie gráfica que sirvió de apoyo al análisis y las conclusiones respectivas.

Algunas conclusiones son las siguientes:

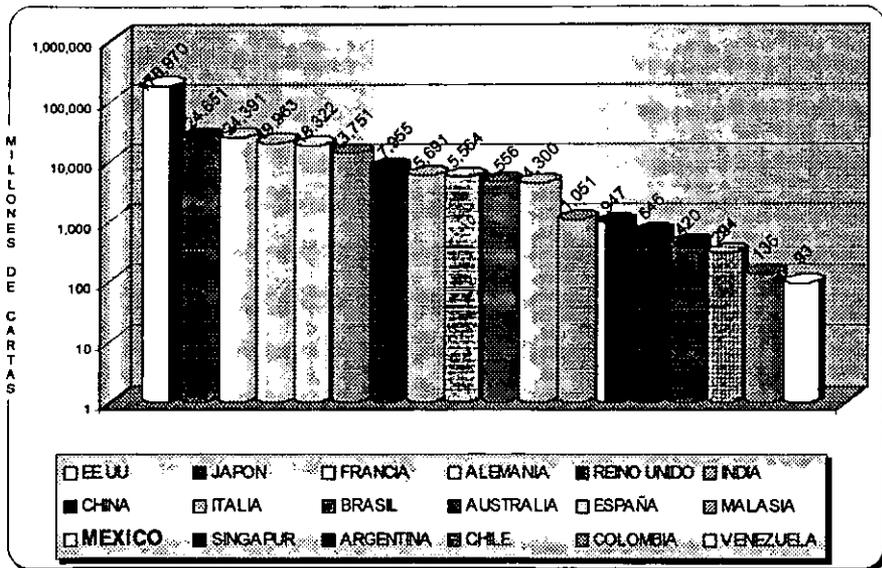
- Aquellos países que tienen el mayor nivel de consumo privado y producto percapita, son también aquellos que operan el mayor número de piezas postales por habitante (Gráficas 3 y 4).
- El correo comercial es el principal generador de operación en los países industrializados, en los cuales se llega a recibir de 100 hasta casi 680 cartas anuales por habitante (Gráfica 2).

- Los correos superavitarios no son exclusivos de los países industrializados, así como tampoco las tarifas elevadas son exclusivas de esos países (Gráficas 5 y 6).
- Los correos superavitarios no necesariamente cobran tarifas elevadas, sino que resultan de una adecuada combinación de tarifa y volumen.
- El servicio postal constituye una poderosa fuente de empleo, tanto en los países industrializados (875,000 empleados en Estados Unidos), como en los que no lo son (1.2 millones y 0.5 millones en China e India respectivamente). Los países industrializados son los que tienen el mayor número de empleados por oficina postal (Gráficas 10 y 11).
- Los países industrializados, a pesar de su mayor eficiencia operativa, son los que atienden el menor número de habitantes por oficina postal y, a excepción de los Estados Unidos y Australia, cubren también el menor número de kilómetros cuadrados por oficina; independientemente de su flotilla de reparto (Gráficas 7 y 8).
- En relación con el resto de los países, de acuerdo a la información de la UPU, la utilización del servicio postal en México es apenas comparable con países como la India, China y Venezuela (Gráficas 1 y 2).
- La cobertura geográfica de la red de oficinas de correo en México supera la de los países como Australia, Chile, Brasil y Argentina y es similar a la estadounidense en términos de kilómetros cuadrados por oficina (Gráfica 7).

GRAFICA 1

NUMERO DE CARTAS OPERADAS POR EL SERVICIO POSTAL POR PAIS

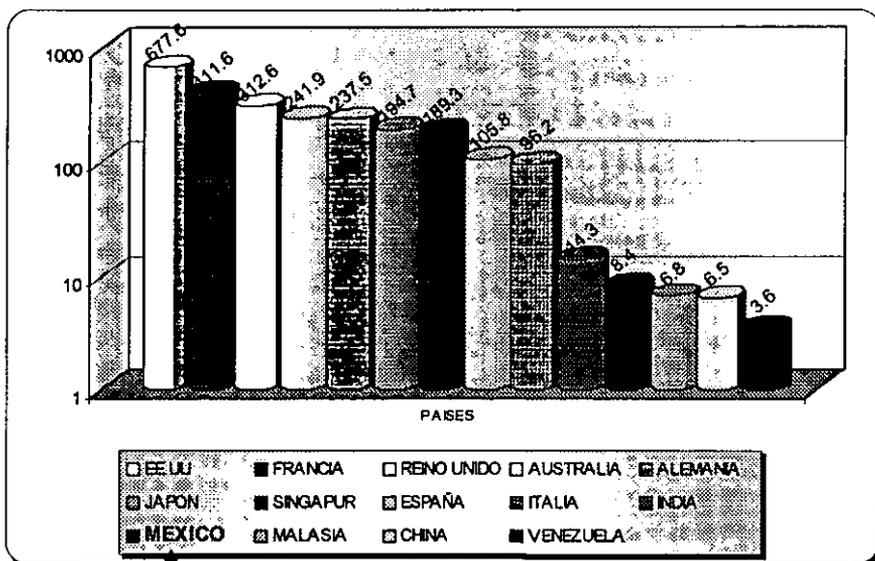
Millones en 1995



GRAFICA 2

NUMERO DE CARTAS POR HABITANTE EN 1995 POR PAIS

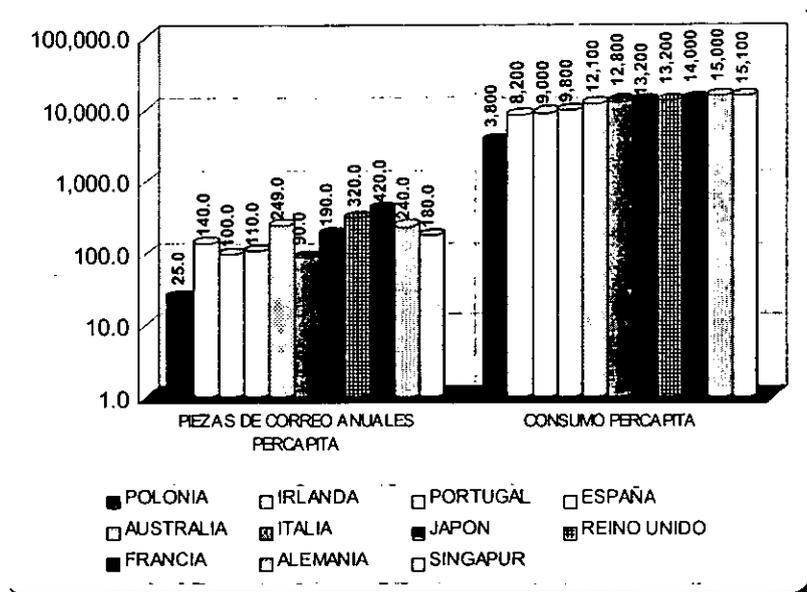
Piezas postales por habitante



8.4

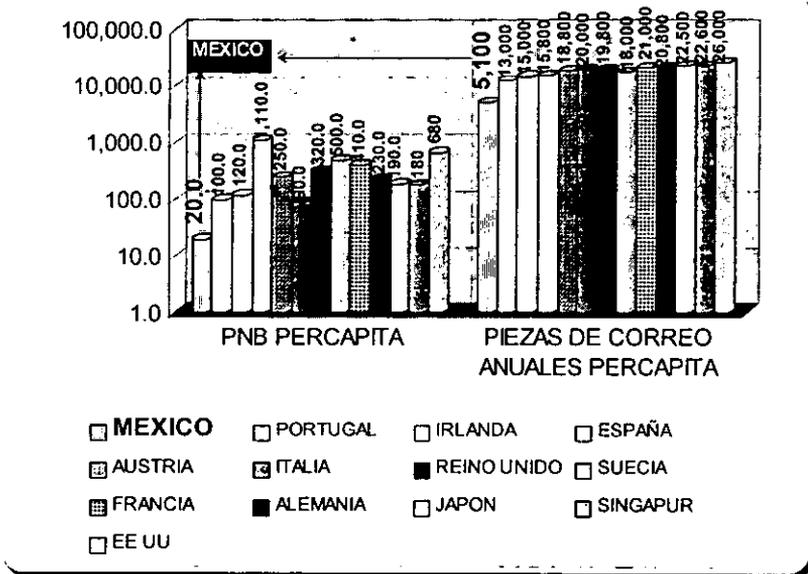
GRAFICA 3

RELACION DE CONSUMO Y PIEZAS ANUALES POR HABITANTE



GRAFICA 4

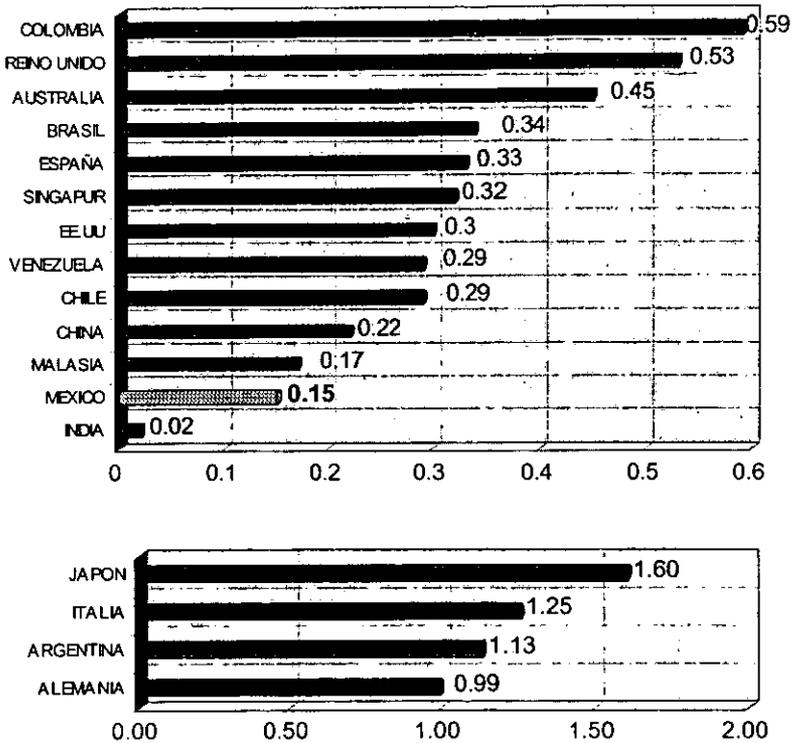
RELACION PNB Y PIEZAS ANUALES POR HABITANTE POR PAIS 1995



GRAFICA 5

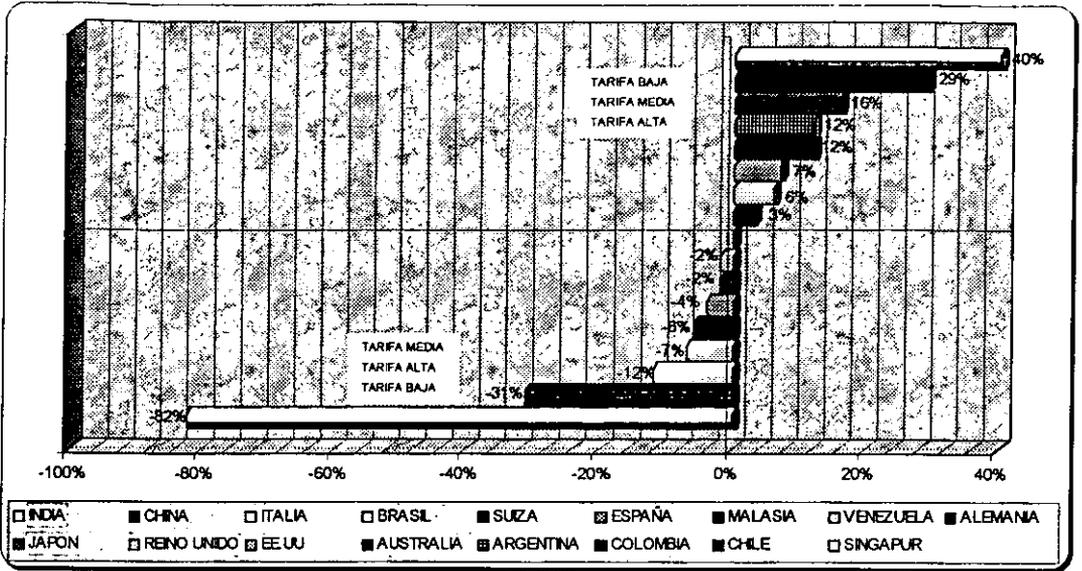
RELACION INGRESO/CARTA POR PAIS EN 1995

Ingreso volumen de piezas (USD)



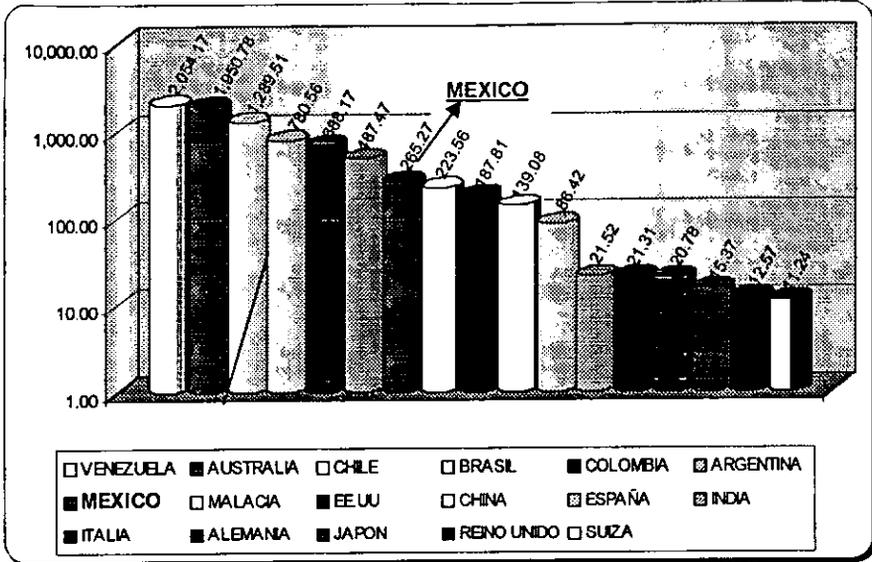
GRAFICA 6

SUPERAVIT (DEFICIT) DE OPERACIÓN POR PAIS EN 1995



GRAFICA 7

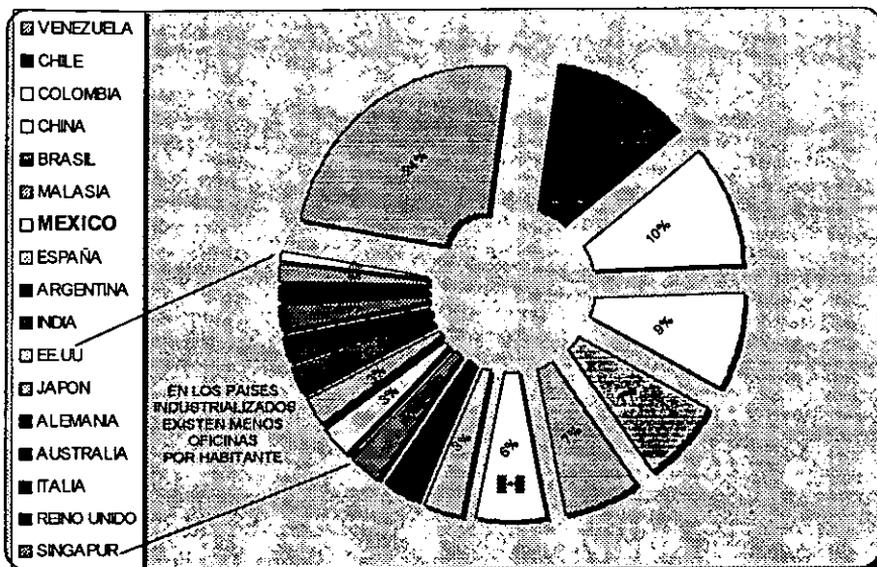
NUMERO DE KILOMETROS CUADRADOS DE TERRITORIO POR OFICINA POSTAL PERMANENTE POR PAIS EN 1995



GRAFICA 8

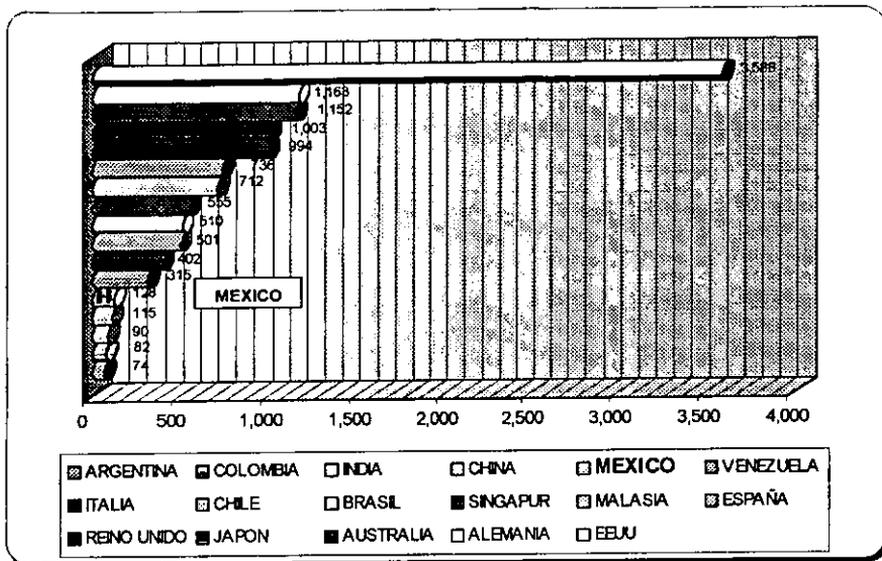
NUMERO DE HABITANTES POR OFICINA POSTAL PERMANENTE POR PAIS EN 1995

Muestra de paises



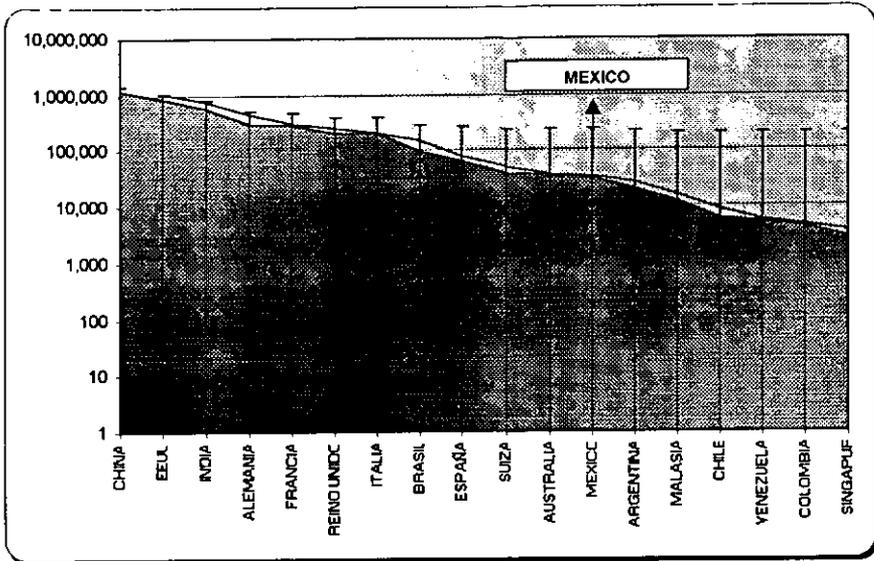
GRAFICA 9

MILES DE PIEZAS ANUALES POR OFICINAS PERMANENTE POR PAIS EN 1995



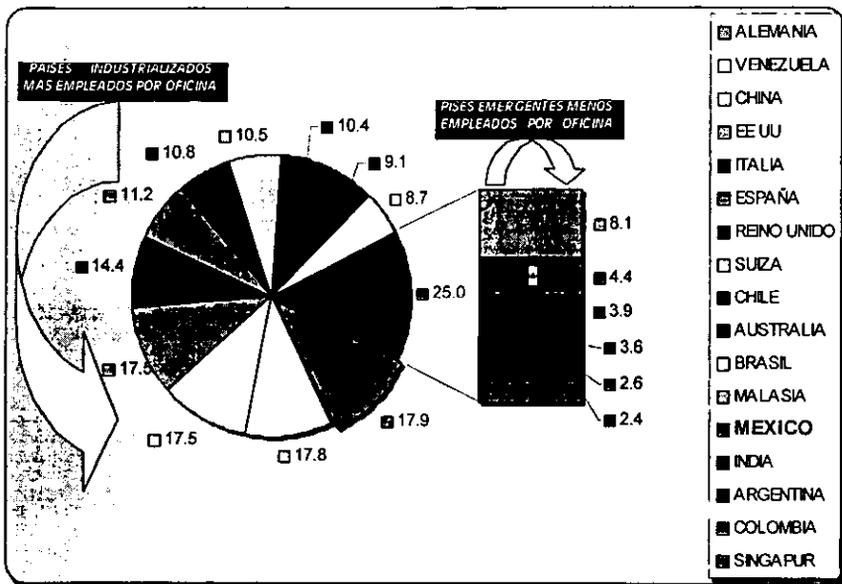
GRAFICA 10

NUMERO DE EMPLEADOS DEL SERVICIO POSTAL POR PAIS EN 1995



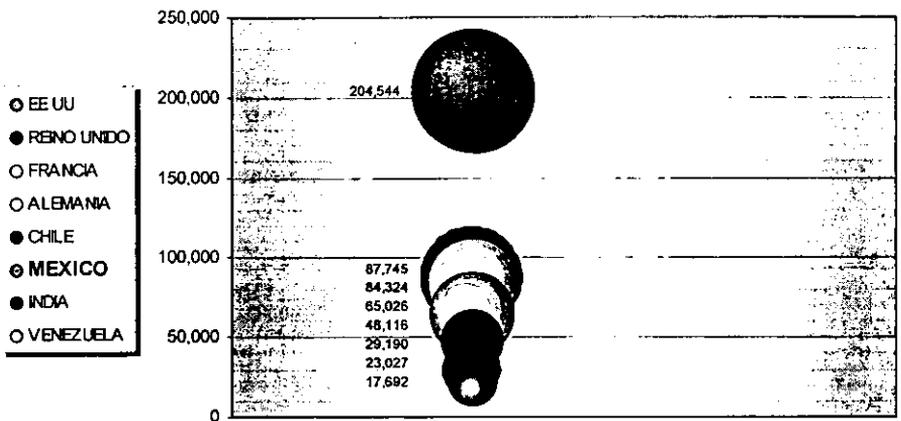
GRAFICA 11

NUMERO DE EMPLEADOS POR OFICINA POSTAL EN 1995



GRAFICA 12

PIEZAS POSTALES ANUALES POR EMPLEADO EN 1995



## II.4- ANTECEDENTES DEL CORREO Y MENSAJERIAS PRIVADAS

### II.4.1.- Origen y evolución del correo

El correo en la antigüedad se desarrolló fundamentalmente con fines militares y dado que los caminos eran inseguros y las comunicaciones en general lentas, su uso para fines comerciales se encontraba sumamente limitado.

En la época medieval, tal situación aún prevaecía; sin embargo, con la formación del Estado Moderno que se gestó en la baja Edad Media, se ampliaron los mercados locales a un nivel nacional, además de que el Estado ofrecía seguridad en los caminos con lo que el servicio de correo expande su función para abarcar las necesidades del comercio y la industria naciente.

Cabe señalar que "durante la Edad Media" el Servicio de Correo en Europa era exclusivamente privado. Franz y Johan Von Taxis organizaron el más famoso sistema postal privado, el cual operó por más de 400 años, empezando al final del siglo XV. En los siglos XVI y XVII había muchos correos privados, los cuales algunas veces compitieron entre sí y se complementaron en otras ocasiones. En la época de Enrique VIII los servicios privados postales transportaron todo el correo, incluyendo el del gobierno<sup>29</sup>.

El surgimiento del monopolio estatal del servicio de correos o su concesión exclusiva a un oferente único como privilegio otorgado por la corona, es posible que haya sido por cuestiones de las escalas de producción que requerían fuertes inversiones en el sistema de transporte así como en la formación de una red de postas o mesones en que los operadores encontraban resguardo y cambiaban cabalgaduras.

Sin embargo, es también factible que su origen como monopolio en el Estado Moderno, se haya debido a cuestiones de seguridad nacional, tal como lo apunta Douglas K. Adie (1989)<sup>30</sup>.

Así por ejemplo, Enrique VIII instruyó a Sir Brian Tuke para que estableciera un servicio postal real para proteger y conducir los mensajes gubernamentales concernientes a la seguridad de la corona. Al principio, no fueron prohibidos todos los correos privados sino que se les permitió existir junto con el servicio postal gubernamental.

Posteriormente se establecieron restricciones a la participación privada con el fin de controlar las comunicaciones y prevenir la subversión cuando James I. Cromwell ordenó a sus súbditos enviar todas sus cartas a través del correo real y, Carlos II ordenó la apertura y revisión de todas las cartas que se consideraban sospechosas.

En los Estados Unidos, la seguridad nacional jugó un papel menor para justificar la intervención gubernamental en la prestación monopólica del servicio de correo. Desde épocas tempranas, la oficina postal de Estados Unidos justificó su carácter estatizado porque era el único vínculo que garantizaba el enlace entre áreas extensas escasamente pobladas.

<sup>29</sup> Adie, Douglas K. *MONOPOLY MAIL.- Privatizing the U.S. Postal Service. Transaction Publishers. New Brunswick. New Jersey. 1989. Library of Congress Cataloging-in-Publication Data p.p. 41*

<sup>30</sup> *Ibid. p.p. 42-43*

En ese país Benjamín Franklin definió la misión postal como la unión de la sociedad a través de un sistema de comunicaciones confiable que incluía el fortalecimiento de un sistema postal universal disponible para toda la población de la unión americana con una tarifa postal única; tal política permitió a la oficina postal apoyar la integración de esa nación, así como, apoyar políticas públicas, difundir el conocimiento, subsidiar el envío de periódicos y revistas, suscribir la creación de diligencias, ferrocarriles, máquinas de vapor y líneas aéreas.

Hasta la segunda década de este siglo, las oficinas postales fueron prácticamente el único medio de transmisión de mensajes al interior de cada nación y entre las naciones.

Con el desarrollo del telégrafo, el teléfono y la televisión, disminuyó fuertemente la demanda de servicios postales, hasta el punto de que se contuvo el establecimiento de nuevas rutas postales, siendo solamente necesario mejorar los servicios y mantener en funcionamiento el sistema postal eficientemente, con bajos costos y el uso de tecnología moderna.

Es imposible imaginar la existencia de un Estado moderno o de una sociedad civilizada, sin el concurso del Correo, poderoso agente que ha hecho posible a lo largo de la historia de la humanidad, la transmisión de las ideas y el movimiento de objetos y productos, indispensables para el desarrollo del comercio, la industria, y de la vida intelectual y cultural en general.

En cada etapa del desenvolvimiento de una sociedad, el correo reviste una importancia particular. Su organización, su forma de funcionamiento, y la cobertura geográfica que alcanza están estrechamente ligados con la manera en que dichas sociedades se organizan para producir y distribuir sus bienes de acuerdo al grado de evolución de su cultura.

De ahí, que la historia del correo en general no pueda separarse de la historia de una nación: los momentos de crecimiento y expansión, las crisis y las guerras, el tipo de industrialización que un país desarrolle, repercuten en la organización de las comunicaciones en su territorio.

El correo ha sido y es un elemento fundamental de la estructura de comunicaciones de un país y fue de hecho el primer sistema de comunicación entre la sociedad y ha evolucionado de acuerdo al avance de la tecnología de los transportes y los medios de comunicación.

Actualmente, el correo tradicional enfrenta nuevas formas de competencia representadas por el correo electrónico y aún es difícil determinar qué proporción del mercado perderá y en qué líneas de negocios.

Evidentemente, mientras la sociedad requiera papel en sus transacciones (contratos, estados de cuenta, publicidad impresa), la distribución física de correspondencia y envíos, jugará un papel significativo, que deberá ser además cada vez más eficiente al incorporar las reducciones de costos de transporte, sistemas de distribución y mejoras tecnológicas.

Al mismo tiempo, el proceso de liberación y desregulación de los mercados ha permitido la participación del sector privado dentro de la prestación del servicio de correo tradicional, que acota cada vez más el monopolio estatal y que de alguna forma, con el proceso de desregulación de las telecomunicaciones, enmarcan el proceso de reforma postal.

Además, como parte de un proceso de reforma se separó a los servicios de teléfonos, telégrafos y telecomunicaciones en general, del servicio de correos que en muchos países estaban integrados bajo una misma dependencia o empresa operadora, con el fin de liberarlos de la pesada regulación que tradicionalmente ha caracterizado a los servicios postales, someterlos a las libres fuerzas del mercado y en varios casos, privatizarlos totalmente<sup>31</sup>, o bien, una privatización parcial o la flexibilización en su administración a través de diversas medidas.

Cabe señalar, que prácticamente todos los gobiernos del mundo, actualmente, consideran el servicio de correos como una actividad de negocios por lo que han formado empresas estatales para operarlo, a diferencia de lo que ocurrió hasta la década de los setenta en que era prestado por un Ministerio o Dependencia gubernamental, un ejemplo claro lo constituye el Correo Americano (United States Postal Service, USPS) que en 1971 fue transformado en el servicio postal de los Estados Unidos, un Organismo independiente, que es propiedad del Gobierno pero se maneja con la autonomía necesaria que le permite atender el mercado de ese país.

Para ser más competitivo, el USPS realizó una reestructuración en 1992, entre otras medidas, destacan la reducción de la estructura de personal, inversión en mejoras del servicio, en el procesamiento y reparto de correo, extendió sus horarios y comenzó a desarrollar nuevos servicios para satisfacer las necesidades de los usuarios, además simplificó su compleja estructura tarifaria.

La reestructuración eliminó algunos programas, recortó el gasto, atrajo nuevos negocios y redujo el déficit estimado de más de 2 mil millones de dólares. Dentro de los nuevos negocios, abrió el de paquetería que fue un éxito que combinado con el de ventas por catálogo lograron un importante impulso a esta actividad y sus usuarios.

La participación de USPS en la economía es fundamental y tiene un peso e importancia significativo. En efecto, la Revista Fortune Global de fecha 7 de agosto del 2000 en su publicación de las 500 compañías más grandes del mundo ubica a USPS en la posición N° 26 por su desempeño en 1999 y cuyos ingresos fueron de 63 mil millones de dólares, con una utilidad de 363 millones de dólares y una plantilla de 905,766 empleados. Como se puede observar, el mercado y tamaño del país ha permitido que el servicio de correo en ese país sea confiable y mantenga una participación relevante en la actividad económica<sup>32</sup>.

#### **II.4.2.- Surgimiento de las mensajerías privadas**

Dentro del contexto planteado, se considera que a partir de 1970, aparece en el mundo la demanda por los servicios privados de mensajería y paquetería aceleradas, como resultante del desarrollo comercial e industrial principalmente en Europa y Estados Unidos y los procesos de reglamentación y liberación de los mercados.

En este último país, destaca el desarrollo alcanzado por la empresa United Parcel Service (UPS) fundada en 1907.

---

<sup>31</sup> Kats, Harry C. Editor. *Telecommunications. Restructuring, Work and Employment. Relations World Wide.* ILR PRESS. London .1987. p.p 2, 129,130,152

<sup>32</sup> *Fortune Americas Vol. 4. No. 16 pág. 10, las 500 compañías más grandes del mundo. Las 100 primeras.*

Las administraciones públicas postales o correos tradicionales, por su propia naturaleza no tuvieron la agilidad necesaria para hacer frente a esta demanda, por lo que surgieron empresas que atendieron con eficiencia el creciente mercado.

Antes de los setenta, la mensajería era atendida por los correos tradicionales como un servicio de correo express (entrega inmediata o special delivery o bien servicio overnight). De hecho, durante siglos, la mensajería fue una parte integral de los servicios postales ofrecidos por los correos públicos. Es difícil establecer la diferencia, en épocas pasadas, entre las funciones que cumple una institución pública tradicional como es el correo, frente a las mensajerías.

Es en Europa y Estados Unidos donde surgen las primeras grandes empresas privadas de mensajería, como Federal Express (Fedex), United Parcel Service (UPS) y DHL. Estas tres empresas han observado un desempeño favorable debido sobre todo a que en los E.U. la venta por catálogo que data desde 1872. Esta práctica favoreció a dichas empresas.

Estas empresas han basado su desarrollo y crecimiento a atender actividades especializadas que los correos tradicionales no han podido ofrecer con la calidad, tecnología y en rápida respuesta a los avances tecnológicos ya que se demanda un servicio especializado que permita conocer con exactitud el estatus de los envíos mediante medios electrónicos y el desarrollo de nuevos canales de distribución que utilicen la logística.

Por lo anterior, las empresas de mensajería han tenido que invertir fuertes cantidades de recursos financieros en diversos rubros, pero sobre todo en desarrollo de software, como el caso de UPS que en la última década invirtió 11 mil millones de dólares en tecnología en varios rubros (mainframes, computadoras de escritorio y de mano, modems inalámbricos, redes de celulares y 4 mil programadores técnicos), que no sólo le permitió el conocimiento inmediato de cada movimiento de los envíos sino que es a la vez también nuevas tendencias del comercio mundial.<sup>33</sup>

En Estados Unidos, se da el caso de que empresas del tamaño de Ford Motor Co. y Nike utilizan la logística de la red de comunicaciones de UPS para la distribución oportuna de sus productos en el mercado de los Estados Unidos. Al respecto, llama la atención que empresas como las señaladas para optimizar sus entregas y manejo de inventarios recurran a UPS en sus servicios de logística.

Destaca el poder que ha alcanzado la empresa UPS que de acuerdo a datos publicados por la revista FORBES, posee una flota aérea de 610 aviones propios o fletados que muchas compañías aéreas no tienen. Dicha empresa también cuenta con 157,000 vehículos, 331,000 empleados en el mundo y entrega 3 mil millones de piezas anualmente, con una facturación de 27 mil millones de dólares en su ejercicio correspondiente a 1999 y que arroja una utilidad obtenida de 2.3 miles de millones de dólares<sup>34</sup>, que comparada con la utilidad obtenida por el USPS de 363 millones de dólares, (en tanto UPS, con una tercera parte de empleados) denota una gran diferencia de utilidades y productividad.

En el ámbito internacional, la demanda de servicios de mensajería y paquetería aceleradas ha crecido en los últimos 15 años en forma explosiva, a razón de 25% anual promedio. A partir de los años 70 en que apareció la demanda específica por este servicio, se ha tratado de cubrir la demanda por diferentes medios.

Los correos públicos trataron de atender la demanda, pero sus fuertes inercias les impidieron tener la flexibilidad y autonomía requeridas para atender un mercado tan dinámico.

<sup>33</sup> *Ibid. Forbes Global.*

<sup>34</sup> *Forbes Global. Enero 10 del 2000. Pags. 30-33*

## II. 5. EL CASO DE MEXICO

### II. 5.1 Surgimiento del Correo en México

En México<sup>35</sup>, desde la época prehispánica, el correo y la mensajería existieron en forma organizada. La civilización Maya tanto como la Mexica poseían eficientes sistemas de comunicación al servicio de sus intereses comerciales, religiosos y militares. Sin estos sistemas, no hubiese sido posible la constante expansión del Imperio Azteca, la sujeción de otros pueblos ni el comercio que ligaba diversos señoríos de Mesoamérica llegando hasta el Perú.

Es claro que en esa época no se diferenciaba el correo en sí como medio de transporte de mensajes, del transporte de carga general. El sistema de mensajería indígena cumplió un importante papel en la época de la conquista, durante la cual fue utilizado para enterarse de todos los movimientos de los agresores, así como para establecer comunicaciones entre ellos. Paralelamente, los españoles fueron estableciendo sus propios servicios de correo, tanto al interior de la colonia, como con la metrópoli.

Consumada la conquista se extinguieron las diversas instituciones indígenas, entre ellas el correo.

Durante la colonia y como resultado de las actividades comerciales entre la península y la Nueva España, se creó el oficio de Correo Mayor de Indias en Sevilla, para el recibo y despacho de toda la correspondencia, lo que llevó posteriormente a la creación de Correos Mayores residentes en las Indias.

El oficio de Correo Mayor en la Nueva España fue instalado como merced real en beneficio de un particular, a imagen del de España. Con el paso del tiempo, el cargo cambió a ser un oficio vendible y renunciabile; asimismo, aumentó la injerencia del Estado.

Así, los mensajes, cartas y demás piezas postales enviadas a través del Correo Mayor, se depositaban directamente en el Palacio Virreinal, en donde eran entregadas a los destinatarios que acudían una vez enterados del arribo de los mensajeros.

Pero no obstante, la paulatina institucionalización del correo en la Nueva España, el mensajero andariego, los empleados gubernamentales, las monjas y seglares siguieron actuando como portadores de correspondencia. Durante la época virreinal, la correspondencia se transportaba sin franqueo previo, pues era el destinatario quien pagaba el porte al recibir las cartas o mensajes. A partir de entonces, la comunicación postal avanzó con cierta rapidez.

En 1764 se instaló un servicio de pailebotes que enlazaba México con España vía La Habana. El primer correo del mar fue establecido el año siguiente, fijándose la salida de Veracruz cada primero de mes. De esta forma, se tuvo una rapidez relativa y frecuente en el transporte de correspondencia, mensajes y envíos diversos entre ambos continentes.

Por Real Decreto del 27 de noviembre de 1765, el oficio de Correo Mayor que hasta entonces había sido una merced, fue incorporado al Estado, el que en adelante prestó el servicio en forma directa. Para esto se creó la Real Junta de Correos y Postas de España y las Indias, la cual no se limitó a situar una nueva jurisdicción en beneficio del Estado, sino que se preocupó por mantener el fuero de cuantos servían en el Correo.

<sup>35</sup> Milhe; Bruno Guadalupe. *Coordinadora y otros. La Quinta Casa de Correos. Cronica del Servicio Postal Mexicano. Ed. SCT-SEPOMEX. México. 1990*

Entró en vigor la Ordenanza General de Correos, Postas, Caminos y demás Ramos Agregados a la Superintendencia General de Correos, la cual reunió toda la legislación concerniente al ramo.

El movimiento de independencia interrumpió las comunicaciones en el interior del país. Sin embargo, quienes combatían al gobierno colonial conocían la importancia de la comunicación, por lo que entablaron relaciones por medio de mensajeros para enterarse continuamente de los acontecimientos.

Con el triunfo del movimiento de Independencia, fue necesario reorganizar al país. Como es natural, el correo no fue ajeno a dicho proceso. Antes visto como una renta más o menos importante del fisco, posteriormente se convirtió en un servicio público dado el papel que las postas desempeñaron en el desarrollo de la vida política, económica y social del país.

Hasta mediados del siglo XIX, la administración general de correos estuvo regida por las Ordenanzas Coloniales. Las divisiones internas y el momento político estorbaban al desarrollo de las comunicaciones. Sin embargo, en 1856 se expidió una Ley en la que por primera vez se implantaron reformas esenciales en la administración de correos estableciendo el franqueo forzoso previo de las piezas postales y el uso de la estampilla.

Durante el imperio de Maximiliano se pretendió mejorar los servicios urbanos estableciendo, entre otros, el correo interior de la ciudad, facilitando así el traslado de la correspondencia y mensajería.

En 1878, el servicio de correos inició firmemente su desarrollo, al ingresar el país a la Unión Postal Universal. El intercambio con países que disponían de mejor organización y la necesidad de cumplir con los convenios de adhesión a ese Organismo, impusieron la necesidad de superar antiguas incongruencias: por ejemplo, era más caro el importe para el interior del país que para el extranjero, y sólo podía certificarse la correspondencia interior.

Durante el Porfiriato se desarrollaron de manera muy significativa tanto las comunicaciones nacionales como la institución del correo. Ambas jugaron un papel fundamental durante los acontecimientos revolucionarios. El enlace entre los ejércitos, la divulgación entre la población de noticias, el envío de notas, el traslado de hombres, alimentos, armas y provisiones varias, fueron el material de trabajo de la mensajería de la época. Las relaciones internacionales de nuestro país, el movimiento de migrantes, tanto nacionales como extranjeros, sus pertenencias, su comunicación muchas veces incluso a ultramar fueron atendidas por los servicios de mensajería de la época.

Aunque durante el período de la Revolución los servicios de mensajería y el correo no dejaron de funcionar, empezaron a aflorar una serie de empresas paralelas que con menos garantías formales, pero de manera más ágil y con mayores posibilidades de éxito, resolvían la entrega de envíos, tanto militares como privados o de orden comercial y diplomático.

Terminada la Revolución empezó todo un período de reordenamiento en el más amplio sentido de la palabra. Esta reorganización cruzó a la sociedad mexicana en todos y cada uno de los aspectos que la integraban. Económica, política, social y culturalmente el país se fue transformando e integrándose internamente como nación.

A lo largo del siglo XX México se ha ido integrando al mundo del desarrollo, el cual a su vez nos ha ido transformando. La modernización nos ha alcanzado y lo que antes se pensaba como un lujo hoy en día es un elemento básico para la operación cotidiana tanto económica como política y social, pero no sólo de manera interna, sino como parte del mundo de las naciones.

Como parte de la reforma postal, de acuerdo con las tendencias mundiales, el servicio de correos deja de ser prestado directamente por la Secretaría de Comunicaciones y Transportes, cuando en 1986 se crea el Organismo Público Servicio Postal Mexicano, con el fin de dotar al operador de una mayor autonomía de gestión respecto de la que gozaba como Dirección General de Correos. Los resultados de tal disposición se evaluarán en el siguiente capítulo.

### ***II.5.2.- Creación del Servicio EMS, (Express Mail Service) Mundial***

A principios de los años 80's, las administraciones postales de Holanda y Gran Bretaña, en un esfuerzo por recuperar el mercado que les habían quitado las mensajerías privadas (DHL, FEDEX, UPS, TNT, etc.), crearon en junio de 1983, un procedimiento especial para la recolección y entrega de envíos a domicilio, al cual se unieron Francia, en octubre de 1984, Suecia y Bélgica en febrero de 1985.

Con la unión de los países antes mencionados, además de Irlanda, Dinamarca, Finlandia, Noruega, Portugal, Estados Unidos y Canadá, se constituye el 12 de noviembre de 1987, la Sociedad Cooperativa denominada "EXPRESS MAIL SERVICE INTERNATIONAL POST CORPORATION" (dependiente de los Correos Públicos de cada país), con el objetivo de mejorar los tiempos de entrega de envíos a la vez que sanear las finanzas de los correos afiliados.

Esta Sociedad inició operaciones el 1° de enero de 1988. Cada uno de los Correos Públicos afiliados diferenció al área que se haría cargo de la mensajería acelerada anteponiendo las siglas EMS.

En México, el Servicio Postal Mexicano opera el servicio de mensajería acelerada desde 1989 a través de lo que hoy es una Dirección de área dentro de dicho Organismo, a la que se conoce comercialmente como EMS/MEXPOST.

### ***II. 5.3. Surgimiento de la mensajería en México***

La mensajería ha devenido en un servicio sustantivo que, gracias a los grandes avances tecnológicos actuales, logra no sólo alcanzar los objetivos tradicionalmente planteados sino rebasarlos e ir abriendo paso a los retos del futuro.

La introducción de las telecomunicaciones y su gran desarrollo hace que el enlace nacional e internacional sean un hecho.

El transporte de objetos sigue siendo resuelto por los servicios de mensajería privados quienes han puesto a su servicio todos los avances de la modernidad como son: control computarizado de los envíos, redes de transmisión de voz y datos, uso de internet, utilización intensiva de medios de transporte terrestre (autotransporte) y aéreos, llegando a contar con flotillas altamente sofisticadas y eficientes.

En México, los primeros ensayos para formar una mensajería acelerada dependiente del Servicio Postal Mexicano, surgen a principios de 1981 con la creación del Servicio Acelerado de Mensajería Internacional (SAMI), sin llegar a desarrollarse, ya que ese mismo año, se formaliza con el nombre de Servicio de Correspondencia Agrupada (SERCA), el cual inicia operaciones el 10 de noviembre de 1981, prestando servicio de mensajería nacional con intercambio internacional únicamente con Brasil.

En noviembre de 1987 el Correo mexicano emite normas especiales para atender con rapidez el despacho y recepción de envíos de las Administraciones Postales de Colombia, España, Estados Unidos y Francia, países con los que se habían firmado convenios de intercambio.

No obstante lo anterior, la operación de mensajería en México en ese momento fue solo una extensión del correo tradicional, donde el responsable era un jefe de oficina.

Podríamos señalar, que si bien las empresas de autotransporte de carga y pasajeros ya realizaban un manejo de correspondencia en las rutas y puntos que tocaban esta actividad la realizaban principalmente ADO, Omnibus de México, Transportes Frontera, entre otras empresas del ramo.

No es sino hasta la década de los 80's, cuando las empresas privadas tanto nacionales como extranjeras, entre las que destacan ESTAFETA, MULTIPACK, DHL, UPS, FEDEX etc. reciben el mayor impulso e inician un proceso de crecimiento acelerado y fuerte competencia con el correo público.

Para hacer frente a dicha competencia, SEPOMEX creó MEXPOST como una división de negocios especializada en Mensajería acelerada y sus programas de modernización pusieron especial énfasis en el correo comercial.

### **III.- EVOLUCION RECIENTE DEL CORREO EN MEXICO Y LAS EMPRESAS DE MENSAJERIA**

#### ***III.1.1- Características generales del mercado***

Se podría afirmar que el proceso de reforma del servicio de correos en México, inició en el año de 1986 con la creación del Organismo Público descentralizado denominado Servicio Postal Mexicano, (SEPOMEX) a partir de la antigua dirección General de Correos de la SCT y la creación de un nuevo marco normativo que incluía la nueva Ley del Servicio Postal Mexicano y el Reglamento de Operación del Organismo Público (1988), que especificaba el ámbito del monopolio estatal y por exclusión se definían las líneas de negocios relacionados con la distribución física de envíos distintos a la correspondencia.

Tal reforma reconocía el carácter mercantil del servicio de correos, dotaba al nuevo Organismo Público de una mayor autonomía de gestión en comparación a la que tenía la Dirección General de Correos y le reservaba una área de negocios exclusiva (monopólica) determinada por los pesos y dimensiones de los despachos, conforme al cuadro resumen de la página 2 del capítulo I de este estudio.

También reconocía la mayor presencia privada en la prestación del servicio, donde los mecanismos de mercado tendrían la tarea de regular la eficiencia en la asignación de recursos y distribución del mercado entre los distintos operadores de acuerdo con los precios de los productos y servicios, estructura de costos, diversidad, calidad, etc.

Sin embargo, el monopolio o área de negocios reservada de manera exclusiva por ley al operador público no se ha aplicado, de tal forma que en la práctica el mercado mexicano de correos, mensajería y paquetería es uno de los mas abiertos y desregulados del mundo, en el cual los mecanismos de mercado han determinado el tamaño de mercado y su distribución entre los participantes y en que la competencia se ha limitado por las barreras que representan las altas inversiones y tecnologías de punta requeridas.

Cabe señalar, que la mayoría de los países preservan dentro de sus legislaciones, el monopolio estatal de correspondencia en términos similares a los de la normatividad mexicana, la cual es aplicada de manera más o menos rigurosa por sus respectivas autoridades de supervisión, en tanto que en nuestro país los operadores privados ofrecen sin restricciones los servicios reservados a SEPOMEX, además de aquellos en los que no tienen restricciones.

No obstante lo anterior, la operación de mensajería en México en ese momento fue solo una extensión del correo tradicional, donde el responsable era un jefe de oficina.

Podríamos señalar, que si bien las empresas de autotransporte de carga y pasajeros ya realizaban un manejo de correspondencia en las rutas y puntos que tocaban esta actividad la realizaban principalmente ADO, Omnibus de México, Transportes Frontera, entre otras empresas del ramo.

No es sino hasta la década de los 80's, cuando las empresas privadas tanto nacionales como extranjeras, entre las que destacan ESTAFETA, MULTIPACK, DHL, UPS, FEDEX etc. reciben el mayor impulso e inician un proceso de crecimiento acelerado y fuerte competencia con el correo público.

Para hacer frente a dicha competencia, SEPOMEX creó MEXPOST como una división de negocios especializada en Mensajería acelerada y sus programas de modernización pusieron especial énfasis en el correo comercial.

### **III.- EVOLUCION RECIENTE DEL CORREO EN MEXICO Y LAS EMPRESAS DE MENSAJERIA**

#### ***III.1.1- Características generales del mercado***

Se podría afirmar que el proceso de reforma del servicio de correos en México, inició en el año de 1986 con la creación del Organismo Público descentralizado denominado Servicio Postal Mexicano, (SEPOMEX) a partir de la antigua dirección General de Correos de la SCT y la creación de un nuevo marco normativo que incluía la nueva Ley del Servicio Postal Mexicano y el Reglamento de Operación del Organismo Público (1988), que especificaba el ámbito del monopolio estatal y por exclusión se definían las líneas de negocios relacionados con la distribución física de envíos distintos a la correspondencia.

Tal reforma reconocía el carácter mercantil del servicio de correos, dotaba al nuevo Organismo Público de una mayor autonomía de gestión en comparación a la que tenía la Dirección General de Correos y le reservaba una área de negocios exclusiva (monopólica) determinada por los pesos y dimensiones de los despachos, conforme al cuadro resumen de la página 2 del capítulo I de este estudio.

También reconocía la mayor presencia privada en la prestación del servicio, donde los mecanismos de mercado tendrían la tarea de regular la eficiencia en la asignación de recursos y distribución del mercado entre los distintos operadores de acuerdo con los precios de los productos y servicios, estructura de costos, diversidad, calidad, etc.

Sin embargo, el monopolio o área de negocios reservada de manera exclusiva por ley al operador público no se ha aplicado, de tal forma que en la práctica el mercado mexicano de correos, mensajería y paquetería es uno de los más abiertos y desregulados del mundo, en el cual los mecanismos de mercado han determinado el tamaño de mercado y su distribución entre los participantes y en que la competencia se ha limitado por las barreras que representan las altas inversiones y tecnologías de punta requeridas.

Cabe señalar, que la mayoría de los países preservan dentro de sus legislaciones, el monopolio estatal de correspondencia en términos similares a los de la normatividad mexicana, la cual es aplicada de manera más o menos rigurosa por sus respectivas autoridades de supervisión, en tanto que en nuestro país los operadores privados ofrecen sin restricciones los servicios reservados a SEPOMEX, además de aquellos en los que no tienen restricciones.

A manera de ejemplo, Multipack define su servicio de mensajería como el traslado de sobres de hasta un kilogramo con tiempos preestablecidos<sup>36</sup>; como se observa tal servicio se encuentra dentro del ámbito de negocios exclusivo de SEPOMEX. En la práctica las mensajerías privadas se están apoderando de una de las áreas más rentables del negocio de la correspondencia como la distribución de estados de cuenta bancarios, de casas de bolsa, teléfonos y paquetería, entre otros.

La ausencia de supervisión en la aplicación de la Ley Postal, ha propiciado también que los operadores privados de origen extranjero no sólo ofrezcan el servicio universal de correos, sino que además participen libremente en la transportación de carga, en contravención de lo que establece la Ley Federal del Transporte que preserva exclusivamente dicha actividad para los oferentes de origen nacional.

La competencia abierta y libre de los operadores privados (nacionales y extranjeros) entre sí y con el Servicio Postal Mexicano, ha determinado la configuración de la estructura de mercado actual predominantemente oligopólica, donde el operador público ha tenido una amplia desventaja por las restricciones legales y financieras propias de las empresas públicas, sobre todo las de carácter normativo que no le permite una capacidad de respuesta inmediata a las necesidades de servicios de los clientes

La reforma de 1986 se dio dentro de un marco de mayor presencia de las empresas privadas en la prestación del servicio universal de correos. Estafeta inició operaciones en 1979; Multipack que inicia como una pequeña área de la línea de Autobuses de Oriente en 1939, fortalece su participación a mediados de los ochenta; por su parte las empresas internacionales de mensajería, paquetería y carga como DHL, Federal Express y UPS inician operaciones en México a principio de los ochentas.

La competencia de SEPOMEX es con empresas nacionales e internacionales de transporte y/o carga que tienen como ventaja comparativa una fuerte infraestructura de transporte, informática, y de procesos de distribución. Los requerimientos de infraestructura física y tecnológica imprimen fuertes barreras a la entrada de nuevos competidores a la industria, que determinan el carácter predominantemente oligopolístico del servicio.

### **III. 1.2. Surgimiento de mensajerías en México**

A efecto de tener elementos para realizar una comparación global con SEPOMEX, se presentan a continuación las características generales de las principales empresas de mensajería y paquetería que operan actualmente en México:

- Estafeta cuenta con una flota de distribución de más de 1,500 vehículos de carga, que incluye 14 aviones propios, 500 oficinas totalmente automatizadas y conectadas a una red privada de telecomunicaciones, distribuidas a lo largo y ancho del territorio nacional, así como 30 Centros Operativos que, de acuerdo con propaganda de la empresa, son los más modernos de América Latina<sup>37</sup> Su plan de inversión para los años 1997-2000 tiene un importe de 500 millones de dólares, equivalente a 4.78 veces el saldo de activos fijos de SEPOMEX en 1997<sup>38</sup>.

<sup>36</sup> Véase página de internet <http://www.multipack.com.mx/servicios>

<sup>37</sup> Véase página de internet <http://www.estafeta.com.mx/estaf001.htm/historia>

<sup>38</sup> Revista El Asesor Comercial. Julio 27-Agosto 9 de 1998, p.p4.

- Multipack posee una infraestructura de 4500 unidades de transporte, 35 Centros de Distribución, 276 destinos distribuidos en 58 cabeceras con 22 regiones para cubrir el territorio nacional. Cubre la entrega en 180 países en los cinco continentes.

Respecto a las principales empresas extranjeras de mensajería y paquetería con fuerte presencia en México, a continuación se presentan sus características generales a nivel mundial:

- DHL opera en 227 países con 53,222 empleados (casi el doble que SEPOMEX), 12,203 vehículos, 209 aviones, además de la alianza estratégica que mantiene con empresas de aviación como Japan Airlines y Lufthansa<sup>39</sup>. En 1993 anunció un programa cuatrienal de inversiones que se canalizarían a nivel mundial por importe de 1250 millones de dólares, que se aplicaría en sistemas de manejo de mercancías, automatización, comunicaciones y tecnología de computación<sup>40</sup>.

UPS opera en 200 países, cuenta con 500 aviones, 157 mil vehículos y 325 mil empleados. Sus ingresos a nivel mundial en 1997 fueron de 22.5 mil millones de dólares<sup>41</sup>. Invertirá en México en 5 años a partir de 1997, la cantidad de 250 millones de dólares<sup>42</sup>, importe equivalente a 2.39 veces el saldo de activos fijos de SEPOMEX en 1997.

Federal Express llega a 212 países, cuenta con 605 aviones y 38,500 vehículos. Sus ingresos a nivel mundial en 1997 fueron de 11.5 mil millones de dólares.

Una aproximación del tamaño, poder y potencial de las empresas internacionales de mensajería y paquetería que operan en México, nos la da el hecho de que las ventas mundiales conjuntas de DHL y Federal Express en el año de 1997, por importe de 34 mil millones de dólares, fueron equivalentes al 9% del PIB de México en ese año, si se agregaran las cifras correspondientes a UPS (del orden de 20 mil millones de dólares) el porcentaje de 9% llega a cerca de 15%.

## III.2. MERCADO DEL SERVICIO UNIVERSAL DE CORREOS EN MEXICO, TAMAÑO Y EVOLUCION RECIENTE

### III.2.1. La actividad Postal en México

– Estructura del sector:

#### a) Valor

Se estima que el mercado del servicio universal de correos (correspondencia, mensajería y paquetería) es decir el total de la actividad postal en términos de ventas anuales tuvo un valor en 1999 del orden de los 8,245 millones de pesos (870 millones de dólares), equivalente al 0.13% del PIB.

#### b) Volumen

En 1999, el correo público continúa siendo el principal proveedor individual de los servicios postales en México, su participación en este mercado en dicho año fue de 48%, de este porcentaje el 4% correspondió a MEXPOST que es la división de mensajería acelerada de SEPOMEX (GRAFICA 13).

<sup>39</sup> <http://www.dhl.com/info/glopres.htm>.

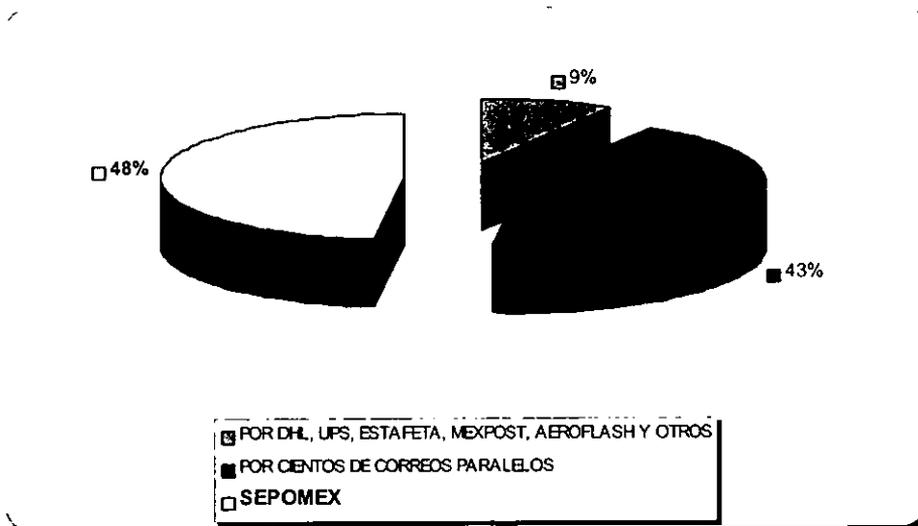
<sup>40</sup> <http://www.dhl.com/info/history.htm>.

<sup>41</sup> <http://www.ups.com/about/glance.html>.

<sup>42</sup> [http://unam.netgate.net/el\\_economista/1997/jul97/21jul97/induycom9.html](http://unam.netgate.net/el_economista/1997/jul97/21jul97/induycom9.html)

Por su parte el volumen estimado de envíos operados en esta actividad en 1999 alcanzó un monto de 1595 millones de piezas distribuidos en 767 millones (48%) por el correo, 677 millones (43%) los llamados correo informal o paralelo y 151 millones (9%) lo manejado propiamente por las empresas de mensajería y paquetería acelerada.

DISTRIBUCIÓN DEL MERCADO DEL SERVICIO UNIVERSAL DE CORREOS. 1999<sup>43</sup>  
GRAFICA 13



Fuente: Elaboración propia con base en información de la Cuenta Pública Federal, e investigación directa. Aún cuando la principal empresa oferente de servicios postales es el correo público, su participación en el mercado tiene fuertes tendencias decrecientes, situación que se corrobora en la gráfica 13 y 14. En 3 años SEPOMEX perdió 9 puntos de participación en el mercado, esto es, en 1994 mantenía el 57% (incluyendo las ventas de MEXPOST), frente a 48% de 1999.

SEPOMEX podría cerrar el año del 2000 con una participación en el mercado estimada del 46%, en caso de confirmarse las tendencias crecientes de las ventas de las mensajerías privadas y la caída de las ventas reales y nominales de SEPOMEX.

Lo anterior contrasta con la dinámica del mercado. Sin embargo estas tendencias pudieran suavizarse al presentar SEPOMEX precios competitivos en la gama de servicios que ofrece.

En el mercado privado del servicio de correo universal, también se observan cambios importantes. Destaca la mayor presencia de empresas nacionales como Estafeta y Multipack, y un menor dinamismo relativo de las grandes empresas multinacionales de mensajería. Así mismo, empresas con participación importante en 1994, como Aeroflash, y MEXPOST a la fecha han reducido su participación hasta diluirse algunas de ellas en el concepto de otros.

<sup>43</sup> Incluye: Participación en el mercado doméstico de envíos nacionales e internacionales

### III.2.2. Las empresas de mensajería en México

En lo que corresponde exclusivamente al mercado de mensajería y paquetería acelerada que como ya se observo participa con el 9% de la actividad postal en México, de las cuales 3 empresas concentraron el 61%: DHL que es la empresa privada dominante, con el 22%, Estafeta con el 20% y Multipack, con el 19%. (CUADRO 2).

CUADRO 2  
ESTIMACION DE LAS EMPRESAS EN EL MERCADO NACIONAL 1998 DE MENSAJERIA Y PAQUETERIA ACELERADA.

EMPRESA	TOTALES		
	MILES DE ENVIOS	%	
DHL	28,800	22	1
ESTAFETA	26,280	20	2
MULTIPACK	25,260	19	3
UPS	17,280	13	4
FEDERAL EXPRESS	9,600	7	5
ESTRELLA BLANCA	6,054	5	6
MEXPOST	4,200	3	7
AEROFASH	3,600	3	8
REDPACK	3,552	3	9
AIRBORNE	1,588	1	10
OMNIBUS	1,212	1	11
OTROS	2,180	2	12
<b>TOTAL</b>	<b>129,606</b>	<b>100%</b>	

Fuente: Estimaciones propias con base en información directa de las principales empresas

Destaca también que entre 1994 y 1998 DHL pasa a ser la principal empresa de mensajería privada, puesto que supera en ventas a Estafeta y Multipack.

El resto de las empresas internacionales de mensajería, United Parcels Service y Federal Express, registraron un crecimiento mayor al del mercado y fortalecen su presencia en el país, aunque permanecen alejadas aún de las empresas nacionales privadas de mensajería y paquetería.

Las grandes empresas mexicanas de mensajería, Estafeta y Multipack, tienden a dominar el mercado nacional que aprovechan su ventaja comparativa constituida por el conocimiento del mercado doméstico. Sin embargo, las barreras legales a la entrada en el mercado estadounidense constituye un obstáculo serio a su expansión al confinarlas, sobre todo, al mercado interno.

Por su parte la gran ventaja comparativa de las empresas oligopólicas internacionales de mensajería, deriva del uso de procesos tecnológicos y procedimientos de punta, enormes redes de comunicación física y virtual y presencia en prácticamente todo el mundo. Es factible que en el mediano y largo plazo el mercado mexicano sea dominado por tales empresas, sobre todo si se sigue limitando la presencia internacional de las empresas mexicanas, mientras que a las empresas extranjeras norteamericanas se les otorgan todas las facilidades para operar en el mercado mexicano.

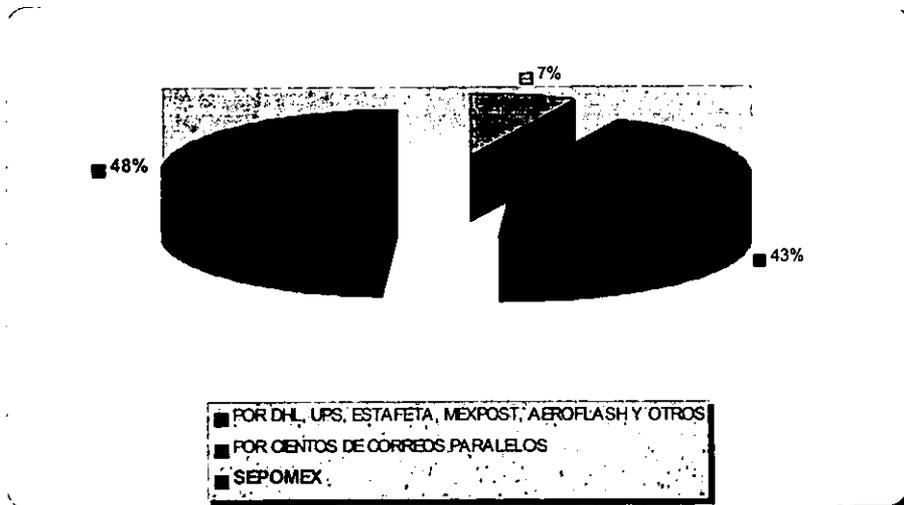
### III.2.3. Efecto del mercado de Mensajería y Paquetería en el sector y en SEPOMEX

La expansión de las empresas nacionales e internacionales de mensajería y paquetería ha sido a costa de la pérdida de proporciones importantes del mercado del correo público. El dinamismo del mercado de mensajerías privadas se explica en gran medida por que se ha orientado a atender necesidades no cubiertas o cubiertas parcialmente por el correo público, en términos de tiempos de entrega, cobertura internacional, seguridad y servicios especializados a la medida del cliente.

Las empresas extranjeras tienen cada vez una presencia más fuerte en el mercado de mensajería. En 1999 participaron conjuntamente con el 42%, distribuido de la siguiente forma: 22% para DHL, 13% para United Parcels Service y 7% para Federal Express y 1% para AIRBORNE.

Se estima que existen del orden de 500 pequeñas empresas de correo paralelo que participan en el mercado. Muchas de ellas ofrecen servicios de distribución local a empresas de mensajería privada mayores. Sus características principales, son sus bajas tarifas y costos de distribución, rapidez y conocimiento del mercado.

GRAFICA 14  
DISTRIBUCION DEL MERCADO DEL SERVICIO UNIVERSAL DE CORREOS  
1994



Fuente: Elaboración propia con base en información de la Cuenta Pública Federal, e investigación directa.

La diferencia en infraestructura, orientación hacia el mercado, capacidad de innovación tecnológica explican, en gran parte, el diferente dinamismo de las empresas privadas de mensajería y el correo público.

La mayor importancia relativa entre las empresas de mensajería y paquetería acelerada formales (las informales y los correos paralelos por su situación propia es difícil de conocer y de explicar pero de acuerdo a investigaciones propias se conoce su existencia y su modo de operar aunque es difícil cuantificarlas) y el correo estriba que:

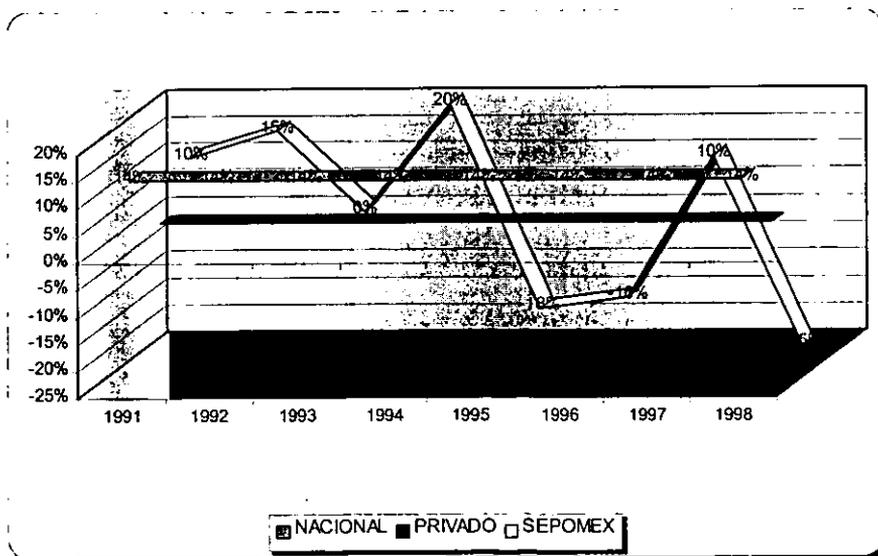
El precio promedio por producto vendido por el correo público es del orden de \$ 2.35 pesos, mientras que el de la mensajería asciende a \$ 35.45 pesos o más de las empresas de mensajería.

Se explica también por que con participar el segmento de empresas de mensajería y paquetería con sólo el 9% del valor total del mercado postal, sus ingresos estimados corresponden al 65% de ese gran total, mientras que el correo público participa en ese valor total, con sólo el 22% se estima que el restante 13% le corresponde a los correos paralelos. Es decir, las empresas de mensajería se han quedado con la parte del mercado postal más rentable. Esta sería una de las principales conclusiones y consideraciones de la actividad postal en México.

El mercado del servicio universal de correo ha crecido en ventas, entre 1990 y 1997, a una tasa promedio anual real de 2%. El mercado privado de mensajerías se ha incrementado muy por encima del promedio nacional, a una tasa media anual real del 14%, frente a menos del 1% de SEPOMEX en el mismo periodo. Tales tendencias se reflejan en la gráfica 15

En la gráfica 15 se observa también, que el menor dinamismo de las ventas reales de SEPOMEX, ocurre en el lapso 1994-97, en que la tasa media de decrecimiento anual fue de 10%, tendencia que se estima continuará y probablemente se profundizará en años subsiguientes. No existen elementos que indiquen que dicha tendencia se revertirá.

GRAFICA 15  
MERCADO DEL SERVICIO UNIVERSAL DE CORREOS.  
CRECIMIENTO % ANUAL REAL



Fuente: Elaboración propia con base en datos de la Cuenta de la Hacienda Pública Federal e investigación directa.

Este hecho pudiera inducir al correo público a especializarse de manera "natural" en el correo social y el comercial, (siempre y cuando se atiende una serie de factores entre otros, la inversión y mejora de la calidad del servicio), por el hecho de que está siendo desplazado de los nichos y segmentos de mercado más rentables, aún de aquellos que forman parte del monopolio legal establecido por la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y por las leyes y reglamentos específicos.

En el siguiente inciso se analiza la evolución reciente y situación financiera actual de SEPOMEX, la cual ha sido impactada fuertemente por las nuevas condiciones más competitivas, la insuficiente supervisión de las autoridades del Sector Comunicaciones para preservar el monopolio estatal de la distribución de correspondencia, y la falta de autonomía de gestión para adecuar libremente tarifas y niveles de inversión, entre otros.

### **III.3.- SITUACION FINANCIERA DE LA EMPRESA PUBLICA SERVICIO POSTAL MEXICANO.**

#### ***III.3.1. Ingreso, gasto y déficit o superávit de operación***

Las condiciones del mercado altamente competitivas, la imposibilidad de las autoridades para hacer cumplir las Leyes Postales y preservar el monopolio estatal, la falta de continuidad de los titulares de las subsecretarías de comunicaciones, insuficiente autonomía de gestión, así como posibles errores estratégicos, (Por parte de este sector y quizás del propio Organismo) operativos, administrativos y financieros del correo público, explican en gran medida las dificultades financieras de SEPOMEX.

Desde su creación por Decreto Presidencial en 1986, SEPOMEX ha enfrentado una situación de debilidad financiera. De acuerdo con información de Cuenta Pública, desde 1990 los ingresos nominales del Organismo han sido insuficientes para cubrir sus gastos de operación (servicios personales, materiales y suministros y servicios generales), excepto en los años de 1992 y 1994.

Entre 1990 y 1998 (estimado) la tasa promedio anual de crecimiento de los ingresos nominales ha sido ligeramente inferior a la de los gastos de operación, las cuales han sido de 16.64% frente a 17.22%, respectivamente.

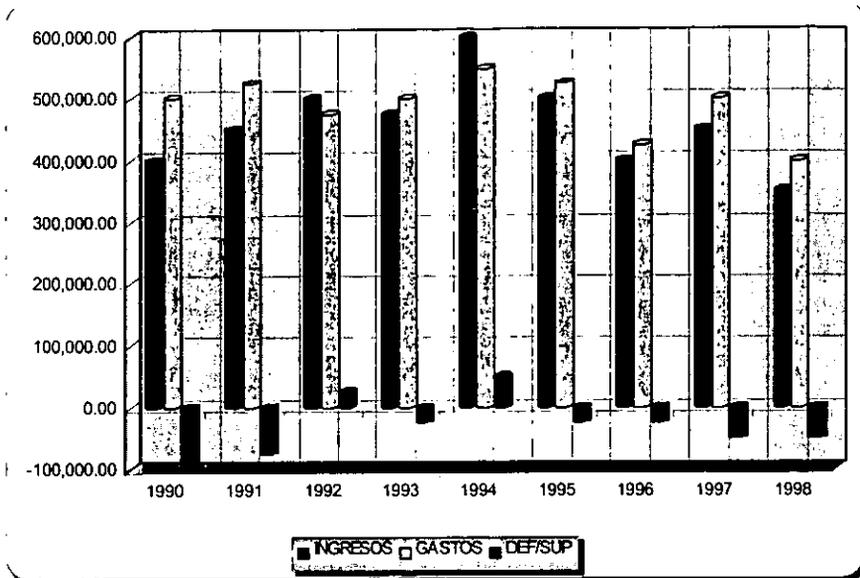
Cabe destacar que dentro de los gastos de operación, el renglón de servicios personales es el más significativo al representar el 68% de dichos gastos y entre el periodo de 1990-1997 su tasa de crecimiento promedio anual fue del 18.49% nominal y -1% real.

Por su parte, los conceptos de materiales y suministros y servicios generales registraron un crecimiento nominal promedio anual de 17.8% y 12%, respectivamente (-1.48% y -6.51% en términos reales).

El Organismo ha enfrentado una mayor competencia de las mensajerías privadas sin contar con recursos suficientes fundamentalmente para la operación que han afectado fuertemente la calidad del servicio.

Asimismo, las políticas de austeridad se han orientado principalmente a renglones diferentes al de recursos humanos por cuestiones fundamentalmente sindicales. En tal virtud, cualquier redimensionamiento que se proponga para la empresa deberá considerar este factor, pero sobre todo, en capacitación e incremento del horario de servicio.

**GRAFICA 16**  
**SEPOMEX. INGRESO, GASTO Y MARGEN DE OPERACION**  
 Términos reales. Miles de pesos de 1990



Fuente: Elaboración propia con base en información de la Cuenta de la Hacienda Pública Federal. 1990-1997, estimación 1998 con base en tendencias.

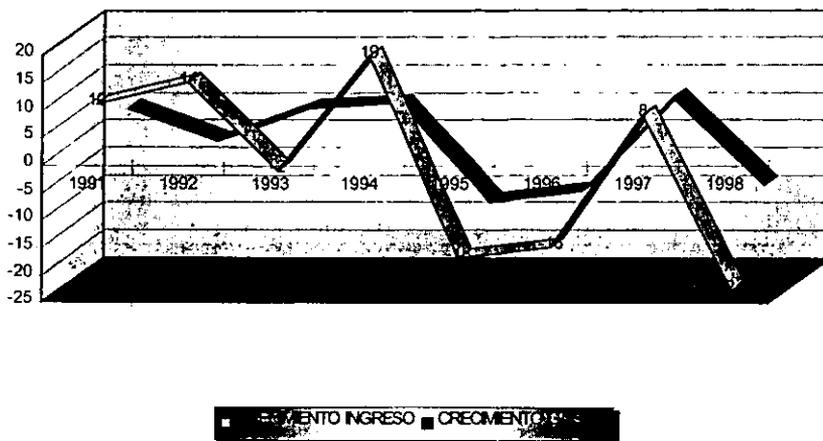
Ciertamente han existido tendencias crecientes de los ingresos y gastos nominales; sin embargo, a partir de 1994, los ingresos reales registran tendencias a la baja a un ritmo mayor que los gastos, como se observa, en la gráfica anterior.

Entre 1994 y 1997 los ingresos reales disminuyeron a una tasa promedio anual de 9.56%, mientras que los gastos reales decrecieron en 6.29%. En la gráfica 16 se observa que el Organismo ha realizado esfuerzos de control presupuestal para adecuarse a las nuevas condiciones de competencia en el mercado. Sin embargo, el gasto presenta resistencias a la baja en virtud de la elevada plantilla de personal y para no demeritar más la calidad del servicio.

De continuar las tendencias de 1998, los ingresos reales podrían ser cada vez menores en 18% a los registrados en 1990. Aún cuando se realizara un fuerte ajuste presupuestal que disminuyera significativamente los niveles de gasto real, será difícil evitar un déficit operacional cercano al de 1990, año en que el Organismo se encontró en la situación financiera más difícil desde su origen.

La debilidad financiera del Organismo ha sido corregida parcialmente por el flujo de subsidios proporcionados por el Gobierno Federal y los productos financieros, derivados estos últimos de la alta liquidez con que contó SEPOMEX entre 1994-97 combinada con altas tasas de interés bancarias.

GRAFICA 17  
 SEPOMEX, CRECIMIENTO REAL ANUAL DE INGRESOS Y GASTOS 1990-1998



Fuente: Elaboración propia con base en información de la Cuenta de la Hacienda Pública Federal. 1990-1997, estimación 1998 con base en tendencias.

Las tendencias de crecimiento de ingresos y gastos se reflejan en la gráfica anterior, que confirma que solamente por excepción en los años de 1992 y 1994 el crecimiento real de los ingresos estuvo por arriba del de los gastos.

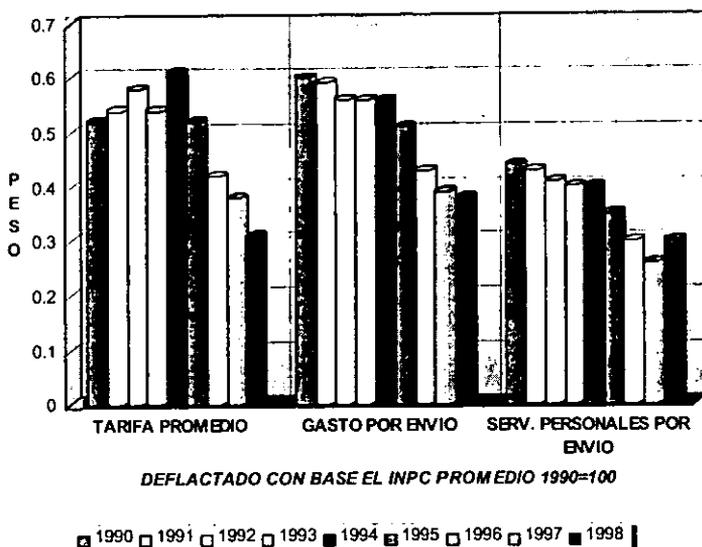
### III.3.2. Manejo de tarifas

El comportamiento de los ingresos refleja la inflexibilidad en el manejo de tarifas, toda vez que en el período de 1990-1998 ha existido una tendencia creciente en piezas de correspondencia y otros envíos procesados y vendidos cuyo promedio anual de aumento ha sido del 4% entre 1990-1998. Por su parte las tarifas registraron un crecimiento promedio de 4% anual de 1990 a 1994 y un decremento de 17% de 1994 a 1998. Si se considera el período completo de 1990-1998, la tasa promedio de decremento en la tarifa real fue de 7%.

El comportamiento creciente de los ingresos entre 1990-1994, fue originado por la combinación de ajuste de tarifas y aumento de envíos vendidos. Por otro lado, la caída en ventas a partir de ese año se explica fundamentalmente por el hecho de que la tarifa real decreció en forma más que proporcional que el aumento de los envíos.

El tipo de productos y servicios que ofrece SEPOMEX tienen un menor valor agregado que aquellos que ofrece la competencia, lo que se refleja en que la tarifa promedio de Estafeta, durante 1997, fue 12 veces superior a la de SEPOMEX.

GRAFICA 18  
 SEPOMEX: TARIFA, GASTOS DE OPERACION Y REMUNERACIONES POR ENVIOS REALES



Fuente: Elaboración propia con base en información de la Cuenta de la Hacienda Pública Federal. 1990-1997, estimación 1998 con base en tendencias.

Cabe resaltar que la tarifa promedio solamente por excepción (años de 1992, 1994 y 1995) ha cubierto los gastos de operación por envío, precisamente en los años en que existió superávit de operación, conforme se observa en las gráficas 16 y 17.

Resalta también el peso que tiene el rubro de servicios personales en los gastos por envío. De los 60 centavos que se gastaba en 1990 por envío, 44 centavos (equivalente al 73% de los gastos totales) se originaba en el concepto de remuneraciones y prestaciones al personal.

En 1997 se gastaron 38 centavos reales (a precios de 1990) por envío, de los cuales 30 centavos (79%) correspondieron a servicios personales. Tales cifras reflejan que la operación de SEPOMEX se basa en una pesada plantilla de personal. La reducción de costos ha recaído en gran medida en la contención de los salarios reales y ajustes marginales en el número de trabajadores.

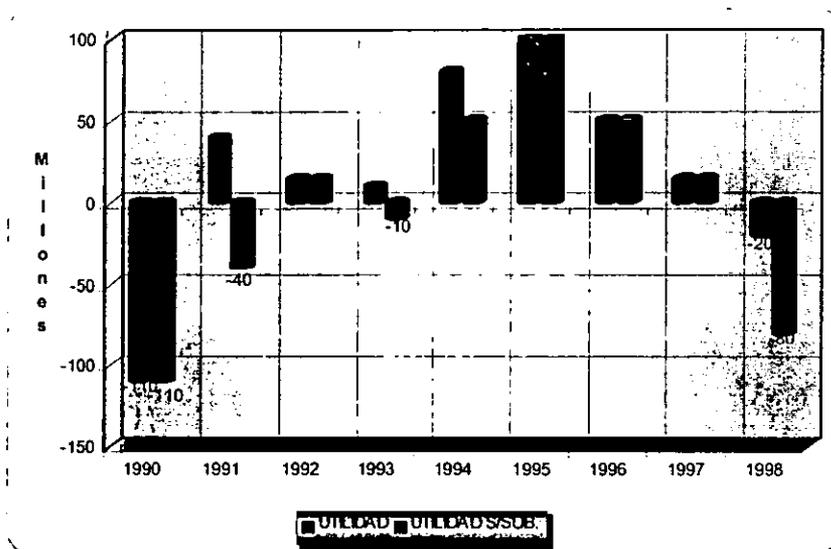
Sin embargo, habría que observar la composición entre personal administrativo y operativo. Presumiblemente, pudiera estar más abultada la carga administrativa, y más corta la operativa ya que esta actividad requiere mayor mano de obra operativa.

### III.3.3. Utilidades y tasa de ganancia real

La utilidad neta anual que reportó SEPOMEX entre los años 1990-97, estuvieron soportadas básicamente por ingresos provenientes de productos financieros y subsidios. Independientemente del origen de las utilidades se logró superar la difícil situación financiera en que se encontraba el Organismo en 1990.

El comportamiento de las utilidades reales fue bastante irregular en el período que se analiza, las cuales se incrementaron a una tasa media anual promedio de 19.8%. Descontando los subsidios, la tasa media anual de crecimiento fue de 5%. Cabe resaltar, que estos crecimientos son explicables por la base muy baja de que se parte, esto es, de pérdidas de 110.7 millones en 1990, equivalentes al 68% del capital y reservas de ese año, que colocaba a la institución en situación de virtual quiebra técnica<sup>44</sup>.

GRAFICA 19  
SEPOMEX: UTILIDAD NETA REAL CON Y SIN SUBSIDIO



Fuente: Elaboración propia con base en información de la Cuenta de la Hacienda Pública Federal. 1990-1997, estimación 1998 con base en tendencias.

En la gráfica 19 y el cuadro 3, se observa que los subsidios de 1991, 1993 y 1994, los altos ingresos por productos financieros del período 1994-96, y los márgenes de operación positivos de los años 1995-96 permitieron la recuperación del nivel de utilidades y superar la situación de debilidad financiera en que se encontraba el Organismo en 1990.

<sup>44</sup> La ley General de sociedades Mercantiles establece en la fracción V del artículo 229, que la pérdida de las dos terceras partes del capital social, es causal de disolución de las sociedades mercantiles

Los subsidios canalizados por el Gobierno Federal al Organismo, combinados con los márgenes de operación positivos de 1994-95, los elevados ingresos derivados de productos financieros originados por la alta liquidez de la empresa en esos años y las altas tasas nominales de interés, permitieron al Organismo la obtención de niveles de utilidad reales sin precedentes, que posibilitaron superar en gran medida la situación de quiebra técnica, eliminar la necesidad de subsidios hasta 1997 y fortalecer los niveles de capitalización susceptibles de ser canalizados a inversión física y modernización de la planta y equipos, entre otros.

Conforme se observa en el cuadro 3, las tasas de ganancia reales, calculadas de manera tradicional como utilidad neta entre capital y reservas, fueron particularmente altas en 1991 (33%), 1994 (63%), 1995 (74%) y 1996 (31%). Descontados los subsidios, tales tasas de ganancia fueron menores o negativas en varios años.

**CUADRO 3**  
**SEPOMEX**  
**TASA% DE GANANCIA REAL CON Y SIN SUBSIDIO**

AÑOS	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998
TASA DE GANANCIA REAL	-68.21	33.39	12.11	9.01	63.47	74.05	31.51	6.62	-9.58
TASA DE GANANCIA REAL S/SUB	-68.21	-30.55	12.11	-10.64	36.96	74.05	31.51	6.62	-36.19

Fuente: Elaboración propia con base en información de la Cuenta de la Hacienda Pública Federal. 1990-1997, estimación 1998 con base en tendencias.

El ritmo de crecimiento de las utilidades reales y de la tasa de ganancia empezó a declinar fuertemente a partir de 1994. En 1997 se registraron todavía una tasa de ganancia real positiva de 7%, pero muy inferior a la de los años precedentes; sin embargo de continuar las tendencias de ingresos y gastos, se requerirán nuevamente en los años subsecuentes niveles de subsidios elevados para apuntalar la situación financiera del Organismo.

Ciertamente no se ha llegado aún a niveles de debilidad financiera similares a los de 1990, toda vez que se logró fortalecer el capital; sin embargo, las condiciones del mercado han cambiado significativamente y aparentemente el Organismo no efectuó acciones severas de corrección que le permitieran mantener su posición.

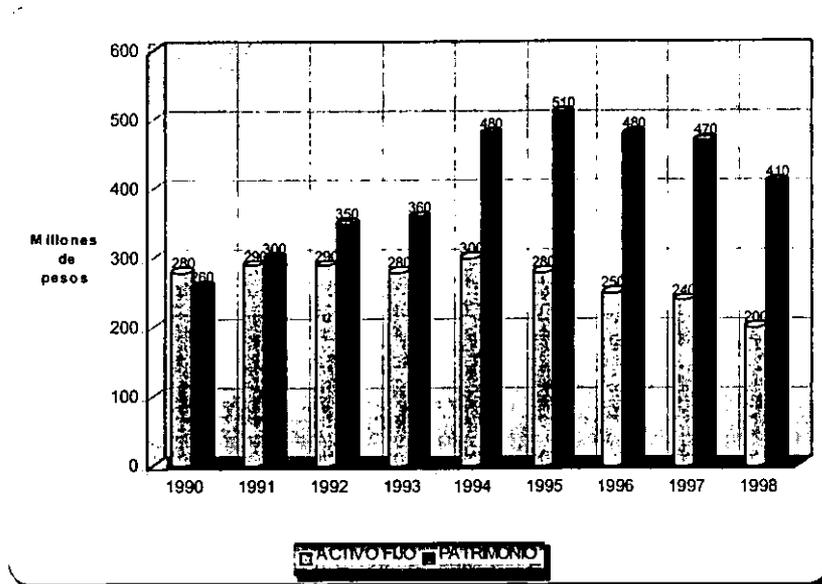
De no detener y revertir dicha tendencia, es factible que los buenos resultados de ejercicios anteriores y los apoyos fiscales recibidos a la fecha se diluyan paulatinamente hasta traducirse en la necesidad de recursos fiscales crecientes y/o severas medidas de ajuste administrativo y operativo.

La difícil situación financiera de SEPOMEX, no ha sido resultado solamente de las condiciones más competitivas del mercado, también han incidido en gran medida estrategias internas de inversión y crecimiento, puesto que como se establece en el siguiente inciso, no se utilizaron los excedentes para reponer activos suficientemente, incrementar la planta y equipo, ni modernizar procesos operativos.

### III.3.4.- Activo fijo y patrimonio

La calidad deficiente del servicio se deriva en gran parte por la falta de inversión en activos fijos y procedimientos modernos, y ausencia de orientación comercial hacia el mercado. Los activos fijos, en términos reales, registraron tendencias decrecientes del orden de 3% promedio anual entre 1990-1998; es decir, ni siquiera se ha repuesto totalmente el equipo depreciado.

GRAFICA 20  
SEPOMEX: EVOLUCION REAL DE ACTIVO FIJO Y PATRIMONIO



Fuente: Elaboración propia con base en información de la Cuenta de la Hacienda Pública Federal. 1990-1997, estimación 1998 con base en tendencias.

Si bien es cierto el Organismo generó recursos limitados, entre 1990-98, para ampliar su capacidad productiva, ellos fueron suficientes para poder duplicar en este período el saldo real de activos fijos netos (el cual es un componente esencial de la capacidad instalada) existente en 1990.

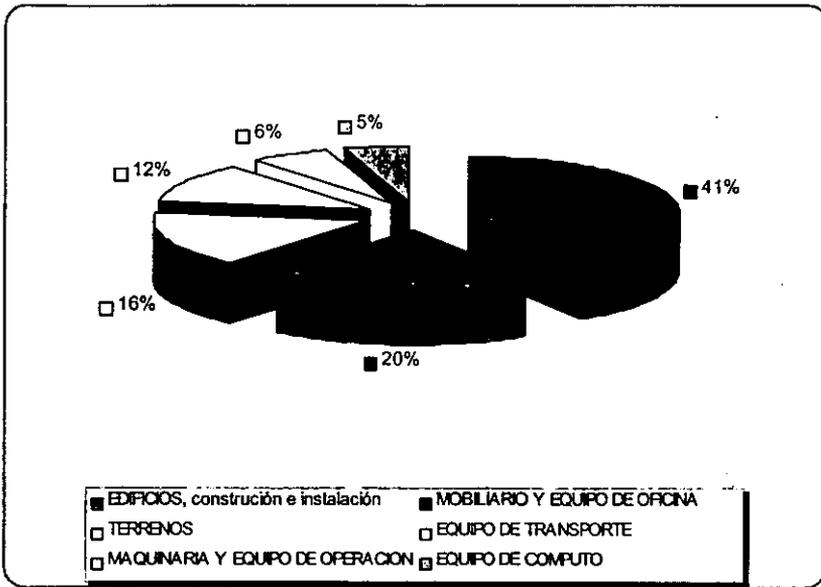
Conforme se observa en la gráfica anterior, el patrimonio del Organismo llegó a ser el doble de los activos fijos. Por otro lado, desde 1991 se generó un flujo neto de utilidades que, acumulado en el período, fue equivalente al saldo de activos fijos reales promedio del período.

Tampoco se invirtió en sistemas y procedimientos administrativos y operativos, lo que explica su actual falta de competitividad y tendencias crecientes de pérdida de mercado.

Ocurrió un fuerte error estratégico de autoridades o de la administración al no autorizar inversiones o bien por no presentar proyectos viables y mantener líquidos (en caja y bancos) los recursos excedentes en lugar de invertirlos para ampliar la capacidad de producción y mejorar la calidad del servicio, de tal forma que la brecha tecnológica y de equipo es cada vez mayor con las empresas de mensajería privadas.

SEPOMEX no sólo no invirtió en activos fijos, sino que ha mantenido la composición de los mismos. Mientras que las empresas privadas han invertido, y planean continuar haciéndolo, en equipo de transporte, cómputo y telecomunicaciones, en la empresa pública de correos los activos fijos en equipo de transporte, cómputo y maquinaria y equipo de operación representan el 23% del saldo total de activos fijos.

GRAFICA 21  
SEPOMEX. COMPOSICION DE LOS ACTIVOS 1997



Fuente: Elaboración propia con base en información de la Cuenta de la Hacienda Pública Federal. 1990-1997, estimación 1998 con base en tendencias.

En suma, en esta década se ha redistribuido el mercado de correo universal en favor de las mensajerías privadas, a pesar de la reforma institucional y legal de 1986 cuando se crea SEPOMEX y se genera el marco normativo que regiría la operación de los agentes público y privado.

En la nueva composición del mercado han incidido la falta de supervisión de las autoridades supervisoras para preservar el monopolio postal, las fuertes inversiones efectuadas por el sector privado, el estancamiento de las inversiones del correo público y posibles errores estratégicos de autoridades federales en la gestión de SEPOMEX.

Es clara la necesidad de profundizar la reforma iniciada en 1986 para regularizar la situación actual de abierta competencia entre los agentes o para crear los sistemas de supervisión para preservar el monopolio estatal.

#### III.4. REFORMA DEL SERVICIO DE CORREOS

Es evidente la necesidad de profundizar la reforma del servicio de correos iniciado en 1986, por las siguientes razones:

- Es necesario reconocer la competencia a que se enfrenta SEPOMEX, la cual no sólo se encuentra en los operadores privados de la distribución física de correspondencia, envíos y paquetes, sino la que representan los medios electrónicos.
- Es el único medio de enlace entre una alta proporción de la población y porque las actividades comerciales y de negocios requieren de medios de comunicación rápidos, confiables y al menor costo.
- Alrededor del 80% de las necesidades del servicio de correos, mensajería y paquetería se generan por actividades de negocios<sup>45</sup>.
- Prestar un servicio público eficiente y de calidad del correo social y comercial.
- Disminuir o eliminar la carga financiera para el erario público, originado por ineficiencia en la gestión del Organismo Público de correos y/o la intensificación de la competencia.
- El correo público se aleja cada vez más de ser el medio de comunicación idóneo para apoyar las transacciones comerciales y financieras, en virtud de la falta de oportunidad e inseguridad en la entrega
- Para regularizar y/o controlar la situación de los prestadores privados del servicio que realizan operaciones reservadas exclusivamente al Estado.

La necesidad de reformar el sistema de correos en México ha sido expresada en diferentes ocasiones por las autoridades en la materia y por el Director de SEPOMEX, quien, específicamente, en julio de 1997 manifestó ante el periódico *El Financiero* que "existen planes por parte de la SCT de "liberalizar" el Servicio Postal Mexicano, para lo cual habrá cambios a la ley de correos y ya está en marcha un programa rector que incluye una reestructuración total del servicio para hacerlo más eficiente, pero esto no implica una privatización del correo"<sup>46</sup>.

De las declaraciones antes citadas, no queda claro el alcance de la palabra liberación, pero resulta evidente que no existen planes de privatizar al Organismo Público operador del servicio de correos.

En tal sentido y de acuerdo con la nota periodística antes citada, la reforma legal parece orientarse hacia el mejor control de empresas que operan correspondencia y en cuanto a la reforma institucional, aparentemente se orientaría hacia "el cambio tecnológico para efectuar los proceso operativos más simples".

<sup>45</sup> Ranganathan, Kumar y Rohiny Dey. *Op. Cit.* p.p 36

<sup>46</sup> Hernández, Jaime. *Reestructuración a fondo en SEPOMEX. El Financiero. 14 de julio de 1997*

En fecha posterior (enero de 1998) se precisa más el alcance y orientación de la reforma postal, de la siguiente manera:

- Actualizar y definir el marco jurídico al servicio público de correos y postales.
- Fortalecer las atribuciones de la SCT en cuanto a la regulación y verificación de la materia postal.
- Garantizar dentro del territorio nacional la prestación del servicio de correos a cargo del Estado.
- Otorgar universalidad, calidad y seguridad en el manejo de la correspondencia, así como promover el desarrollo de una sana competencia, mediante la regulación de los llamados mercados "paralelos" que en los últimos años han surgido en el ámbito urbano y comercial.
- Para el logro de esos objetivos SEPOMEX establecerá alianzas estratégicas con los sectores privado y social, a efecto de conjuntar experiencias y recursos<sup>47</sup>.

De la cita anterior, se desprende que la reforma postal de acuerdo con los proyectos de las autoridades del sector comunicaciones se fundamentaría en una reforma legal que fortalecería las facultades de supervisión a la SCT y reconocería y regularizaría la competencia representada por las empresas de mensajería y paquetería que conforman los mercados paralelos de correspondencia.

No se menciona gran cosa sobre la reforma institucional, excepto que se establecerían alianzas estratégicas con los sectores privado y social. Aún cuando tampoco es claro el alcance de la apertura de la empresa pública de correos a la participación privada, un primer indicio de las formas en que se haría se encuentra en la información que la SCT proporcionó al periódico *el financiero* en sentido de que:

"MEXPOST, la compañía de mensajería acelerada del Servicio Postal Mexicano (SEPOMEX), se abrirá a la participación privada nacional y extranjera, con lo que se convertirá en la primera filial de la empresa gubernamental".

"En este proceso de descentralización, SEPOMEX participará con capital y compartirá con los nuevos inversionistas tanto la propiedad, como la operación de la nueva empresa"<sup>48</sup>.

No se tiene más información acerca del porcentaje de participación del sector privado en la nueva empresa filial, ni si forma parte de una estrategia más general de abrir otras líneas de negocios de SEPOMEX a la inversión privada o si seguirá el esquema de corporativización.

Respecto a la forma de participación en el mercado mexicano de las empresas extranjeras de mensajería y paquetería en cuanto a que están cubriendo también aspectos de carga en el interior de nuestro país, contraviniendo lo establecido por el tratado de libre comercio, el cual dispone que dicha actividad se encuentra reservada exclusivamente para inversionistas mexicanos, en julio de 1997 se anunció la emisión de un nuevo reglamento de mensajería y paquetería, que establecería el peso y consolidación de carga en paquetería<sup>49</sup>.

<sup>47</sup> Hernández, Jaime. *El financiero*. 7 de enero de 1998

<sup>48</sup> Castro, Edith. *Llega la hora a Mexpost: entra la IP. Reforma* 04 de agosto de 1998

<sup>49</sup> Pérez Lince, Bernardo. *En septiembre el nuevo reglamento de mensajería y paquetería. El economista* 21 de julio de 1997

La misma fuente establece que "las empresas estadounidenses, entre las que destacan Federal Express, DHL y UPS, no tienen derecho a utilizar (en México) camiones con capacidad para más de cuatro toneladas".

Por su parte el gobierno norteamericano prohibió la entrada de empresas mexicanas de mensajería y paquetería en su territorio.

En suma, se encuentra pendiente la reforma del sistema postal en todos sus niveles: Legal para establecer el marco en el que se dará la competencia e institucional en cuanto a la forma de participación de la empresa pública de correos, en dicha actividad.

Mientras tanto, las empresas privadas continúan ganando mercado no obstante, o tal vez precisamente, por la falta de una reglamentación clara, frente a una empresa pública limitada para operar en un marco de abierta competencia y cuyos resultados más inmediatos son pérdidas operativas crecientes, necesidad de subsidios y deterioro en la calidad del servicio.

En cualquier caso, la tendencia parece ser la de liberar legalmente el mercado, lo que regularizaría la situación de abierta competencia que existe en la práctica y a la que el correo público ha respondido muy lentamente.

## **IV.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **IV.1.- CONCLUSIONES**

Los resultados de la investigación respecto al comportamiento financiero de SEPOMEX en un contexto de competencia creciente se pueden resumir de la siguiente manera:

- La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y las Leyes y Decretos relacionados con el servicio público de correos definen perfectamente el ámbito de negocios de SEPOMEX.
- La evidencia indica que no se ha respetado ni se ha hecho respetar la Ley Postal por parte del ente regulador, es decir, la SCT, en cuanto a que SEPOMEX ha enfrentado la competencia ilegal de las empresas privadas de mensajería y paquetería formales e informales, nacionales e internacionales.
- Se ha conformado una estructura oligopólica de mercado inadecuada en cuanto a asignación de recursos, determinación de precios y de producto agregado.
- La liberación de hecho pero no de derecho del mercado de distribución de correspondencia y otros envíos y despachos, ha beneficiado a unos cuantos participantes, y en la práctica la libre competencia en este caso no permite un alto número de oferentes, toda vez que existen fuertes barreras para la entrada a esta industria por las grandes inversiones que se requieren en instalaciones, equipo vehicular, transporte y tecnología en informática.
- Dos empresas mexicanas privadas de mensajería y paquetería (ESTAFETA y MULTIPACK) participan conjuntamente en el mercado global con el 31%; sin embargo, en el largo plazo se prevé que enfrentarán una mayor competencia de las empresas internacionales, las cuales están dotadas de una mayor composición de capital y tecnología. Se estima que en el largo plazo las empresas extranjeras podrían dominar el mercado de transportación y distribución de correspondencia, mensajería acelerada y paquetería, así como el de carga. Es decir, servicios con mayor valor agregado que la correspondencia tradicional.

La misma fuente establece que "las empresas estadounidenses, entre las que destacan Federal Express, DHL y UPS, no tienen derecho a utilizar (en México) camiones con capacidad para más de cuatro toneladas".

Por su parte el gobierno norteamericano prohibió la entrada de empresas mexicanas de mensajería y paquetería en su territorio.

En suma, se encuentra pendiente la reforma del sistema postal en todos sus niveles: Legal para establecer el marco en el que se dará la competencia e institucional en cuanto a la forma de participación de la empresa pública de correos, en dicha actividad.

Mientras tanto, las empresas privadas continúan ganando mercado no obstante, o tal vez precisamente, por la falta de una reglamentación clara, frente a una empresa pública limitada para operar en un marco de abierta competencia y cuyos resultados más inmediatos son pérdidas operativas crecientes, necesidad de subsidios y deterioro en la calidad del servicio.

En cualquier caso, la tendencia parece ser la de liberar legalmente el mercado, lo que regularizaría la situación de abierta competencia que existe en la práctica y a la que el correo público ha respondido muy lentamente.

## **IV.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **IV.1.- CONCLUSIONES**

Los resultados de la investigación respecto al comportamiento financiero de SEPOMEX en un contexto de competencia creciente se pueden resumir de la siguiente manera:

- La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y las Leyes y Decretos relacionados con el servicio público de correos definen perfectamente el ámbito de negocios de SEPOMEX.
- La evidencia indica que no se ha respetado ni se ha hecho respetar la Ley Postal por parte del ente regulador, es decir, la SCT, en cuanto a que SEPOMEX ha enfrentado la competencia ilegal de las empresas privadas de mensajería y paquetería formales e informales, nacionales e internacionales.
- Se ha conformado una estructura oligopólica de mercado inadecuada en cuanto a asignación de recursos, determinación de precios y de producto agregado.
- La liberación de hecho pero no de derecho del mercado de distribución de correspondencia y otros envíos y despachos, ha beneficiado a unos cuantos participantes, y en la práctica la libre competencia en este caso no permite un alto número de oferentes, toda vez que existen fuertes barreras para la entrada a esta industria por las grandes inversiones que se requieren en instalaciones, equipo vehicular, transporte y tecnología en informática.
- Dos empresas mexicanas privadas de mensajería y paquetería (ESTAFETA y MULTIPACK) participan conjuntamente en el mercado global con el 31%; sin embargo, en el largo plazo se prevé que enfrentarán una mayor competencia de las empresas internacionales, las cuales están dotadas de una mayor composición de capital y tecnología. Se estima que en el largo plazo las empresas extranjeras podrían dominar el mercado de transportación y distribución de correspondencia, mensajería acelerada y paquetería, así como el de carga. Es decir, servicios con mayor valor agregado que la correspondencia tradicional.

- Se corrobora, que la competencia no conduce necesariamente a un mejor servicio de distribución de correspondencia, y servicios de mensajería y paquetería.
- SEPOMEX enfrentará en el largo plazo, principalmente, la competencia de los correos electrónicos; sin embargo, actualmente ha sufrido el embate de las empresas privadas de mensajería y paquetería que ha originado una reducción de la participación de esta empresa en el mercado en términos del valor de sus ventas a un 48% y de continuar esta tendencia, para el 2000-2002 los podrá participar con sólo el 40%.
- El crecimiento acelerado de las ventas de las empresas privadas de mensajería y paquetería, en un lapso de 7 años, del orden del 14% anual real, no se explica solamente por la expansión natural del mercado, que ha sido en promedio 2% anual a partir de 1990. Su dinamismo obedece primordialmente al desplazamiento de SEPOMEX de los mercados más rentables.
- El crecimiento de las empresas privadas de mensajería y paquetería formales e informales explica en gran medida la caída promedio anual de 10% de las ventas reales de SEPOMEX durante el periodo 1994-1997.
- La menor participación de SEPOMEX en el mercado, ha traído como consecuencia inmediata una debilidad financiera de este Organismo Público.
- La reforma postal de 1986 que crea a SEPOMEX como Organismo Público no fue acompañada con la dotación de recursos de capital de trabajo e inversión para enfrentar la fuerte competencia de los operadores privados.
- En 1990 SEPOMEX se encontraba en una situación de virtual quiebra técnica, la cual fue superada gracias a la transferencia de subsidios gubernamentales y al crecimiento de sus ventas en los primeros cuatro años de la década actual.
- Los resultados financieros aceptables del citado cuatrienio, permitieron al Organismo generar recursos suficientes para fortalecer su patrimonio, parte del cual fue invertido en bancos y valores cuyos rendimientos apoyaron el nivel de utilidades obtenido hasta 1997.
- Un problema grave del Organismo ha sido la ausencia de inversiones, las cuales fueron incluso insuficientes para conservar el valor real de los activos de 1990. Por su parte las empresas privadas de la competencia han invertido y/o anunciado programas de ampliación a su infraestructura equivalentes a 2.4 veces (UPS) y 5 veces (ESTAFETA) el valor actual de los activos fijos de SEPOMEX.
- El problema del Organismo Público no sólo ha sido de restricción financiera, puesto que las utilidades generadas y la recuperación de la fortaleza de su patrimonio llegaron a ser suficientes, durante 1995 y 1996, para duplicar el valor de los activos fijos existentes en 1990.
- La diferencia con empresas privadas en equipo, procesos tecnológicos e informáticos y mano de obra calificada, explican la menor penetración de SEPOMEX en el mercado, y su previsible menor dinamismo futuro que obligará al Organismo a especializarse en los servicios de menor valor agregado, cuyas características son elevados tiempos de entrega e inseguridad.

- No se dotó a SEPOMEX, al igual que el resto de las entidades públicas, de suficiente autonomía de gestión para decidir cuestiones elementales como niveles de inversión y fijación de tarifas. Estas últimas han sido decrecientes en términos reales desde 1994 (17% promedio anual ). Es factible también que tales tarifas sean acordes a la calidad del servicio que ofrece en términos de tiempo y seguridad, su aumento podría acelerar su pérdida de mercado.
- Adicionalmente, SEPOMEX se apoya en procesos tecnológicos basados principalmente en el factor trabajo más que en el factor de capital; es decir, la operación se sustenta en una pesada plantilla de personal, cuyo gasto representó en 1997 el 73% del gasto de operación por envío.
- La estructura financiera de SEPOMEX presenta la dificultad de origen de que los ingresos solamente por excepción han cubierto durante algunos años (1992, 94 y 95) los gastos de operación.
- La gran dificultad es que de continuar las tendencias decrecientes de las ventas se corre el riesgo de que los ingresos no alcancen a cubrir siquiera los gastos de servicios personales por envío.
- De cualquier forma, de continuar las tendencias actuales el Organismo Público de Correos requerirá de la transferencia de subsidios del Gobierno Federal, para apoyar su situación financiera y eliminar los riesgos de caer en quiebra técnica.
- La operación del Organismo basada principalmente en el recurso humano le otorga poca flexibilidad para racionalizar gastos, puesto que se incide en la calidad del servicio, a la vez de que se debe enfrentar la resistencia sindical. La solución que se ha dado es mantener bajos niveles salariales. Es necesario revisar a fondo la relación laboral e innovar en esquemas que permitan una mayor capacitación, productividad y mejoras en estas órdenes.
- Lo anterior hace evidente una reforma postal en todos sus niveles, la cual ya ha sido esbozada por las autoridades en sus líneas generales; no obstante su retraso podría indicar que aún no se decide cual sería su orientación y profundidad.

#### **IV.2.- RECOMENDACIONES**

Con base en los resultados de esta investigación, se recomienda lo siguiente:

- Profundizar la reforma postal, iniciada en 1986, en los siguientes aspectos:
  - a) Legal.- Para regularizar la operación de los operadores privados y para dotar de una mayor autonomía de gestión a SEPOMEX, que le posibilite participar sin desventaja en un mercado altamente competitivo y preservar el monopolio estatal en materia de distribución de correspondencia de acuerdo con los pesos y medidas de los despachos establecidos en la Ley actual.
  - b) Institucional.- Los procesos operativos, administrativos y de negocios deben orientarse fundamentalmente a atender las necesidades del mercado. Para lo cual se deberán identificar las líneas de negocios y productos que ofrezcan las mejores oportunidades de negocio y en las que se pueda alcanzar mejor calidad de servicio; el correo social incluso debe ofrecerse en términos óptimos de calidad. La nueva orientación del servicio hacia el mercado, deberá basarse en fuertes inversiones y en tecnología de punta.

- Es factible que la reforma institucional deba pasar necesariamente por un proceso de redimensionamiento del Organismo para adecuar su tamaño a la generación de recursos y a su participación en el mercado, a menos que las nuevas oportunidades de negocio permitan incorporar al personal que resulta redundante en las condiciones actuales, financieras y de mercado.
- La reforma Institucional no podrá efectuarse con éxito sin la reforma legal que dote al Organismo de una verdadera autonomía de gestión.
- La falta de autonomía de gestión ha generado candados a SEPOMEX, que de acuerdo con la regulación actual no le permite opciones de profundizar su participación en el mercado con calidad, seguridad, oportunidad y eficiencia. Dichos candados se traducen en lo siguiente:
  - a) Rigidez en el manejo de los recursos financieros.
  - b) Inflexibilidad para desarrollar los programas de adquisiciones, inversiones y obras.
  - c) Los dos puntos anteriores limitan la renovación y ampliación de la planta productiva, del desarrollo informático, de la red de transporte y la seguridad de los envíos.
  - d) La determinación de tarifas requiere de las aprobaciones de la Coordinadora Sectorial y de la SHCP, la cual muchas veces se detiene por criterios macroeconómicos (estabilidad de precios)<sup>50</sup>, y no por las condiciones del mercado en que participa SEPOMEX.
  - e) Falta de oportunidad en adecuar la estructura orgánica, política de sueldos, prestaciones y capacitación, para responder a los requerimientos de una empresa en expansión y en abierta competencia con mensajerías privadas.
  - f) Restricciones diversas para promocionar y publicitar servicios nuevos y actuales, cuyos resultados se traducen en menores ventas y penetración en el mercado. El gasto en publicidad suele ser más rentable que el manejo de la política de tarifas.
  - g) La posibilidad de que SEPOMEX explore áreas de oportunidad de negocios a través de una corporativización.

Ahora bien, la autonomía de gestión no significa hacer lo que se quiera sin regirse por norma alguna; significa que dentro de las disposiciones particulares que regulan el Servicio Postal se incluyan las leyes específicas con carácter preeminente sobre el resto de la Legislación Pública que doten al servicio universal de correos de la flexibilidad necesaria para responder con oportunidad a las exigencias del mercado. Tales leyes y normas específicas podrían ser análogas al artículo 4° de la Ley de Entidades Paraestatales, relativas a las empresas del sector financiero.

<sup>50</sup> En una publicación especializada se dice que "las autoridades gubernamentales mexicanas aparentemente han negado la solicitud formulada por el Servicio Postal Mexicano (SEPOMEX) para incrementar sus tarifas postales domésticas entre 12 y 15% (por que tal incremento) no se justificaría a la luz de otros cortes (presupuestales, varios de ellos de carácter social). Por avión. The International Mail and Delivery Newsletter. Vol. 1, No. 5, Julio 17 de 1998 p.p 5

Se recomienda que las leyes específicas que dotarían de autonomía de mayor gestión a SEPOMEX sean:

1. Su presupuesto de ingresos y egresos no formaría parte del presupuesto de Egresos de la Federación ni de la Ley de Ingresos, su autorización recaería exclusivamente en el Organismo de Gobierno.
2. La Coordinadora Sectorial será el único canal de información para el conjunto de instancias superiores del sector público.
3. Las autorizaciones del presupuesto de adquisiciones e inversión (capítulos, 5000 y 6000) estarían incluidas en el presupuesto de egresos. Su ejercicio se realizaría conforme a las facultades del Comité de Adquisiciones y Obra, así como de la Dirección y mandos medios.
4. La política de tarifas y descuentos, sería autorizada exclusivamente por el Organismo de Gobierno y se informará oportunamente a la Coordinadora Sectorial.
5. Las políticas de sueldos y tabuladores, compensaciones por productividad y estructura orgánica, serán autorizadas por el Organismo de Gobierno con el visto bueno de la Coordinadora Sectorial.
6. En cuanto a las partidas de publicidad y capacitación, se ejercerán los importes incluidos en el presupuesto autorizado, conforme a las políticas generales aprobadas por el Organismo de Gobierno.
7. El Organismo de Gobierno sería la instancia superior de administración del Organismo, en él recaerían las funciones básicas no sólo de definir las políticas generales de la empresa, sino también las decisiones más importantes como las referidas en los puntos anteriores, así como la vigilancia estricta de su cumplimiento. Por tanto los integrantes del Organismo de Gobierno tendrían también responsabilidades inmediatas ante las instancias correspondientes de fiscalización.
8. Lo anterior requerirá reforzar las funciones, atribuciones, integración y calendario de sesiones del Organismo de Gobierno; así como el formato de la orden del día.
9. En cuanto a la integración del Organismo de Gobierno, éste podría incluir también a personas de la sociedad civil con experiencia reconocida en materia negocios, de correo y logística.
10. El calendario de sesiones debería ser mensual, además de que se podrían formar comités técnicos con facultades delegadas para asuntos específicos que requieran autorización urgente y/o especializada.
11. Se requeriría definir perfectamente no sólo las facultades del Organismo de Gobierno, sino también del Director General, Directores de Área, Gerentes y Jefes de Departamento; así como de los Comités Técnicos, particularmente en lo que se refiere al ejercicio del presupuesto de egresos e inversión.
12. Dentro de las normas generales para la autorización y ejercicio presupuestal, es recomendable simplificarlas de tal modo que se autoricen solamente los techos del presupuesto de egresos e inversión a nivel de flujo de efectivo y todas las partidas no ejercidas o devengadas al cierre del ejercicio automáticamente serán con cargo al techo presupuestal del siguiente año. En este sentido, se podría contar con un presupuesto multianual

13. La autonomía de gestión efectiva, significaría también compromisos específicos para generar los recursos excedentes suficientes para financiar su expansión, fortalecer sus niveles de capitalización y en general su estructura financiera. Compromisos adicionales serían:

- Mantener precios que permitan regular el mercado nacional.
- Lograr una mayor penetración en el mercado.
- Ofrecer el servicio con seguridad, calidad y oportunidad.
- La rentabilidad y la entrega de envíos con seguridad, calidad y oportunidad, deberán medirse no sólo respecto a sus metas, sino también respecto al promedio de las empresas privadas que compiten en el mercado.

Para una mejor supervisión, control y evaluación del desempeño de SEPOMEX, y el cumplimiento de sus compromisos requeriría generar un nuevo sistema de rendición de cuentas, lo que implicaría que los sistemas de información deberían ser susceptibles de conectarse con los de las entidades reguladoras, con el fin de que cuenten con los elementos necesarios a cualquier nivel de desagregación y se eleve la calidad de la supervisión. Lo anterior, puede soportarse mediante indicadores reales de gestión, tanto del Organismo como de los directivos.

Finalmente, no se podría afirmar que existen características intrínsecas de las empresas públicas que les determine bajos niveles de eficiencia y que constituyan candidatos permanentes para la recepción de subsidios del Gobierno Federal. Como se demuestra en el caso del SEPOMEX es factible encontrar soluciones viables que les permita cumplir con su función de servicio público con altos niveles de rentabilidad social y económica.

#### **IV.3.- CONSIDERACIONES PARA DISCUSION**

1. Se requiere una pronta evaluación de la información de la situación de SEPOMEX y el planteamiento integral de decisiones a seguir para el corto, mediano y largo plazo.
2. Elaborar una estrategia integral de negocios de SEPOMEX, que permita revertir su situación financiera, operativa y de desarrollo integral del Organismo.
3. La correcta operación del servicio postal, por definición se requiere de un número elevado de empleados y oficinas.
4. La actual planta laboral y red de oficinas podría inclusive ser insuficiente para la operación del Servicio Postal, si se incrementa el volumen de operación del Organismo.
5. La estrategia laboral, deberá considerar la capacitación y, más que su reducción, lo que implica una readecuación y balance de estructuras.
6. Dar prioridad a la interconexión entre las principales oficinas de mayor demanda (equipos de comunicaciones y transporte) y su eventual reubicación, antes que a la expansión de número de oficinas.

7. La estrategia comercial deberá enfocarse a la promoción del correo comercial y de nuevos productos con mayor valor agregado, como la mensajería y paquetería acelerada que han resultado un fuerte atractivo en la obtención de utilidades.
8. Lo anterior entre otros, requiere de la modernización, optimización de los procesos de recepción, recolección, clasificación y distribución por lo que es necesario que se evalúe a detalle dentro del programa de inversión multianual, los requerimientos para las actividades antes señaladas.
9. El éxito de renovación de imagen, depende como factor fundamental de una evidente mejoría en la calidad, oportunidad, seguridad y certeza del servicio. La estrategia de comunicación deberá dar prioridad a evidenciar este esfuerzo, más que a comunicar la renovación de instalaciones y equipo.

## **\*BIBLIOGRAFIA\***

### **LIBROS**

Adie, Douglas K. *MONOPOLY MAIL.- Privatizing the U.S. Postal Service.* Transaction Publishers. New Brunswick. New Jersey.1989. Library of Congress Cataloging-in-Publication Data

Boumol, J William. *Teoría económica y análisis de operaciones.* Ed. Prentice Hall Internacional 1980.

Cordero Sosa Miguel. *El desarrollo de la comunicación postal en México.* Tesis de la Facultad de Economía, UNAM 1974.

Banco de México. *The Mexican Economy 1998.* Ed. Banco de Mexico. Junio de 1998.

Chesnois, Francois. *La mondialization du capital.* Nouvelle edition augmentée. Syros, Paris 1997.

Fernández Caballero Simón. *Influencia del servicio postal en el desarrollo de la economía mexicana.* Tesis Facultad de Economía. UNAM 1980.

Huerta Cruz María Azucena. *Diagnóstico y perspectivas del Servicio Postal Mexicano.* Tesis Facultad de Ciencias. UNAM 1987.

Jordi, Canals. *Universal Bankig. International Comparissons and Theoretical Perspectives.* Oxford 1997.

Kats, Harry C. Editor. *Telecommunications. Restructuring, Work and Employment. Relations World Wide.* ILR PRESS. London,1987.

Koutsoyannis, A., *Modern Microeconomics.* The Mc Millan Press Ltd. Londres 1975. Traducción y edición UAM Azcapotzalco. Mimeo,1984.

Lenard, Thomas M; DiLorenzo, Thomas J; y, otros. *The Last Monopoly. Privatizing The Postal Service for The Information Age.* Editada por Edward L. Hudging. Cato Institute. Washington D.C.1996.

Leyva Leyva Carmen. *Sistema para la asignación óptima de rutas en el envío de paquetería.* Tesis Facultad de Ciencias. UNAM, 1988.

López Jiménez Armando. *La racionalización en los egresos del Servicio Postal Mexicano.* Tesis Facultad de Economía. UNAM, 1975.

Milhe; Bruno Guadalupe. Coordinadora y otros. *La Quinta Casa de Correos. Crónica del Servicio Postal Mexicano.* Ed. SCT-SEPOMEX. México, 1990.

Musik Kalis Guillermo. *El Servicio Postal Mexicano.* Tesis Facultad de Derecho. UNAM, 1956.

Nájera Durán Amado. *El Servicio Postal Mexicano: sus perspectivas de desarrollo.* Tesis Escuela Superior de Economía,1973.

Nava Negrete Alonso. *Análisis y Estudio sobre el correo en México.* Tesis Facultad de Derecho UNAM,1981.

Pina Pérez Ramón. *El correo valioso instrumento en la esfera financiera, crediticia y monetaria.* Análisis, evolución y perspectivas. Tesis Facultad de Economía. UNAM, 1983.

Ranganathan, Kumar y Rohiny Dey. Ed. Banco Mundial. *Departamento de Desarrollo del Sector Privado en colaboración con la Unión Postal Universa,* 1986.

Stanback, Thomas M; Beurs, Peter J; Noyelle, Thierry, J; Karusack; Robert, A. *Servicios. La Nueva Economía*. Ed. David Martínez Cabello para Publigráficos, S.A. México, 1984.

Secretaría de Comunicaciones y Transportes. *Programa Nacional de Correos, 1995-2000*.

Secretaría de Comunicaciones y Transportes. *Historia del Correo*.

Secretaría de Comunicaciones y Transportes. *Anuarios Estadísticos*.

Secretaría de Comunicaciones y Transportes: *Crónica del Servicio Postal en México. La Quinta Casa de Correos*. Miguel Ángel Porrua, Grupo Editorial, México 1990.

Stigler, George. *La competencia perfecta observada históricamente*, en *Historia del Pensamiento Económico*. Ed. Ateneo. México, 1979.

Stigler, George. *Los economistas y el problema del monopolio en El economista como predicador y otros ensayos*. Ed. Orbis. España, 1986.

Torres Castillo Eduardo. *La desconcentración administrativa en el Servicio Postal Mexicano*. Tesis Facultad de Contaduría y Administración. UNAM, 1987.

Vázquez Chavarria José. *El Servicio Postal Mexicano*. Tesis Facultad de Economía UNAM, 1970.

## **LEYES Y DECRETOS**

*Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*. Ediciones Andrade, S.A. de C.V. México. Tomo I Reimpresión 8a.

*Ley del Servicio Postal Mexicano publicada en el Diario Oficial de la Federación el 10 diciembre de 1986*.

*Ley de Vías Generales de Comunicación*. Ediciones Andrade, S.A. de C.V. México. Tomo I. Reimpresión 7a.

*Ley General de Sociedades Mercantiles*. Ediciones Andrade, S.A. de C.V. México. Tomo I. Reimpresión 5a.

*Reglamento para la Operación del Organismo Servicio Postal Mexicano, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 31 de octubre de 1988*.

*Decreto por el que se crea el Organismo descentralizado denominado Servicio Postal Mexicano*. Diario Oficial de la Federación.- 20 de agosto de 1986.

*Ley Federal de Entidades Paraestatales*. Diario Oficial de la Federación. 14 de mayo de 1986 y 29 de diciembre de 1992.

*Ley Orgánica de la Administración Pública Federal*. Ediciones Andrade, S.A. de C.V. México. Tomo II. Reimpresión 8a.

## **HEMEROGRAFIA Y PAGINAS DE INTERNET**

- <http://www.multipack.com.mx/servicios>

<http://www.estafeta.com.mx/estaf001.htm>. historia

<http://www.dhl.com/info/glopres.htm>.

<http://www.dhl.com/info/history.htm>.

<http://www.ups.com/about/glance.html>.

[http://unam.netgate.net/el\\_economista/1997/jul97/21jul97/induycom9.html](http://unam.netgate.net/el_economista/1997/jul97/21jul97/induycom9.html)

Hernández, Jaime. Reestructuración a fondo en SEPOMEX. *El Financiero*. 14 de julio de 1997

Hernández, Jaime. *El Financiero*. 7 de enero de 1998.

Castro, Edith. Llega la hora a Mexpost: entrará la IP. *Reforma*. 04 de agosto de 1998.

Pérez Lince, Bernardo. En septiembre el nuevo reglamento de mensajería y paquetería. *El Economista*. 21 de julio de 1997.

Par Avion. *The International Mail and Delivery Newsletter*. Vol. 1, No. 5, Julio 17 de 1998.

Revista *El Asesor Comercial*. Julio 27-Agosto 9 de 1998.

Forbes global. *The A List. The 400 best Companies* January 10, 2000.

[WWW.forbes.com](http://WWW.forbes.com)

FORTUNE. AMERICAS. Vol. 4 N° 16, Agosto 7 del 2000. Los gigantes de fortune Global 500