



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO

FACULTAD DE ECONOMÍA

**Efectos Económicos del Servicio Postal Universal en
México: un caso de estudio del Servicio Postal
Mexicano**

TESIS

Qué para Obtener el Título de:

Licenciado en Economía

PRESENTA:

Carlos de Jesús Ramírez Castro

DIRECTOR DE TESIS:

Mtro. Franco Guerrero Galeana



Ciudad Universitaria CDMX a Octubre de 2020



Universidad Nacional
Autónoma de México



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.

Agradecimientos

Agradezco a mi padre y hermanas por inspirarme a seguir adelante, su tiempo, apoyo, comprensión y cariño incondicional, a mis sobrinos, primos, tíos y demás familiares, por impulsarme y esperar lo mejor de mí.

A José Luis Delgado por las enseñanzas, anécdotas, apoyo y la comprensión en mis estudios.

A mis profesores, por sus experiencias y conocimientos que han contribuido para mi enseñanza. Agradezco a mi asesor Mtro. Franco por su paciencia, ayuda y orientación para la elaboración de la presente investigación.

A mi segunda casa la Universidad Nacional Autónoma de México quien me ha brindado la posibilidad de desarrollarme con la mejor educación, desde el Colegio de Ciencias y Humanidades Plantel Sur hasta continuar mi formación en la Facultad de Economía.

A mis amigos que a lo largo de toda mi trayectoria universitaria, he contado con su apoyo, amistad y solidaridad

A todas aquellas personas que han contribuido en algún lapso de mi vida a llegar a esta meta

Índice

Introducción	2
Metodología	6
Capítulo 1 Mercado de Correspondencia y Envíos	10
1.1 Evolución del Mercado de Correspondencia y Envíos en México	10
1.1.1 La década de 1980	10
1.1.2 La década de 1990	17
1.1.3 El Nuevo Milenio	20
1.1.4 2005-2018	26
1.2 Efectos del avance tecnológico sobre la oferta y demanda del Mercado	30
1.3 La Industria de Correspondencia y Envíos	37
Capítulo 2. El Servicio Postal Mexicano como Organismo Público Descentralizado	49
2.1 SEPOMEX dentro la Administración Pública	50
2.1.2 Marco Jurídico	55
2.2 Servicio Postal Mexicano	58
2.2.1 Organización	58
2.2.2 Servicios	60
2.2.3 Infraestructura	64
2.2.3.1 Oficinas	64
2.2.3.2 Vehículos	67
Capítulo 3. Financiamiento del Servicio Postal Universal	71
3.1 Marco Económico Mundial	72
3.1.1 Contexto Internacional del SPU y el caso de SEPOMEX	74
3.1.2 Indicadores del Sector Postal	75
3.1.3 Eficiencia Internacional de oferentes del SPU	78
3.2 Marco Financiero del SEPOMEX	79
3.2.1 Gastos	81
3.2.2 Ingresos	83
3.2.2.1 Ventas	84
3.2.2.2 Presupuesto Público	85
3.2.2.3 Transferencias	89
3.3 Déficit	91
3.3.1 Por la vía Social	91
3.3.2 Por la vía Financiera	93
Conclusiones y Recomendaciones	95
Bibliografía	100

Introducción

Los medios de comunicación funcionan como instrumentos, herramientas y tecnologías que el ser humano incorpora para facilitar su comunicación con el entorno, terminando por percibirlos como algo natural sin los que ya no se concibe llevar a cabo sus actividades ordinarias, tal es el caso del uso de los servicios postales, mismos que desde hace más de 400 años han comunicado en sus distintas fases a la sociedad, es por ello, que a pesar de la evolución y avances tecnológicos siguen siendo indispensables para la sociedad moderna al considerarse una extensión de la misma.

Dentro del mercado de servicios postales ofrecidos, se incluye el Servicio Postal Universal, el cual es un medio de comunicación empleado por los Estados en la mayor parte del mundo y tiene como características principales ser otorgado en todo el territorio de su jurisdicción a precios asequibles, mismas que son replicadas en México a través de la existencia del Servicio Postal Mexicano o Correos de México, reconocido como el operador postal oficial del Estado Mexicano, que se ampara desde la constitución de 1917 en su artículo 28 como un sector estratégico para el estado mexicano, lo que lo posiciona como una institución de gran valor histórico y cultural que brinda una red logística fundamental, en apoyo al desarrollo nacional y el crecimiento económico.

(Pateiro y Prado,2010) nos explican qué los argumentos para implementar el Servicio Postal Universal desde una perspectiva de políticas públicas, son con relación a la protección de los consumidores mediante un precio uniforme, como un instrumento de política redistributiva, o bien puede utilizarse como política de desarrollo económico y de disminución de la desigualdad, lo que hace necesario su funcionamiento en México por las características socioeconómicas poco favorables en materia de pobreza, educación, marginalidad e ingreso que siguen vigentes aún en la actualidad.

Es por ello, que el Servicio Postal Mexicano dentro de sus responsabilidades funciona como un regulador indirecto del mercado de correspondencia y envíos por la vía de reducción de los gastos de comunicación y comercio, cuyos principales objetivos son el de otorgar servicios postales de bajo costo, abarcando desde ciudades principales hasta comunidades rurales de difícil acceso. En ese contexto, los operadores postales privados (sus competidores) sólo tienen cobertura en las ciudades principales en México, por cuestiones de rentabilidad costo-beneficio, posicionando al operador postal público, como el servicio de comunicación postal con mayor cobertura a nivel nacional al brindar atención a 2,348 de 2,456 municipios¹, lo que representa para algunas localidades la única presencia del Estado Mexicano

La aplicación y funcionamiento del Servicio Postal Universal en los estados miembros de la Unión Postal Universal² (incluido México) para el nuevo siglo, han presentado problemas en el uso de sus atribuciones y financiamiento, ya que se encuentran ante una baja demanda generalizada de sus productos tradicionales, atribuidos a la revolución tecnológica en materia de comunicación que incide en el cambio de los patrones de consumo como el abandono gradual de la carta, la acelerada urbanización de la sociedad mexicana y el alza en los grandes costos de operación de los operadores de este servicio, lo que ha representado presiones financieras para los oferentes que convierten en un reto la viabilidad financiera de estos, ya que la mayor parte de ellos se encuentra en condiciones deficitarias y sólo unos cuantos (países desarrollados) han logrado el equilibrio y rentabilidad en su actividad.

Lo anterior se relaciona con la problemática de una disminución radical de la participación de mercado y los efectos económicos que se pudieran observar en el Servicio Postal Mexicano, adjudicada a la mala calidad del servicio y a la ineficiencia

¹ Con base en lo expuesto en la MIR 2019 del SEPOMEX

² La Unión Postal Universal surge en 1947, donde se le reconoce como el organismo especializado encargado de los servicios postales internacionales, que para 1966 lo empleaban más de 189 países. Además, el objetivo de la UPU es velar por la organización y el mejoramiento de los servicios postales y, de este modo promover el desarrollo de la colaboración internacional en las esferas cultural, social y económica. Para ello, los miembros de la UPU constituyen un solo territorio postal para el intercambio recíproco de correspondencia. (SRE,2019) Véase: <https://aplicaciones.sre.gob.mx/tratados/ARCHIVOS/CONVENIO%20UPU.pdf>

en su operación, debido a la falta de una estructura interna (operativa y administrativa) perfectamente organizada, a la falta de eficiencia en sus procesos, a cambios estructurales por parte del Estado como la descentralización y principalmente a la falta de adaptación de cambio del modelo económico de la década de 1980, que tiene por finalidad integrarse al nuevo orden mundial, donde la globalización y el comercio se encuentran cada vez más extensos y correlacionados en el mercado de correspondencia y envíos que permite interactuar a millones de agentes económicos en mercados cada vez más diversos y especializados a través de la transportación de productos que ofrecen los operadores postales en todo el mundo, mismos que fomentaron la entrada de capital privado y la apertura del mercado, generando gran competencia en el sector y el inicio de la liberalización del mercado de correspondencia y envíos en México.

Por lo anterior, en esta tesis se examina qué efectos económicos tiene la participación del Servicio Postal Mexicano en el mercado como objetivo general y la investigación se estructura en una Introducción, la parte metodológica y tres capítulos de la siguiente manera:

1. Mercado de Correspondencia y Envíos
2. El Servicio Postal Mexicano como Órgano Público Descentralizado
3. Financiamiento del Servicio Postal Universal

En donde el capítulo uno, se expone un contexto de cómo surgió el SEPOMEX, su posición en el mercado a través del tiempo, los efectos económicos del avance tecnológico y la innovación sobre la operación, adaptación y capital humano de SEPOMEX, al final se demuestra su estado actual en la industria de la que forma parte.

En el capítulo dos, se expone sobre la intervención activa del SEPOMEX como una extensión del ejecutivo, su organización y planeación interna, las principales líneas de negocio a nivel nacional e internacional que muestran su estructura de mercado y la cadena de valor en infraestructura fija o móvil existente.

Posteriormente en el capítulo tres, nos muestra indicadores mundiales sobre el desempeño del sector postal, la estructura financiera de la gestión del Servicio Postal Universal por el lado del gasto y del ingreso que nos permitirá visualizar las tendencias y expectativas de largo plazo, la composición del estado deficitario actual visto desde un aspecto financiero y desde un aspecto social.

Finalmente, se presentan conclusiones y recomendaciones generales a través de oportunos diagnósticos que nos indiquen su evolución a través del tiempo, los resultados de los principales indicadores económicos presentados, las limitaciones legales u operativas, los aspectos económicos y financieros que contextualizan su estado actual y su interacción con la sociedad y el mercado.

Metodología

Objeto de estudio

El funcionamiento del Servicio Postal Mexicano como un Órgano Público Descentralizado de la Administración Pública Federal, con la tarea de comunicar a la sociedad en las zonas rurales, de difícil acceso y menos rentables en el País.

Elementos Teóricos Centrales

El modelo económico actual y la globalización disminuyen la capacidad de intervención del estado en la economía, para que agentes económicos privados proporcionen bienes y servicios a la sociedad en un marco de competencia entre sí, esperando un encadenamiento que auxilie el desarrollo económico e incentive la innovación de su operación en busca de beneficios constantes y maximizar su rentabilidad. Los vínculos teóricos han recibido cierto respaldo empírico en estudios históricos como lo expresa (Guislain, 2004) (Ahmed, 1981) quien sugiere que la expansión de la red postal se relaciona significativamente con el crecimiento de una economía nacional. Varios estudios recientes han agregado apoyo microeconómico y anecdótico al caso de un enlace (Walsh, 2002) y (Ranganathan, 1998). Dado que las redes postales podrían desempeñar un papel importante en el proceso de desarrollo, es importante comprender qué podría ayudar a las operaciones postales a proporcionar servicios mejores y más extendidos en los países en desarrollo.

Es por ello, que el supuesto de competencia perfecta y la autorregulación de los mercados en la práctica no se cumple, ya que la teoría Neoclásica identifica la existencia de una disfuncional interacción de la oferta y la demanda e impiden el óptimo de Pareto al que (Stiglitz,1992) define como un cambio que mejore el bienestar de una persona sin empeorar el de alguna otra, que obstaculizan una

eficiente asignación de recursos económicos en el mercado creando los fallos del mercado.

Dichos fallos justifican los postulados de Keynes sobre la intervención del Estado, a través de políticas públicas para el correcto funcionamiento de los mercados, siendo la intervención un instrumento muy útil de apoyo directo que se utiliza en mercados específicos como el de Correspondencia y Envíos con el Servicio Postal Universal de SEPOMEX, ya que brinda una red de comunicación en todo el territorio nacional, para el fortalecimiento de la comunicación física e interpersonal que combatan las fallas en el mercado, a fin de mitigar la exclusión de cobertura por parte de capitales privados e incidir en temas como la desigualdad, la exclusión de un servicio y la redistribución de la riqueza en zonas económicamente vulnerables para impulsar su desarrollo económico y generar bienestar en la sociedad.

Problemática

Durante la última década, se ha considerado la desaparición de la red logística del Servicio Postal Mexicano ante la fuerte presencia de los competidores privados en las zonas más rentables, no conocemos los efectos en el mercado, la economía y la sociedad.

Actualmente la red que involucra el otorgamiento del Servicio Postal Universal cuenta con la capacidad para el traslado de envíos más grande del país, sin embargo, el problema es que dicha red es costosa para la sociedad y no se utiliza en su totalidad por los nichos de mercado que mantiene históricamente y la falta de diversificación de la oferta, involucrando la ineficiente utilización de los recursos públicos, estrategias fallidas, ausencia de retos y objetivos mal planteados que permean un uso óptimo a su gran red en territorio nacional.

Justificación

Bajo el efecto de economías de mercado sujetas a la globalización, la apertura de los sectores económicos ha diferido de los resultados esperados, siendo el origen de la liberalización del mercado postal la que desencadenó una serie de

distorsiones en el funcionamiento del mismo, tales como: exclusión de la oferta, altos costos, desigualdad, entre otros.

La intervención del Estado retoma valor para corregir las fallas del mercado a través de políticas públicas que emanan decisiones, estrategias y objetivos para resolver los problemas enmendados, ya que el Estado considera al SEPOMEX como un sector estratégico de la nación, por que corrige o fortalece las estrategias del Ejecutivo. Sin embargo, a través del Plan Nacional de Desarrollo y los Programas Sectoriales de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes de lo que es parte, se minimiza el papel del Servicio Postal Universal que da sentido a la orientación de los recursos públicos y asiste a la sociedad en general con la finalidad de regular indirectamente el mercado interno y redistribuir la riqueza al reducir los costos para las familias.

Siendo su cadena de valor la gran red logística con la que cuenta, misma que se posiciona como la más grande en el mercado a nivel nacional, la cual con una adecuada diversificación de la oferta, por nuevos nichos y roles de mercado lo podrían llevar a un nuevo papel en la sociedad

Metodología de la Investigación

Partiremos con la recolección de información disponible que nos permita diseñar un contexto histórico del mercado de correspondencia y envíos, partiendo de la década de 1980, elegida por poner en marcha la liberalización del mercado de Correspondencia y Envíos y la descentralización del ahora llamado Servicio Postal Mexicano (SEPOMEX). Por ello, es relevante preguntarnos ¿Cuál será el costo y los impactos económicos de una temprana desaparición?

La investigación central se ubica dentro de los últimos 13 años abarcando el periodo 2005-2018, por la crisis económica mundial y la afectación que tiene en diversas variables, ya que la información estadística plasmada no se alinea o no está disponible en su totalidad al periodo de investigación por ser extraída de distintas fuentes de información, mismas que le dan un mejor rumbo, enriquecimiento y congruencia a la investigación plasmada. Se consideró cubrir la información faltante

con proyecciones de los datos, pero al ser sólo una aproximación se decidió dejar los datos íntegros desde su origen, tratados con técnicas de estadística descriptiva, promedios y tendencias, así como análisis de datos y un ejemplo de modelo econométrico orientado a la eficiencia del sector.

Hipótesis de Investigación

Las condiciones del mercado no figuran una pronta desaparición del Servicio Postal Universal por lo que se necesita la intervención de políticas públicas en el sector postal, ya que la red postal más grande del país parece tener problemas de eficiencia en la aplicación de recursos económicos.

Objetivos

Objetivo General:

- Conocer los efectos económicos del Servicio Postal Universal a través del funcionamiento del Servicio Postal Mexicano, para identificar los riesgos y proponer alternativas de eficiencia

Objetivos específicos:

- Comprender la formación y cumplimiento del Servicio Postal Universal como la red de infraestructura postal más grande del país
- Determinar el funcionamiento actual del Servicio Postal Mexicano y su desempeño como Órgano Público Descentralizado del Ejecutivo
- Identificar los aspectos financieros que permiten la funcionalidad de la red del Servicio Postal Universal así como sus tendencias y expectativas financieras de SEPOMEX

Capítulo 1 Mercado de Correspondencia y Envíos

El mercado de Correspondencia y Envíos en México tiene una gran y profunda historia, ya que ha pasado por diversos instrumentos de comunicación interpersonal, dado que las innovaciones tecnológicas y los nuevos instrumentos generados de las mismas, amenazan la manera previa de comunicarse, transformando la forma de comunicar a la sociedad, derivado de la creación de la red de internet y el constante crecimiento del comercio electrónico, el mercado se vio amenazado en los últimos años, envuelto en una profunda y feroz competencia a partir de cambios en la oferta y demanda del servicio de correos. Por lo tanto, si las empresas oferentes no integran las nuevas tecnologías en sus procesos, tienden a rezagarse y disminuir la calidad, cuyo objetivo es tener un servicio oportuno y rápido acorde a las nuevas demandas de los consumidores.

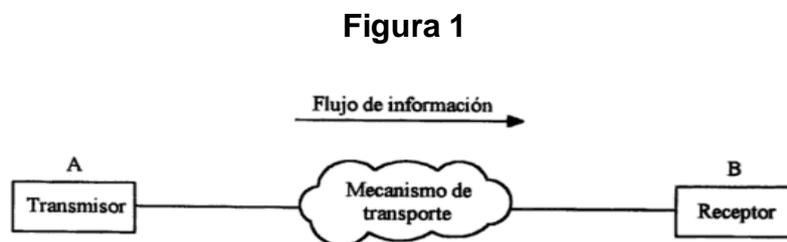
1.1 Evolución del Mercado de Correspondencia y Envíos en México

1.1.1 La década de 1980

Como es sabido los agentes económicos y la sociedad a través del tiempo experimentan cambios en aspectos económicos, políticos, sociales, culturales y comerciales principalmente, que incentivan cambios en la forma de vida de la sociedad y el desarrollo de nuevos elementos que se ajustan a esos cambios. Es por ello que en la década de 1980, las Telecomunicaciones aún no eran accesibles para la sociedad en general o no estaban desarrolladas por completo, siendo el servicio de correos parte de la gama de servicios principales de comunicación, que tenía por finalidad atender la necesidad de comunicar a la sociedad distante entre sí, cuyo proceso general se da a través de dos agentes económicos de mutua interacción (Remitente y Destinatario) mediante una carta física que contiene un mensaje escrito en papel y viaja a través de la red logística de un operador postal

que participa como intermediario en la recepción y es el principal responsable de la distribución, clasificación y entrega de la dicha, para cumplir con el objetivo de comunicarlos.

La figura 1 muestra un diagrama básico del flujo de información por la que opera toda comunicación existente.



Fuente: Enrique Herrera Pérez (1998), Introducción a las telecomunicaciones modernas, Limusa

En México para el inicio de la década de 1980, el mercado de correspondencia y envíos era operado en gran parte del territorio por el Servicio Postal Mexicano (SEPOMEX), organismo que se define como un servicio público exclusivo del Estado, convirtiéndolo en el único oferente con cobertura nacional desde el año 1765 a raíz de las “políticas centralizadoras impulsadas por las reformas borbónicas, la corona española decretó la incorporación del oficio de correo mayor al reino, de esta manera, el correo se convirtió en un monopolio del estado” (Lujan,2008) que llegaba a concentrar más del 90% del mercado total, dada su ventaja de gran infraestructura y competencia desleal, al estar protegido por un presupuesto público anual asignado por el Estado Mexicano y amparado por el artículo 28 constitucional³ párrafo cuarto, mismo que considera la red de correos como un sector estratégico de la nación.

En sus inicios podemos definir a SEPOMEX como un monopolio de estado al ser el único participante en el mercado nacional, sin embargo no es así, al considerar que la estructura de monopolio se enfrenta sola a la curva de demanda del mercado y se obtiene un precio mayor con una cantidad menor (que en competencia perfecta), es

³ Véase: Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, art 28, recuperado de: <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/htm/1.htm>

decir, nos lleva a una pérdida social. Por lo tanto, el organismo mantiene una estructura de comportamiento inverso al de un monopolio, ya que era la única empresa (estatal) que enfrentaba la curva de demanda del mercado nacional, dando como resultado un precio menor por unidad y una cantidad mayor (bajo volumen), llevándonos a una ganancia social como efecto principal de redistribución del ingreso.

Así mismo, las empresas rivales de SEPOMEX son fundamentalmente de recursos privados y tienen como característica principal severas limitantes en su estructura operativa que sólo les permite satisfacer necesidades básicas a segmentos específicos de la población con cobertura local, siendo pocas y en su operación eran muy pequeñas con altos costos de producción y un posicionamiento débil que limitaba su presencia en el mercado nacional.

De igual forma, el comportamiento del mercado depende fundamentalmente de la demanda del servicio de correos como factor interno y de las condiciones generales de la economía nacional como factor externo, dado que las condiciones económicas por el lado del consumo expanden o contraen a los mercados que forman parte de ella, característica que muestra ausencia de competencia al inicio de la década antes mencionada, siendo concentrado en muy pocos agentes económicos como resultado del difícil acceso del servicio postal que limita la entrada de nuevos competidores en el mercado nacional, derivado de la gran barrera de inversión inicial necesaria y al marco legal.

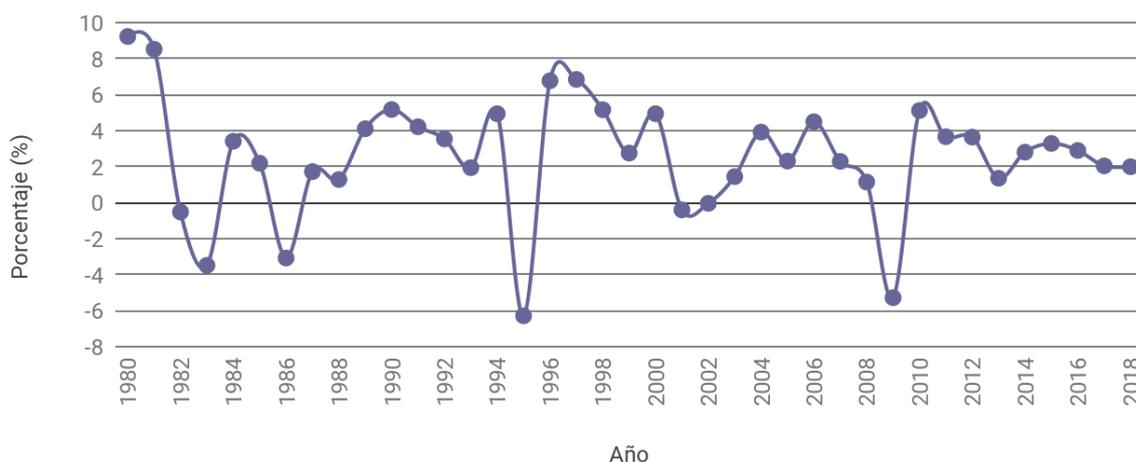
Razón que origina la preponderancia de SEPOMEX durante la década de 1980 por ser el único medio con infraestructura suficiente para atender la demanda de la sociedad a nivel nacional, ya que desde las actas de la Unión Postal Universal (UPU) de 1964 en su artículo tercero⁴, México al ser miembro tiene acceso a 189 países para recibir y enviar correspondencia de todo tipo y está obligado a otorgar un Servicio Postal Universal en su territorio que sea: permanente, básico, de calidad y bajo precio con fines de ser accesible a toda la población en general. No obstante, la demanda total se componía principalmente por el traslado físico de cartas e impresos (libros, revistas, periódicos), siendo un servicio carente de herramientas y

⁴ Vease : Convenio Postal Universal, Ginebra 2008, recuperado de: http://apw.cancilleria.gov.co/tratados/AdjuntosTratados/92f4b_UPU%20-%20CONV%20Y%20PROT%20FINAL%202008.pdf

adaptaciones tecnológicas para esa década, teniendo tiempos de entrega tardíos iguales o mayores a los 10 días hábiles en territorio nacional.

El gráfico 1 muestra el porcentaje de crecimiento del PIB para la Economía Mexicana en el periodo 1980-2018, donde la economía padece de cuatro crisis económicas severas para los años 1982, 1994, 2000 y 2008 que impactaron con tasas negativas en el crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB). Por consiguiente, la década de 1980 presentó diversas contracciones negativas debido a los efectos de la crisis económica previa de finales de la década 1970, originada principalmente por la dependencia de los ingresos petroleros y la caída en sus precios internacionales, aunado a esto una mala gestión del gasto público, entre otras.

Gráfico 1. Crecimiento del PIB en Mexico (% anual)



Fuente: Elaboración propia con datos del Banco Mundial y Banco de México

Dicho lo anterior, el gráfico 1 muestra la crisis económica de mayor intensidad de la década en el año 1983 con una tasa de -3.48%, esperando un efecto negativo en la demanda del mercado de correspondencia y envíos, siendo hasta el año de 1986 cuando el PIB vuelve a decrecer ahora con una tasa de -3.07%, situación que no permite la recuperación de los mercados y los afecta negativamente al acumular diversas caídas en el consumo y dadas las condiciones económicas desfavorables no tienen la capacidad de contrarrestar la caída de la economía.

Como parte de la estrategia para reactivar el consumo y sanear la economía mexicana, el gobierno federal a través de políticas públicas de corte neoliberal

pretende disminuir su participación en la economía mexicana con fines de corregir la tendencia negativa de los mercados, por medio de competencia y libre mercado. De esta forma, en el año 1986 el mercado de correspondencia y envíos se reestructura mediante la descentralización del servicio estatal de correos, haciéndolo independiente de la administración pública federal con el objetivo de brindar más y mejores servicios a la sociedad, buscando ser más eficiente en sus procesos operativos para afrontar la baja demanda de los años previos.

Por ello, el Organismo adquiere toma de decisiones y patrimonio propios, además de integrarse a la administración pública paraestatal, con el objetivo principal de adentrarse parcialmente al nuevo modelo económico globalizado, que consistía fundamentalmente en romper barreras políticas para abrir las economías a través de un mutuo intercambio de bienes y servicios que facilite su comercio, siendo el principal incentivo para eliminar restricciones económicas, políticas y legales en el mercado, con fines de fomentar competencia mediante el acceso de terceros a través de la entrada de inversión privada para participar en el mercado nacional que el estado preponderó por décadas y en efecto, tendería por disminuir considerablemente la participación y concentración del organismo estatal dentro del mercado.

A partir de la descentralización del SEPOMEX y como parte de la globalización económica se permite la entrada de empresas de capital nacional ó extranjero, tales como: Estafeta, Multipack, DHL, Omni Express, entre otras. Mismas que buscan obtener una cuota del mercado total, con la finalidad de satisfacer la futura demanda y comunicar con mayor rapidez a la sociedad en territorio nacional, por medio del uso de canales con nuevas tecnologías y procesos que como lo expresan (Crew y Kleindorfer, 2005) llegan a penetrar en el corto plazo la raíz del modelo de negocio tradicional, considerado como indispensable e imperecedero llevándonos a una temprana evolución progresiva de la oferta del servicio postal en México.

Cabe destacar, que diversos operadores postales nacionales ya estaban instalados previamente con una oferta local, sin embargo buscaron expandirse a ciudades principales como primera etapa y en todo el territorio nacional como etapa final, impulsando a los participantes privados a fusionarse y hacer alianzas estratégicas, en busca de conquistar el mercado de correspondencia y envíos.

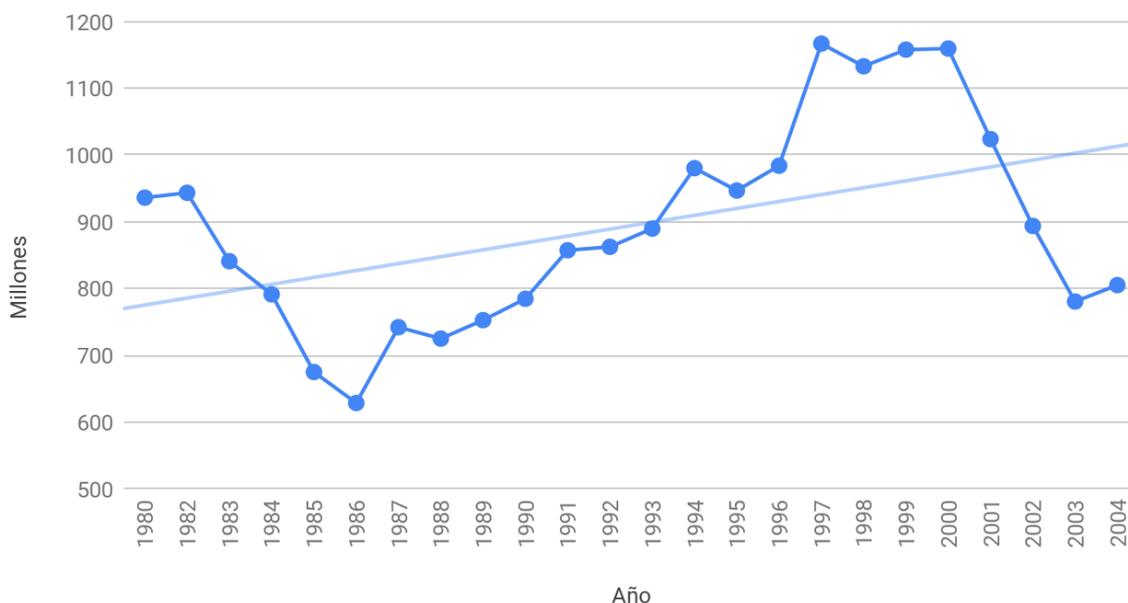
Tal es el ejemplo de la empresa Estafeta de capital nacional, que para el año 1979 contaba sólo con cobertura local en San Luis Potosí y derivado de los cambios en el mercado para 1986 se amplió con 3 rutas foráneas a las ciudades nacionales principales (México, Guadalajara y Monterrey) situación que le permitió operar hasta 12 millones de envíos anuales, así mismo, en 1987 absorbió a la empresa Transporte Terrestre para operar cerca de 38 millones de envíos al año, generando ciclos de expansión para incrementar su volumen gradualmente año con año.⁵

Es necesario enfatizar que Estafeta no implementó estas inversiones y expansiones por cuenta e iniciativa propia, sino que fue un fenómeno prolongado a partir del año 1986 donde el mercado y las leyes dieron motivo a un comportamiento generalizado de la competencia que tenían como objetivo principal satisfacer la necesidad de cubrir el mercado que SEPOMEX no hacía por completo, concluyendo al término de la década como empresas pequeñas y con poca participación de mercado en comparación con SEPOMEX, bajo la estrategia de expansión de sus operaciones en búsqueda de un mejor posicionamiento en territorio nacional.

El Gráfico 2 muestra los millones de piezas por año (nacionales e internacionales) manejadas en SEPOMEX para el periodo de 1980-2004, en donde los principales declives de volumen se dan en 2 fases: 1982-1986, 2000-2003 como resultado de factores internos y externos en el mercado, tales como el fortalecimiento, posicionamiento y expansión de la competencia, aunado a las caídas del PIB en la economía mexicana. Asimismo, se observa que los efectos negativos son de larga duración en SEPOMEX, ya que a partir de los años de crisis 1982, 1994 y 2000, el organismo tiene caídas en su demanda con efectos que tardan al menos 3 años para recuperar los niveles de producción previo a las crisis, salvo en la década de 1990 donde el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) motivó su pronta recuperación por la apertura del comercio y una mayor comunicación entre naciones.

⁵ Véase: Historia de Estafeta. recuperado de: <https://www.estafeta.com/Conocenos/Historia>

GRÁFICO 2. PIEZAS POR AÑO (MILL) EN SEPOMEX 1980-2004



Fuente: Elaboración propia con datos de la UPU y SEPOMEX

De acuerdo con (Guislain,2004) los volúmenes de correo están altamente correlacionados con el PIB, ante ello, los gráficos 1 y 2 muestran una relación casi perfecta entre el PIB y el volumen de correspondencia en SEPOMEX, al no existir siempre una caída del volumen de correspondencia después de una caída en el PIB, variable que ejerce presión indirecta en el desempeño del mercado para los años de crisis. Tal es el caso del año 1982 cuando el nivel de mercado y volumen de piezas en SEPOMEX se ubica en 943 millones de piezas, decreciendo año con año, hasta tener el nivel mínimo de 628 millones de piezas para 1986, derivado de la crisis económica previa. Razón por la cual, el resultado de la descentralización de SEPOMEX y la liberalización parcial del mercado, ocasionó un cambio inmediato de la tendencia negativa, para una recuperación que se contempló lenta, llegando a tardar cerca de 11 años en recobrar los niveles de piezas previos a 1982 tras disminuir la demanda que previamente atendía, en parte por la constante extensión de la competencia que debilitará gradualmente a SEPOMEX.

La liberalización del mercado es parcial porque el Estado interviene con la reserva legal de diversa correspondencia que circule por la red postal con fines de satisfacer el SPU, tal es el caso de los sobres, en donde el organismo es el único operador

postal facultado para el manejo de envíos de hasta 1000 gramos y con medidas milimétricas entre 458 a 114 de largo y 324 a 81 mm de ancho.⁶

1.1.2 La década de 1990

En la década de 1990 la dinámica del Mercado de Correspondencia y Envíos fue totalmente distinta a su predecesora, dado que la competencia al tener gran éxito y aceptación de los consumidores, logra consolidarse y pasa a una segunda fase de interacción, debido a que dejaba de ser por la extensión y presencia en territorio nacional (que ya tenían cobertura mayoritaria siendo en un 85.63%⁷ de cobertura nacional y un 14.37 de cobertura local), sino por alianzas estratégicas, el desarrollo de infraestructura que permita la entrega con mayor velocidad y el manejo de nuevos servicios que añaden valor, siendo altamente atractivos y benéficos para la sociedad que conduce tempranamente al Mercado a una nueva era.

Como resultado, se suman nuevos participantes en la oferta, tales como: Aeroflash, Máster Mail, Redpack, Fedex, UPS, entre otros. Que interactúan ante una dinámica y constante pelea por una cuota de mercado, lo cual condujo a modificar el servicio postal, dadas las grandes inversiones de capital que inciden en la oferta de servicios a través de herramientas tecnológicas surgidas de innovaciones recientes que son implementadas en sus procesos administrativos, operativos, circuitos y a sus redes tradicionales, tales como el rastreo de envíos, atención telefónica y el servicio de entrega prioritaria, por medio de redes internas de Telecomunicaciones y una pronta mecanización de la mano de obra.

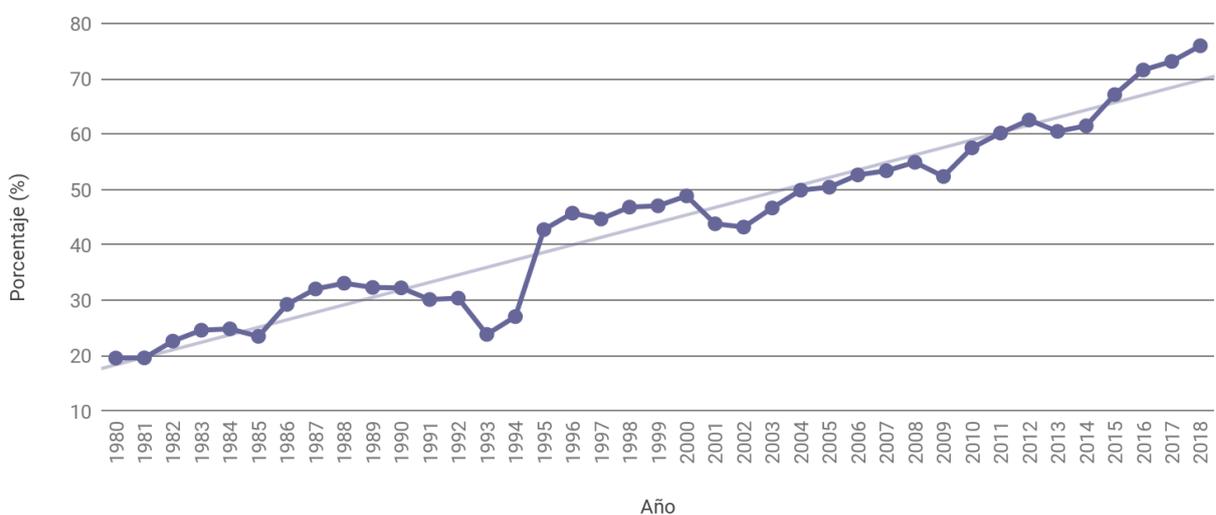
El año 1994 fue un parteaguas para la economía en general, el mercado y la demanda del SEPOMEX, ya que la entrada de la globalización, la adición de México al TLCAN y las elecciones presidenciales, ejercen presión sobre la demanda del mercado mexicano. Razón por la cual, se obtuvo un incremento atípico en el manejo de piezas por parte de SEPOMEX, debido a las condiciones económicas generadas por la expansión del comercio y la intervención de diversos partidos políticos que

⁶ De acuerdo a la ley del SEPOMEX en sus capítulos tres y cuatro que relatan los artículos 11,12 y 13, los cuales muestran las características y limitantes de los envíos reservados para el estado

⁷ Con información del Censo Económico de 1998 del INEGI

utilizan la red estatal para transmitir mensajes electorales a la población votante, principalmente. El gráfico 3 muestra el tamaño del Comercio de Mercancías en México con respecto al PIB en términos porcentuales para el periodo 1980-2015, en donde destaca el cambio de modelo económico y la apertura del comercio, variable convertida en un factor fundamental para el crecimiento de la economía mexicana, pasando de aportar un nivel promedio del 27% para el periodo previo del año 1994 ya un nivel promedio superior al 50% para el nuevo periodo.

Grafico 3. Tamaño del Comercio de Mercancías en México (% del PIB) 1980-2018



Fuente: Elaboración propia con datos del Banco Mundial

De esta forma, la apertura comercial traería consigo gran auge de oferta de bienes y servicios desde el exterior para atender la demanda del interior, lo que llevaría a considerar el comercio como uno de los pilares que más valor aportan a la economía en nuestros días.

Como resultado de la apertura comercial y el auge del comercio exterior, la actividad de SEPOMEX en 1994 se incrementó en más de 10% con respecto el año anterior, pasando de 900 millones de piezas en 1993 a cerca de 1000 millones de piezas para 1994, resultado que mostraba tener la infraestructura suficiente para atender los cambios presentes, más sin embargo no para los cambios futuros, teniendo una recaída no significativa en su actividad al año siguiente, por la crisis económica que contrajo al PIB en un nivel de -6.29% y una pronta recuperación con la inercia del Tratado de Libre Comercio, que daría los niveles de correspondencia

más altos en su historia con 1166 millones de piezas manejadas para el año 1997, resultado que rebasó la meta de manejo y transporte de piezas postales en 16.3% con respecto al año anterior.

Ello se atribuye, al menos, a tres factores: el aumento en la demanda de servicio individual; el equipamiento de oficinas, correos y centros postales; y la adquisición de vehículos que fortalecieron los circuitos de reparto⁸ dejando en claro que el mercado reducía su dependencia de las condiciones económicas generales en México, sino de lo altamente entrelazado con la red de comercio como factor externo.

Algunos de los nuevos comercios participantes que vendían mercancías, tenían la necesidad de hacer llegar sus productos a través de las redes postales que contactaran con el consumidor final o de destino, necesitando que los servicios de correos sean más eficientes y rápidos, para comunicar no solo con una carta tradicional sino con la entrega de paquetes, siendo efecto del nuevo flujo de mercancías visto en la economía mexicana, que transforma gradualmente el nicho de mercado tradicional de los operadores postales para dinamizar e impulsar la comunicación de paquetería como principal fuente de ingreso para el mercado.

Con la búsqueda de poder luchar por una cuota del mercado en el ramo de entrega acelerada, SEPOMEX toma como estrategia la diversificación en su oferta de servicios adhiriendo un nuevo servicio de entrega de paquetes o cartas en tiempos considerablemente más rápidos que el servicio básico (también llamado tradicional), para hacer frente a la nueva competencia y adentrarse a la oferta del servicio Express o de entrega urgente, el cual se le denominó Mexpost a nivel nacional y Express Mail Service (EMS) a nivel internacional, dirigido a segmentos con mayor poder adquisitivo en la sociedad, con la contraparte de un costo muy por encima de los servicios tradicionales, como parte de un nuevo ramo de negocios con especial énfasis en entrega acelerada y el auge del comercio, arrojando resultados positivos pero no significativos, ya que los privados al dedicarse a ese segmento desde antes, no perdieron posicionamiento y al contrario siguieron incrementando su participación que los prepararía para el nuevo milenio que marcará las tendencias futuras.

⁸ Véase, Informe de Cuenta Pública 1997, SHCP, recuperado de: http://www.apartados.hacienda.gob.mx/contabilidad/documentos/informe_cuenta/1997/comunic.html

La década de 1990 demuestra que SEPOMEX tiene una participación en el mercado nacional del 48%⁹ satisfaciendo parcialmente las necesidades de la sociedad, al tener mayor demanda derivado del Tratado de Libre Comercio para finalizar con el dinamismo y transformación del mercado, la consolidación de la competencia y el surgimiento de nuevos medios de comunicación, tales como: las Telecomunicaciones (Telecomm) y las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TICS) ambas que en ese momento aún no son accesibles por la sociedad en general, pero serán la llave para el desarrollo de la telefonía móvil, el email, la banda ancha y la internet.

Tal es el ejemplo del cambio en el mercado postal de la economía de los EUA , como lo expresa Di Lorenzo (1996) “para 1995 el uso del correo electrónico crece a tasas de 25 a 30% anual en contraste con la comunicación electrónica de operaciones comerciales entre negocios que han registrado tasas de crecimiento de 30 a 40% anual” resultado que termina por incidir en la demanda del servicio postal a la baja por ser el perfecto sustituto de la carta tradicional.

En donde dicho ejemplo demuestra un comportamiento similar en el servicio postal a nivel mundial, ya que los datos son tan alarmantes para los operadores postales, que se estima una futura contracción del mercado por los cambios culturales, la nueva economía digital y la tendencia decreciente en el servicio medular proyectada para años posteriores.

1.1.3 El Nuevo Milenio

El nuevo milenio inicia ya con la consolidación de la globalización en el mercado, el fácil acceso a la comunicación internacional entre individuos y a una economía mexicana con un crecimiento del PIB en 4.94% respecto un nivel previo de 2.75% en el año 1999, razón por la cual, el volumen de correspondencia en SEPOMEX se ubicaría en 1,159 millones de piezas para el inicio de los años 2000, manteniendo

⁹ Según lo estipula Brito Rojas Alejandro Raul, El Correo en un Nuevo Marco de Competencia. El caso de México, Tesis Facultad de Economía UNAM 2001, pág 42,

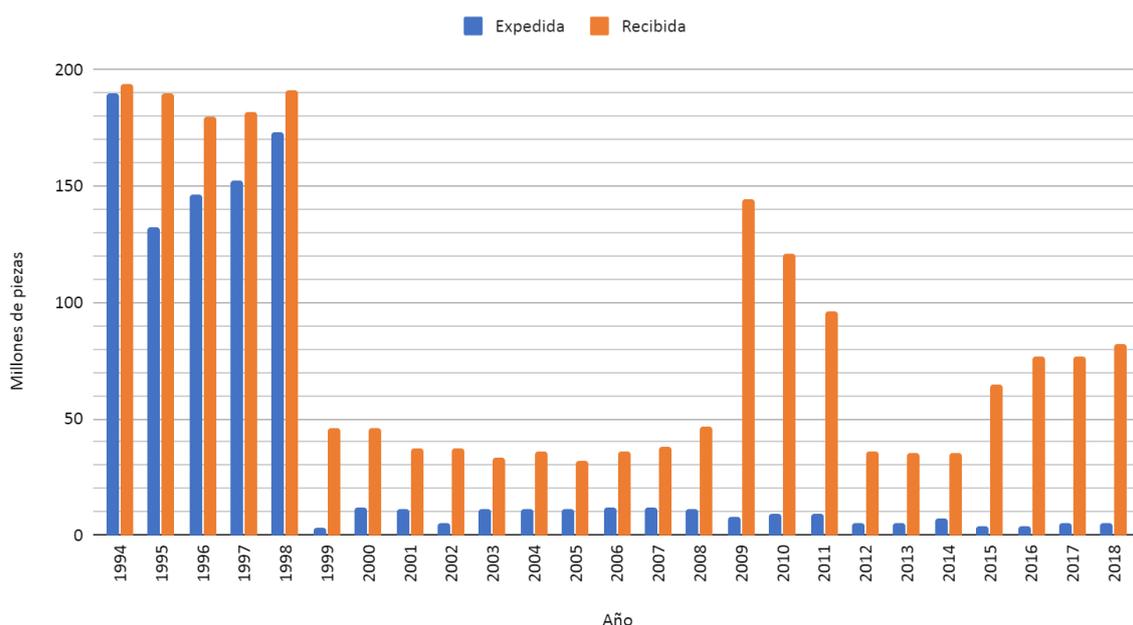
un ciclo extraordinario de gran demanda que se origina desde 1997 como efectos de la apertura comercial en México.

No obstante, tras la histórica dependencia económica en la balanza comercial con los EUA para el año 2000 dicha economía entra en crisis, cuyo origen fue el estallido de la burbuja tecnológica que forma parte de un sector altamente especulativo hacia empresas ligadas con actividades en las TICS¹⁰, efecto que llega a padecer la economía mexicana para el año 2001 con una contracción del PIB en -0.40% y una caída de correspondencia en SEPOMEX a niveles de 1,023 millones de piezas, generando una tendencia a la baja que perdura hasta el año 2003 con 784 millones piezas anuales, su nivel más bajo desde 1989.

Por lo anterior, el gráfico 4 muestra el Movimiento de Correspondencia Internacional en SEPOMEX para el periodo 1994-2018, donde resalta que el impulso del TLC fue limitado para SEPOMEX (contrario de lo esperado) ya que el flujo internacional de piezas fue disminuyendo previo a la entrada al nuevo milenio, al pasar de una participación promedio de más del 30% con respecto al total al 8% promedio a lo largo del nuevo milenio, es decir el mercado principal de SEPOMEX es interno, ya que sus clientes utilizan más los servicios con destinos dentro del país y el servicio más utilizado es la carta con servicio ordinario o tradicional.

¹⁰ Que consiste en sobrevalorar los precios de cotización bursátil de las nuevas empresas tecnológicas, terminando por desplomarse y contraer la economía Estadounidense, Véase: El País, 10 Marzo de 2010, el día que la burbuja puntocom pincho https://elpais.com/economia/2010/03/10/actualidad/1268209975_850215.html

Gráfico 4. Movimiento de Correspondencia Internacional en SEPOMEX (Mill de Piezas)



Fuente: Elaboración propia con datos de Anuarios Estadísticos de la SCT y SEPOMEX

El empuje de la globalización y el funcionamiento de las TICS, son instrumentos que satisfacen las necesidades de comunicación entre individuos por medio de nuevas herramientas tecnológicas más eficientes, que terminan por amenazar al mercado de correspondencia y envíos, ya que la capacidad de los operadores postales es parcialmente rebasada, lo cual obliga replantear la oferta de los operadores postales con nuevos servicios que inciden en el tiempo de traslado de mercancías a través del manejo de paquetería, presión ejercida por las nuevas condiciones económicas y comerciales en las que se veía envuelta la sociedad mexicana.

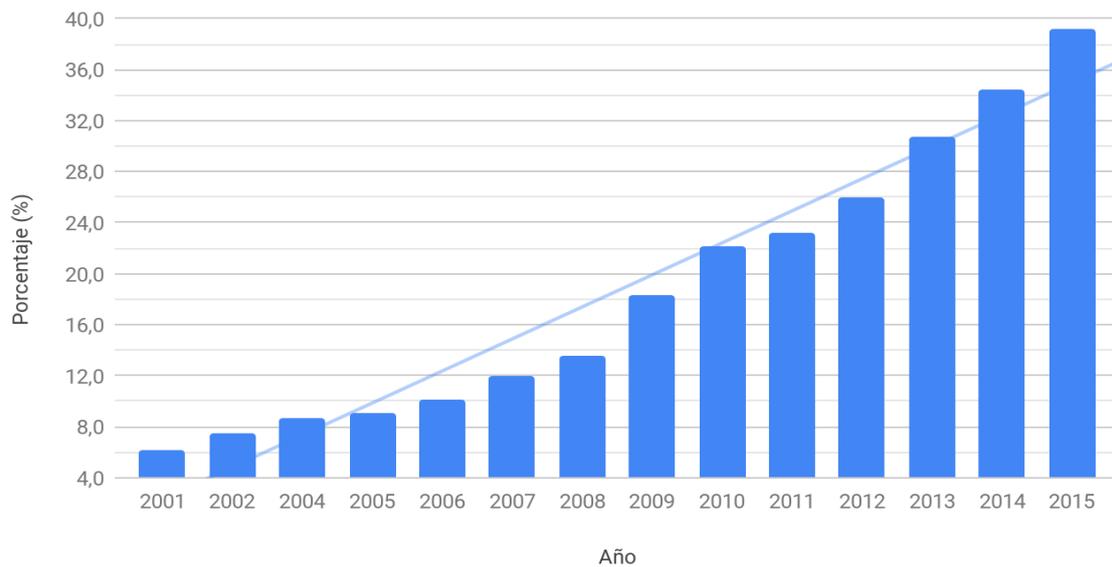
(De la Dehesa & Krugman, 2007) exponen que la globalización tiene como agentes fundamentales a las grandes empresas multinacionales por su poder de capital, tecnológico, operativo, entre otros. Mismos que penetran el mercado mexicano al verse altamente atractivo, tales como DHL de capital Alemán, FEDEX y UPS de capital Estadounidense, cerrando y abriendo a su vez mercados para los operadores postales, lo que supondría liderar al mercado de correspondencia y envíos aumentando los flujos comerciales y de capitales en la economía mexicana,

derivado principalmente por la interacción de herramientas electrónicas como son: el correo (email) y el comercio (e-commerce), ambos conectados a través de la red de internet global que comienza a provocar el abandono gradual de la carta como medio de comunicación y la pronta pérdida en la demanda del servicio postal, debido a la gran penetración obtenida de dichas tecnologías que transmiten un mensaje en segundos y se adhieren profundamente a la cultura de comunicación en la sociedad mexicana.

Internet es la parte medular del funcionamiento del email y el ecommerce, puesto que es un medio que transmite información a través de redes informáticas que sirven como fuente de comunicación mediante diversas herramientas tecnológicas para promover la participación activa de la sociedad.

El gráfico 5 muestra el porcentaje de hogares con conexión a Internet en México para el periodo 2001-2015, en el que se observa un crecimiento exponencial en su consumo debido a una veloz introducción en el mercado mexicano y una gran aceptación de la sociedad mexicana por las ventajas otorgadas, dado que en el año 2001 sólo tenían acceso cerca de 1.5 millones de hogares equivalente al 6.2% del total, para concluir el año 2015 con cerca de 13 millones hogares con el 39.2% del total con conexión a Internet. Mostrando una clara tendencia creciente para el uso de esta red, como resultado de los grandes beneficios que proporciona, tales como: transmisión instantánea de voz, datos, información, imágenes, entre otros.

Gráfico 5. Hogares con Conexión a Internet en México (% anual)



Fuente: Elaboración propia con datos de Encuesta Nacional sobre Disponibilidad y Uso de Tecnologías de la Información en los Hogares (ENDUTIH) del INEGI

Desde luego, si las nuevas formas de comunicación son una amenaza para la demanda del servicio de correos, el correo electrónico (email), fue el principal medio de comunicación que impactó negativamente en el corto plazo al mercado de correspondencia y envíos, reduciendo la actividad y presencia económica de los operadores postales aunado a lo que por décadas fuera el nicho de negocio más estratégico para los mencionados.

La reciente integración de las (TICS) en la economía dieron solución a la necesidad de una inmediata y oportuna comunicación entre agentes, a través de la transmisión de mensajes por email que enlaza comunicación en cualquier lugar del mundo con acceso a internet, creando una red instantánea de comunicación global que cambió la forma tradicional de interactuar con la sociedad, sustituyendo los mensajes físicos por los electrónicos.

En comparativa con lo antes mencionado tenemos a la telefonía móvil, instrumento que es una amenaza directa para el servicio postal, ya que las cartas y los mensajes plasmados en ellas suelen reemplazarse por llamadas telefónicas que llevan el mensaje en segundos.

Sin embargo, el correo electrónico y su posicionamiento en la economía mexicana tiempo después abrieron la puerta al comercio electrónico, el cual es un mercado que vincula a oferentes y demandantes de bienes y servicios a través de internet, mediante la compra-venta virtual de mercancías en tiendas previamente establecidas sin la necesidad de acudir físicamente a ellas como característica principal, para ello el comprador sólo necesita conexión a internet, una cuenta bancaria, un sitio web que ofrezca productos y un dispositivo electrónico que soporte navegación en dicha red aunado a la restricción presupuestaria del consumidor.

De acuerdo con (Aguilar,2004) donde destaca que “la aparición de un nuevo medio de comunicación siempre Ha dado la impresión que anularía a los anteriores, sin embargo no ha sido así. La llegada del teléfono no eliminó al telégrafo. El nacimiento de la radio no hizo desaparecer a la prensa escrita, como en un principio parecía que iba a ocurrir. Ni tampoco la televisión anuló a la radio. Así pues, cada medio ha sabido encontrar un espacio que los otros no son capaces de llenar”. Razón por la cual, Internet es el precursor de los grandes conglomerados electrónicos de venta minorista con uso de su red, tales como: Amazon, Mercado Libre, Ebay, Alibaba, entre otros. Los cuales dejan un gran vacío de mercado que cambiarían por completo el rumbo y competencia de los operadores postales no sólo en México sino a nivel mundial.

La problemática principal del comercio electrónico se origina en su incapacidad de materializar la entrega de productos a los consumidores, dado que no finaliza con la entrega-recepción de las mercancías adquiridas como funciona con una compra tradicional, dando la posibilidad a los operadores postales de cubrir el nuevo nicho electrónico de mercado acorde a las necesidades requeridas del nuevo milenio, que consistían fundamentalmente en un oportuno rastreo y una entrega rápida del envío.

Esquema que tendría por efecto evolucionar la oferta postal, compitiendo por ganar una cuota de mercado con mecanismos de producción que requieren una amplia red de transporte, sistemas informáticos de rastreo, sofisticados procesos de logística, entre otros¹¹ que agilicen y solventen el tránsito de envíos sin distinción de su procedencia-destino nacional o internacional dentro de la gran red logística global

¹¹ Véase, Rivera Hernández, Jonathan Antonio, sustentante, Análisis económico a Correos de México del 2000 al 2010 / 2014 pág 24)

en poder de los operadores postales, que en el caso del SEPOMEX cuenta con la alianza de la UPU la cual brinda facilidad entre miembros para el traslado de la materia postal.

De tal modo, que la forma de comunicar a la sociedad gradualmente evolucionó con efectos profundos en el mercado, ya que históricamente pasó de ser mediante una carta tradicional a ser por medio de mercancías, utilizando en todo momento la red logística del Servicio Postal de cada economía en poder de los operadores postales, los cuales se clasifican en oficiales (estatales) y privados, cuyas diferencias se dan en el manejo de un Servicio Postal Universal (SPU) versus un Servicio Postal de Rentabilidad (SPR), en donde el SPU justifica la intervención del estado al buscar el beneficio de la sociedad en general por ofrecer servicios postales en regiones alejadas de las ciudades principales que se materializan como deficitarias y no rentables, por lo que su modelo de negocio no es lucrativo y tiene la finalidad de cubrir todo el territorio nacional sin excluir a ningún miembro de la sociedad a través de un bajo precio por el servicio, mientras que el SPR funciona con base en márgenes de rentabilidad y es otorgado por operadores privados que cubren sólo las regiones en las que exista rentabilidad costo beneficio en busca de un margen lucrativo.

1.1.4 2005-2018

Para comprender el posicionamiento de SEPOMEX en la actualidad, es necesario explicar la evolución del mercado de correspondencia y envíos a través del tiempo, ya que la historia marca el presente y el presente es el mejor indicador del futuro, siendo que para el periodo de análisis 2005-2018 nos encontramos con una estructura de mercado oligopólica, acompañada de una red de pequeñas empresas locales (paralelas) de mensajería con características monopolísticas, dado el difícil traslado en algunas comunidades por las condiciones del relieve mexicano y como resultado de la política de liberalización del mercado en la década de 1980.

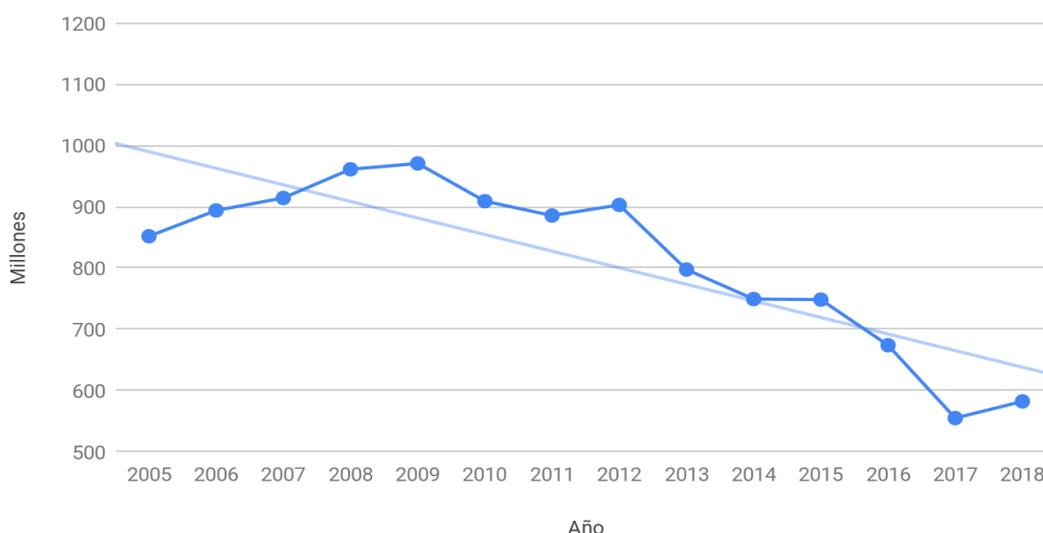
Así mismo, SEPOMEX no sigue la tendencia creciente del mercado vista por los cambios tecnológicos y la gran demanda generada a raíz de la economía digital y el

comercio, ya que no tiene la capacidad financiera de invertir en tecnología de última generación tal y como lo hacen sus principales competidores, efecto que lo va debilitando en el mercado año tras año y en su conjunto no permite satisfacer las necesidades de la sociedad en el nuevo milenio.

El gráfico 6 muestra el volumen de piezas manejadas por año en el SEPOMEX para el periodo más reciente, en donde observamos un comportamiento más estable en la demanda con una tendencia decreciente y sin grandes fluctuaciones en el manejo de piezas respecto el gráfico 2, salvo las ligeras variaciones atípicas que inciden en la tendencia, derivado de las elecciones presidenciales del año 2006 y 2012 que siguen utilizando a SEPOMEX como mecanismo para hacer llegar mensajes electorales, así como la crisis económica mundial del año 2008 que impactó negativamente a la economía mexicana para el año 2009 con un nivel de -5.28% en el PIB, en el caso de la economía mexicana los efectos principales fueron en sectores que no se relacionan directamente con el mercado de correspondencia y envíos como el bursátil, ya que la crisis comienza desde el exterior y finaliza afectando al interior con la baja general en el consumo básico de los agentes económicos¹² que optan por utilizar el medio de comunicación postal más barato para no afectar sus ingresos que ya fueron contraídos con la pérdida de poder adquisitivo.

¹² Véase Moreno-Brid, J. C., & Paunovic, I. (2009). Crisis financiera internacional y sus efectos en la economía mexicana. *Economía: teoría y práctica*, (spe1), 63-80.

GRÁFICO 6. PIEZAS POR AÑO (MILL) EN SEPOMEX 2005-2018



Fuente: Elaboración propia con datos de la UPU y SEPOMEX

Cabe destacar, que dichos eventos atípicos fueron benéficos para SEPOMEX, ya que su demanda se vio incrementada resultado de las bajas tarifas manejadas y las condiciones económicas, que tiene efectos directos en el comportamiento de los individuos y generan preferencias por adquirir un servicio postal con el precio más bajo en el mercado, dada la política de no exclusión a la sociedad vía precios bajos.

Es decir, SEPOMEX tiene la finalidad principal de brindar un servicio de correos a los usuarios que no elijan pagar las tarifas y servicios ofertados por sus competidores, ya que al no incluir un margen de rentabilidad por servicio otorgado y estar ligado a un presupuesto público anual permite que las tarifas sean bajas, de tal modo que no está diseñado para extraer un lucro o utilidad en el mercado, sino para satisfacer la necesidad de comunicación interpersonal, redistribuir el ingreso y hacer accesible el servicio de correos a toda la sociedad (punto que retomaremos más adelante).

De lo antes mencionado, los gráficos 1,2 y 6 demuestran que SEPOMEX no se ha beneficiado de la descentralización de 1986 y a perdido presencia en el mercado para el nuevo milenio, ya que su volumen anual de correspondencia (salvo los años 1997,1998,1999 y 2000) se mantiene en niveles no superiores a los de la década de

1980, aunado a una tendencia de volumen piezas altamente decreciente iniciada en 2012 y ligeramente contrarrestada en 2018.

Resultado de la evolución del mercado y la nueva era de la información, que cambiaron la función de los operadores postales hacia el manejo y control de paquetería que llevase al 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. (Rivera, 2014)

En un esquema de alta competencia, los operadores de capital privado han absorbido las cuotas de mercado que SEPOMEX perdió e incluso han generado nuevas, ya que de manejar poco más de 894 millones de piezas anuales en promedio para el periodo 1980-2004, pasó sólo a atender 813 millones de piezas anuales en promedio para el periodo de análisis 2005-2018, teniendo un decremento de 81 millones de piezas o bien una proporción del 10% de su capacidad con respecto al periodo previo.

En cambio si lo comparamos con el incremento constante de la demanda y los nuevos participantes que se integran al mercado desde la década de 1980, vemos que SEPOMEX redujo sustancialmente su participación que marcará una clara tendencia decreciente en su demanda con un comportamiento inverso del mercado, al encontrarse a un paso de salir del mismo por no seguir o entrar tarde a las tendencias y marcos de competencia, bajo la pérdida de ingresos aunado a su posicionamiento y el incremento en costos operativos, pasando de ser preponderante a estar por debajo de la oferta promedio ya que existe una comunicación por telefonía móvil que comunica a la mayor parte de la sociedad en México, donde según los indicadores de Desarrollo Mundial del Banco Mundial para el año 2015 son usuarios de telefonía móvil 107 millones de mexicanos en contraste con los 125.9 millones como población total.

1.2 Efectos del avance tecnológico sobre la oferta y demanda del Mercado

Dentro del mercado de correspondencia y envíos mantenemos como supuesto que el avance tecnológico en materia de comunicaciones tiene como efecto directo quitar o absorber mercado a los operadores postales que ofertan un servicio de comunicación por medio de una red global de correos, ya que los operadores se enfrentan a innovaciones tecnológicas y a nuevos competidores que buscan cubrir el mercado y transformar progresivamente sus procesos operativos con fines de ser automatizados y altamente estandarizados, para satisfacer las nuevas necesidades de comunicación de la sociedad actual y eficientar la productividad, en donde se estimula la oferta y reduce paulatinamente la demanda de diversos servicios que pueden llegar a alcanzar la obsolescencia, teniendo resultados directos para los oferentes (en la pérdida de mercado) y benéficos para la mayor parte de los consumidores (al adquirir un mejor servicio).

Los efectos en la comunicación interpersonal a partir de la creación de la red de Internet y el cambio de paradigma en el mercado, han sido fundamentales y benéficos en el corto plazo para poder atender la necesidad de comunicación cada vez más rápida y eficaz en la denominada la nueva era de la información.

Históricamente, los nuevos instrumentos de comunicación se caracterizaron por hacer posible la transmisión de mensajes a través de ondas a larga distancia, tal es el ejemplo de lo expuesto por Aguilar Pérez (2004) en donde las telecomunicaciones que transmiten información de un punto emisor o inicial a un punto receptor o final, siendo así que la telegrafía óptica fue la pionera en concretar la comunicación de este ramo, para evolucionar a la telegrafía eléctrica con el uso de ondas hertzianas que permiten recibir mensajes a millones de personas en sus hogares, creando la sociedad de masas.

La sociedad de masas forja la creación de una red global de comunicaciones que entrelaza economías e incrementa y mejora la oferta de transmisión de mensajes entre individuos y naciones, a través de distintas formas y medios como el teléfono local o doméstico y la radiodifusión, que en un inicio ofertan la comunicación a través de sonidos y culminan con la televisión cuya oferta es la transmisión de

mensajes por sonido e imágenes a toda aquella persona que los sintonice. Hasta llegar a las redes modernas de telecomunicaciones digitales que hoy día demandamos como sociedad, tales como: la telefonía móvil, el email, las plataformas de redes sociales, aplicaciones móviles, la digitalización de documentos, entre otras.

Los avances tecnológicos, la instauración de la globalización y el desarrollo de la Economía de Mercado en México, modificaron la oferta y demanda del mercado de correspondencia y envíos, ya que en su inicio pasaron de tener una estructura parcialmente monopólica a una oligopólica, resultado de la liberalización del sector y la incursión de la competencia en la década de 1980 es decir, pasó de estar controlado por una empresa estatal a estar controlado por diversos participantes de capital nacional y extranjero, dado que al ser integrante de un sistema económico, la presencia e interacción del capitalismo es general con la sociedad, la cultura y el estado.

Dada la condición de que las carencias del pasado ya han sido satisfechas en el presente las innovaciones en telecomunicaciones inciden gradualmente en la vida y cultura de los individuos, puesto que transcurren en un medio social y cambian en el corto plazo la demanda del mercado, al estar dentro de un ciclo evolutivo del aparato económico y el servicio postal, que incentiva a la búsqueda de nuevos métodos de producción y servicio que cubran las deficiencias actuales del mercado, modificando o complementando la oferta postal para atender de mejor forma las necesidades de los consumidores, qué cómo explica (Schumpeter, 2017) son por medio de períodos prolongados de elevación y de bajada de precios, de tipos de interés, de empleo, cuyos fenómenos constituyen otras tantas piezas del mecanismo de este proceso de rejuvenecimiento recurrente del aparato de producción.

Por el lado de la oferta, manteniendo el supuesto de que cualquier empresa o institución que no se adapte al cambio tecnológico tiende a fracasar, la denominada destrucción creativa de Schumpeter implica en destruir los métodos convencionales de producción o servicios, a través de la implementación de innovaciones que buscan hacer más eficientes los procesos productivos o bien permiten la creación

nuevos bienes y servicios que satisfagan, renueven o funden nuevos mercados que pueden proporcionar nuevas formas de empleo asociadas a dichas innovaciones.

Para ello, (Carmona,2015) nos explica qué es necesario dejar atrás las estructuras y procesos antiguos, que anquilosan el sistema y lo vuelven estático, dando lugar a su irremediable destrucción. Esta destrucción creativa contrapone dos intereses, lo antiguo y lo novedoso, que tras una inevitable lucha, acabará con la imposición de la innovación sobre lo ya establecido. Es decir, las empresas tienen que estar en constante innovación como política interna para posicionarse y sobresalir en el mercado, en caso contrario no cumplirán con las nuevas demandas esperadas de los individuos o la sociedad, dando como resultado un estado de fragilidad y dependencia de un concentrado número de consumidores por la pérdida de clientes, ventas, ingresos, entre otros factores.

Además, obliga a la implementación de nuevas herramientas o instrumentos de trabajo que impacten directamente en la productividad de la mano de obra, con fines de amortizar costos y hacer más eficiente el esquema de producción o servicio a través de la destrucción de viejos puestos de trabajo, sustituidos por la automatización de sus procesos.

De acuerdo con el contexto de la Evolución del Mercado de Correspondencia y Envíos, vemos que una de las conclusiones principales es que a través del tiempo se llevó a un cambio de modelo económico (la globalización) y tras eliminar el proteccionismo y reducir barreras de entrada al mercado, se llevaría gradualmente a perder la posición de SEPOMEX en el mercado.

Razón por la cual, mantiene su estructura antigua estática con pocos cambios y adapta lentamente (por falta de capital) las nuevas innovaciones o herramientas para eficientar su servicio, situación que no permite una adecuada competencia con el resto de los operadores privados y por tanto, tiende a no estar al promedio de los oferentes del mercado actual, que imponen las innovaciones como ventaja competitiva, puesto que las innovaciones y la tecnología son en sus inicios son altamente excluyentes para la sociedad en general, al no ser asequibles para un individuo promedio, situación que permite obtener mayores utilidades y hacer llegar más rápido los envíos en su poder a cambio de un alto costo por el servicio otorgado.

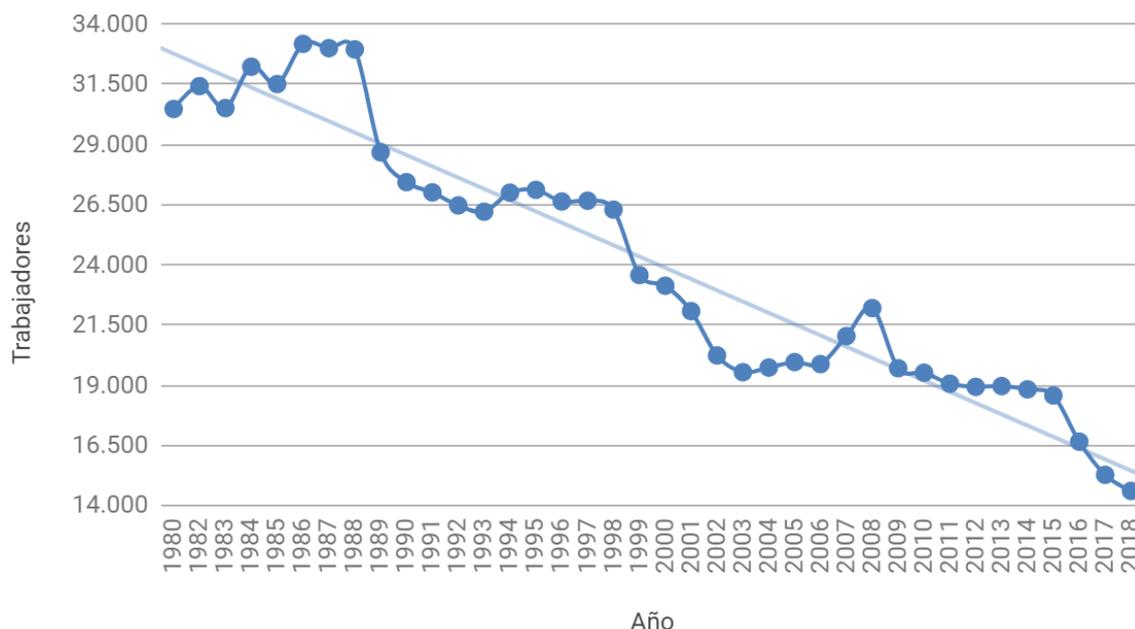
Cabe señalar, que si bien el estado no privatizó al organismo como lo hizo con otras paraestatales para el periodo 1980-1990, no demostraba interés en invertir capital para competir con los privados, sino en disminuir los costos sociales que pudiese presentar el organismo para la nación, sin embargo, a la fecha se le otorga un Presupuesto Público que sirve para mitigar los impactos discriminatorios que ejerce el mercado, ya que a pesar de las malas condiciones en las que se encuentra, no hay empresa privada que realice la labor de este al ser un servicio público solidario.

El gráfico 7 muestra el número total de trabajadores en el Servicio Postal Mexicano para el periodo 1980-2018 en donde se pueden observar una tendencia altamente decreciente como resultado de la reorganización del trabajo, ajustes presupuestales al gasto público, el desarrollo de nuevos instrumentos de comunicación, la automatización de la mano de obra y la gran aceptación de la competencia (que necesita mano de obra) en el mercado del que SEPOMEX forma parte, así mismo se observan tres etapas contra cíclicas de la tendencia iniciadas con sucesos relevantes, tales como:

- La descentralización de SEPOMEX en 1986
- El TLCAN en 1994
- La estrategia de expansión con el Plan Nacional de Desarrollo (PND) para el sexenio 2007-2012.¹³

¹³ De acuerdo al artículo 26, apartado A, de la CPEUM se establece que habrá un PND al que se sujetarán obligatoriamente los programas de la Administración Pública

Gráfico 7. Numero Total de Trabajadores en SEPOMEX. (1980-2018)



Fuente: Elaboración propia con datos de la UPU y SEPOMEX

No obstante, en 1990 SEPOMEX tenía 27,438 trabajadores que atendían una Población Económicamente Activa (PEA)¹⁴ cercana a los 30 millones de habitantes, es decir cada trabajador postal atendía un estimado de 1088 habitantes, mientras que para el cierre del año 2018 existen 14,618 trabajadores que atienden una PEA cercana a los 58 millones de personas, con una relación de 3938 habitantes por trabajador postal.¹⁵

De igual forma, la gran disminución de personal en SEPOMEX se efectuó antes de la llegada del nuevo milenio, teniendo un promedio histórico previo de poco más de 27,000 trabajadores y 894 millones de piezas al año, ya dentro de él se muestra una estabilidad del número de personal contratado, con un promedio cercano a los 20,000 empleados sujeto a las 871 millones de piezas manejadas en promedio anualmente para dicho periodo, demostrando un estancamiento en su demanda y

¹⁴ Según el INEGI, la PEA es integrada por todas las personas de 12 y más años que realizaron algún tipo de actividad económica (población ocupada), o que buscaron activamente hacerlo (población desocupada abierta)

¹⁵ Cabe señalar, que una persona dentro de la PEA no es necesariamente un consumidor del servicio postal, pero tiene una alta probabilidad de serlo y que SEPOMEX muestra un notable incremento de la productividad al atender a más personas con menos trabajadores.

un incremento de 25% en la productividad al pasar de 35,000 piezas anuales por trabajador a 43,000 piezas anuales a partir del nuevo milenio.

Se obtiene un repunte de personal con el nuevo PND (2007-2012)¹⁶ y el Programa Sectorial de Comunicaciones y Transportes, en donde se planteó la necesidad de modernizar y eficientar el servicio postal, a fin de mejorar la calidad de los servicios y para enfrentar los desafíos de las tendencias del volumen de correspondencia, cuya finalidad es la de ofrecer una mayor cobertura del servicio de correo a nivel nacional, sin embargo, para el año 2008 la gran crisis económica mundial le resta fuerza y quita toda intención de expansión, derivado de ajustes presupuestales que reestructuraron toda la administración pública para hacer frente a dicha crisis.

Con respecto a los cambios tecnológicos, el mismo gráfico muestra cómo las herramientas e instrumentos tecnológicos (implementados tardíamente en el organismo) estandarizaron los procesos operativos bajo la implementación de los mismos en su aparato productivo, con fines de incrementar la productividad de la mano de obra.

Tal es el ejemplo de la empresa DHL que penetra el mercado mexicano en la década de 1980 y promueve un alto nivel de automatización y estandarización para mejorar la calidad del servicio y aumentar la productividad a través de un proceso de clasificación de cartas automatizado por máquinas, siendo que en la década de 1990 menos del 25% del total de envíos se clasifican por el nuevo método, para culminar en la actualidad con el 90% de todos los artículos procesados de forma automática, dando como resultado que los modernos sistemas de clasificación de correo pueden escanear y clasificar automáticamente hasta 36,000 cartas por hora, incidiendo como efecto secundario en la disminución de la demanda de mano de obra calificada para dicha acción.¹⁷

Considerando que la demanda es determinante del mercado en la actualidad, está sumamente consolidada en las compras por internet y como efecto comienza a rebasar a SEPOMEX resultado del atraso histórico en tecnología, bajo la presión de

¹⁶ Véase, Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012, recuperado de: <http://www.cefp.gob.mx/intr/edocumentos/pdf/cefp/cefp0962007.pdf>

¹⁷ Véase, Historia de DHL. recuperado de: <https://www.dpdhl.com/en/about-us/history.html>

de solventar la entrega de envíos cuyos orígenes son la ventas por internet (que los privados lo hacen) puesto que los minoristas como: Amazon, Ebay, Mercadolibre, Alibaba, entre otros, hacen convenios con los operadores postales para ajustar tiempos de entrega y disminuir costos del servicio con base el volumen manejado, dejando a SEPOMEX fuera de la disputa por una cuota del mercado electrónico al no dar resultados mínimos demandados por las empresas dedicadas a este segmento.

De lo anterior, el minorista mundial Amazon, emitió un comunicado en el cual señala la política de calidad en ventas internacionales¹⁸ en donde no todas las opciones de envío cumplen con el tiempo de tránsito solicitado por Amazon, ya que por medio de un estudio sobre pedidos gestionados por vendedores y enviados desde los Estados Unidos de América hacia México, indica que aproximadamente en un 50% los pedidos con entrega en México a través de SEPOMEX no cumplen con los requisitos de Amazon para el tiempo en tránsito de envíos internacionales, indicando que es muy probable que estos envíos lleguen tarde y como consecuencia generen reclamos y solicitudes de reembolso por parte de los compradores, finalizando con la recomendación de usar a otros operadores postales con entrega en México.

En concordancia con lo antes mencionado y en fundamento con lo expuesto por la Asociación Mexicana de Internet (AMIPCI)¹⁹ en donde las compras por internet realizadas por residentes mexicanos al exterior para el año 2015, en un 60% provienen de Estados Unidos de América, convirtiendo al país vecino en el principal contribuyente a nivel mundial, efecto directo para el organismo con la pérdida de ese mercado ya que sólo obtendrá demanda de los residuos de envíos que no se presentan como prioritarios en su entrega y no resienta los beneficios y utilidades que el mercado del comercio electrónico ofrece.

Por lo tanto, el panorama actual en el organismo muestra que los esfuerzos y estrategias realizadas previamente son insuficientes para ajustarse al feroz mercado de correspondencia y envíos, que actualmente ya implementa el avance tecnológico

¹⁸ Véase: Políticas de Envío Amazon México, recuperado de: https://sellercentral.amazon.com.mx/gp/seller/registration/participationAgreement.html?itemID=200404870&marketplaceID=A1AM78C64UM0Y8&language=es_MX

¹⁹ Véase: El Economista, 19 de Noviembre 2016, 14 datos sobre el comercio electrónico, recuperado de: <https://www.eleconomista.com.mx/empresas/14-datos-sobre-el-comercio-electronico-en-Mexico-20161119-0007.html>

y lo usa como ventaja ante los competidores, resultado que traería consigo rezago y una ineficiencia operativa en contraste con los operadores privados .

1.3 La Industria de Correspondencia y Envíos

Partiendo de la liberalización parcial que se ha llevado a un ritmo lento, la industria de correspondencia y envíos en México se ha desarrollado exponencialmente en el nuevo milenio por medio de inversión de capitales que desencadena la expansión de infraestructura y un sólido posicionamiento en el comercio electrónico minorista, razón por la cual el modelo de negocios tradicional se vio presionado para cambiar y ajustarse a las nuevas condiciones de mercado, demostrando que es una industria relativamente joven y que cuenta con la capacidad de hacer frente al futuro.

Dicha Industria, cuenta con una gran red logística caracterizada por hacer uso de absolutamente todos los medios de transporte existentes, a través de sus rutas de traslado de los envíos postales, lo que la convierte indirectamente en uno de los mayores demandantes de este sector, partiendo desde el uso de camiones, automóviles, motos, bicicletas y drones próximamente, para entregas locales, hasta el de aviones, barcos y ferrocarriles, para entregas de grandes volúmenes de correspondencia con grandes distancias en todo el mundo.

Además, los servicios postales se caracterizan por proporcionar una red de comunicaciones sustentada generalmente en redes de telecomunicaciones, tecnología, insumos y las diversas áreas a fines de completar sus procesos operativos, que sirven de apoyo al desarrollo nacional y al crecimiento económico, conformado a partir de los 2 distintos tipos de oferentes de servicios postales en México, tales como: El Servicio Postal Universal del cual SEPOMEX es el único oferente con clave 491 por el Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte (SIAN) y el Servicio Postal de Rentabilidad el cual contempla a todo operador postal privado en operación, clasificados en foráneos 4921 y locales 4922.

Así mismo, las tendencias de concentración de capital y la nueva forma de competencia oligopólica, son claras en la industria, en donde señalamos con anterioridad que la competencia perfecta es un supuesto al que difícilmente se puede llegar en la industria por cuestiones de escalas de producción.

SEPOMEX ha disminuido a través de su historia la cantidad de piezas manejadas, fenómeno que no incide únicamente en el organismo, sino en los operadores postales oficiales en todo el mundo, los cuales presentan características y comportamientos similares al caso mexicano, en donde los operadores padecen la baja demanda de envíos (por unidad) a raíz del auge de las telecomunicaciones y por tanto el Servicio Postal Universal (SPU) se ve debilitado y frágil en función de la disminución de piezas recibidas por habitante en territorio nacional.

Ante el gran abandono del uso de cartas y del SPU por parte de los individuos o particulares, las empresas han compensado su declive a través del correo masivo o corporativo, práctica común entre las empresas para contactar a sus clientes mediante el envío a un bajo costo, ya que en un 98% de los envíos postales tramitados son generados por empresas, mientras que en un 89%²⁰ los destinatarios de los mismos son individuos, convirtiendo a las empresas como el principal demandante de la industria postal en México.

Fenómeno que concuerda con un estudio del Consejo del Comercio de Servicios de la Organización Mundial del Comercio (OMC) en donde indica que el 86% del correo interno de los países industrializados procede del sector empresarial, aunado a lo anterior, para el periodo de 1995-2005 se estimaba un aumento anual del 2.50% de los envíos de correspondencia en todo el mundo, en comparación con el 0.90% obtenido entre 1985 y 1995.

No obstante, resaltamos la existencia principal de SEPOMEX en la industria, debido ante la constante falla en el mercado sobre la insuficiencia de cobertura total de la demanda que los operadores privados no pueden solventar, ya que en la práctica, el

²⁰ SEPOMEX (2018), Informe de Rendición de Cuentas de Conclusión de la Administración 2012-2018, recuperado de:
https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/412865/Informe_Consolidado.pdf

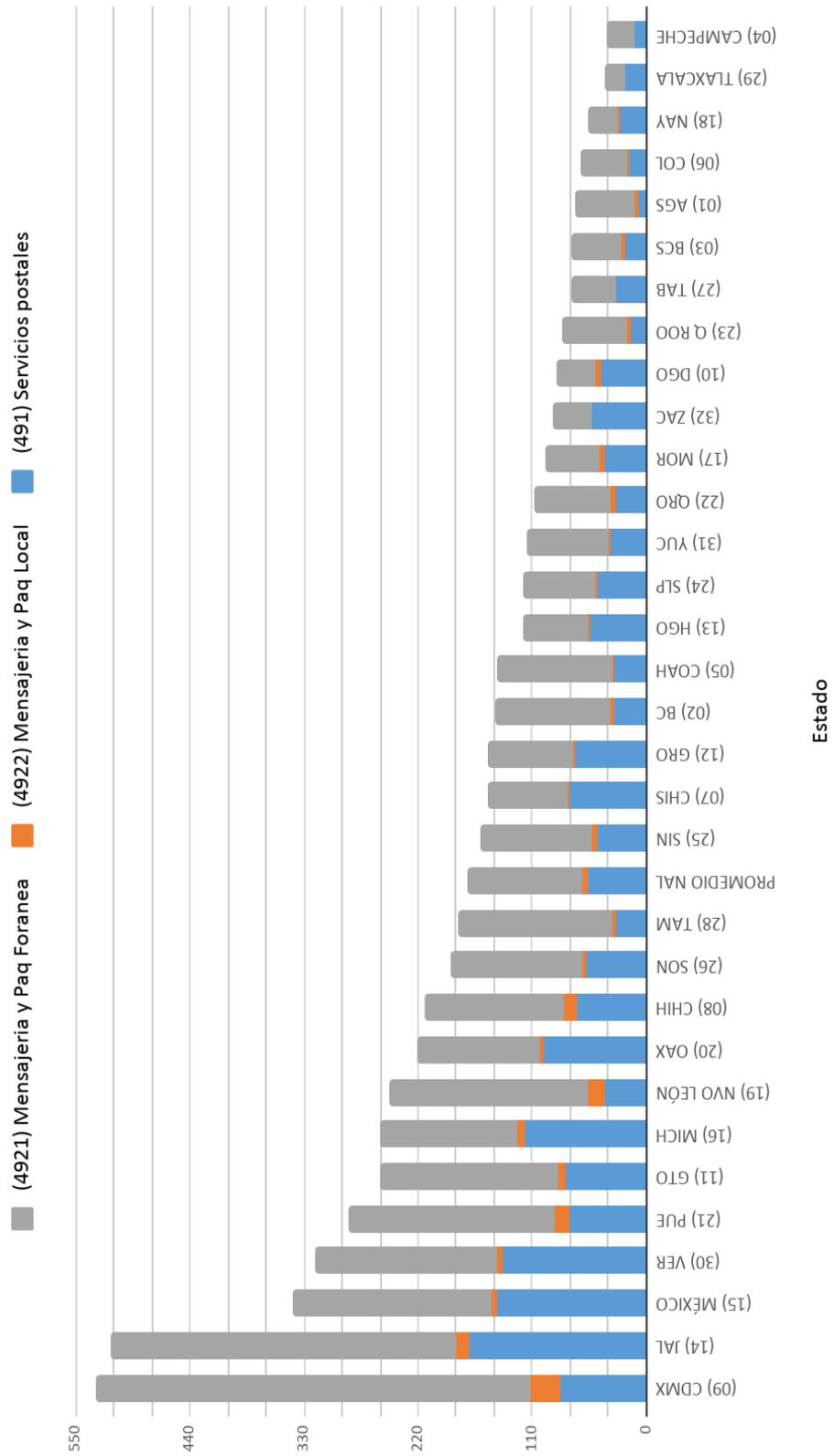
mercado ha demostrado ser un mecanismo que reparte los recursos de manera desigual y poco eficiente.

Tal es el ejemplo del gráfico 8, el cual muestra la infraestructura de oficinas que brindan servicios postales a nivel nacional a través de la Distribución de Unidades Económicas²¹, en un orden de mayor a menor establecimientos y su clasificación por estado para el año 2018, dato que resalta la relación entre el PIB estatal²² y el número de Unidades Económicas, ya que contrasta enormemente la cantidad de establecimientos en la CDMX y Jalisco quienes históricamente representan los primeros lugares de actividad económica a través del PIB, mientras que la capacidad de Campeche y Tlaxcala los sitúa en los últimos lugares a nivel nacional. Así mismo, el promedio nacional se ubicaría con una distribución de 56 oficinas de SEPOMEX (491), 111 oficinas de privados con cobertura foránea (4921) y sólo 5 oficinas privadas con cobertura local (4922)

²¹ Entiéndase por unidad económica a los establecimientos que brindan algún servicio relacionado con los servicios postales

²² Consultado por el INEGI

Gráfico 8. Distribución De Unidades Económicas Por Su Clasificación y Estado



Fuente: Elaboración propia con datos del DENUE del INEGI

Lo anterior, reafirma la desigualdad en el mercado e industria de correspondencia y envíos, dado que los operadores privados son incapaces de cubrir al 100% el territorio nacional por cuestiones de rentabilidad, ya que existen localidades altamente marginadas en las que no es conveniente brindar el servicio de correos por los altos costos de operación que en estas emanen y simplemente no existe cobertura privada alguna.²³

Como parte de un mapeo de las entidades a nivel nacional, vemos que SEPOMEX tiene presencia en el mercado de al menos 40% en 13 de los 32 estados que integran la República Mexicana, mismos que muestran una relación casi perfecta con el Índice de Marginación²⁴ por entidad federativa elaborado por el Consejo Nacional de Población (CONAPO) en su última edición para el año 2015, en donde predomina y coincide la presencia de SEPOMEX en las entidades con mayores índices de marginación en el País.

Tal es el ejemplo, de Zacatecas donde existen un total de 90 establecimientos de los cuales el 58% son de SEPOMEX, así como los estados de Tlaxcala y Durango con una participación del 50% y Chiapas, Michoacán, Oaxaca, Guerrero, Hidalgo y Nayarit con una participación mayor al 45% del total de oficinas por entidad, caso contrario con los niveles más bajos de marginación, como lo son la CDMX, Nuevo León, Aguascalientes y Tamaulipas en donde el organismo mantiene una participación menor al 20% del total de Oficinas.

Justificando la intervención del Estado a través de políticas públicas que atiendan dichas tasas de marginación y a la población económicamente vulnerable, con fines de corregir la brecha de desigualdad y el efecto negativo por medio de SEPOMEX quien oferta un servicio tanto a zonas desarrolladas como a las zonas menos desarrolladas de la sociedad mexicana a un bajo precio y con una entrega tardía (versus la competencia), donde los individuos residentes por lo general son

²³ Cabe señalar, que la marginación es un fenómeno multidimensional y estructural originado, por el modelo de producción económica y expresado en la desigual distribución del progreso, en la estructura productiva y en la exclusión de diversos grupos sociales (CONAPO, 2011).

²⁴ Parámetro estadístico, que coadyuva a la identificación de sectores del país que carecen de oportunidades para su desarrollo y de la capacidad para encontrarlas o generarlas. (CONAPO)

incapaces o prefieren no asumir el costo promedio de un envío con la iniciativa privada.

De igual forma, el cuadro 1 muestra los precios de mercado del servicio postal de paquetería y/o mensajería con los principales operadores en el mercado nacional cuyas características son de un envío de hasta 1 kg de peso de bajo volumen con origen en la Ciudad De México Código Postal 04510 y destino a la Ciudad de Guadalajara Código Postal 44100, las cuales fueron organizadas de mayor a menor precio, consultadas por un consumidor minorista con servicio básico de entrega y rastreo²⁵ por internet. En donde se observa que el costo por envío rebasa fácilmente los \$200.00 pesos MXN fuera de Mexpost y Correos de México que son integrantes de SEPOMEX.

Observamos que el precio entre privados no cuenta con grandes fluctuaciones, sin embargo, contarán con gran diferenciación en imagen y con los servicios adicionales que ofrecen, como el servicio de entrega urgente que ayuda a las empresas a mantener el modelo de producción justo a tiempo, así mismo queda demostrado que el costo de SEPOMEX siempre es inferior al de los privados, manteniendo su intervención constante en el mercado para dar acceso a los individuos que no puedan costear a los privados, por lo tanto, el principal contraste entre los privados y SEPOMEX es fundamentalmente en el tiempo de entrega (debido a la adaptación de tecnología a su infraestructura) al destino final y el costo por envío ejercido. Lo que nos lleva a descubrir que la única ventaja competitiva de SEPOMEX es la tarifa asequible a toda la población, si bien es cierto que la institución no se mueve conforme el dinamismo requerido y mantiene una lenta entrega de sus envíos, logra obtener una participación residual del mercado de un orden del 8% y que la velocidad en la comunicación puede no ser un factor importante, por ello, depende del contenido que se desea comunicar.

²⁵ Según la clasificación Funcional del Gasto Público de la Cuenta Pública 2006, el rastreo de envíos por el sistema Track & Trace y el cobro de envíos por el Sistema Integral de Operación se implementaron en SEPOMEX en los años 2006-2007

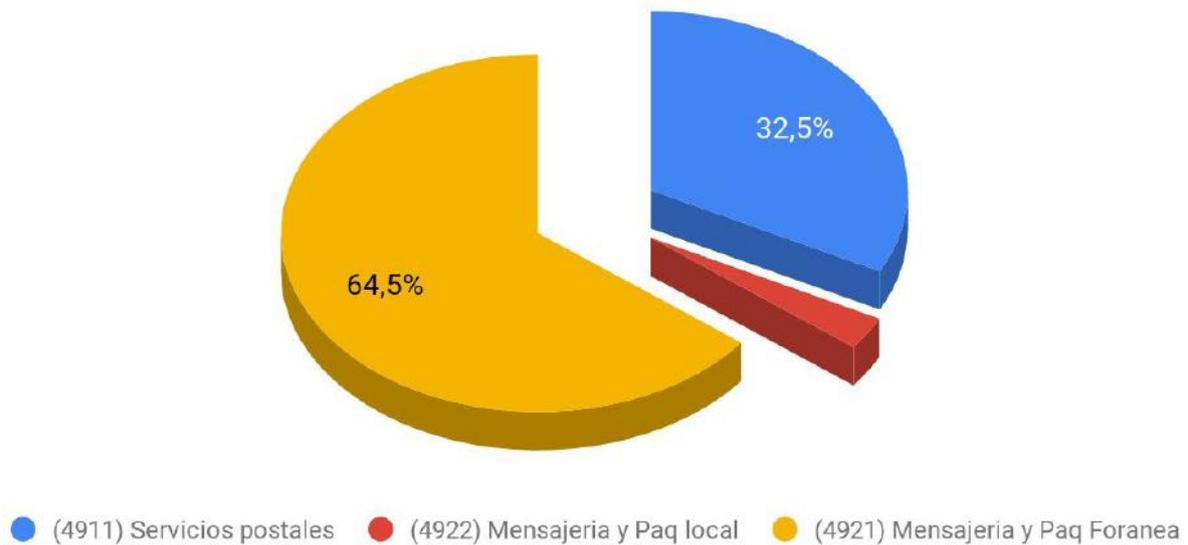
CUADRO 1. PRECIOS DE MERCADO DE PAQUETERÍA HASTA 1KG				
OPERADOR POSTAL	CP DESTINO	CP ORIGEN	TIEMPO ENTREGA	COSTO \$
ESTAFETA	44100	4510	1 DÍA	\$ 279.08
DHL	44100	4510	1 DÍA	\$ 270.27
UPS	44100	4510	1 DÍA	\$ 222.68
FEDEX	44100	4510	1 DÍA	\$ 211.89
MEXPOST/EMS	44100	4510	2 DÍAS	\$ 157.64
CORREOS DE MÉXICO	44100	4510	7-9 DÍAS	\$ 40.00

Fuente: Cotizaciones en línea DHL, UPS, Estafeta, Fedex, Mexpost, Correos de México para el ejercicio 2019

Ante la evidencia del Cuadro 1, definimos que SEPOMEX independientemente de ofrecer un SPU, funciona como un regulador indirecto del precio de mercado, ya que al brindar un precio bajo acorde a sus 2 distintos servicios, ejerce presión a sus competidores para no incrementar el precio por servicio ofrecido, siendo beneficio directo para los consumidores y parcialmente perjudicial para los privados al reducir sus márgenes de rentabilidad por los efectos que tiene la presencia de SEPOMEX, en el supuesto de no intervenir en el mercado podríamos tener efectos negativos en la curva de demanda de servicio y de la industria, ya que la competencia del sector actualmente se fortalece y posiciona mediante estrategias y alianzas que permiten establecer centros de distribución regionales, nacionales y hasta internacionales para poder inhibir en los tiempos de entrega y ofrecer una mejor calidad del servicio para los consumidores.

El gráfico 9 muestra el número de establecimientos que prestan servicios postales, acorde al Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE) del INEGI para el año 2018, en donde existen en todo el territorio nacional 5539 unidades económicas de las cuales 3741 equivalente al 67.5% pertenecen a servicios postales de diversos operadores privados foráneos y locales, mientras que las 1798 (32.5%) restantes contempla a establecimientos pertenecientes a SEPOMEX a nivel nacional, posicionándose este último como el de mayor infraestructura de establecimientos en México con fines de dar cobertura al menos al 94% de la población total.

Gráfico 9. Participación de Unidades Económicas a Nivel Nacional (%)



Fuente: Elaboración propia con datos del DENUJE del INEGI

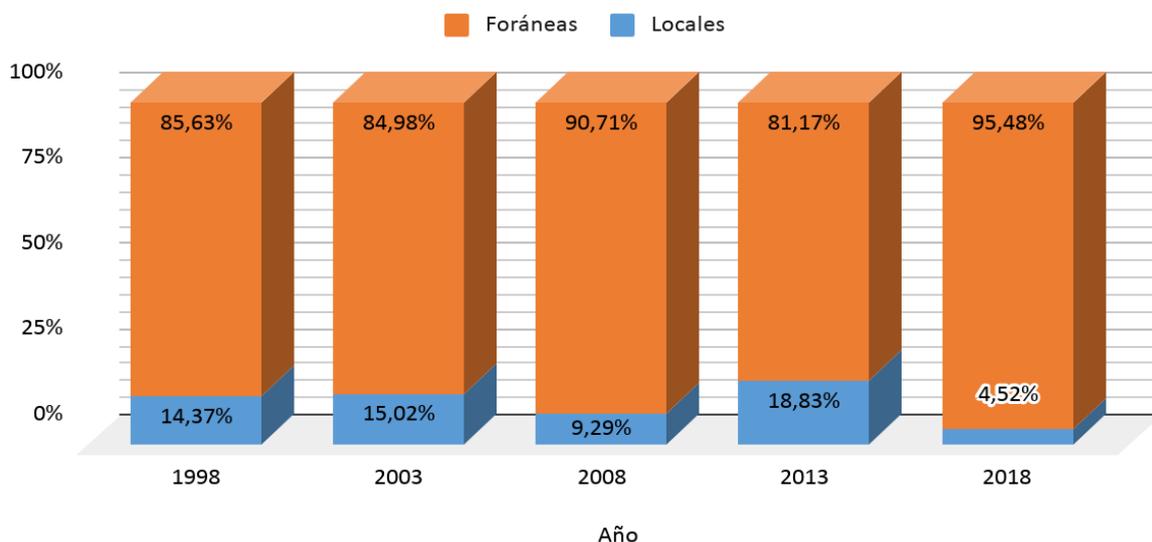
Los operadores postales consideran la densidad poblacional, la economía e infraestructura estatal, como factores estratégicos para instalarse en los estados y cubrir la demanda de servicios postales en la entidad, así mismo el Cuadro 2 muestra como de las 5539 unidades económicas, poco más del 36% del total se encuentra concentrado en sólo 5 de los 32 estados de la República Mexicana, los cuales coinciden con las mejores evaluaciones de actividad económica, pobreza, marginalidad y población a nivel nacional, razón por la cual existen mayores establecimientos de diversas empresas del ramo en dichas entidades, con respecto las demás.

CUADRO 2. ESTADOS CON MAYOR NÚMERO DE UNIDADES ECONÓMICAS		
ESTADO	UNIDADES ECONÓMICAS	PARTICIPACIÓN NACIONAL
(09) CIUDAD DE MÉXICO	530	9.57%
(14) JALISCO	517	9.33%
(15) MÉXICO	340	6.14%
(30) VERACRUZ	320	5.78%
(21) PUEBLA	287	5.18%

Fuente: Elaboración propia con datos del DENUÉ del INEGI

Una característica principal de la Industria se observa en el gráfico 10, el cual muestra el comportamiento y la participación de las Unidades Económicas de operadores privados de los ramos 4921 y 4922 para el periodo 1998-2018, en donde resalta que el 90% de los establecimientos a nivel nacional en promedio ofrecen servicio foráneo y sólo el 10% de los establecimientos restantes están limitados a entregas dentro de la misma localidad.

Gráfico 10. Unidades Económicas de Servicios Postales, Mensajerías y Paqueterías (%)



Fuente: Elaboración propia con datos de los Censos Económicos del INEGI

Sin embargo, ante el comportamiento histórico vemos que en el dato más reciente (2018) las oficinas de cobertura local disminuyeron en más del 10% con respecto a la medición del censo económico anterior, dato que indica como las locales disminuyen por dos ámbitos fundamentales: la expansión de su cobertura, mediante alianzas y fusiones que permitan un mayor servicio de sus operaciones ahora a nivel nacional, o por el efecto absorción de estas por los grandes operadores, al no poder hacer frente ante su infraestructura y poderío económico, motivo por el cual han sufrido una brutal disminución y su tendencia es a desaparecer del Mercado y la Industria.

De igual forma, la Industria históricamente mantiene un crecimiento constante en la economía, ya que la relación costo beneficio²⁶ reportada en la Encuesta Anual de Transportes (EAT) elaborada por el INEGI, muestra que en los Servicios Postales previo al año 2005 se alcanzaba una relación costo beneficio con tasa promedio superior al 1.60% en empresas con operación foránea (a nivel nacional) y de 1.16% con operación local (a nivel estatal o municipal), en contraste con los años posteriores, en donde la relación aumenta en ambos casos, con un promedio de 2.42% en foráneas y de 1.34% en locales, resultado de una dinámica creciente y sostenida para todo el sector postal que lo hace altamente atractivo para su inversión, sin perder de vista las barreras de entrada previamente explicadas

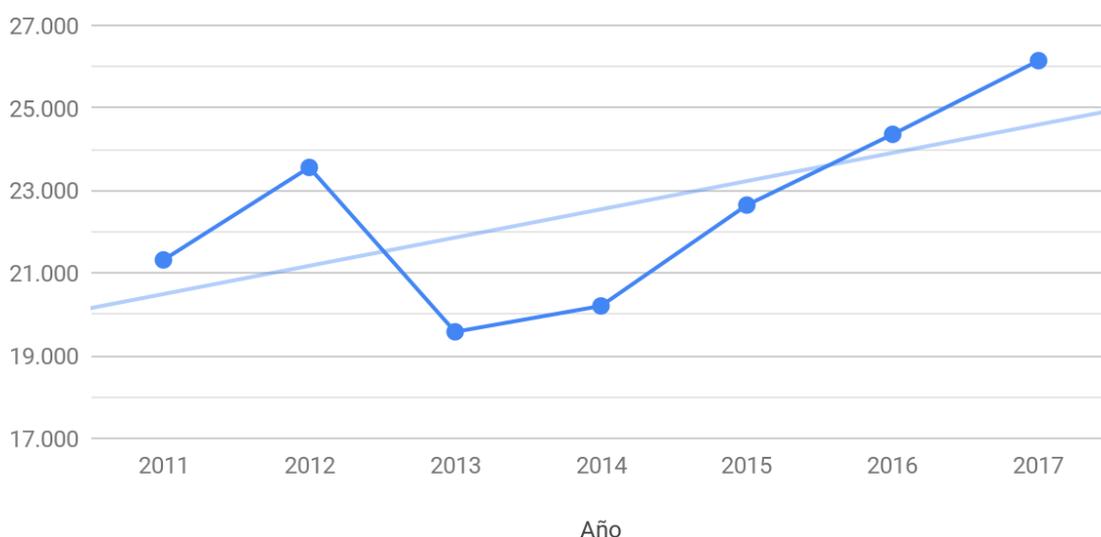
Según la ENAPROCE 2018 poco más del 97% de las empresas en México son de tamaño Micro (0 a 10 empleados), mientras que el 2.68% son de tamaño Mediano (11 a 100 empleados) y sólo el 0.27% son de gran tamaño (101 o más) para el sector servicios, por lo tanto, el tamaño de empresas que predomina en la industria de correspondencia y envíos son de tamaño Mediano, ya que para operar las grandes redes logísticas necesitan más de 100 empleados por la cobertura nacional que ejerce la mayoría de las 2500²⁷ empresas existentes para este ramo.

²⁶ Dicha relación el INEGI la calcula mediante la división del Total de Ingresos (TI) sobre el Total de Gastos (TG), multiplicado por 100 para obtener una relación, de tal forma que: $RCB = ((TI/TG) * 100)$

²⁷ Véase: Expansión, 24 de Noviembre de 2016, La batalla de las mensajerías por el control del mercado mexicano, recuperado de: <https://expansion.mx/empresas/2016/11/24/la-batalla-de-las-mensajeras-por-el-control-del-mercado-mexicano>

El gráfico 11 muestra el valor de mercado de la industria de servicios postales por la vía de sus ingresos de acuerdo a la EAT para el periodo 2011-2017²⁸, en donde presenta un promedio superior a los 22 mil 500 millones de pesos, mismo que tras caer en el año 2013 es rebasado en los últimos tres años, adquiriendo una tendencia ligeramente ascendente que muestra signos de crecimiento y expansión de las actividades postales de este rubro, en concordancia con el incremento del e-commerce y la cultura de compras por internet antes mencionados.

Gráfico 11. Ingresos por el Suministro de Servicios Postales (Mill de Pesos)



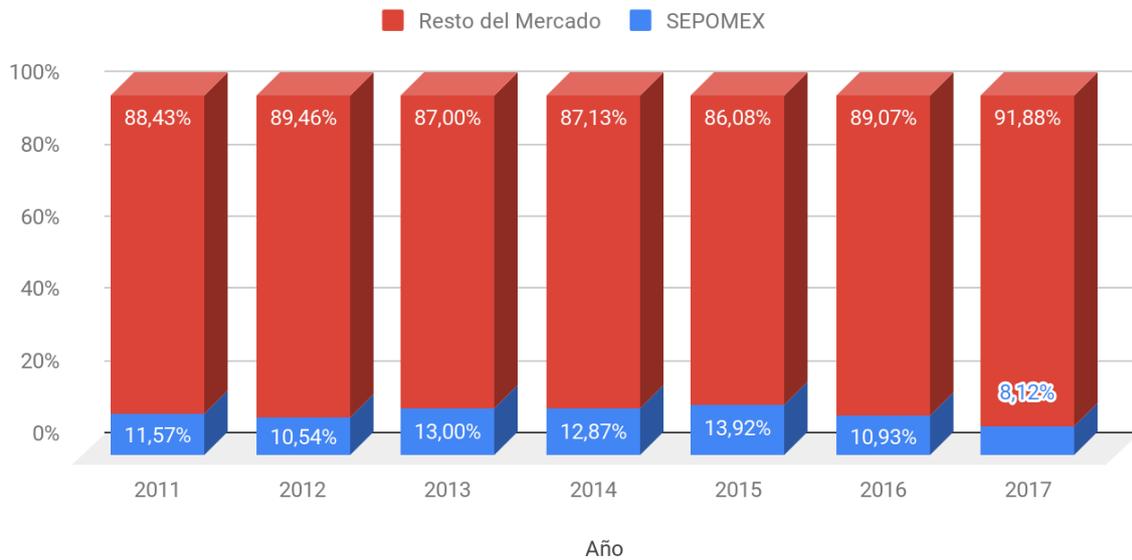
Fuente: Elaboración propia con datos de la EAT del INEGI

No obstante, el gráfico 12 muestra la participación de SEPOMEX en el mercado por la vía de los ingresos por ventas para el periodo 2011-2017, en donde ha mantenido una proporción promedio del 11.50% con respecto a la totalidad del mercado, teniendo bajo alerta el dato del último año registrado en donde es su menor de la serie ubicándose en un 8.12%. Haciendo una comparación la posición del 32.50% de infraestructura a nivel nacional, observamos que el efecto del SPU es notorio por su participación tan baja en la vía de los ingresos en el mercado y tan alta para su infraestructura dentro de la industria, que al no tener una lógica económica-

²⁸ En 2017 se dieron los últimos resultados publicados por la EAT del INEGI

financiera es busca de utilidades no deja en duda que su funcionalidad es para apoyar a la sociedad y su interacción ante ella.

Gráfico 12. Participación de SEPOMEX en el Mercado de Correspondencia y Envíos (%)



Fuente: Elaboración propia con datos de la EAT del INEGI

Siendo que la constante intervención estatal en el mercado, ha permitido que los individuos y empresas del servicio postal se vean beneficiados directa o indirectamente, en el caso directo, si la sociedad tiene cobertura no se verá desprotegida por dicho servicio de comunicación, en la parte indirecta es que ha permitido que los privados solo se ubiquen en donde puedan adquirir las mayores tasas de rentabilidad, panorama que deja las pérdidas para el estado o bien una operación del organismo deficitaria, puesto que SEPOMEX maneja en mayor proporción los servicios que menor rentabilidad aportan, ya que la relación costo beneficio de la industria muestra por lo menos el 1.34% de margen, lo cual incide directamente en las tasas de ganancia de los operadores privados, término no manejado bajo la administración del SEPOMEX al dar un servicio incluyente sin fines de lucro.

Capítulo 2. El Servicio Postal Mexicano como Organismo Público Descentralizado

En el marco de la descentralización de SEPOMEX en 1986, el Servicio Postal en México fue sometido a un intenso proceso de transformación, en donde busca la liberalización, eficiencia, calidad, productividad y rentabilidad del servicio, como ejes rectores para brindar una entera satisfacción a la sociedad, mismos que han desarticulado en menos de 30 años el cuasi monopolio que predominaba en México y que en un inicio pronosticaban la inevitable desaparición del organismo estatal.

Sin embargo, a más de 30 años de dicha medida, el SEPOMEX se mantiene vigente por la falta de interés de la iniciativa privada de absorberlo en su totalidad, dados los altos costos de operación y a las condiciones económicas, sociales, geográficas y culturales en las que está inmerso el mercado mexicano. Teniendo como supuesto que SEPOMEX desaparezca, se espera que los privados no brindarán servicio a las comunidades más alejadas del país, a menos que se pague un alto costo por servicio otorgado, panorama que termina por excluir a gran parte de la sociedad e incrementar la desigualdad en la misma.

Los efectos del cambio de paradigma en el manejo y dirección del SEPOMEX, nos muestran que en la actualidad es un organismo débil ante los competidores privados y altamente dependiente de las transferencias efectuadas por el gobierno federal (eje rector en las políticas y toma de decisiones de correos), ya que históricamente ha sido incapaz de obtener un equilibrio financiero que muestre la sustentabilidad entre los ingresos y los egresos, que ante las tendencias vistas de piezas, ingresos, coberturas y precios, tiene poco margen de acción para corregir su estado actual y reafirma la tendencia negativa de forma general, determinando que SEPOMEX y su respaldo gubernamental sólo se limita a mantener el SPU (al cual está obligado a brindar), como resultado de la liberalización del mercado, la mala planificación en políticas públicas, estrategias y proyectos enmendados.

Recalamos que dicho organismo no existe para competir, sino para atender a la población económicamente vulnerable (marginada y pobre), mitigar posibles alzas

en las tarifas de los privados y redistribuir la riqueza, siendo todo lo anterior el fundamento económico-social que lo convierte en un OPD estratégico al dinamizar o corregir el mercado con políticas públicas y a brindar una mejor orientación de los recursos para el estado mexicano, la nación y la sociedad.

2.1 SEPOMEX dentro la Administración Pública

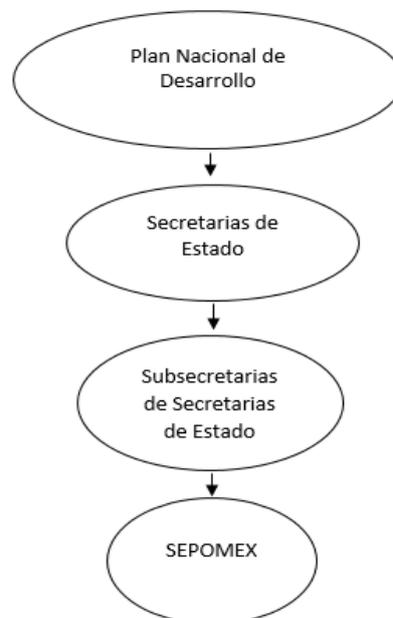
La Administración Pública es una herramienta o instrumento de las áreas del sector público para conseguir los planteamientos, metas y objetivos específicos establecidos por el Gobierno en turno, además de poder garantizar el cumplimiento de las funciones y finalidades del estado con la sociedad, es decir, es la organización, planeación y ejecución de los recursos públicos que tiene el estado mexicano para cumplir con sus actividades y obligaciones.

La administración, organización y dirección del gobierno federal, se subdivide en 2 vertientes: La Administración Pública Federal (APF) y la Administración Pública Paraestatal (APP), mismas que contrastan entre sí, pero tienen en común la asignación de un presupuesto público y de directivos ejercida por el poder ejecutivo.

Señalando en el artículo 90 de la CPEUM, que la APF será con gestión centralizada, conformada por la Presidencia de la República, las Secretarías de Estado, los Departamentos Administrativos y la Consejería Jurídica del Ejecutivo Federal, mientras que la APP es conformada por los organismos descentralizados, empresas de participación estatal, instituciones nacionales de crédito, organizaciones auxiliares nacionales de crédito, entre otras. Cuyas características principales son las de tener personalidad jurídica y patrimonio propios, rigiéndose por sus propias leyes, como el caso de las leyes orgánicas o sus decretos de creación integrados por un órgano de gobierno o junta directiva y sujetos en lo general, por la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal y por la Ley Federal de Entidades Paraestatales.

La estructura federal enfocada a nuestro objeto de estudio, parte de la comunicación y/o mandato de forma lineal, iniciando con el PND, que desemboca a la SCT, que a su vez instruye a la subsecretaría de Comunicaciones y concluye con SEPOMEX y sus actividades internas. De acuerdo a la figura 2 y su representación gráfica de la estructura federal, la Administración Pública del Estado Mexicano es tan grande que SEPOMEX representa sólo una mínima parte del inmenso funcionamiento de la misma, en donde sus actividades se ven delimitadas o ajustadas a través de los ejes y programas sectoriales (PS) que traen consigo el PND por el que entendemos que es un documento elaborado por el gobierno en turno, que expresa en su conjunto las metas, estrategias, objetivos y proyectos a realizar en un sexenio, para intervenir en los problemas prioritarios de los sectores de la economía y la sociedad, y que ayuden a impulsar el desarrollo nacional durante su sexenio.

Figura 2



Fuente: Elaboración propia

Las metas, estrategias, objetivos y proyectos se desprenden hacia las Secretarías de Estado, quienes son una extensión directiva del ejecutivo y tienen por objeto diseñar mecanismos que hagan cumplir las actividades específicas señaladas en el

PND, siendo la Secretaría de Comunicaciones y Transportes (SCT) quien en su misión y visión²⁹ respectivamente, expresa ser la encargada de promover sistemas de comunicaciones y transportes seguros, eficientes y competitivos que amplíen la cobertura y accesibilidad de los servicios para integrar a la sociedad, al igual que ser una dependencia eficiente en su gestión rectora del Sector, que garantice al país infraestructura de comunicaciones y transportes moderna y suficiente.

En ese contexto, la SCT tuvo un cambio estructural en el nuevo milenio, que buscaba principalmente mejorar la calidad y la eficiencia a través de competencia privada, sin embargo, en lo real y de acuerdo al programa sectorial 2001-2006 su actuar se limita en las funciones de rectoría, regulación, promoción y planeación, así como en la atención directa de las áreas prioritarias y en actividades poco atractivas para la inversión privada como lo es y sigue siendo el SPU del SEPOMEX.

Bajo la línea de la Misión, Visión, el cambio estructural y los diversos programas sectoriales 2007-2018 de la SCT, tienen un proceso que busca en todo momento seguir el modelo ideal de eficiencia en las actividades realizadas y que diagnostica cómo se encuentra el sector en general para abordar las problemáticas en particular y diseñar estrategias que permitan alcanzar objetivos y metas.

Analizando los objetivos sectoriales para el periodo 2007-2012, se hace especial énfasis a 4 ejes como: Cobertura, Calidad, Seguridad y Competitividad. En donde SEPOMEX se desenvuelve directamente en los primeros dos, ya que el estado mexicano reconoce en el PS de Comunicaciones y Transportes que SEPOMEX cumple con su obligación de prestar un servicio universal, sin embargo, diagnóstica que su operación está limitada por un marco jurídico-institucional muy restrictivo que ha impactado a su nivel competitivo y su situación financiera.

Destacando como problemática la necesidad de modernizar y eficientar su servicio con el objetivo principal de incrementar el acceso postal de la población, sobre todo en las zonas de mayores carencias y otorgar nuevos servicios públicos .

²⁹ Misión y Visión, SCT <https://www.gob.mx/sct/que-hacemos>

De lo anterior, el Organismo recibió gran apoyo presupuestal del gobierno federal, que permitió un cambio de imagen comercial para llamar al SEPOMEX cómo Correos de México, la instalación de sistemas informáticos, la automatización de cobros, entre otros.³⁰ Sin embargo, los cambios generados parten de un análisis y diagnóstico de problemáticas muy superficial que aunado a los ajustes presupuestales por la crisis internacional de 2008, no fueron suficientes para las nuevas necesidades de comunicación postal de la sociedad, ya que se solicita un servicio eficiente, materializándose en resultados desfavorables, no esperados o insuficientes.

En cambio, para el periodo 2013-2018 el PS de la SCT se alinea con el PND bajo los ejes de: Comunicar a más poblaciones y Brindar a las comunidades acceso de diversos servicios y mercados, a través de la mejora de calidad en los servicios ofertados y que se adecuen en el marco regulatorio del SEPOMEX, exponiendo diversos planteamientos y propuestas, tales como:

- Modernizar y reestructurar al SEPOMEX con fines de lograr una mayor diversificación de su oferta, mejorar la calidad, incrementar la participación de mercado y conseguir una mejora en efectividad, competitividad, apertura y autosuficiencia operativa
- Lograr 4 metas internas: Incrementar la Participación de Mercado, Diversificar la oferta y calidad de los servicios, Poner los servicios al alcance del 100% de la población (Incrementó de cobertura) y Mejorar la autosuficiencia financiera
- Diagnóstica que SEPOMEX brinda un servicio público de correos en todo el territorio nacional a precios asequibles, por lo que su distribución territorial no responde a criterios de rentabilidad
- Pretende utilizar su infraestructura instalada a través de la sinergia con entidades públicas y privadas que den acceso de última milla hacia

³⁰Informe de rendición de cuentas 2006-2012, SEPOMEX

poblaciones marginadas y ofrecer la cercanía de trámites y servicios gubernamentales a la población para potenciar su cobertura instalada

Demostrando un análisis más profundo y acertado en casi todos los temas y aspectos abordados, pero con la falta de implementaciones y recursos en la práctica para cumplir lo antes expuesto, ya que nuevamente los resultados obtenidos no son los esperados, ya que las estrategias y objetivos propuestos, de nueva cuenta no se materializan en su totalidad, dada la pérdida de mercado, la reducción de su plantilla de personal y el estancamiento de su oferta e ingresos, entre otros.

A forma de conclusión, vemos que la modernización recurrente que se plantea en los PND es insuficiente, dado debe existir una intervención para cambiar su principal línea de negocio que es la carta, ya que una modernización de imagen y procesos no bastará para fundear el SPU y ser eficiente en el otorgamiento de servicios postales, siendo indispensable la elaboración de un plan de negocio bajo un adecuado análisis del mercado. Por ejemplo, en lugar de destinar recursos a la creación del Banco de Bienestar y una red de infraestructura bancaria en la actual administración, se pudo fortalecer la entrega de recursos económicos a través del Organismo y su acceso a las zonas de mayor marginación en el País y con ello aprovechar la red de transportación en diversos ámbitos.

Así mismo, lo expuesto en los PND y los PS de Comunicaciones y Transportes en lo que respecta al organismo en nuestro periodo de análisis, son en ocasiones muy contradictorias en el discurso y la práctica, ya que en su discurso ambos coinciden en la necesidad de un SEPOMEX más amplio, moderno y eficiente que otorgue cobertura a cada vez mayores comunidades a nivel nacional, pero ya en la práctica se ven resultados de reducción de su fuerza de trabajo, de su infraestructura y de sus ingresos, lo que provoca sin lugar a dudas una contracción de su tamaño y su servicio, dando como resultado gran incertidumbre en las estrategias, acciones y esfuerzos de los PS y las actividades realizadas al interior del SEPOMEX, que ante la evidencia no contrarrestan las tendencias negativas en su principal función estratégica de otorgar un SPU acorde a las nuevas necesidades de la sociedad.

2.1.2 Marco Jurídico

De acuerdo con la (SCJN,2004), los organismos descentralizados son considerados parte de la administración pública al desplegar una función pública o social que corresponde al Estado, ya que fueron creados para realizar actividades correspondientes al Poder Ejecutivo en áreas prioritarias. No obstante, la creación, participación y aplicación de los organismos descentralizados es necesaria para complementar las tareas y objetivos de la APF en diversos sectores de la sociedad, ya que la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal en su artículo 14, establece que los organismos descentralizados tienen por objeto:

1. La realización de actividades correspondientes a las áreas estratégicas o prioritarias.
2. La prestación de un servicio público o social.
3. La obtención o aplicación de recursos para fines de asistencia o seguridad social.

Tal es el ejemplo que explica (Arrijoa,1988) sobre el Banco de Avío en 1830, considerado como el primer órgano descentralizado, quien fue una herramienta del estado mexicano en apoyo al desarrollo industrial y un detonante jurídico que incentiva la creación de nuevos organismos, dado que en la administración pública actual contamos con 99 Organismos Descentralizados³¹ los cuales están dispersos en diversos sectores de la economía y la sociedad, incluido en 1986 al SEPOMEX quien está adscrito a la Secretaría de Comunicaciones y Transportes, secretaría que se compone de infraestructura carretera, ferroviaria, portuaria, espacial, no motorizada, de telecomunicaciones y correo postal (SCT,2012) que influye en la regulación, control y toma de decisiones de los sectores antes mencionados, además de ajustar las metas en su materia acorde a los ejes por desarrollar del PND.³²

³¹ Relación de Entidades Paraestatales de la Administración Pública Federal, DOF 2015 http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5404049&fecha=14/08/2015

³² Todo ejercicio presidencial debe plasmar en un documento estructurado y consensuado con la sociedad los objetivos que se propone alcanzar y los medios para lograrlo. (PND 2018-2024, DOF 2018) https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5565599&fecha=12/07/2019

El marco Jurídico del SEPOMEX delimita su actuar e interacción como organismo descentralizado con la sociedad, el decreto presidencial de creación del SEPOMEX se publicó en el Diario Oficial de la Federación en 1986, mismo que derivó su Estatuto Orgánico (EO), el cual muestra la principal funcionalidad y restricciones que puede llegar a tener el organismo, explicando en su Capítulo I, cómo se establecen las funciones y atribuciones que tendrá, entre las principales son:

- A. Prestación del servicio público de correos.
- B. Programar, organizar, operar y controlar, ajustándose a los programas sectoriales respectivos, la prestación del servicio público de correos y diversos a su cargo, que se encuentren establecidos en las leyes, normatividad, convenios internacionales vigentes y demás ordenamientos jurídicos relativos y aplicables.
- C. Realizar los estudios técnicos y económicos necesarios para proponer a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público los montos de las tarifas aplicables a los servicios que proporciona y obtener la sanción correspondiente.
- D. Administrar los recursos humanos, materiales, tecnológicos y financieros presupuestales que le sean asignados, así como los ingresos que obtenga por la comercialización de los servicios que preste y los demás bienes que integren su patrimonio.
- E. Analizar, elaborar y ejecutar todas aquellas estrategias financieras con la finalidad de proveer alternativas de financiamiento al Servicio Postal Mexicano apegado a los proyectos o programas del mismo.

De igual forma, el Organismo está sujeto a la normatividad de al menos 25 leyes de diversas índoles, 6 Códigos, 12 Reglamentos y al menos 2 alianzas internacionales, dentro de las cuales, las principales leyes, decretos y estatutos que componen el marco jurídico que otorga o limita sus facultades son:

- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos
- Decreto por el que se crea el organismo descentralizado denominado SEPOMEX
- Ley Orgánica de la Administración Pública Federal

- Ley del Servicio Postal Mexicano
- Estatuto Orgánico del Servicio Postal Mexicano
- Ley de Ingresos de la Federación para el Ejercicio Fiscal en curso.
- Ley de Vías Generales de Comunicación.
- Ley Federal de las Entidades Paraestatales.
- Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria.
- Ley Federal de Responsabilidad Patrimonial del Estado
- Ley General de Contabilidad Gubernamental
- Convenio Internacional de Servicio Postal Universal
- General Agreement on Tariffs and Trade/ Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio

Del mismo modo, el Capítulo III de la ley del SEPOMEX expone una Reserva del Estado para el Servicio Público de Correos, por lo que todo sobre cerrado y tarjeta postal con ciertas características (Art 13) es de uso exclusivo del SEPOMEX. Sin embargo, los operadores privados han logrado en cierta forma evadir lo exclusivo del Estado, por lo que sería ideal hacer un análisis jurídico-económico como el que muestra (Vazquez,2014) en su publicación El servicio de correo en México y la violación al artículo 28 constitucional en materia de áreas estratégicas en otro momento, ya que al no tener restricciones tangibles, los privados quitan parte del mercado “estratégico” para el estado mexicano.

SEPOMEX de forma interna está integrado por una junta directiva³³ quien funge como su máximo órgano de gobierno, en la cual se toman las decisiones de política pública para ejercer sus funciones, en donde el Director General asistirá a las sesiones de la Junta Directiva con voz pero sin voto (al no ser juez y parte) y entre sus principales funciones se encuentran: representar, conducir y administrar al Organismo, con la finalidad de incrementar la participación de mercado y de cobertura, diversificar la calidad de su oferta de servicios y mejorar la situación financiera de la institución.³⁴

³³ Según el Estatuto Orgánico: Es un órgano superior de gobierno, que está integrada por el Secretario de Comunicaciones y Transportes, quien la presidirá; por los Secretarios de Relaciones Exteriores, de Hacienda y Crédito Público y de Economía, así como por el Subsecretario de Comunicaciones de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes.

³⁴ Según el Capítulo III, art 12, secc XVIII del EO

La Junta Directiva podrá acordar, la realización de todas las operaciones inherentes al objeto del organismo con base a los lineamientos y prioridades que establezca el Ejecutivo Federal (figura que designa directamente al Director/a General), siendo elementos que demuestran y refrendan la relación e interacción directa de los órganos públicos descentralizados con el Gobierno Federal.

2.2 Servicio Postal Mexicano

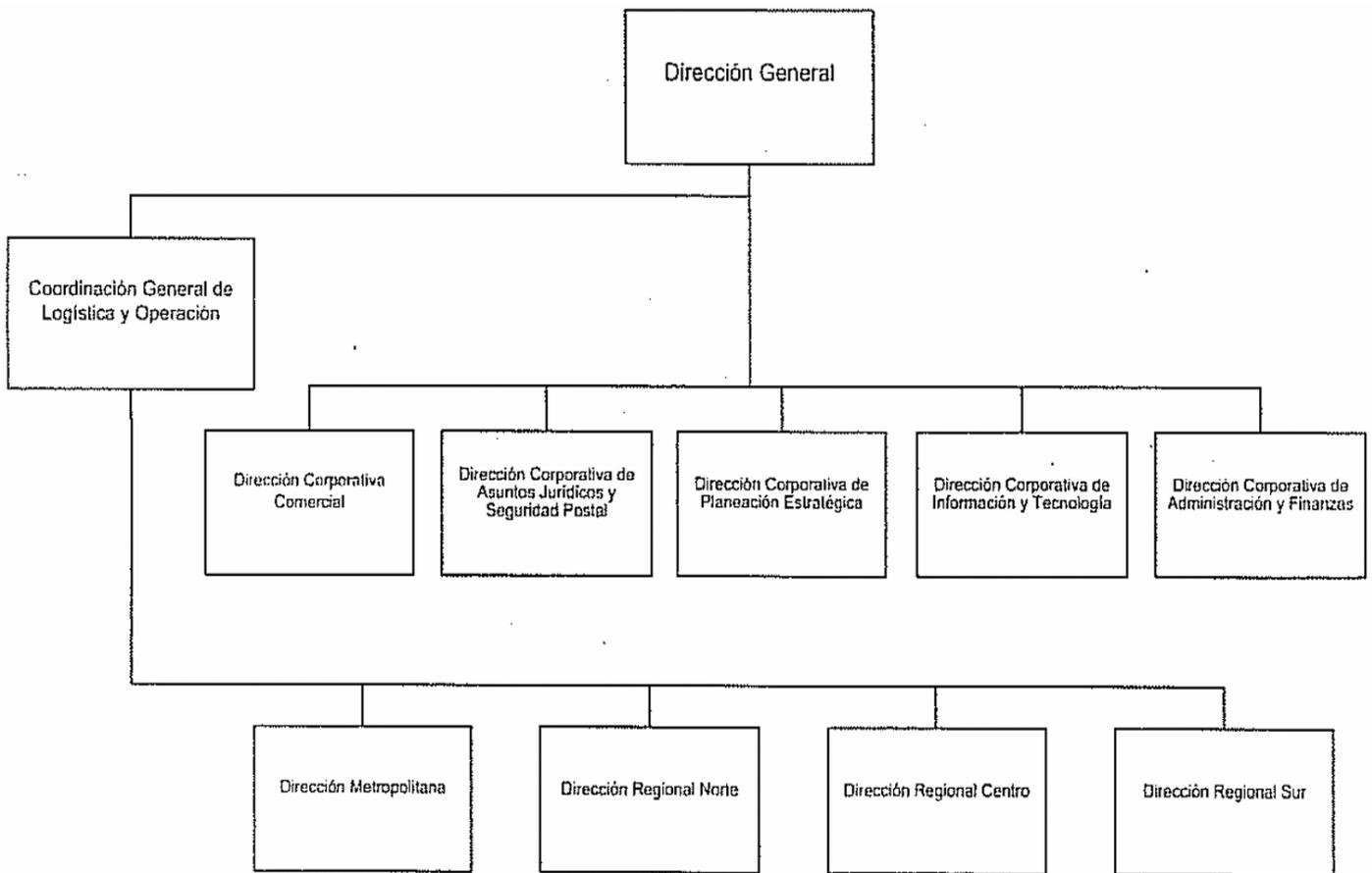
El cumplimiento del SPU es un gran reto no sólo para México sino para todas las naciones que lo otorgan en el mundo, ya que se necesita una densa red de transportación de servicios postales que permita comunicar a todas las poblaciones de las que el estado es garante del desarrollo económico y la comunicación interpersonal.

2.2.1 Organización

La organización de una empresa se analiza bajo la estructura y distribución de responsabilidades para obtener un buen funcionamiento de todas las áreas en su conjunto, sin embargo, para medir y evaluar el funcionamiento de las áreas se necesitan parámetros específicos que ayuden a medir el desempeño de las mismas a través de herramientas que permitan un adecuado diagnóstico y justifiquen su diseño estratégico, tal es el ejemplo de la Matriz de Indicadores y Resultados (MIR) Matriz que sirve para cuantificar los avances del Organismo y se verá más adelante.

La Figura 3 muestra el Organigrama de SEPOMEX, donde se observa la organización interna de su gestión y la ausencia de comunicación lineal en ella, lo que puede entorpecer la comunicación de directivos con subalternos, distorsionando los mensajes o políticas que estos quieran poner en práctica.

Figura 3



Fuente: SEPOMEX

Partiendo de la Dirección General como máximo responsable y la delegación de funciones y responsabilidades que fragmenta en 5 Direcciones Corporativas concentradas en la CDMX, 4 Direcciones Regionales distribuidas a nivel nacional, 1 Coordinación General de Logística y Operación quien mantiene comunicación entre Corporativos, Regionales, y la propia Dirección General, aunado a ello existe el Órgano Interno de Control³⁵ como una figura externa de la institución, controlada desde el exterior por la Secretaría de la Función Pública y tiene por finalidad auditar y supervisar tanto el uso de los recursos públicos como la gestión interna del Organismo (quejas de usuarios, acciones de los servidores públicos, cumplimiento de cursos de capacitación, gestión de las administraciones postales, entre otros)

³⁵ No visto en dicho organigrama por cuestiones de espacio

De lo anterior, el organigrama está demasiado simplificado o incompleto, dado que es una representación gráfica de la distribución y organización de la jerarquía máxima con la que cuenta SEPOMEX, sin embargo no se muestra la estratificación de las áreas dependientes de dichas direcciones y subalternos, cómo Subdirecciones, Gerencias, Coordinaciones, entre otras. Que al no mostrarse pueden llevar a la duplicidad o la no limitación de funciones, ya que en la práctica existen trabajadores operativos con funciones administrativas y viceversa, fomentando una ineficiencia administrativa u operativa y falta o distorsión de comunicación, que en su conjunto hacen posible mermar los objetivos y estrategias enmendadas por la Junta Directa, ya que una mala organización genera efectos negativos para el funcionamiento, planeación y vitalidad del organismo.

2.2.2 Servicios

En la actualidad el SEPOMEX brinda una gran variedad de servicios que permiten comunicar a la Sociedad en general, de los cuales tiene 8 principales líneas de negocio (Cartas y Tarjetas, Publicación, Propaganda Comercial, Impresos, Bultos Postales, Franquicia, Mexpost y Encomiendas) mismos que son la raíz para el desprendimiento de servicios secundarios o adicionales, tales como: Registro de Piezas, Acuse de Recibo, Apartados Postales, Giros Postales, Estampillas Filatélicas, entre otros.

El cuadro 3 muestra el volumen nacional de piezas en promedio por línea de negocio en SEPOMEX para el periodo 2005-2015, el cual muestra claramente la preponderancia del uso del servicio más básico u ordinario (es el más barato) en una orden 30:1 en el cual se maneja un promedio superior a los 753 millones de piezas (en sus distintas líneas de negocio), mientras que para el caso de las registradas el promedio es cercano a los 25 millones de piezas, es decir, los usuarios utilizan los servicios más básicos de SEPOMEX por su bajo precio por encima de los demás servicios complementarios que hacen más costoso el traslado de sus pertenencias.

Cuadro 3.					
Promedio Nacional de Piezas por línea de negocio en SEPOMEX 2005-2015					
Concepto	Ordinaria	%	Registrada	%	Total Nacional
Cartas y tarjetas	599.198.667,8	79,5	15.900.444,1	63,9	615.099.111,91
Publicaciones Periódicas	34.296.563,9	4,6	0,0	0,0	34.296.563,91
Propaganda Comercial	110.213.533,1	14,6	247,7	0,0	110.213.780,82
Impresos	5.963.097,1	0,8	451.949,7	1,8	6.415.046,82
Bultos Postales (Paquetes)	0,0	0,0	559.594,6	2,2	559.594,64
Con franquicia	4.010.941,2	0,5	5.287.373,5	21,3	9.298.314,73
Mexpost	0,0	0,0	2.675.703,0	10,8	2.675.703,00
Total	753.682.803,09	100	24.875.312,73	100	778.558.115,82

Fuente: Elaboración propia con datos de Anuarios Estadísticos SCT y SEPOMEX

Lo visto en el cuadro anterior, demuestra que la actividad principal de SEPOMEX se concentra solo en la transportación de cartas³⁶ en sus diferentes modalidades con un 79% para servicio Ordinario y un 64% para servicio Registrado, parámetros alarmantes que representan un gran riesgo para el Organismo debido a la dependencia del manejo de cartas y tarjetas, que en caso de ser sustituidos en su totalidad por las nuevas tecnologías se dará un gran golpe a la funcionalidad del mismo.

En ese contexto, reafirmamos que SEPOMEX está fuera del mercado actual, ya que del total de su actividad sólo el 2% corresponde a la transportación de paquetes y 11% a Mexpost, llevándonos a considerar una intervención inmediata que permita integrarse al mercado actual de forma eficiente, efectiva y eficaz, ya que en caso de no hacerlo su principal línea de negocio desaparecerá y por tanto su demanda, sus ingresos y su actividad económica se detendrán.

El cuadro 4 muestra el volumen internacional (exportación e importación) de piezas en promedio por línea de negocio en SEPOMEX para el periodo 2005-2015, en

³⁶ En concordancia con el Estudio de Percepción Ciudadana sobre Correos de México y sus Servicios, SEPOMEX 2013

donde vemos que las cartas o tarjetas y los impresos dominan la actividad en el marco internacional con un 84% y 15% para el caso de las expedidas ordinarias y de 54% para las expedidas registradas, siendo un distintivo el uso de Mexpost para los casos registrados con una participación del 24% sobre el total de actividad, finalizando con un más de 6 millones de piezas ordinarias y cercano a 2 millones de piezas registradas, datos no significativos en comparación con la actividad nacional.

Cuadro 4.											
Promedio Internacional de Piezas por línea de negocio Internacional en SEPOMEX 2005-2015											
Concepto	Expedida/Exportada					Recibida/Importada					Total Internacional
	Ordinaria	%	Registrada	%	Total	Ordinaria	%	Registrada	%	Total	
Cartas y tarjetas	5.501.262	84,4	1.053.393	53,6	6.554.655	50.647.252	85,3	1.755.949	63,7	52.403.201	58.957.856
Impresos	986.964	15,1	131.781	6,7	1.118.744	7.793.621	13,1	139.774	5,1	7.933.395	9.052.139
Encomiendas	27.825	0,4	0	0,0	27.825	299.263	0,5	0	0,0	299.263	327.088
Pequeños Paquetes	0	0,0	309.502	15,8	309.502	653.777	1,1	506.682	18,4	1.160.460	1.469.962
Mexpost	0	0,0	469.627	23,9	469.627	0	0,0	355.668	12,9	355.668	825.295
Total	6.516.050	100	1.964.302	100	8.480.352	59.393.914	100	2.758.073	100	62.151.987	70.632.339

Fuente: Elaboración propia con datos de Anuarios Estadísticos SCT y SEPOMEX

Por otro lado, del total de piezas ordinarias que entran al país (Importadas), un 85% son cartas y un 13% son impresos del exterior, mientras que en cuanto a piezas registradas un 64% son cartas y un 18% son paquetes internacionales, teniendo volúmenes totales promedio superiores a los 8 millones de piezas para exportación y de 62 millones de piezas para importación, haciendo notable que la actividad de SEPOMEX en la actualidad se centra en la transportación nacional y la falta de un programa o intervención que pudiera darle una perspectiva distinta.

De lo anterior, toma relevancia replantear el sentido y efectos del Servicio Postal Universal, ya que el SEPOMEX como regulador indirecto del mercado es dominante solo en el envío de cartas, sin embargo a pesar del bajo precio que brinda para el

servicio de paquetería, no es atractivo para los consumidores finales, quizá por temas de eficacia, calidad del servicio e infraestructura no moderna.

En concordancia con lo antes mencionado y en fundamento con lo expuesto por el Estudio de Percepción Ciudadana Sobre Correos de México y sus Servicios³⁷, vemos que para el año 2013 la percepción de clientes individuales y empresas es que el SEPOMEX debe de: Modernizarse, Diversificarse, Recuperar Confianza, Mejorar la atención post venta (clientes corporativos), entre otros. Por lo que el efecto o política de un precio bajo, limita la presencia del SPU que al parecer sólo funciona con la comunicación más básica de cartas y es menos utilizada por la sociedad, lo cual deteriora su calidad cuando se tienen muchas áreas de mejora en el servicio cómo ofrecer servicios completos o redondos que no sólo incluyan el servicio de transportación sino que se integre la venta de sobres, cajas y embalajes para los servicios tradicionales a un costo accesible, lo cual aborda directamente 2 puntos: la experiencia del consumidor y la financiación de su actividad.

El desempeño de SEPOMEX como OPD en la práctica se ha limitado a subsanar las fallas de mercado después de la liberalización parcial del mercado, puesto que se dedica a ser auxiliar del estado mexicano para el caso de cobertura del SPU, razón por la cual, las gestiones administrativas de dirección y estrategia del organismo se inclinan por resultados negativos, como la pérdida de cuotas de mercado y la mala calidad del servicio, ante la falta de inversión constante que mantenga el servicio en condiciones óptimas de operación.

La inversión es el principal instrumento para apuntalar el crecimiento de las empresas en general, y con la ausencia de ella, nos ubicamos en condiciones poco alentadoras, que arrojan un estancamiento económico, competitivo y productivo, que en definitiva merman la calidad del servicio ofrecido en perjuicio de la sociedad, en donde además del factor tecnológico y de inversión, influyen diversas variables cualitativas, tales como: El incremento de la Población Económicamente Activa, El incremento de la sociedad con acceso a Internet, La accesibilidad hacia las nuevas tecnologías, El comercio Electrónico, entre otras.

³⁷ Correos de México es la marca comercial del SEPOMEX

2.2.3 Infraestructura

La cadena de valor del Organismo es una red logística a nivel nacional que permite transportar de un punto a otro lo captado en sus puntos de venta, a través de un servicio postal que recaude, clasifique y transporte correspondencia y envíos, por lo que la infraestructura desarrollada es tema fundamental para cumplir con su servicio y vocación, siendo indispensable que las políticas enmendadas por el SEPOMEX estén encaminadas en todo momento a la intervención constante de su potencial infraestructura.

2.2.3.1 Oficinas

El cuadro 5 nos muestra la infraestructura propia y fija del SEPOMEX a través de las administraciones, sucursales, oficinas Mexpost y otros centros³⁸ en operación, en donde resalta la contracción de su infraestructura con una reducción del 40% sobre las posiciones totales para el último año de registro, causado principalmente por la desaparición de 1106 oficinas Mexpost, política que se dio en la práctica como la absorción del servicio Mexpost en las Administraciones y Sucursales, para ahorrar costos en lo principal e incrementar la demanda por centro de atención, decisión que no es del todo eficiente, ya que se pudo utilizar la infraestructura instalada de Oficinas Mexpost para convertirlas en Administraciones y/o Sucursales en al menos un 10% con respecto las 1106 cerradas totalmente.

³⁸ Incluye oficinas de servicios directos, oficinas de cambio, centros de depósitos masivos, centros de atención al público, módulos expendedores de estampillas, correo móvil, oficinas postales ambulantes y oficinas de transbordo, centros postales operativos y módulos, así como centros de reparto (Anuarios Estadísticos, SCT)

Cuadro 5. Posiciones Propias en SEPOMEX³⁹					
Año	Administraciones	Sucursales	Oficinas Mexpost	Otras	Total
2005	851	510	1151	239	2751
2006	843	504	1140	240	2727
2007	824	512	1151	252	2739
2008	799	512	1214	281	2806
2009	809	510	1134	265	2718
2010	806	504	1121	281	2712
2011	797	500	1115	278	2690
2012	789	510	1118	283	2700
2013	785	520	1106	284	2695
2014	790	593	0	285	1668
2015	794	593	0	269	1656
2016	798	601	0	261	1660

Fuente: Elaboración propia con datos de Anuarios Estadísticos SCT y SEPOMEX

Cabe señalar, que estos cambios tienen efectos en la pérdida de oferta de Puntos de Venta, lo que genera una pérdida del posicionamiento del mercado, pérdida de posibles ventas (por la cercanía y facilidad de acceso a la población), contracción del acceso a servicios postales y una concentración de la demanda en las Posiciones propias que subsisten ante estos escenarios, justificando un incremento hipotético de trabajo por oficina de SEPOMEX que podría ser benéfico para las zonas con mayor densidad poblacional, sin embargo, por las características de distribución de la población en México y su gran concentración en Ciudades se termina por descuidar las zonas más alejadas de las mismas.

Las posiciones no propias se detallan en el cuadro 6, el cual muestra la infraestructura de puntos de venta a través de Terceros e Instituciones Públicas para el periodo 2005-2016, resaltando una disminución abrupta de este mecanismo, que al estar limitados en sólo la venta de Estampillas y recolección de

³⁹ Los centros de servicio considerados como propios del SEPOMEX son de uso exclusivo del mismo pero con la variante del pago de rentas en algunos inmuebles, lo que genera costos financieros constantes para mantener su infraestructura

correspondencia en buzones, desaparecen tras el cambio tecnológico y las nuevas formas de comunicación, perdiendo relevancia en la actualidad y una clara tendencia a desaparecer esta línea de negocio con más del 50% del cierre de Expendios en los comercios, que tiene por efecto la pérdida de cobertura total del SEPOMEX.

Cuadro 6. Posiciones con Terceros e Instituciones Públicas				
Año	Posiciones con Terceros		Instituciones Públicas	Total
	Agencias	Expendios	Expendios	
2005	6508	10818	15943	33269
2006	6535	10946	16451	33932
2007	5755	7861	14449	28065
2008	5752	7911	14482	28145
2009	4827	6923	13550	25300
2010	4837	7017	14639	26493
2011	4859	6967	14709	26535
2012	4889	5830	14155	24874
2013	5158	5303	13881	24342
2014	5130	5261	13814	24205
2015	4486	2593	8622	15701
2016	4512	2579	8612	15703

Fuente: Elaboración propia con datos de Anuarios Estadísticos SCT y SEPOMEX

Ahora bien, la cobertura del SEPOMEX por el lado de la oferta (en punto de venta), logra una gran expansión a través del anclaje de Infraestructura de Terceros con alianzas y convenios (como característica principal) para poder dar acceso de servicios postales al 96%⁴⁰ de la población en México, es decir utiliza establecimientos que no son propiedad directa del Organismo para ofertar sus servicios, tales como: Agencias, Expendios y Expendios en Instituciones Públicas.

⁴⁰ Informe de Rendición de cuentas del SEPOMEX 2012-2018

Los Expendios consisten en un convenio con comercios locales (Papelerías, Tiendas de Abarrotes, Farmacias, entre otros) para la venta de estampillas y recepción de correspondencia en los mismos, siendo el incentivo del uso de sus inmuebles la bonificación del 10% hasta el 20% sobre la compra total de estampillas por parte de los comercios. Mientras que las agencias con Terceros no están definidas sus funciones como tal, pero planteamos el supuesto de que son puntos de recolección y entrega sobre todo en municipios y comunidades altamente alejados de oficinas postales, ya que ante la ausencia de oficinas en las zonas marginas, la oficina más cercana acude a un punto de “acuerdo” a dejar todo lo que corresponda al pueblo, mismo que se encargará de la entrega final.

Los resultados obtenidos por la gran pérdida de posiciones con Terceros puede ser asumida directamente al propio SEPOMEX, quien a través del tiempo parece descuidar y no actualizar o mantener esta alianza de negocio que brinda 10 veces más puntos de venta que los inmuebles propios, catalogando a los Terceros como una alianza estratégica por los efectos de posicionamiento en el mercado y cobertura en el plano nacional, que inciden con grandes impactos negativos para la prestación del servicio y con ello la prestación y fondeo de un SPU, ya que se ha reducido significativamente la oferta del SEPOMEX en el mercado.

2.2.3.2 Vehículos

La movilidad de un agente económico dedicado al segmento de servicios postales y mensajería acelerada es vital para su operación, ya que el uso de los diversos medios de transporte permiten la entrega final con el destinatario, teniendo la necesidad de adquirir y mantener una adecuada plantilla vehicular a fin de cumplir con tiempos de entrega competitivos y cobertura en el lugar.

Dadas las condiciones del mercado de correspondencia y envíos actual, parece correcto contar con flotillas vehiculares especializadas en el transporte de paquetes, por lo que planteamos el supuesto que predomina el uso de camionetas y de aviones para efectuar la entrega de paquetes en poco tiempo, sin embargo, el SEPOMEX en su rol de otorgar el SPU muestra características específicas y muy contradictorias al mercado para ejercer sus obligaciones.

El cuadro 7 muestra la infraestructura móvil propia del Organismo clasificada en 3 medios de transporte; motocicletas, bicicletas, autos y camionetas para el periodo 2013-2018, en donde resalta que el Organismo no cuenta con transporte marítimo y aéreo propio y que tenemos una gran tendencia a la caída de vehículos en Operación con un nivel de hasta un -25% sobre el total de la infraestructura para finales de 2018, cuando el comportamiento del mercado se centra en incrementar la flotilla vehicular que satisfaga la nueva demanda. De igual forma, al ser vehículos propios implican en una gran derrama de recursos financieros, absorbiendo la depreciación, el desgaste y los costos por mantenimiento, haciendo de ello una práctica costosa, cuando en realidad se pudiera arrendar a un menor precio y generar ahorros.

Cuadro 7. Vehículos de SEPOMEX en Operación				
Año	Motocicletas	Bicicletas	Autos y Camionetas	Total
2013	8290	2687	1059	12036
2014	7473	2659	975	11107
2015	7317	2806	941	11064
2016	6544	2528	1383	10455
2017	5729	2421	1485	9635
2018	5897	2250	812	8959

Fuente: Elaboración propia con datos de SEPOMEX

Lo anterior, nos lleva a una limitación desde su estructura fundamental e impide alcanzar tiempos de entrega que ofrece en promedio su competencia y la demanda de tiempo por la sociedad actual, basados en el modelo de producción Justo a Tiempo que consiste en reducir-optimizar insumos y tiempo en las distintas áreas que integran una empresa (Monden,1996), en el caso de SEPOMEX debe ser enfatizado en cómo hacer más eficientes y productivos sus procesos para disminuir tiempo, por lo que recientemente se autoexcluye de la competencia y la efervescencia que el traslado de mercancía derivada del mercado electrónico ocasiona.

Por otro lado, el gráfico 13 muestra la participación promedio de vehículos por año en SEPOMEX, en donde vemos el uso de Motocicletas como principal medio de transporte con un 65% muy por encima de las bicicletas 24% y los autos y camionetas con un 11% de participación, situación que de raíz nos explica la falta de interés de emigrar a una red de transportación de paquetes.

No está mal utilizar motocicletas, sino que sea el medio de transporte predominante en el Organismo, ya que la motocicleta por sí misma está limitada a la entrega de paquetes de menor tamaño, pero cuando son de peso mayor a 3 kg y voluminosos el repartidor sólo se limita a dejar un aviso en el domicilio para su recolección en la oficina central según su código postal. Surgiendo la necesidad inmediata de realizar una intervención en la infraestructura móvil del SEPOMEX para obtener mayores niveles de eficiencia y optimizar los tiempos de entrega.

Gráfico 13. Promedio de Vehículos en Operación de SEPOMEX



Fuente: Elaboración propia con datos de SEPOMEX

Por ello, se necesita incursionar en nuevos servicios, ya que los servicios postales tradicionales tienen una gran tendencia a desaparecer y en lo principal se necesita migrar a una red de transporte de paquetes, por lo que sí no se adoptan nuevas

medidas que satisfagan el mercado actual y futuro, el uso del SPU se quedará casi extinto por temas de eficiencia.

Inclusive un común denominador a nivel mundial, es que los operadores con SPU gestionan su red con la oficina de correos, mal equipada y mal capitalizada, y los puntos de venta al por menor carecen de tecnología. No se pone énfasis en la comercialización y el servicio al cliente, lo que conduce a una mala imagen de la marca y a la caída de los volúmenes. (Guislain,2004)

Capítulo 3. Financiamiento del Servicio Postal Universal

SEPOMEX al margen de su larga trayectoria funcionando como OPD y brindando el SPU, es una institución madura con experiencia en el ramo, pero con problemas financieros deficitarios históricos que no los hace autosuficientes, en parte, por la baja captación de ingresos propios, el gran costo de sus compromisos por su gran tamaño y la baja gama de oferta de servicios eficientes, problemas que ejercen presiones sobre el SPU y deja la parte deficitaria para el estado mexicano, mismo que realiza subvenciones significativas pero no suficientes que refleje sostenibilidad en la operación del Organismo.

El déficit financiero del Organismo en los últimos años, se origina por el otorgamiento del SPU, por la falta de estrategias comerciales, corporativas y financieras que en su conjunto logren modificar su nicho de mercado con poco dinamismo que se ha mantenido erróneamente desde hace más de 30 años, ya que los patrones de consumo del nuevo milenio han disminuido significativamente el uso del correo físico tradicional que termina por sustituirlo con medios electrónicos.

En la actualidad los retos principales del Organismo y el Estado, se dirigen a superar el déficit financiero con una adecuada financiación del SPU, dado que el contexto de las condiciones económicas y las distintas variables presentadas no le favorecen, por lo que toma relevancia considerar que los puntos de venta cuentan con grandes niveles de ocio (debido a la baja demanda) y la correspondencia depositada en su red es un 98% de empresas, mientras que los pequeños usuarios sólo el 2% del total de los envíos totales. Por lo mismo, el reto es aún mayor para un operador en un país en vías de desarrollo, donde los volúmenes de correo son significativamente más bajos y el alcance de los servicios financieros postales es más reducido (Guislain,2004)

Esto sugiere que son necesidades internas de primer orden, la diversificación inmediata de la oferta de servicios, acompañado de la reestructuración de sus

procesos operativos para hacer eficiente la red de infraestructura del SEPOMEX, siendo necesario integrar una gama de servicios gubernamentales, financieros y asociaciones con terceros, en concordancia con una mejora notable en la calidad del servicio para re-aprovechar la infraestructura instalada de los más de 16 mil puntos de venta en territorio nacional, con la finalidad de establecer una red extensiva de puntos de venta minorista.

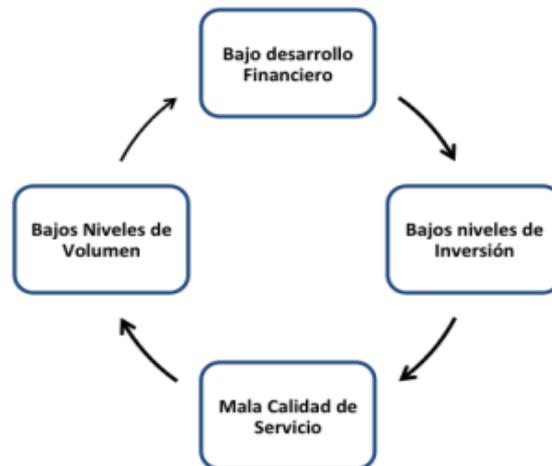
3.1 Marco Económico Mundial

Parte del contexto macroeconómico del SPU se puede presenciar con los oferentes a nivel mundial, ya que tienen comportamientos y problemas similares a los del SEPOMEX⁴¹, ya que existe gran diferenciación de la calidad y financiamiento del SPU sí se imparte desde un país industrializado, lo que nos lleva a concluir que la gran mayoría de los operadores postales del SPU en sus respectivas naciones, se encuentran en malas condiciones económicas.

Teniendo en común con el caso mexicano lo expuesto por (Rangamathan y Dey, 1998) en la figura 4, la cual muestra el comportamiento del ciclo económico para oferentes del SPU, en donde señala que el ciclo se inicia con la pérdida de mercado del oferente, que dará como resultado bajo volumen de correspondencia, mismo que nos lleva a un estado de bajo desarrollado financiero (por la vía de ingresos) impactando con bajos niveles de inversión (agudizando la pérdida de mercado) y que finaliza con una mala calidad del servicio otorgado, efecto que percibirá indudablemente el consumidor final, mismo que sí cuenta con recursos económicos suficientes podrá acudir a la competencia privada.

⁴¹ Siempre y cuando se mantengan condiciones y desarrollo económico similares a las de México, considerado por el (Foro Económico Mundial, 2017) como una nación en vías de Desarrollo

Figura 4



Fuente: Adaptado de Rangamathan & Dey, Redirecting Mail Postal Sector Reform, World Bank, 1998:10

De lo anterior, podemos preguntarnos sobre el papel social de las oficinas de correos y su uso por los gobiernos en turno, al igual el cómo influye la alfabetización, urbanización y el avance tecnológico en las sociedades, siendo (Guislain,2004) quien expresa que la oficina de correo parte de una red de información y comunicación con mayor penetración y difusión en las zonas rurales, conectando a las personas con todo tipo de servicio adicional que ofrecen en su red, lo que las convierte en una herramienta potencialmente poderosa (si se conduce adecuadamente su uso) para la reducción de la pobreza.

Cuando en México para el año 2018 cerca del 20% del total de la población (más de 25 millones de personas)⁴² se encuentra considerada como rural y más del 40% de la población total⁴³ (más de 54 millones de personas) se encuentra en condiciones de pobreza, lo que destaca con importancia que la red de SEPOMEX no puede sólo utilizarse para el transporte de envíos sino para replantear el papel social que puede desarrollar a través de sus oficinas y una oportuna intervención estatal para atención directa de más del 40% de la población total.

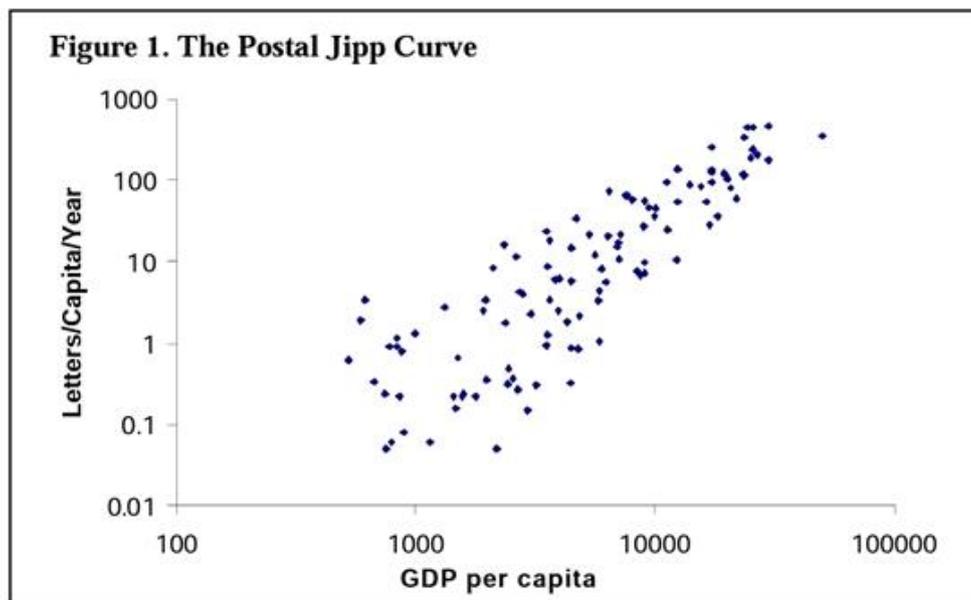
⁴² Con datos del Banco Mundial

⁴³ Con datos del CONEVAL

3.1.1 Contexto Internacional del SPU y el caso de SEPOMEX

Cómo referente del comportamiento generalizado del sector postal a nivel mundial (Guislain,2004) en su trabajo expone ciertas características que nos ayudará a identificar la eficiencia y el rendimiento de los servicios postales como sector, basado en datos de la UPU y los Indicadores de Desarrollo Mundial del Banco Mundial se diseña un modelo econométrico que demuestra la causalidad y correlación del PIB per cápita con las piezas postales per cápita, lo que da como resultado que la cantidad de piezas enviadas puede predecirse por el comportamiento del PIB (principal indicador para medir el crecimiento de la economía) según lo expuesto en la figura 5.

Figura 5

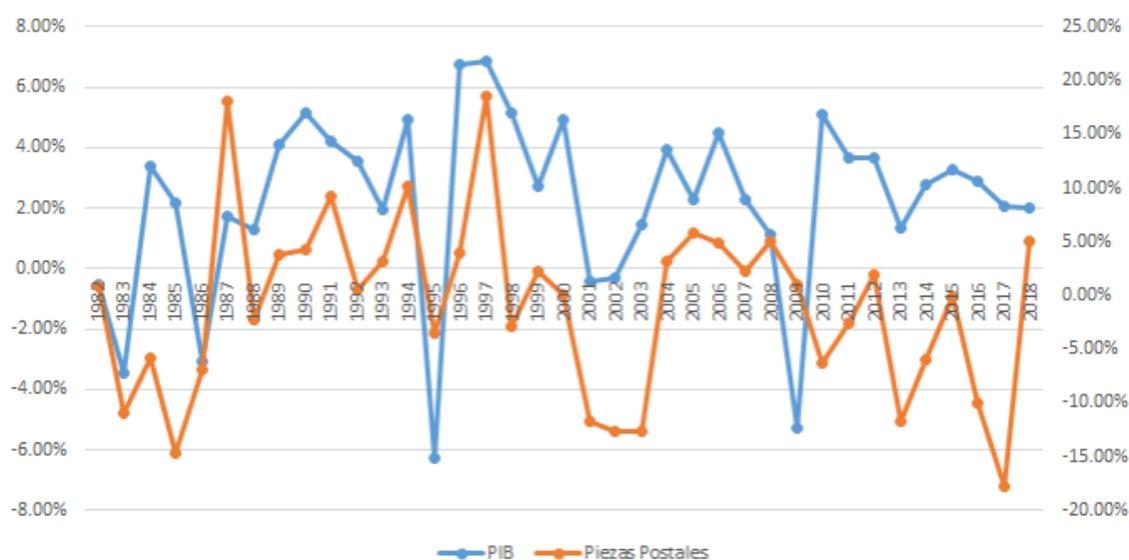


Fuente: Pierre Guislain, The postal sector in developing and transition countries: contributions to a reformagenda, World Bank Group, 2004

De igual forma, el gráfico 14 muestra dicha correlación focalizado para el caso mexicano, afirmando que cuando el PIB se expande o contrae, lo mismo sucede con las Piezas Postales manejadas por SEPOMEX, reafirmando la relación PIB-Piezas

Postales de SEPOMEX en niveles microeconómicos o internos de la economía mexicana.

Gráfico 14. Tasa de Crecimiento PIB y Piezas Postales SEPOMEX



Fuente: Elaboración Propia con Datos del SEPOMEX, Banco Mundial, UPU

3.1.2 Indicadores del Sector Postal

A partir de una muestra de hasta 110 elementos de todo el mundo (Guislain,2004) realiza la construcción de 16 variables o indicadores que reflejan los aspectos macroeconómicos para el sector, bajo las condiciones socioeconómicas de las economías o países ofertantes del SPU (Alfabetización, Población Urbana, PIB per cápita), así como las de los operadores designados para cubrir dicho servicio (Cuentas de Ahorro/Giros, Oficinas/ Población, Población sí servicio, entre otras.) El cuadro 8 muestra la estadística descriptiva de las variables para el sector postal a nivel mundial, en donde se puede observar gran desigualdad, ya que existe una gran disparidad entre los resultados obtenidos (máximos y mínimos), lo que nos llevaría a considerar los promedios sólo para fines comparativos de estándares internacionales pese la gran brecha existente.

Cuadro 8. Estadística Descriptiva del Sector Postal						
Variable	Número de Observaciones	Promedio	Desviación Estándar	Mínimo	Máximo	SEPOMEX 2018
Índice postal	110	0.00	1,26	-3,39	3,22	N/D
Confianza Postal	51	4.36	1,50	1,80	6,70	N/D
Analfabetismo	87	20.97	20,93	0,20	84,07	4,00
Población urbana	110	54.30	22,68	9	100	80,15
Cuentas de ahorro /giros postales	41	177	286	0,20	1.574	9,67
Órdenes de pago	88	347	1.096	0,02	7.322	11,48
Cartas / Personal	105	31.830	38.532	196	174.930	39.421
Ingresos / Gastos	103	1,07	0,50	0,11	4,73	1,02
KM / Oficina	106	1.491	4.358	0,80	29.182	117
% de oficinas con personal privado	106	29	30	0,00	95	90
Gastos / Carta	103	2,07	13,96	0,001	142	0,30
Ingresos / Personal	101	13.288	21.900	58,84	132.579	12.018,71
Oficinas / Población	106	0.16	0,18	0,00	1,32	0,01
Personal de oficina	101	7.73	7,60	0,54	57,44	10,81
Población sin servicio	94	7.74	18,89	0,00	97,00	1,99
PIB / cápita	110	8.389	8.720	523	50.061	9.673

Fuente: Adaptado de Pierre Guislain, The postal sector in developing and transition countries: contributions to a reform agenda, World Bank Group, 2004:20 y elaboración propia para el caso de SEPOMEX

Sin embargo, se realizó una adaptación propia para nuestro objeto de estudio (SEPOMEX) con datos al año 2018, donde podemos hacer un comparativo a partir del promedio mundial y el resultado obtenido por el Organismo, que si bien el promedio es del año 2004, nos servirá la información para referenciar dichos resultados en la actualidad.

Ante los sorprendentes resultados del cuadro anterior, podemos identificar diversas características que vale la pena resaltar:

- El tamaño de la red de transporte en territorio nacional se mide a través del área (km) cubierta por oficina y de la población sin servicio, que ante los resultados obtenidos se encuentran muy por encima del promedio, lo que a

simple vista nos indica que SEPOMEX no tiene problemas con su infraestructura, el detalle es que ante la UPU, el Organismo reporta la totalidad de puntos de venta que incluye a la sección de terceros (visto en el cuadro 6) y que no son propios, por lo que el indicador parece estar ligeramente sesgado o falta justificarlo, en contraste con las Oficinas/Población que demuestra que las oficinas actuales son insuficientes.

- El manejo de recursos financieros, el servicio llamado “giro postal” es el único que implica el manejo de dinero y consiste en ser intermediario de transferencias en efectivo entre agentes económicos a cambio de una comisión por la transacción, dicho esto, el Organismo está sumamente por debajo del promedio mundial (9.67 ante 177), representando un área de gran potencial económico para el desarrollo y aplicación eficiente de dicho servicio, en concordancia con la diversificación de servicios ahora financieros y la falta de bancarización en México (dados los altos costos que conllevan)⁴⁴.
- En la parte de costos, los Ingresos/Gastos reflejan que el Organismo mantiene un colchón financiero a favor del 2% sobre sus ingresos, dato cuestionable por cuestiones de déficit (según estados financieros) y la intervención del estado con presupuesto público, ya que los costos por entrega de envíos son factibles con un 0.30 sobre 2.07 promedio, lo que sugiere que existe una mala canalización de recursos económicos en la institución.

En términos generales, los resultados obtenidos, demuestran el avance en las condiciones socioeconómicas de la economía mexicana y el estancamiento de las condiciones de la red postal, que son contrarios a los que nos dice el ejemplo de las economías industrializadas como USA y Alemania, mismas que demuestran que las redes postales siguen siendo utilizadas (inclusive con mayor frecuencia que en el pasado) en las mejores condiciones económicas en el mundo.

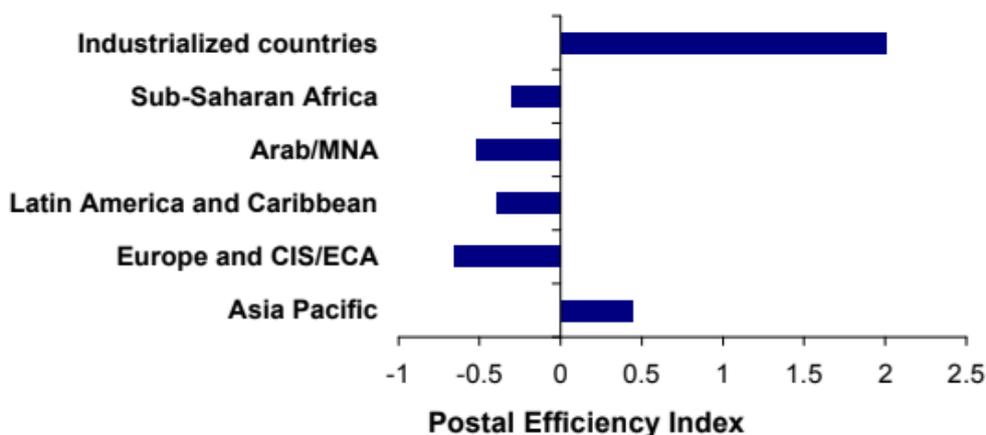
⁴⁴ El Economista, 29 de Marzo de 2019, Bancarización en la era digital <https://www.economista.com.mx/sectorfinanciero/Bancarizacion-en-la-era-digital-20190320-0050.html>

3.1.3 Eficiencia Internacional de oferentes del SPU

Al obtener la correlación y los indicadores globales del sector postal, sólo faltaría abordar el desempeño de los operadores internacionales en términos de eficiencia, por lo mismo, la figura 6 nos muestra los promedio regionales de un índice de eficiencia⁴⁵ clasificado por región geográfica y por países industrializados, el cual nos servirá para determinar que la eficiencia no es sólo por las políticas internas de los operadores postales, sino que también se debe al desarrollo macroeconómico del sector, dando como resultado que la gran mayoría de los oferentes del SPU en todo el mundo son ineficientes, por lo que sería factible ahondar más en el tema para identificar a las naciones que no lo son y qué estrategias, políticas y acciones realizaron para ser eficientes.

Figura 6

Figure 3. Postal efficiency index by region



Fuente: Pierre Guislain, The postal sector in developing and transition countries: contributions to a reform agenda, World Bank Group, 2004

(Guislain,2004) sugiere que la eficiencia está relacionada en parte con el PIB per cápita, por ejemplo: África subsahariana tiene mejores resultados en este índice de

⁴⁵ El índice fue elaborado por (Guislain,2004) a partir de la variables: PIB per cápita, Cartas entregadas por personal, Relación de ingresos/gastos e ingresos postales por personal

lo que se esperaría dados sus ingresos, Europa del Este y Asia Central, así como Medio Oriente y África del Norte, son peores de lo que se esperaría. Los países industrializados lideran con un índice de 2.0. El índice de la región de Asia Pacífico de 0.448 está un paso por delante de otros países en desarrollo. Europa del Este y Asia Central se ubican en el último lugar entre todas las regiones.

Es notable que el SEPOMEX es parte de un sector disfuncional a nivel mundial y perteneciente a la región Latinoamericana, que se ubica con un servicio ineficiente cercano al -.5 del Índice, justificando lo señalado con anterioridad sobre reforzar los servicios ofrecidos y añadir nuevos.

Bajo la postura de oficinas multiservicio con una operación y procesos que agilicen el flujo de transportación para una mejor funcionalidad, ya que abordar problemas de eficiencia, eficacia, efectividad, nos llevará a una mejor calidad y confianza⁴⁶, mismas que se prevé aumente la demanda del servicio de correo y lograr interrumpir el ciclo económico expuesto en la figura 4.

3.2 Marco Financiero del SEPOMEX

Los datos sugieren que la desaparición del SEPOMEX lleva más perjuicios que beneficios, sobre todo en los impactos hacia la sociedad, pero queda claro que tampoco es viable mantener una funcionalidad deficitaria y de mala calidad, la oferta de un Servicio Postal Universal puede representar grandes retos para los operadores que tienen esa tarea, sin embargo, existen miembros de la UPU que han superado con éxito las dificultades monetarias a través de diversas técnicas comerciales, económicas y financieras.

No obstante, se mostrarán las tendencias y expectativas financieras del Organismo, bajo la interacción de un presupuesto público, las ventas adquiridas por sus servicios, los costos ejercidos y el balance entre ingresos y costos que nos lleva a

⁴⁶ La confianza postal se correlaciona con los ingresos, lo que sugiere que puede ser difícil para los países en desarrollo aumentar en gran medida la confianza en la red postal, quizás a través de la reforma institucional. Sin embargo, para aquellos países que logran mejorar la confianza, la recompensa puede ser alta. (Guislain,2004)

un inevitable estado deficitario, mismo que no se ha podido superar en toda su historia y permanece hasta la actualidad.

Cómo contexto internacional, el cuadro 9 muestra un comparativo cualitativo y cuantitativo entre operadores del SPU en distintas partes del mundo, sobresaliendo la Participación que tienen los gobiernos dentro de la gestión de los operadores, los servicios ofrecidos en su país, el balance financiero de su gestión y la actividad interna representada por Piezas postales per cápita.

Cuadro 9

	 México	 USA	 Brasil	 Suecia	 Alemania
Correo oficial	Servicio Postal Mexicano	United States Postal Service	Empresa de Correios e Telégrafos	Posten Sverige AB	Deutsche Post DHL AG
Estatuto jurídico	Empresa estatal	Agencia Federal Autónoma	Empresa estatal	Empresa estatal	Empresa bursatilizada con 30% de participación de los estados alemanes.
Participación Estatal	100%	100%	100%	100%	30%
Servicios que presta	Servicios postales, giros postales, mensajería y paquetería exprés	Servicios postales y giros postales, nacionales e internacionales, mensajería y paquetería.	Servicios postales, logística, Banca Postal, mensajería y paquetería exprés, servicios postales electrónicos	Servicios postales, logística, Banca Postal, servicios postales electrónicos	Servicios postales, logística, Banca Postal, mensajería y paquetería exprés, servicios postales electrónicos
Reserva legal	Cartas y tarjetas postales de hasta 1 kg y con ciertas dimensiones.	Cartas con destino a EE UU, de hasta 350 g (o "extremadamente urgentes")	Cartas y tarjetas postales de hasta 2 kg	No Transición paulatina de 15 años	No Transición paulatina de 15 años
Resultados financieros	Gastos 165 millones de USD arriba de sus ingresos	Pérdida anual de 4,950 millones de USD	Utilidad anual de 464 millones de USD	Utilidad anual de 148 millones de USD	Utilidad anual de 1,600 millones de USD
Financiamiento Servicio Postal Universal	Transferencias presupuestales	Endeudamiento	Precios y tarifas	Precios y tarifas	Precios y tarifas
Piezas postales anuales / habitante	7	487	43	225	229

- La mayoría de los correos del mundo son empresas estatales.
- El volumen de materia postal es alto en países desarrollados.
- Los correos con autosuficiencia financiera han incorporado nuevos servicios.

Fuente: SEPOMEX con estadísticas de la UPU

Lo más sobresaliente es que todos los operadores (independientemente de su nivel de ingresos como país) cuentan con una actividad per cápita exponencialmente mayor a la de México, demostrando que con una gran diversificación de servicios, logran superar los déficits financieros por la prestación de un SPU e inclusive

obtienen utilidades sin la necesidad de subvenciones estatales, como son los ejemplos de Suecia, Brasil y Alemania.

De igual forma, dichos operadores mantienen una participación total del estado sobre su gestión a excepción del caso de Alemania, el cual ya cuenta con una gestión híbrida entre capital público y privado y es el principal referente de márgenes de utilidad por la prestación de servicios postales, por lo que es viable mantener un SPU desarrollado y de alta eficiencia.

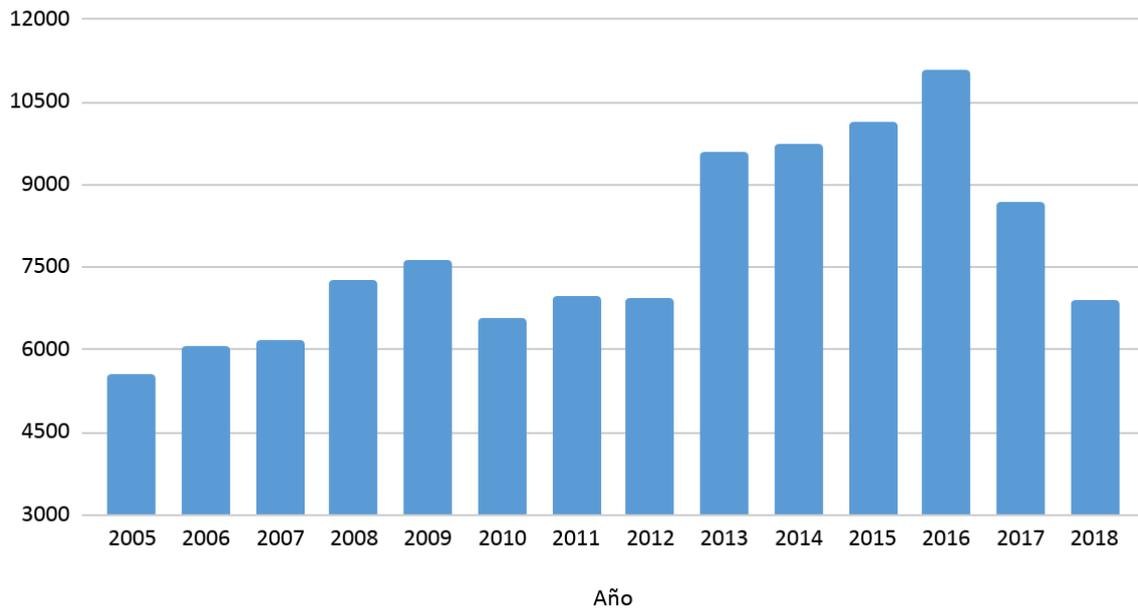
Siendo ejemplos claros de eficiencia para la red de transporte del SPU en México, que con una oportuna reingeniería en sus procesos, el SEPOMEX puede adaptarse a las nuevas necesidades de la sociedad actual y permita ser autosuficiente en el largo plazo.

3.2.1 Gastos

Los gastos del SEPOMEX como oferente del SPU en México en los últimos 8 años oscilan en 8500 millones de pesos en promedio por año, de los cuales sólo obtiene por concepto de ventas poco más de 2500 millones de pesos, dejando un gran boquete financiero de 6000 millones de pesos que es cubierto por el estado mexicano y organismos internacionales, poniendo en duda la gestión financiera del SEPOMEX y la falta de acciones efectivas que podrá llevar a cabo para disminuir el déficit actual.

Ante la superioridad de los gastos sobre las ventas, el gráfico 15 muestra los gastos totales que SEPOMEX ejerció en el periodo de análisis, teniendo una tendencia ascendente (en parte por claros efectos inflacionarios) a excepción de los últimos años que muestran una gran caída generada por una política de gobierno generalizada en la APF de ajuste al gasto público, mismo que tiene una participación de poco más del 50% con respecto al total de Ingresos del Organismo.

Gráfico 15. Gastos Totales de SEPOMEX 2005-2018 (Mill de Pesos)



Fuente: Elaboración propia con datos de: Estados de Flujos de Efectivo SEPOMEX y Gasto Programable Devengado por Clasificación Económica del Servicio Postal Mexicano, Cuenta Pública SHCP

La captación de recursos económicos es fundamental para todo agente económico existente, los ingresos son el principal lubricante para hacer que funcione el SPU, ya que permiten elaborar programas y acciones que logren objetivos y metas a corto, mediano y largo plazo.

No obstante, el SEPOMEX mantiene deudas de corto plazo y al término de los ejercicios fiscales no existen residuales, lo que significa que se gasta todo lo que ingresa, resaltando la ausencia de ahorros, inversiones y deudas en sus estados financieros, los pasivos laborales representan hasta el 80%⁴⁷ de los gastos totales de las oficinas de correos

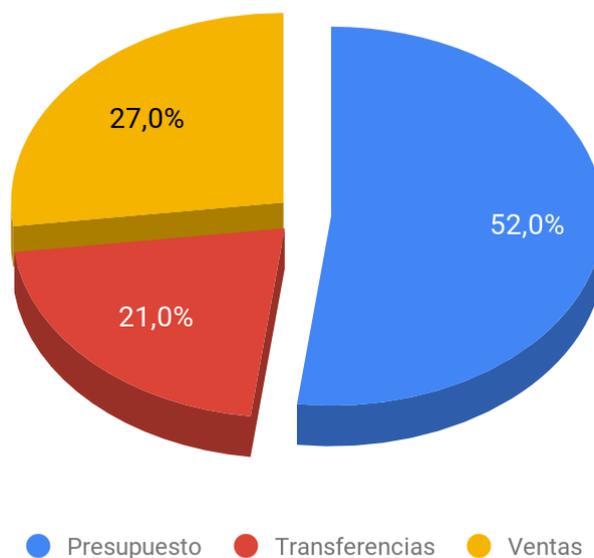
⁴⁷ Informe de rendición de cuentas 2006-2012, SEPOMEX

3.2.2. Ingresos

SEPOMEX necesita de recursos económicos para fondear su funcionamiento, disponiendo de distintas fuentes de ingresos que alimentan y lubrican el flujo de efectivo necesario para solventar sus gastos, tales como: Ventas, Transferencias y Presupuesto Público.

El gráfico 16 muestra la participación promedio de los últimos 5 años, por tipo de partida que ingresa al SEPOMEX, siendo sorprendente que las Ventas representan sólo el 27% de los ingresos totales del SEPOMEX y que el apoyo gubernamental significa un 50% de lo ingresado por lo que vemos una gran dependencia de otras entradas de recursos económicos de terceros y un gran riesgo el no incentivar la captación de recursos propios para llevar a cabo la operación básica.

Gráfico 16. Participación de Ingresos SEPOMEX



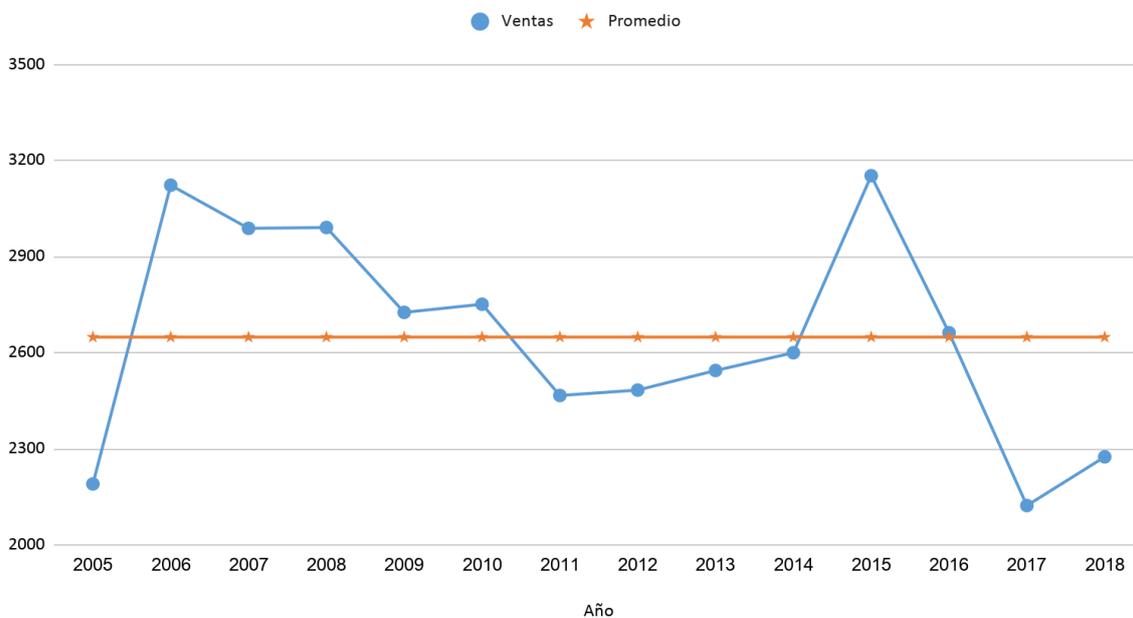
Fuente: Elaboración propia con datos de: Estados de Flujos de Efectivo SEPOMEX y Gasto Programable Devengado por Clasificación Económica del Servicio Postal Mexicano, Cuenta Pública SHCP

3.2.2.1 Ventas

Las ventas son un instrumento de financiación para el funcionamiento del SPU y el SEPOMEX, los recursos económicos obtenidos por la prestación de servicios representan un 34% de los ingresos totales, principal parámetro que agravia las condiciones deficitarias del SEPOMEX, ya que no se logra captar los recursos necesarios para operar, y surge la necesidad de intervenir en aspectos estratégicos como: la cadena de valor integrada a sus servicios, el seguimiento a grandes clientes, las estrategias comerciales implementadas y el desarrollado del servicio ofrecido hasta su término.

El gráfico 17 muestra el comportamiento de las ventas en SEPOMEX para nuestro periodo de análisis, donde en promedio se adquieren más de 2600 millones de pesos por la oferta de servicios postales.

Gráfico 17. Ventas de SEPOMEX (Mill de Pesos) 2005-2018



Fuente: Elaboración propia con datos de: Estados de Flujos de Efectivo SEPOMEX y Gasto Programable Devengado por Clasificación Económica del Servicio Postal Mexicano, Cuenta Pública SHCP

Los datos muestran que a partir del año 2011 (salvo el 2015), las ventas se han mantenido por debajo de su propio promedio con muy poco dinamismo, en parte por la baja calidad del servicio, la mala atención al cliente y la fuerte competencia desarrollada que reafirma la pérdida de mercado para el Organismo.

Por otro lado, el principal cliente del SEPOMEX son las empresas quienes tienen una participación del 70% con respecto a las ventas totales, ello incluye entre otras cosas el servicio de porte y franqueo con más del 70% de participación sobre las ventas totales, mientras que el servicio de mensajería y paquetería acelerada tuvo ingresos equivalentes al 10% y lo restante correspondió al servicio internacional, estampillas filatélicas, comisiones financieras, entre otras. Lo que incentiva a diseñar estrategias comerciales y operativas que sean más atractivas para las empresas e instituciones como compradores mayoritarios de los servicios postales existentes a pesar de la dependencia indirecta que ello pueda generar.

Los bajos ingresos por concepto de ventas son originados por diversos motivos y en lo principal por decisiones internas como: Tarifas, Logística y Calidad, mismas que en su conjunto terminan por dar resultados perjudiciales y poco alentadores para el Organismo, ya que la última actualización de tarifas a nivel nacional (principal mercado) fue en el año 2010 e internacional en el 2016 y los efectos inflacionarios tienden por eliminar cualquier beneficio económico existente aunado a las de por sí bajas tarifas por la prestación del servicio, ya que una carta hasta 20 gr a nivel nacional por servicio tradicional (el más utilizado) tiene un costo actual de \$7.00 pesos si son usuarios particulares y de \$2.00 pesos si se envían por volumen (empresas).

3.2.2.2 Presupuesto Público

Las subvenciones del estado mexicano hacia el Organismo están plenamente justificadas, dada la prestación del SPU y el estado deficitario por el que atraviesa actualmente, sin embargo, para realizar la asignación de recursos públicos se requieren de parámetros que midan el desempeño del SEPOMEX con el uso de los mismos, siendo la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) una herramienta

utilizada por el gobierno federal para alinear objetivos y programas del PND y así determinar la asignación del presupuesto público conforme los resultados esperados en un ejercicio fiscal.

Según (NAFIN,2019) la MIR establece con claridad los objetivos y resultados esperados donde se asignan recursos presupuestarios y define los indicadores estratégicos que permitan medir los resultados generados por la intervención gubernamental, y con ello, la viabilidad de su instrumentación. Asimismo, la MIR consiste en:

- Establecer y estructurar el problema central, ordenar los medios y fines del árbol de objetivos en un programa
- Generar indicadores para medir sus resultados
- Definir los medios que permitirán verificar estos resultados
- Describir los riesgos que podrían afectar la ejecución del mismo o las condiciones externas necesarias para el éxito del programa.

En la práctica podemos ver que la MIR del SEPOMEX es elaborada por el mismo y la avala el Gobierno Federal, donde claramente se observa un fallo estructural por las metas y objetivos que establece y la medición de los mismos, ya que no se identifica una mejora continua cómo se ha visto a lo largo de este trabajo, tal es el ejemplo de la MIR en SEPOMEX donde realiza indicadores como: Porcentaje de población atendida, Porcentaje de Piezas entregadas en tiempo, Correspondencia y envíos entregados Tradicional y Mexpost, Cantidad de sacas directas con materia postal dirigidas a centros de reparto a nivel nacional, entregadas en los tiempos de tránsito comprometidos, entre otros.

Los indicadores expuestos en las MIR de nuestro periodo de análisis son insuficientes, incompletos y poco objetivos, ya que no representan un verdadero reto que se ajuste al PND del gobierno en turno y por el contrario, podemos ver cómo se van contrayendo los mismos datos que evalúan, por lo que sería bueno realizar una MIR que realmente haga eficiente el uso de recursos públicos y represente retos verdaderos, con el objetivo de tener una red postal de alto rendimiento, cómo disminuir el número de quejas, incrementar la participación del mercado, mayor

diversificación, menores tiempos de entrega, un indicador general de piezas por habitante, entre otros.

Un ejemplo de ello es el exponencial crecimiento de quejas obtenidas dentro del SEPOMEX contextualizando que la mayor de los envíos trabajados son nacionales y en una minoría los internacionales, el cuadro 10 muestra los distintos tipos de reclamaciones según el servicio adquirido para el periodo 2007-2011, donde podemos observar que más del 90% son quejas de envíos internacionales.

Cuadro 10

Reclamaciones Recibidas por Tipo de Servicio

Tipo de servicio	2007	2008	2009	2010	2011
Registrados nacionales	2,768	2,090	3,660	4,920	3,221
Registrados internacionales	21,560	15,759	15,545	31,227	46,000
Mexpost nacional	1,460	1,481	1,249	924	496
Mexpost internacional		10,626	6,960	21,401	22,890
Total	25,788	29,956	27,414	58,472	72,607

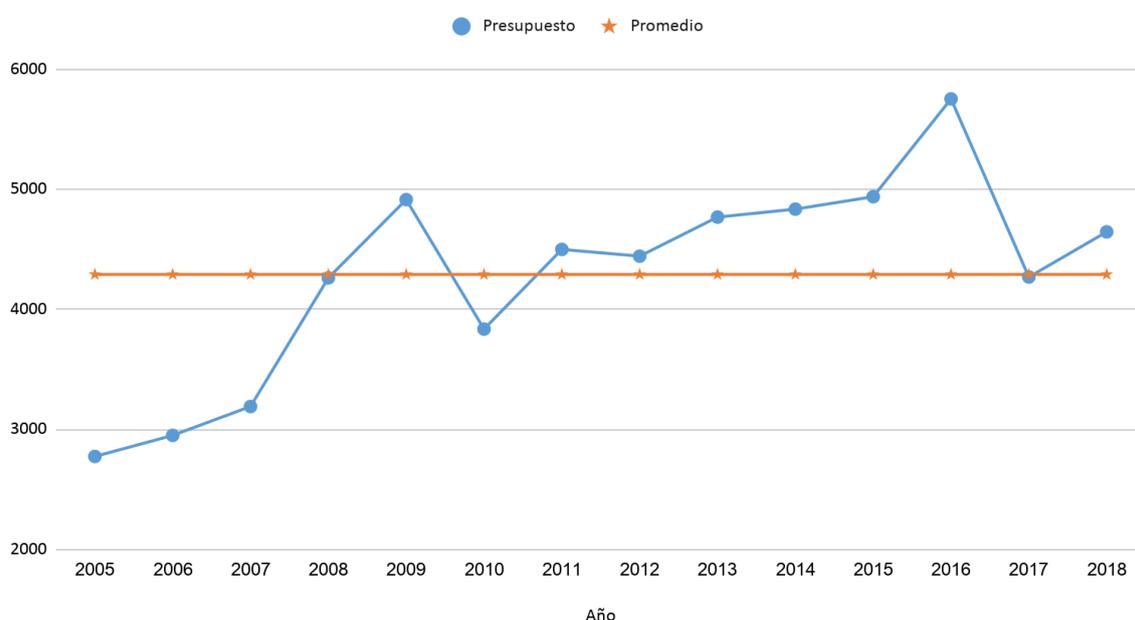
Fuente: SEPOMEX

El número de Quejas no es significativo, dado que no representa ni el 1% del volumen manejado dentro de las distintas líneas de negocio, sin embargo, es un factor que tiene una tendencia ascendente y se debería de seguir su comportamiento, ya que si las reclamaciones siguen aumentando podrían tener efectos sobre las ventas y con ello se presionará aún más las finanzas del SEPOMEX ante la pérdida de clientes y consumo en el corto plazo.

No obstante, el uso del presupuesto público asignado al Organismo se dirige en más del 95 a gasto corriente (sueldos y salarios), dedicando menos del 5% restante a inversión, adquisiciones, pasivos general, entre otros. Dejando a la interacción de la MIR como simple protocolo y dedicando el presupuesto público sólo al pago de la Nómina, considerado como un factor de riesgo al no exigir resultados en términos de eficiencia y una alta dependencia del Gobierno Federal que desincentiva indirectamente mejora continua.

El gráfico 18 Muestra el Presupuesto Público devengado por SEPOMEX para el periodo de análisis, en donde vemos el apoyo directo del Gobierno con un efecto contrario el de las ventas (las cuales eran bajas con respecto el promedio para los últimos años) ya que el presupuesto devengado ha sido superior al del promedio ubicado en más de 4000 millones de pesos y una clara tendencia a la alza, lo que significa que cada año el SEPOMEX cuesta más para la sociedad.

Gráfico 18. Presupuesto Publico de SEPOMEX (Mill de Pesos) 2005-2018



Fuente: Elaboración propia con datos de: Estados de Flujos de Efectivo SEPOMEX y Gasto Programable Devengado por Clasificación Económica del Servicio Postal Mexicano, Cuenta Pública SHCP

Con el supuesto de que los problemas del SEPOMEX se gestan desde su interior, queda claro que no existe descuido por el Gobierno Federal, ya que los datos indican que se brinda más apoyo económico (para corregir las fallas del mercado), pero queda demostrado que el uso del mismo no nos lleva a mejores resultados, resaltando claros problemas de eficiencia en la gestión de los recursos a los que SEPOMEX tiene acceso.

El Presupuesto asignado es para compensar el déficit financiero, resaltando que las políticas enmendadas a la mejora continua y la inversión del Estado no han reflejado

un resultado positivo para el organismo, siendo el periodo de mejor relación Presupuesto-Ingresos 2005-2007 donde los diferenciales no eran tan grandes, ya que esperaríamos que a mayor presupuesto mejores ingresos, sin embargo queda en evidencia que dicha regla no se cumple.

3.2.2.3 Transferencias

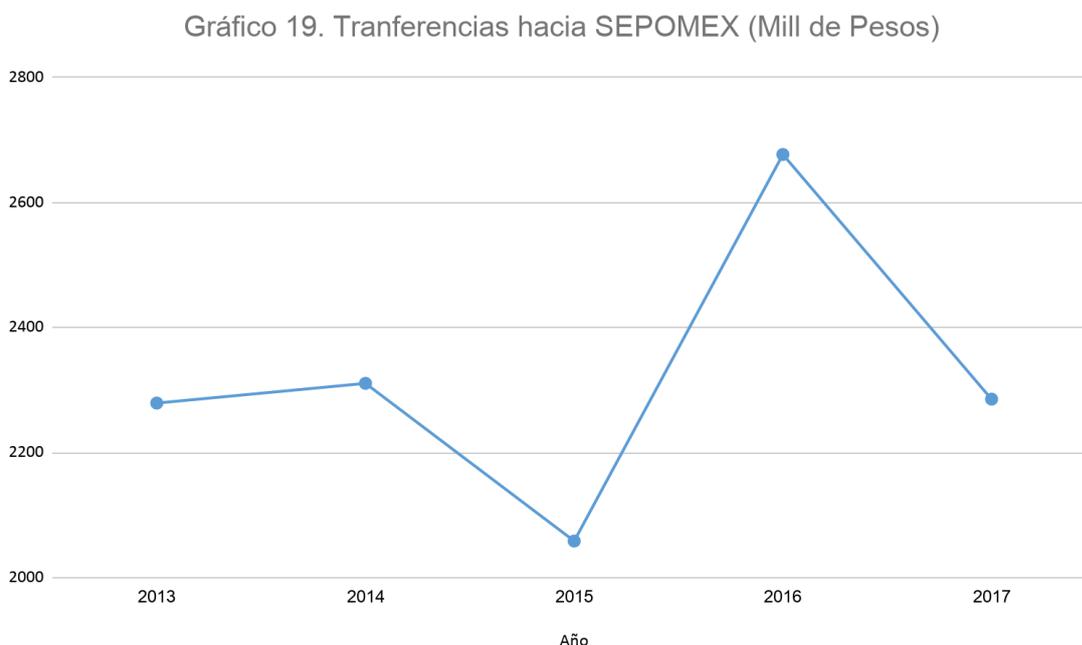
En menor medida que las ventas y el presupuesto público, las transferencias son flujos de efectivo extraordinarios con recursos de organismos nacionales o internacionales que no son fijos y varían por ejercicio fiscal, las cuales se ejercen por el papel social de ofrecer el SPU y vienen en forma de Subsidios, Donaciones, Financiamiento de Proyectos o Pagos Internacionales, cómo se muestran a continuación:

- Subsidios: Como los que otorgan los gobiernos estatales o municipales
- Donaciones (en efectivo o en especie): que otorgan gobiernos extranjeros
- Financiamientos de proyectos de infraestructura: como los que desarrolla la UPU y UPAEP
- Pagos Internacionales: por concepto de clasificación y encaminamiento de correspondencia internacional⁴⁸

Cabe señalar, que las transferencias comienzan a ser asentadas en los estados de flujos de efectivo a partir del año 2013, por lo que información de años anteriores no está disponible, sin embargo, es lógico suponer que siempre han existido por las alianzas históricas con diversos organismos nacionales e internacionales, pero quizá tenían otro tipo de registro en los ingresos del Organismo.

⁴⁸ Ya que la Organización Mundial del Comercio (OMC) en su consejo del Comercio de servicios de 1998, determina las tasas, denominadas gastos terminales, que los países se pagan recíprocamente como compensación por el tratamiento y reparto del correo internacional recibido, los métodos de cálculo y recaudación de los gastos terminales, los pesos máximos y mínimos, los límites de dimensiones de los envíos de correspondencia y las condiciones de aceptación.

Por ello, el gráfico 19 muestra las Transferencias que gestiona SEPOMEX para el periodo 2013-2017, las cuales representaron un promedio superior a las 2300 millones de pesos para cada ejercicio fiscal, cantidad que es muy similar a los ingresos por concepto de ventas, lo que indica que las ventas no son prioritarias para el SEPOMEX y justifica la falta de políticas comerciales que incentiven el uso de los diversos servicios postales ofrecidos.



Fuente: Elaboración propia con datos de: Estados de Flujos de Efectivo SEPOMEX y Gasto Programable Devengado por Clasificación Económica del Servicio Postal Mexicano, Cuenta Pública SHCP

Considerando que el uso total de recursos no ha sido de forma eficiente y que los ingresos han caído drásticamente de forma real (tenemos una alarmante pérdida de poder adquisitivo del 63.11%⁴⁹) aunado a la lenta actualización de tarifas, vemos que SEPOMEX agrava su déficit con la inflación y que está entrando en una fase de gran debilidad financiera al no fomentar la inversión, al depender de externos en un 66% para la financiación de su funcionamiento y al no incrementar sus ingresos propios, variables que representa un gran desafío, pero ante la muestra de los

⁴⁹ Con base a la calculadora de inflación del INEGI, periodo Dic-05 a Dic-2018 <https://www.inegi.org.mx/app/indicesdeprecios/CalculadoraInflacion.aspx>

ejemplos internacionales vemos que es posible salir de ello siempre y cuando existan las estrategias y políticas adecuadas para afrontar los nuevos retos que están por venir.

3.3 Déficit

El déficit financiero es una realidad en el SEPOMEX y se compone principalmente por la falta de ventas, siendo la falta de ventas atribuida a la falta de inversión, de nuevos servicios en el Organismo y de políticas y estrategias adecuadas para afrontar dicha realidad, por lo que sí se requiere superar o al menos reducir el estado deficitario de 6000 millones de pesos en promedio, se necesitará de una reingeniería de procesos, de servicios al público y de gasto, por lo que la eficiencia es un factor determinante para lograr superar ese estado. Las formas de abordar el déficit y tratar de superarlo depende el cómo se quiera afrontar, ya sea por la vía Financiera o la Social.

3.3.1 Por la vía Social

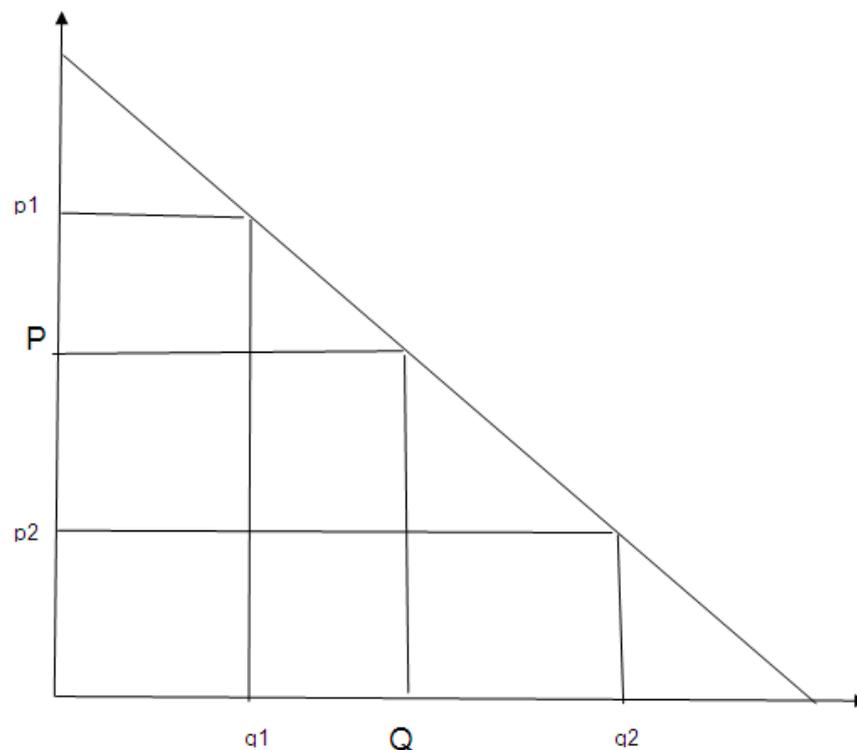
El déficit financiero bajo la vertiente social se enfoca más a efectos cualitativos en beneficio de la sociedad, tal es el ejemplo de su participación activa como recolector de los votos de mexicanos en el extranjero, como distribuidor de programas sociales del gobierno como la Transición a la Televisión Digital Terrestre⁵⁰ o cómo el prestador de comunicación postal a los reos de cárceles mexicanas, por lo que el nicho de mercado del Organismo es fundamentalmente interno al igual que sus alcances de política pública, siendo las tarifas ofertadas al público en general subsidiadas o subvaluadas bajo esquemas de precios sombra, en donde (Souto,2001) define que los precios sombra de un bien o servicio en la práctica son distintos a los del mercado, ya que considera habitualmente a los precios de mercado como un indicador no válido del valor social de los bienes o

⁵⁰ Véase: Programa de Transición a la Televisión digital Terrestre, SCT (2016)
http://sct.gob.mx/fileadmin/TDT/Presentacion_TDT.pdf

recursos de una economía, por lo que en su lugar deberían de emplearse dichos precios, que sirven de parámetro para una evaluación social.

Un modelo económico que explica la funcionalidad y efectos de la baja tarifa que brinda el SPU es el mostrado en la figura 7, donde se observa su aplicación en el mercado y las externalidades positivas de la presencia del SEPOMEX a través de la corrección de las fallas de mercado por la vía de precios, con un servicio asequible para la sociedad, misma que adquiere un servicio postal a precios muy inferiores que los del mercado (P) y el estado tiene la obligación de asumir el diferencial por el precio real o de mercado (p2) en beneficio de la sociedad, teniendo efectos directos de no exclusión y redistribución del ingreso.

Figura 7



Fuente: Elaboración propia

Esto demuestra que los efectos de regulador indirecto del mercado se dan en (p1, q1) considerando P,Q como el precio y cantidad de equilibrio del mercado, vemos que el precio ofertado por SEPOMEX (p2) al ser inferior nos llevará sin duda alguna a una mayor cantidad de piezas (q2) que demanden sus servicios y aplica una

presión indirecta sobre los precios ofertados por los privados ya que en equilibrio P, Q o por encima p_1, q_1 el consumidor puede preferir lo más barato.

Lo que nos lleva a demostrar teóricamente que existe un margen en la tarifa para subirla y financiar los nuevos proyectos a encomendar. Cabe señalar, que esta sencilla razón se podrá distorsionar por el precio tan subvaluado y por la calidad que no se muestra en la figura pero están implícitos. Lo anterior resalta que las Externalidades a partir de la presencia de SEPOMEX son positivas, qué al ser casi un bien público, reduce la brecha de acceso a los servicios postales entre individuos.

3.3.2 Por la vía Financiera

El déficit por la vía financiera es fundamentalmente originado por un mal manejo de los recursos económicos, por la estructura fiscal propia (bajo régimen de persona moral con fines no lucrativos) y la tarifa muy accesible al público, puesto que las estimaciones propias del SEPOMEX indican que el costo de operación por carta nacional a través del servicio ordinario o tradicional (el más vendido) es de \$7.29 pesos, teniendo diferenciales por \$0.29 y \$5.29 pesos por cada pieza (según el tipo de usuario) multiplicado por los casi 600 millones que se envían en promedio al año, nos crea sin duda un faltante superior a los 3000 millones de pesos, considerados como precursores del déficit financiero.

Lo que convierte a la tarifa por la prestación de servicios postales, en un punto crítico a intervenir en el corto y mediano plazo, ya sea con mayor participación gubernamental (cómo se ha visto) o con ajustes tarifarios heterodoxos, considerando ambos sólo dan solución en el corto plazo, lo que supondría realizar intervenciones en beneficio del Organismo a mediano y largo plazo. En ese contexto, las tarifas por la prestación de los servicios postales ofrecidos por SEPOMEX no incluye algún tipo de embalaje (sobre, caja, cinta, papel) siendo perjudicial en la calidad del servicio ofrecido y la falta de ingresos, ya que al incluir un embalaje a los servicios evidentemente se subiría la tarifa y se aprovecharía el

potencial margen financiero al margen de una mejor satisfacción del cliente que daría este servicio complementario.

No obstante, si la estrategia de SEPOMEX es la autosuficiencia se necesitará de gran inversión y de mecanismos financieros como arrendamientos, bursatilización, coberturas de precios de insumos, venta de servicios que incluyen empaques, entre otras. Que estén en todo momento encaminadas a utilizar eficientemente su red para soportar una línea de mercado preponderadamente de paquetería por los efectos de las ventas por internet aunado a obtener convenios con los intermediarios de venta minorista mencionados con anterioridad para ampliar su mercado y por supuesto una rama de atención al cliente para elevar la calidad de los servicios.

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

En la presente investigación, se documentó la liberalización de los servicios postales por parte del estado, cuyos efectos e impactos económicos en la práctica crearon competencia oligopólica, fallas del mercado, innovaciones y una profunda desigualdad, que incidieron en la evolución del mercado de servicios postales, las condiciones económicas y sociales en las que se desenvuelve la sociedad mexicana y la necesidad de un Servicio Postal Universal en nuestros tiempos, por lo que mantener la funcionalidad de SEPOMEX es un factor acertado, ya que dicha institución está diseñada para atender al 40% de la población considerada como vulnerable y dar una mejor orientación a los recursos del estado mexicano.

En este sentido, la desigualdad la vemos en el análisis de mercado, donde los oferentes privados sólo otorgan servicios en los estados donde existe menor tasa de marginación y una población urbana más concentrada, descubriendo a la población rural y/o en condiciones altas de marginación y pobreza, lo que justifica la existencia del Servicio Postal Universal y de su oferente Servicio Postal Mexicano ante la falta de cobertura total de su competencia en los 2456 municipios distribuidos en el territorio nacional por temas de rentabilidad y no existe interés al menos en el corto plazo de que esto cambie.

Se identifica que la cadena de valor del SEPOMEX es la transportación de objetos, pero su plataforma se encuentra deteriorada y no es del todo adecuada (por sus vehículos y procesos operativos) haciéndola insuficiente para el mercado, lo que nos lleva a un estancamiento que involucra la pérdida de calidad, mercado, inversión y desarrollo financiero, atribuido a la falta de estrategias adecuadas que contrarresten las tendencias negativas expuestas, tales como: la infraestructura física, los vehículos, el número de empleados, el número de piezas, los ingresos, ventas, entre otras.

Estructuralmente se necesita la diversificación inmediata de la oferta de servicios, acompañado de la reestructuración de sus procesos operativos para hacer eficiente la red de infraestructura del SEPOMEX, siendo necesario integrar una gama de

servicios gubernamentales, financieros y asociaciones con terceros, en concordancia con una mejora notable en la calidad del servicio para reaprovechar la infraestructura instalada de los más de 16 mil puntos de venta en territorio nacional

Ahora bien, a pesar del cambio en las preferencias de consumo, vemos que el mercado de Correspondencia y Envíos cambio de actividad y se adaptó muy bien a la era digital a través del comercio electrónico, nicho de mercado que depende de la entrega física de objetos (a través de operadores postales) para concretar sus actividades y por ello crea una nueva demanda.

Es muy claro que el organismo no sigue el dinamismo del mercado (este crece y SEPOMEX no) lo que pone en duda la viabilidad del SPU en la sociedad y genera un gran riesgo de obsolescencia para la plataforma de transporte, justificado por la falta de un mayor manejo de paquetería en su red y la diversificación de sus servicios, ya que el volumen manejado de piezas postales se encuentra en mínimos históricos y en todas las líneas de negocio predomina el uso de la carta (en sus diferentes modalidades) con una participación promedio del 70%.

La sociedad utiliza preponderadamente los servicios más básicos de SEPOMEX por su bajo precio por encima de los demás servicios complementarios que hacen más costoso el traslado de sus pertenencias y es empleado mayoritariamente por empresas.

El Estado reconoce al SEPOMEX en los Planes Nacionales de Desarrollo como una fuente de comunicación relevante y está en búsqueda de su constante expansión y modernización. No obstante, las políticas y metas para llegar a ello no han sido suficientes por las contracciones vistas en gran parte de los indicadores presentados. Aunado a ello se identifica la ausencia de Inversión en proyectos para una mejora continua y un pasivo laboral de hasta el 80% a lo largo del periodo de evaluación.

Ante la falta y mal manejo de los recursos económicos de SEPOMEX se percibe que su red logística está mal planeada y esta se compone en su mayoría por motos, que además no es renovada por restricciones presupuestarias y se contrae año con año.

En materia de cobertura, los puntos de venta a través de terceros están en el abandono y no se dimensiona la importancia de los mismos, ya que logran ampliar la red postal hasta 10 veces más, por lo que sería interesante ahondar más en este factor y proponer acciones de mejora.

Identificamos que el déficit financiero se origina por el otorgamiento del SPU, por la falta de estrategias comerciales, corporativas y financieras que en su conjunto logren modificar o mejorar su nicho de mercado con poco dinamismo. De igual forma, las ventas sólo representan el 27% de los ingresos totales del SEPOMEX lo que nos lleva a un estado de fragilidad, dependencia y riesgo de agentes económicos externos, siendo indispensable incrementar la captación de envíos postales para un mejor desarrollo financiero.

Hago especial énfasis ante el gran riesgo financiero y déficit que ocasionan las tarifas congeladas desde el año 2010, ya que su tarifa deja de lado una inflación de al menos 63.11% para el periodo de análisis, que por principio básico es reflejada en sus costos operativos, haciendo insostenible su actividad y por ende una necesaria actualización de su tarifa base a nivel nacional en el corto o mediano plazo y considerar un mecanismo que la ajuste al menos cada 3 años y la integración de embalaje en sus servicios.

La tarifa es sólo una parte de la estructura deficitaria del Organismo, ya que los principales elementos que tienen efectos directos en las condiciones económicas para un saludable desarrollo económico son: la ineficiencia, ineficacia, ineffectividad, mala calidad, poca planeación, falta de mecanismos financieros y comerciales, mala organización y nula capacitación del capital humano.

Los elementos para fondear el SPU positivamente son únicamente a través de la disminución del ocio de su red de transporte (tras la baja demanda) y el incremento sustancial de la gama de servicios ofrecidos a la sociedad para entrar a una nueva modalidad de oficinas multiservicios que logren saturar la red por completo en el mediano plazo.

El uso del presupuesto público asignado al Organismo se dirige en más del 95% a gasto corriente (sueldos y salarios). Dejando a la interacción de la MIR como simple

protocolo y ejerciendo el presupuesto público sólo al pago de la Nómina, considerado como un factor de riesgo al no exigir resultados en términos de eficiencia y mejora continua.

Recomendaciones

El papel del Estado en la asignación del presupuesto público para fondear el SPU no es malo, sino que las MIR expuestas pueden mejorar al establecer indicadores que realmente midan y permitan nuevos retos y la mejora continua, con parámetros que aborden la calidad del servicio e indiquen un termómetro sobre la actividad anual, trimestral y/o mensual.

La paquetería manejada en SEPOMEX al tener solo una participación del 2% representa un margen de oportunidad para fortalecer la entrega de paquetería que mantiene su ventaja competitiva vía precios al ser 4 veces inferior al del mercado.

La institución no promueve y hace uso de un servicio de transferencias de dinero como lo es el giro postal⁵¹ servicio que tiene gran ventaja ante sus competidores, pero es insignificante en su labor, por lo que se sugiere reestructurar y fortalecer este servicio que bien puede generar ingresos extraordinarios a la institución como en el resto del mundo.

De igual forma, faltan planes de negocio con adecuados análisis de mercado y alianzas públicas o privadas como la que se puede lograr con la APF, para cubrir al menos un 90% la demanda de servicios postales en las dependencias gubernamentales, lo que tendría efectos para lubricar la infraestructura ya existente del SEPOMEX y representaría ahorros económicos para las mismas.

El Organismo al ser una entidad creada para el beneficio social puede tomar nuevos roles en el mercado, la sociedad y el estado utilizando en todo momento los mecanismos con los que dispone, un ejemplo de ello es el trabajo de campo cotidiano de miles de Carteros-Mensajeros, que consiste en recorrer en su totalidad los barrios y calles en territorio nacional, lo que hace que sean altamente reconocidos por los habitantes. Esto sugiere que la confianza tenida en el Cartero

⁵¹ Ninguna compañía de servicios postales privada brinda ese servicio por límites legales

puede ser potencializada en información más precisa, y la actividad social de esta labor, no sea sólo la de entregar correspondencia y envíos, sino la recopilación de datos e información económica (como los utilizados por el INEGI), mapeo de urbanizaciones, condiciones de las vialidades, entre otras.

Resalta la falta de una estructura organizacional, a fin de evitar la duplicidad, no limitación de funciones y mala comunicación al interior del Organismo, por lo que reestructurar los mecanismos de comunicación interna podría evitar el re trabajo de las áreas.

El Estado puede fortalecer la participación de SEPOMEX ya que en lugar de destinar recursos a la creación del Banco de Bienestar y una red de infraestructura bancaria en la actual administración, se pudo fortalecer la entrega de recursos económicos a través del Organismo y su acceso a las zonas de mayor marginación en el País y con ello aprovechar la red de transportación en diversos ámbitos.

Este trabajo solo es la punta de lanza para que otros compañeros economistas profundicen en el análisis factorial (uno por uno de los señalados en este trabajo) para dar mayor objetividad y particularidad a diversos análisis que permitan no solo diagnosticar sino proponer acciones precisas y particulares que eleven los indicadores de productividad de SEPOMEX.

Todo lo anterior demuestra los márgenes de oportunidad que existen para ser objeto de posteriores análisis y evaluaciones para utilizar su red de transporte en distintos ámbitos, lo que hace necesario diseñar políticas de intervención en diversas áreas internas, tales como: Recursos Humanos (concientización, capacitación y pruebas), Procesos Operativos (flujos de transportación de mercancías, delimitación de funciones, optimizar los tiempos muertos, su infraestructura y telecomunicaciones), Finanzas (inversión, gestión óptima del gasto interno, mecanismos de deuda), entre otros. Por ello serán una ventana de oportunidad para formular nuevos proyectos de inversión, para poder ponderar con indicadores financieros la viabilidad técnica y económica de cada propuesta ya que cada una de ellas requerirá de nuevas inversiones que generaran nuevos ingresos, costos y gastos.

Bibliografía

- Aguilar Perez, A. (2004) Correo electrónico versus correo tradicional, dos redes conectadas. *Geo Crítica / Scripta Nova*. Revista electrónica de geografía y ciencias sociales. Barcelona: Universidad de Barcelona, vol. VIII, núm. 170-51.
- Arrijo Vizcaino Adolfo (1989) El Banco de Avío (1830-1842) y los orígenes de la legislación Mexicana de fomento Industrial,, Anuario del Departamento de Derecho de la Universidad Iberoamericana
- Banco Mundial, BM. (2019), Indicadores para el desarrollado, recuperado de: <https://databank.bancomundial.org/source/world-development-indicators>
- Brito Rojas, Alejandro Raúl (2000) El correo en un Marco de Competencia, UNAM
- Camberos Castro, Mario (2015) Las crisis económicas y sus efectos en el mercado de trabajo, en la desigualdad y en la pobreza de México, Centro de Investigación en Alimentación y Desarrollo, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
- Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social , CONEVAL. (2019), Medición de la Pobreza
- Consejo Nacional de la Población, CONAPO. (2018) Índices de Marginación y Pobreza
- Crew, M., & Kleindorfer, P. (2005). Competition, Universal Service and the Graveyard Spiral. In Crew, Michael A.; Kleindorfer, Paul R.; Regulatory and Economic Challenges in the Postal and Delivery Sector Topics in Regulatory Economics and Policy (Vol. 48, pp. 1-30). USA: Springer US.
- De la Corte Carmona, Jacobo (2015) Schumpeter y la destrucción de instituciones por los innovadores, Universidad Pontificia de Madrid
- De la Dehesa, G., & Krugman, P. (2007) Comprender la globalización. Alianza
- Di Lorenzo Thomas J. (1996) Natural Monopoly Myths. Lessons for the Postal Service en The Last Monopoly. Privatizing The Postal Service for The Información Age. Editada por Edward L. Hudging. Cato Institute. Washington DC.
- Fernandez Ruiz, Maria Guadalupe (2015) Marco jurídico estructural de la administración pública federal mexicana, Instituto Nacional de Administración Pública
- Guislain Pierre (2004) The postal sector in developing and transition countries: contributions to a reform agenda, World Bank Group
- Guzman Ruiz Osiris Suhelen (2014) Crecimiento de las Mypimes de Mensajería y Paquetería en la era del conocimiento, IPN
- Herrera Perez, Enrique. (2004) Introducción a las Telecomunicaciones modernas, Limusa
- Hudgins Edwar L. (1996) The Last Monopoly: Privatizing the Postal Service for the Information Age, Cato Institute, US

Huerta Wong, Juan Enrique y Gómez García, Rodrigo. (2013) Concentración y diversidad de los medios de comunicación y las telecomunicaciones en México. Comunicación y sociedad, Universidad de Guadalajara.

Instituto Nacional de Estadística y Geografía, INEGI. (2019), Encuesta Anual de Transporte (EAT) varios años, Censos Económicos 1998-2018, Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE), Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ENAPROCE), Encuesta Nacional sobre Disponibilidad y Uso de Tecnologías de la Información en los Hogares (ENDIRE), recuperados de: <https://www.inegi.org.mx/>

Luján Ponce, Noemí. (2008) El tiempo se acabó: El Servicio Postal Mexicano en la encrucijada de su modernización. The Center for Migration and Development. Working Paper Series. Universidad de Princeton.

Martínez Morales, Rafael I (2005) Derecho administrativo, primer y segundo cursos, México, Oxford University Press

McLuhan, M., Fiore, Q., & Agel, J. (1987). El medio es el mensaje. Barcelona: Paidós.

Monden Yasuhiro (1996) El just in time hoy en Toyota, Deusto

Moreno-Brid, J. C., & Paunovic, I. (2009). Crisis financiera internacional y sus efectos en la economía mexicana. Economía: teoría y práctica, (spe1), 63-80.

Nacional Financiera, NAFIN. (2019) Definición de la MIR, recuperado de: <https://www.nafin.com/portalnf/content/nafin-en-cifras/mir.html>

Organización Mundial del Comercio, OMC. (1998) Servicios postales y de mensajeros, Consejo del Comercio de Servicios

Pateiro Rodríguez, Carlos, & Prado Domínguez, Javier. (2010). Un análisis de la transformación del servicio universal y el ámbito reservado en las políticas de competencia del sector postal en la Unión Europea. Gestión y política pública

Plan Nacional de Desarrollo (2013) 2007-2012,2013-2018

Ranganathan, K., & Dey, R. (1998). Redirecting Mail: Postal Sector Reform. The World Bank.

Rivera Hernández, Jonathan Antonio (2014) Análisis económico a Correos de México del 2000 al 2010, UNAM

Schumpeter, J. A (2017) Capitalismo, socialismo e democracia. SciELO-Editora UNESP.

Secretaría de Comunicaciones y Transportes (2019), Anuarios estadísticos diversos años, Programas Sectoriales del PND de la SCT, recuperado de: <https://www.gob.mx/sct>

Secretaría de Hacienda y Crédito Público, Cuenta Pública del Servicio Postal Mexicano 2005-2018, Gasto Programático Devengado por Clasificación Económica, recuperado de: <https://www.gob.mx/shcp>

Secretaría de Relaciones Exteriores, SRE (2019) Convenio de la Unión Postal Universal, Tratados Internacionales firmados por México, recuperado de: <https://www.gob.mx/sre>

Servicio Postal Mexicano, SEPOMEX. (2019), Estudio de Percepción Ciudadana Sobre Correos de México y sus Servicios 2013, Informe de rendición de cuentas de conclusión de la administración (2006-2012) (2013-2018), Estado de Flujos de Efectivo, recuperados de: <https://www.gob.mx/correosdemexico>

Souto Nieves, G. (2001) Los precios sombra en España a partir del análisis input-output, Hacienda Pública Española. Vol. 159, Número 4.

Unión Postal Universal, UPU. (2018), Estimaciones Globales o Regionales, recuperado de: http://pls.upu.int/pls/ap/ssp_report.main?p_language=AN&p_choice=BROWSE

Vallejos Oscar (2004) Introducción a Internet Departamento de Computación, Facultad de Ingeniería, Universidad Nacional del Nordeste, Argentina

Vázquez Avedillo, Jose Fernando (2014) El servicio de correo en México y la violación al artículo 28 constitucional en materia de áreas estratégicas, Facultad de Derecho, Universidad Autónoma de Querétaro