

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

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

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

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

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

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

Destaca el poder que ha alcanzado la empresa UPS que de acuerdo a datos publicados por la revista FORBES, posee una flota aérea de 610 aviones propios o fletados que muchas compañías aéreas no tienen. Dicha empresa también cuenta con 157,000 vehículos, 331,000 empleados en el mundo y entrega 3 mil millones de piezas anualmente, con una facturación de 27 mil millones de dólares en su ejercicio correspondiente a 1999 y que arrojó una utilidad obtenida de 2.3 miles de millones de dólares³⁴, que comparada con la utilidad obtenida por el USPS de 363 millones de dólares, (en tanto UPS, con una tercera parte de empleados) denota una gran diferencia de utilidades y productividad.

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

³³ *Ibid. Forbes Global.*

³⁴ *Forbes Global. Enero 10 del 2000. Pags. 30-33*

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

II. 5. EL CASO DE MEXICO

II. 5.1 Surgimiento del Correo en México

En México³⁵, desde la época prehispánica, el correo y la mensajería existieron en forma organizada. La civilización Maya tanto como la Mexica poseían eficientes sistemas de comunicación al servicio de sus intereses comerciales, religiosos y militares. Sin estos sistemas, no hubiese sido posible la constante expansión del Imperio Azteca, la sujeción de otros pueblos ni el comercio que ligaba diversos señoríos de Mesoamérica llegando hasta el Perú.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

II. 5.3. Surgimiento de la mensajería en México

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

III.1.1- Características generales del mercado

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

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

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

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

Cabe señalar, que la mayoría de los países preservan dentro de sus legislaciones, el monopolio estatal de correspondencia en términos similares a los de la normatividad mexicana, la cual es aplicada de manera más o menos rigurosa por sus respectivas autoridades de supervisión, en tanto que en nuestro país los

operadores privados ofrecen sin restricciones los servicios reservados a SEPOMEX, además de aquellos en los que no tienen restricciones.

A manera de ejemplo, Multipack define su servicio de mensajería como el traslado de sobres de hasta un kilogramo con tiempos preestablecidos³⁶; como se observa tal servicio se encuentra dentro del ámbito de negocios exclusivo de SEPOMEX. En la práctica las mensajerías privadas se están apoderando de una de las áreas más rentables del negocio de la correspondencia como la distribución de estados de cuenta bancarios, de casas de bolsa, teléfonos y paquetería, entre otros.

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

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

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

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

III. 1.2. Surgimiento de mensajerías en México

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

- Estafeta cuenta con una flotilla de distribución de más de 1,500 vehículos de carga, que incluye 14 aviones propios, 500 oficinas totalmente automatizadas y conectadas a una red privada de telecomunicaciones, distribuidas a lo largo y ancho del territorio nacional, así como 30 Centros Operativos que, de acuerdo con propaganda de la empresa, son los más modernos de América Latina³⁷ Su plan de inversión para los años 1997-2000 tiene un importe de 500 millones de dólares, equivalente a 4.78 veces el saldo de activos fijos de SEPOMEX en 1997³⁸.

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

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

³⁸ Revista *El Asesor Comercial*. Julio 27-Agosto 9 de 1998. p.p4.

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

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

- DHL opera en 227 países con 53,222 empleados (casi el doble que SEPOMEX), 12,203 vehículos, 209 aviones, además de la alianza estratégica que mantiene con empresas de aviación como Japan Airlines y Lufthansa³⁹. En 1993 anunció un programa cuatrianual de inversiones que se canalizarían a nivel mundial por importe de 1250 millones de dólares, que se aplicaría en sistemas de manejo de mercancías, automatización, comunicaciones y tecnología de computación⁴⁰.

UPS opera en 200 países, cuenta con 500 aviones, 157 mil vehículos y 325 mil empleados. Sus ingresos a nivel mundial en 1997 fueron de 22.5 mil millones de dólares⁴¹. Invertirá en México en 5 años a partir de 1997, la cantidad de 250 millones de dólares⁴², importe equivalente a 2.39 veces el saldo de activos fijos de SEPOMEX en 1997.

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

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

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

III.2.1. La actividad Postal en México

– Estructura del sector:

a) Valor

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

b) Volumen

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

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

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

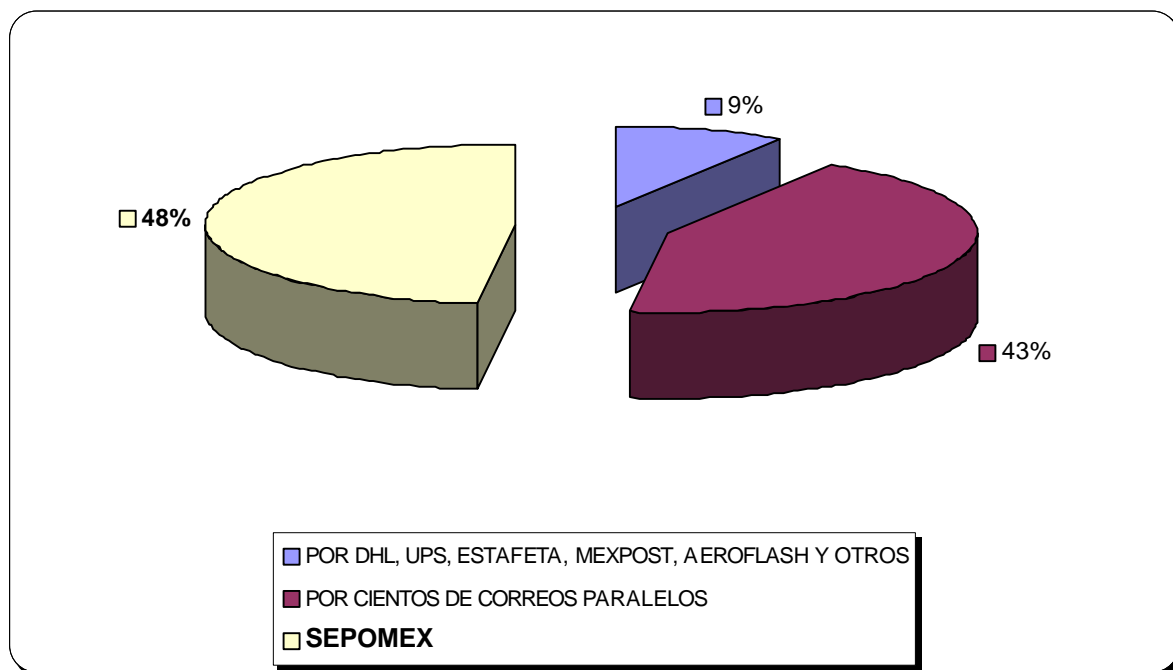
⁴¹ <http://www.ups.com/about/glance.htm1>.

⁴² http://unam.netgate.net/el_economista/1997/jul97/21jul97/induycom9.htm1

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

DISTRIBUCIÓN DEL MERCADO DEL SERVICIO UNIVERSAL DE CORREOS. 1999⁴³

GRAFICA 13



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

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

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

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

⁴³ Incluye: Participación en el mercado doméstico de envíos nacionales e internacionales

III.2.2. Las empresas de mensajería en México

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

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

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

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

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

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

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

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

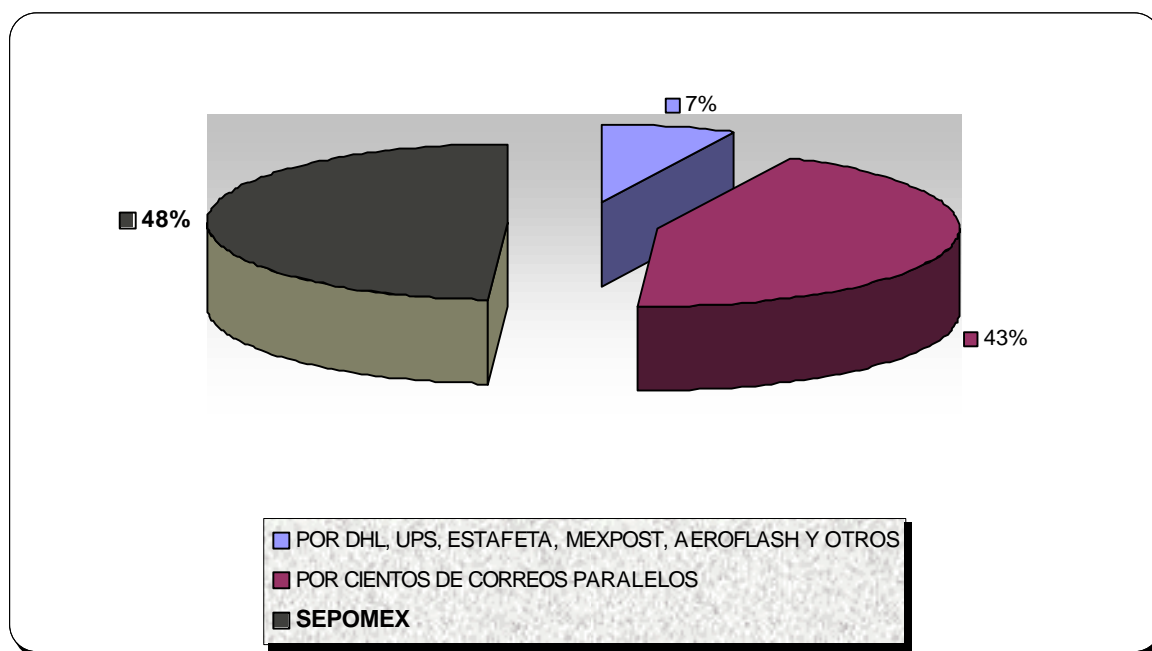
III.2.3. Efecto del mercado de Mensajería y Paquetería en el sector y en SEPOMEX

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

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

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

GRAFICA 14
DISTRIBUCION DEL MERCADO DEL SERVICIO UNIVERSAL DE CORREOS
1994



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

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

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

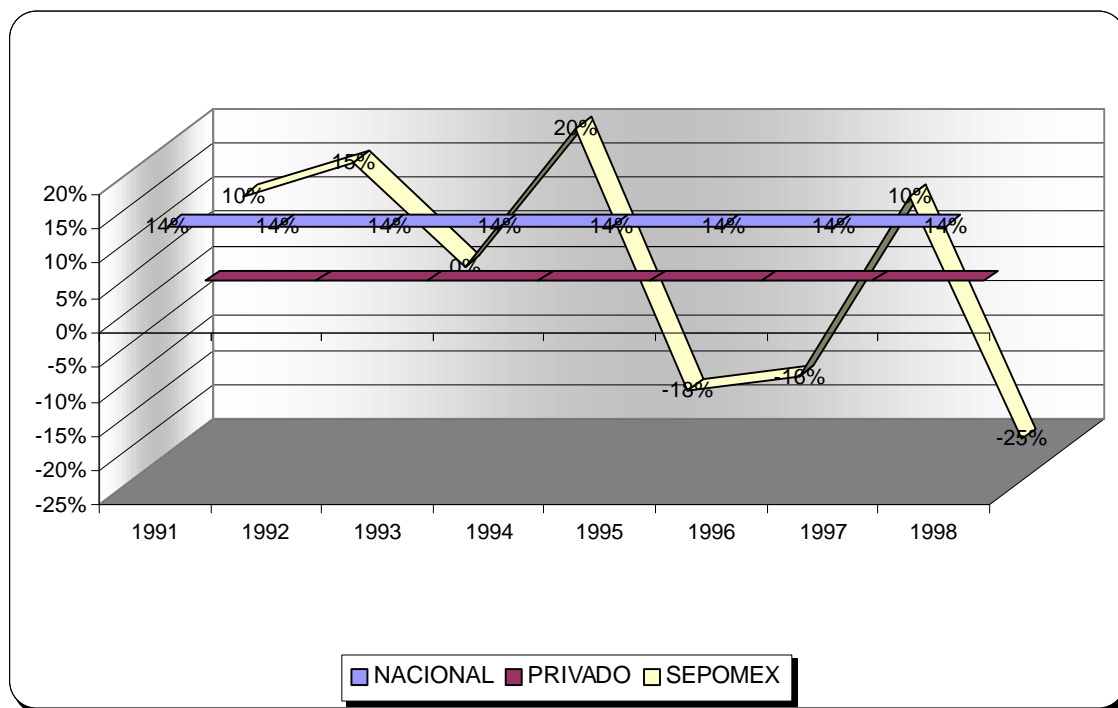
El precio promedio por producto vendido por el correo público es del orden de \$ 2.35 pesos, mientras que el de la mensajería asciende a \$ 35.45 pesos o más de las empresas de mensajería.

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

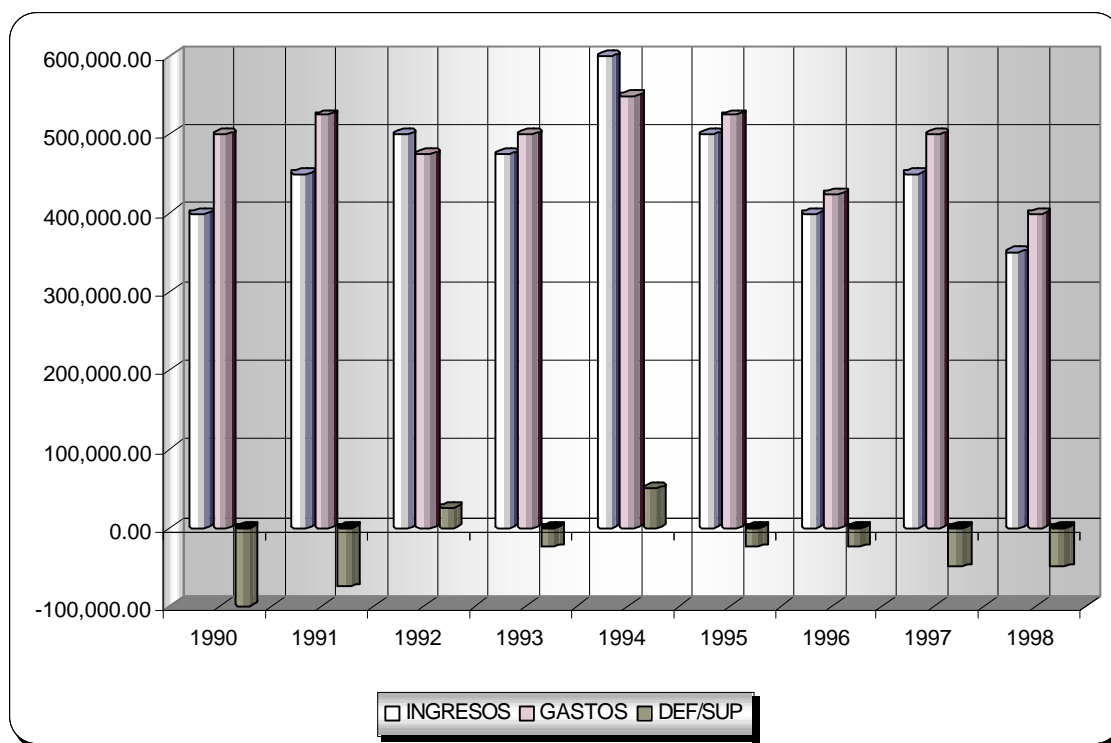
Cabe destacar que dentro de los gastos de operación, el renglón de servicios personales es el más significativo al representar el 68% de dichos gastos y entre el periodo de 1990-1997 su tasa de crecimiento promedio anual fue del 18.49% nominal y -1% real.

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

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

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

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



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

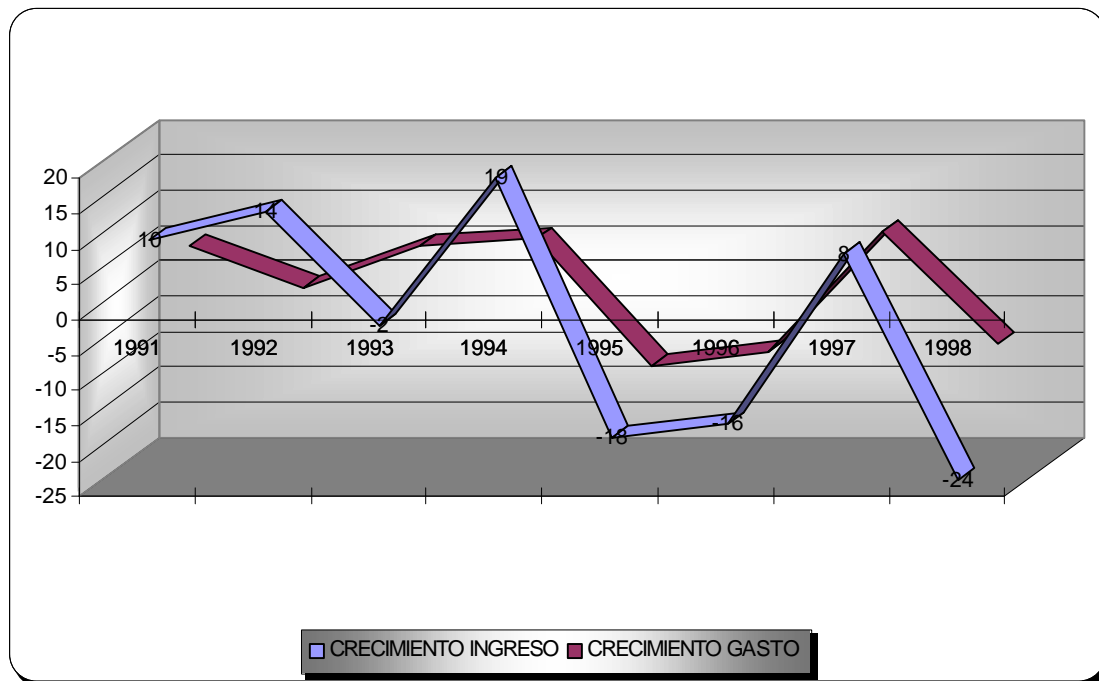
Ciertamente han existido tendencias crecientes de los ingresos y gastos nominales; sin embargo, a partir de 1994, los ingresos reales registran tendencias a la baja a un ritmo mayor que los gastos, como se observa, en la gráfica anterior.

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

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

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

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



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

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

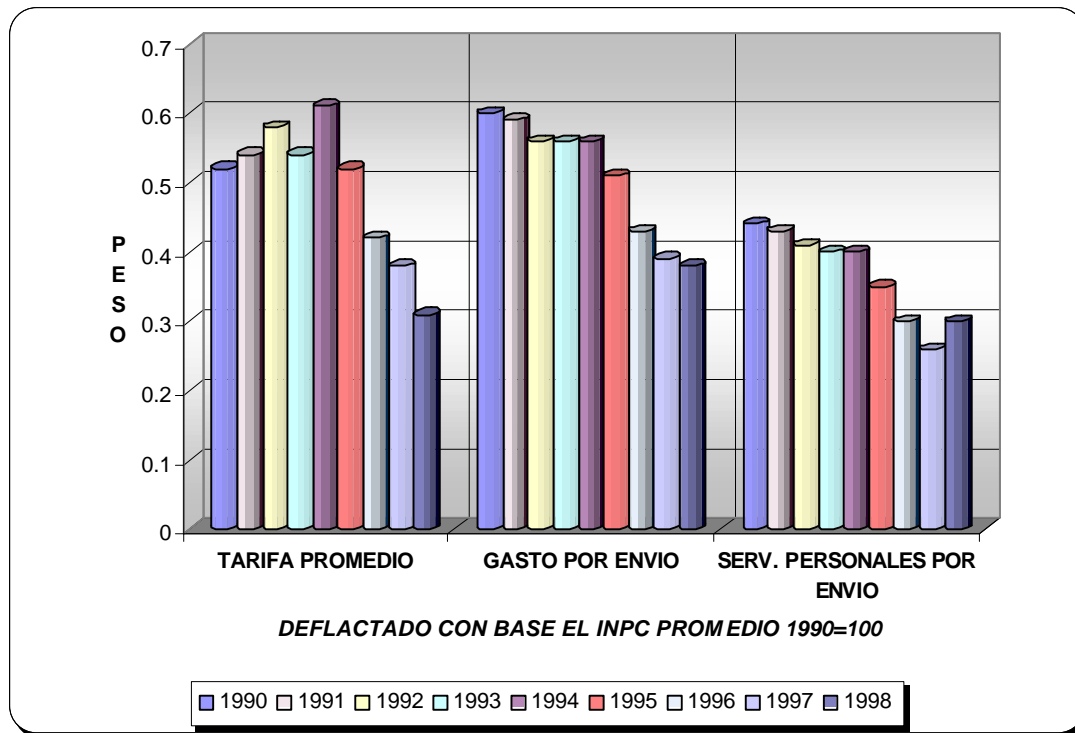
III.3.2. Manejo de tarifas

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

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

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

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



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

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

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

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

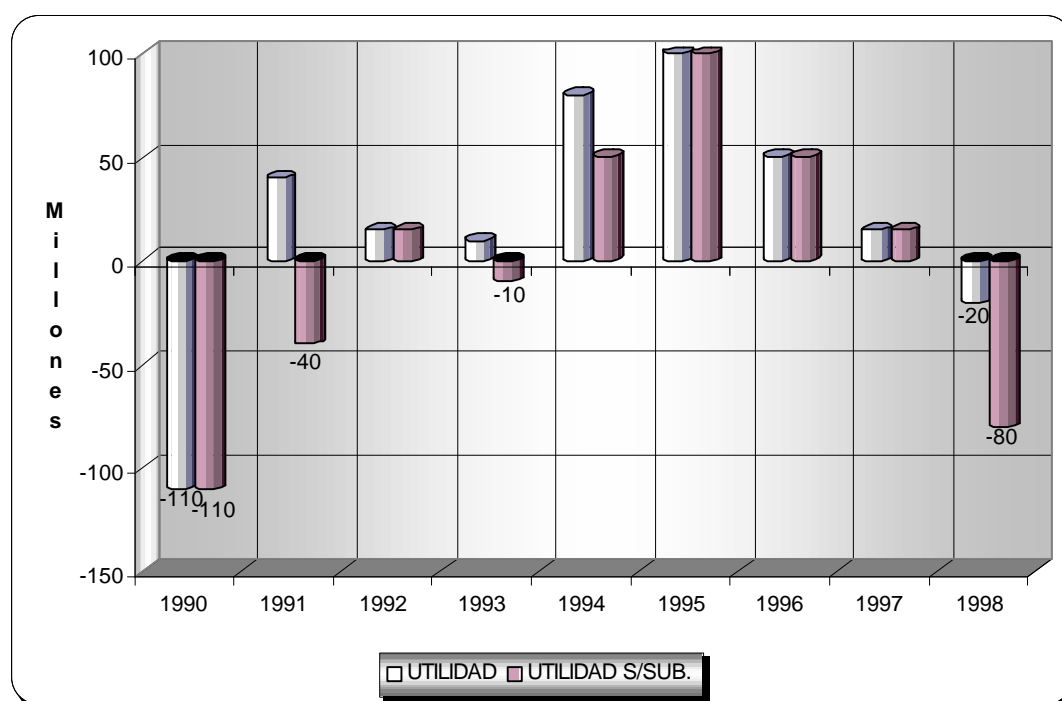
Sin embargo, habría que observar la composición entre personal administrativo y operativo. Presumiblemente, pudiera estar más abultada la carga administrativa, y más corta la operativa ya que esta actividad requiere mayor mano de obra operativa.

III.3.3. Utilidades y tasa de ganancia real

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

El comportamiento de las utilidades reales fue bastante irregular en el período que se analiza, las cuales se incrementaron a una tasa media anual promedio de 19.8%. Descontando los subsidios, la tasa media anual de crecimiento fue de 5%. Cabe resaltar, que estos crecimientos son explicables por la base muy baja de que se parte, esto es, de pérdidas de 110.7 millones en 1990, equivalentes al 68% del capital y reservas de ese año, que colocaba a la institución en situación de virtual quiebra técnica⁴⁴.

GRAFICA 19
SEPOMEX: UTILIDAD NETA REAL CON Y SIN SUBSIDIO



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

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

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

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

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

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

AÑOS	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998
TASA DE GANANCIA REAL	-68.1	33.9	12.1	9.0	63.7	74.5	31.1	6.6	-9.3
TASA DE GANANCIA REAL S/SUB	-68.1	-30.5	12.1	-10.4	36.6	74.5	31.1	6.6	-36.9

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

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

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

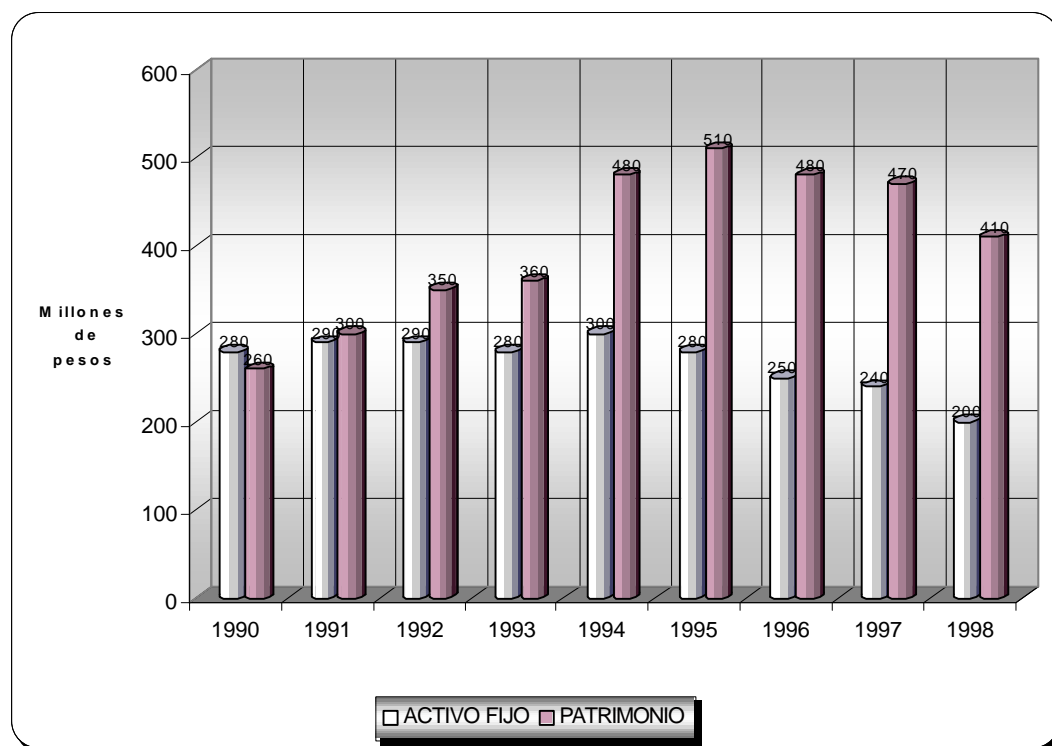
De no detener y revertir dicha tendencia, es factible que los buenos resultados de ejercicios anteriores y los apoyos fiscales recibidos a la fecha se diluyan paulatinamente hasta traducirse en la necesidad de recursos fiscales crecientes y/o severas medidas de ajuste administrativo y operativo.

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

III.3.4.- Activo fijo y patrimonio

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

GRAFICA 20
SEPOMEX: EVOLUCIÓN REAL DE ACTIVO FIJO Y PATRIMONIO



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

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

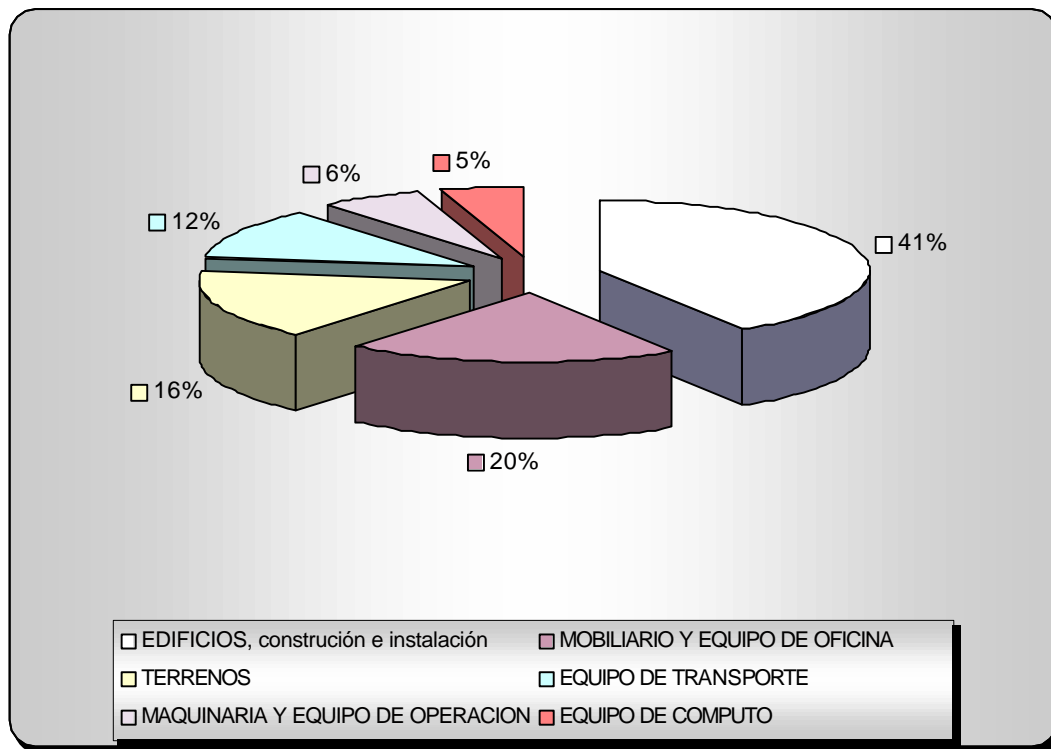
Conforme se observa en la gráfica anterior, el patrimonio del Organismo llegó a ser el doble de los activos fijos. Por otro lado, desde 1991 se generó un flujo neto de utilidades que, acumulado en el período, fue equivalente al saldo de activos fijos reales promedio del período.

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

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

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

GRAFICA 21
SEPOMEX. COMPOSICION DE LOS ACTIVOS 1997



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

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

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

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

III.4. REFORMA DEL SERVICIO DE CORREOS

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

- Es necesario reconocer la competencia a que se enfrenta SEPOMEX, la cual no sólo se encuentra en los operadores privados de la distribución física de correspondencia, envíos y paquetes, sino la que representan los medios electrónicos.
- Es el único medio de enlace entre una alta proporción de la población y porque las actividades comerciales y de negocios requieren de medios de comunicación rápidos, confiables y al menor costo.
- Alrededor del 80% de las necesidades del servicio de correos, mensajería y paquetería se generan por actividades de negocios⁴⁵.
- Prestar un servicio público eficiente y de calidad del correo social y comercial.
- Disminuir o eliminar la carga financiera para el erario público, originado por ineficiencia en la gestión del Organismo Público de correos y/o la intensificación de la competencia.
- El correo público se aleja cada vez más de ser el medio de comunicación idóneo para apoyar las transacciones comerciales y financieras, en virtud de la falta de oportunidad e inseguridad en la entrega
- Para regularizar y/o controlar la situación de los prestadores privados del servicio que realizan operaciones reservadas exclusivamente al Estado.

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

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

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

⁴⁵ Ranganathan, Kumar y Rohiny Dey. *Op. Cit.* p.p 36

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

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

- Actualizar y definir el marco jurídico al servicio público de correos y postales.
- Fortalecer las atribuciones de la SCT en cuanto a la regulación y verificación de la materia postal.
- Garantizar dentro del territorio nacional la prestación del servicio de correos a cargo del Estado.
- Otorgar universalidad, calidad y seguridad en el manejo de la correspondencia, así como promover el desarrollo de una sana competencia, mediante la regulación de los llamados mercados "paralelos" que en los últimos años han surgido en el ámbito urbano y comercial.
- Para el logro de esos objetivos SEPOMEX establecerá alianzas estratégicas con los sectores privado y social, a efecto de conjuntar experiencias y recursos⁴⁷.

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

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

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

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

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

Respecto a la forma de participación en el mercado mexicano de las empresas extranjeras de mensajería y paquetería en cuanto a que están cubriendo también aspectos de carga en el interior de nuestro país, contraviniendo lo establecido por el tratado de libre comercio, el cual dispone que dicha actividad se encuentra reservada exclusivamente para inversionistas mexicanos, en julio de 1997 se anunció la emisión de un nuevo reglamento de mensajería y paquetería, que establecería el peso y consolidación de carga en paquetería⁴⁹.

⁴⁷ Hernández, Jaime. *El financiero*. 7 de enero de 1998

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

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

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

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

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

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

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

IV.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

IV.1.- CONCLUSIONES

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

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

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

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

IV.2.- RECOMENDACIONES

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

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

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

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

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

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

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

13. La autonomía de gestión efectiva, significaría también compromisos específicos para generar los recursos excedentes suficientes para financiar su expansión, fortalecer sus niveles de capitalización y en general su estructura financiera. Compromisos adicionales serían:
 - Mantener precios que permitan regular el mercado nacional.
 - Lograr una mayor penetración en el mercado.
 - Ofrecer el servicio con seguridad, calidad y oportunidad.
 - La rentabilidad y la entrega de envíos con seguridad, calidad y oportunidad, deberán medirse no sólo respecto a sus metas, sino también respecto al promedio de las empresas privadas que compiten en el mercado.

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

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

IV.3.- CONSIDERACIONES PARA DISCUSION

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

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

BIBLIOGRAFIA

LIBROS

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

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

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

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

Chesnais, Francois. *La mondialization du capital.* Nouvelle edition augmentée. Syros, París 1997.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Secretaría de Comunicaciones y Transportes. *Anuarios Estadísticos*.

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

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

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

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

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

LEYES Y DECRETOS

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

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

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

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

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

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

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

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

HEMEROGRAFIA Y PAGINAS DE INTERNET

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

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

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

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

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

http://unam.netgate.net/el_economista/1997/jul97/21jul97/induycom9.html

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

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

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

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

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

Revista El Asesor Comercial. Julio27-Agosto 9 de 1998.

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

WWW.forbes.com

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