

**JUAN CARLOS MORALES PIÑERO**

*Becario FI del Departament d'Economia de l'Empresa.  
Universitat Autònoma de Barcelona*

Este trabajo ha sido seleccionado y ha obtenido el **Accésit Premio Estudios Financieros 2005** en la Modalidad de **CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**.

El Jurado ha estado compuesto por: don Antoni SERRA RAMONEDA, don Oriol AMAT SALAS, doña Montserrat CASANOVAS RAMÓN, don Joan MONTLLOR I SERRATS, don Diego PRIOR JIMÉNEZ y don Enrique RIBAS MIRANGELS.

Los trabajos se presentan con seudónimo y la selección se efectúa garantizando el anonimato del autor.

**Extracto:**

EN este trabajo se analizan los diferentes cambios de *status* jurídico-organizativos y de mercado que ha experimentado la empresa «Sociedad Estatal Correos y Telégrafos» durante el período 1987-2002, y sus efectos sobre la eficiencia y eficacia de la empresa.

La metodología utilizada parte de un estudio descriptivo a nivel tanto cualitativo como cuantitativo de los cambios jurídico-organizativos y de mercado de la empresa, para avanzar luego en el análisis de la eficiencia y eficacia de la empresa. La medición de la eficiencia se realiza mediante un modelo que combina indicadores económicos y de productividad, analizando los de productividad como factores explicativos de los económicos. Por su parte, el análisis de la eficacia se realiza mediante un modelo que integra las diferentes variables de calidad definidas por el regulador.

Al analizar el efecto que estos cambios han tenido sobre la eficiencia y eficacia de la empresa, observamos que durante el período analizado la eficiencia económica de Correos, medida a través de la tasa de margen, ha mejorado en promedio un 3,7 por 100 anual, siendo el incremento en la relación precio de *outputs/inputs* el factor más determinante de su cambio.

.../...

.../...

Asimismo, se observa un incremento promedio en la eficiencia productiva de la empresa, medida tanto por el IPG (+0,30% anual) como por el IPAT (+1,43% anual). Por otra parte, hemos podido conocer que la eficacia del servicio de Correos de España durante el período en estudio ha conseguido una mejora interanual promedio de 0,6%.

Los resultados de nuestra investigación nos permiten concluir que el proceso de reestructuración que comportó la privatización de la gestión de Correos (con el paso a S.A.) redundó en mejoras de la rentabilidad, pero no en mejoras de la productividad, con lo cual podemos decir que la mejora de la eficiencia es posible en empresas gestionadas por el sector público, siempre que existan incentivos por parte de su propietario para conseguirlas.

---

## Sumario:

---

### Capítulo 1. Introducción.

#### 1.1. Ubicación del campo de investigación.

#### 1.2. Estado de la cuestión.

##### 1.2.1. Eficiencia productiva de la Empresa Pública: evidencia empírica.

##### 1.2.2. Eficiencia productiva de los servicios públicos postales: evidencia empírica.

##### 1.2.3. Eficacia de los servicios postales: evidencia empírica.

### Capítulo 2. Metodología.

#### 2.1. Cambios de *status* jurídico-organizativos y de mercado.

## 2.2. Evaluación de la eficiencia.

2.2.1. Técnicas utilizadas para medir la eficiencia.

2.2.2. Indicadores utilizados.

2.2.3. Modelo a utilizar para la conexión de indicadores.

## 2.3. Evaluación de la calidad del servicio.

2.3.1. Modelo a utilizar para la medición de la eficacia postal.

# Capítulo 3. Identificación de los cambios de *status* jurídico-organizativos y de mercado en «Correos y Telégrafos».

## 3.1. Cambios en el mercado.

3.1.1. Cambios en la Regulación.

3.1.2. Servicio Postal Universal.

## 3.2. Cambios de *status* jurídico-organizativos de la empresa.

3.2.1. Dirección General de «Correos y Telégrafos».

3.2.2. Organismo Autónomo «Correos y Telégrafos».

3.2.3. Entidad Pública Empresarial «Correos y Telégrafos».

3.2.4. Sociedad Estatal «Correos y Telégrafos S.A.».

## 3.3. Evolución de la autonomía de gestión en «Correos y Telégrafos».

# Capítulo 4. Resultados de la evaluación de la eficiencia.

## 4.1. Fuentes de información: cuenta de resultados y balance.

## 4.2. Resultados de la medición de la eficiencia.

4.2.1. Resultados de los indicadores económicos y de productividad.

4.2.2. Resultados del análisis conjunto de la eficiencia.

## Capítulo 5. Resultados de la evaluación de la eficacia (calidad).

- 5.1. Fuentes de información y limitaciones.
- 5.2. Resultados del análisis de la eficacia/calidad del servicio postal.
  - 5.2.1. Rapidez en la entrega.
  - 5.2.2. Fiabilidad en la entrega.
  - 5.2.3. Regularidad en el servicio.
  - 5.2.4. Disponibilidad del servicio.
- 5.3. Medición global de la eficacia del servicio postal español.

## Capítulo 6. Conclusiones.

### Bibliografía.

### Anexos.

**NOTA:** Este artículo forma parte de la Tesis Doctoral dirigida por el doctor Joaquim VERGÉS I JAIME que se está realizando en el marco del Programa de Doctorado en Creación, Estrategia y Gestión de Empresas «amb el suport del Departament d'universitats, Recerca i Societat de la Informació de la Generalitat de Catalunya i del Fons Social Europeu».

## CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

En las economías de mercado, la actividad pública empresarial constituye, junto a la regulación directa y los sistemas de concesiones, uno de los mecanismos de intervención del Estado en la economía. Así, según la teoría económica convencional, la existencia de la empresa pública sólo quedaría justificada cuando el mecanismo de mercado, vía precios, no genera un equilibrio general o competitivo eficiente, asumiendo de esta forma la ineficiencia e incapacidad del Estado para hacer de empresario.

En los últimos años, el debate sobre la existencia de la empresa pública se ha centrado en analizar si las ineficiencias son inherentes o no a la gestión pública, sin llegar a una posición sólida al respecto. Los principales elementos considerados como fuente de ineficiencias han sido <sup>1</sup>: la titularidad del capital, la relación de agencia y la ausencia de competencia. También ha cobrado fuerza últimamente el estudio del efecto que tiene la aplicación de reformas (desregulación, competencia, políticas de incentivos) distintas a los procesos de privatización, sobre la eficiencia de una empresa pública, aunque la evidencia empírica continúa siendo escasa.

Así, partiendo de la base de que el tipo de propiedad afecta la eficiencia, se han llevado a cabo diversos procesos de privatización en empresas públicas. Sin embargo, no acaba de darse un acuerdo general sobre este aspecto, pues la evidencia empírica ha dado a conocer resultados muy variados que muestran cómo empresas públicas sometidas a procesos de reestructuración, sin llegar a la privatización, han conseguido resultados equivalentes a los de empresas privadas.

En este sentido, con este trabajo, tomando como unidad de análisis a la empresa «Correos y Telégrafos, S.A.», aportamos evidencia sobre el efecto que tiene la reestructuración de la empresa pública sobre su eficiencia/eficacia. El atractivo de esta investigación puede verse desde distintas perspectivas. En primer lugar, la investigación se enmarca dentro de una actividad poco estudiada a nivel de eficiencia productiva, tradicionalmente ejercida en régimen de monopolio, y en el que las fórmulas de reestructuración o privatización aplicadas por distintos países para la reforma del sector no han coincidido <sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Estos elementos serán desarrollados al comentar el estado de la cuestión.

<sup>2</sup> En España este servicio ha sido objeto de una progresiva reestructuración y ampliación de la autonomía de gestión (siguiendo la misma estrategia empleada en UK, Irlanda, Dinamarca). Sin embargo, en Holanda y Alemania el servicio de Correos fue privatizado por medio del cambio de propiedad.

Por otra parte, las investigaciones realizadas en torno a la eficiencia productiva comparativa del sector postal a nivel mundial son relativamente escasas, limitándose a unos pocos trabajos en EE.UU., Japón y UK (los cuales serán comentados en el apartado 1.2). En España, de hecho, no existen en la actualidad estudios que evalúen la eficiencia relativa del sector postal, con lo cual la investigación adquiere un matiz novedoso.

En concreto, la elección de «Correos y Telégrafos» como caso de estudio se justifica por ser una empresa que, a pesar de la liberalización parcial de su actividad, concentra más del 90 por 100 del sector postal tradicional y ha tenido sucesivos cambios en su status jurídico-organizativo<sup>3</sup>, que aunque continúa siendo 100 por 100 propiedad pública, opera bajo la forma jurídica de Sociedad Anónima. Asimismo, al tratarse de un sector que en toda la Unión Europea ha sido sometido a una progresiva liberalización en sus productos reservados<sup>4</sup>, y al cumplimiento de diferentes objetivos de calidad por parte de los diferentes operadores, permite, además, analizar, para un sector de evidente relevancia estratégica, la influencia que ha tenido la regulación sobre la eficiencia del operador postal dominante.

El objetivo general del trabajo es, por una parte, evaluar el comportamiento que ha tenido la eficiencia productiva y la eficacia (nivel de calidad) de la empresa «Correos y Telégrafos» durante el período 1987-2002 y su relación con los diferentes cambios de status jurídico-organizativo y de posición de mercado que ha experimentado en el mismo período, y, por la otra, determinar los factores que puedan explicar la variación del binomio eficiencia/eficacia del operador postal español.

De acuerdo con el objetivo general, el trabajo se divide en dos partes, que a su vez definen los objetivos específicos: una primera más descriptiva, donde se identifican los cambios organizativos de la empresa y se analiza la evolución del mercado postal español, y una segunda donde se evalúa la eficiencia y eficacia del operador español (Correos) en base a diferentes indicadores, identificando los diferentes factores que puedan explicar su cambio.

Así, los objetivos específicos pretenden dar respuesta a las siguientes preguntas, que a su vez desarrollan el objetivo general:

1. ¿Ha mejorado la eficiencia productiva de «Correos y Telégrafos» en el período estudiado?
2. ¿Cómo ha evolucionado la eficacia (niveles de calidad) de «Correos y Telégrafos»?
3. ¿Cuáles son los cambios jurídico-organizativos relevantes en «Correos y Telégrafos»?
4. ¿Esta evolución que se observa en la eficiencia productiva puede relacionarse con los cambios de status jurídico-organizativo que ha experimentado la empresa?

<sup>3</sup> Hasta 1991 Correos fue una Dirección General de los Ministerios de: Gobernación, de Interior y de Transporte, Turismo y Comunicaciones. De 1991 a 1998 tuvo la consideración de Organismo Autónomo de carácter comercial, y desde el 1 de abril de 1998 hasta el 2001 fue una Entidad Pública Empresarial. Posteriormente, el 3 de julio de 2001 pasó a ser «Sociedad Estatal Correos y Telégrafos, S.A.».

<sup>4</sup> Aquellos que forman parte del Servicio Postal Universal y que han sido reservados a un operador postal.

5. ¿Qué sucede con la eficiencia productiva de «Correos y Telégrafos» cuando se enfrenta a la competencia del mercado?
6. ¿Qué relación se observa entre la evolución de la eficiencia productiva y la eficacia del servicio?
7. En cualquier caso, ¿cuáles son los factores explicativos de las diferencias de eficiencia en el período estudiado?

### 1.1. Ubicación del campo de investigación.

La presente investigación se inserta en el campo que estudia la eficiencia comparativa de la empresa pública y sus factores explicativos, y se centra en la evaluación de la eficiencia del servicio postal nacional (Correos) con relación a: 1) el status jurídico-organizativo de la empresa; 2) la posición de mercado para dicha empresa; y 3) el grado de eficacia (calidad) en la prestación del servicio.

- Por cambio de status jurídico-organizativo entendemos el cambio legal que modifica la forma empresarial adoptada para la gestión del servicio y que repercute en la autonomía delegada.
- Por posición de mercado entendemos el papel jugado por la empresa frente a la progresiva liberalización del sector, tradicionalmente monopolizado.
- Por eficacia entendemos la medida en que los servicios postales reúnen los atributos esperados por los usuarios, concepto utilizado en algunos casos como sinónimo de calidad de servicio.

La investigación se abordará teniendo como referencia la teoría de la agencia, la teoría de los derechos de propiedad y los efectos de la competencia del mercado y se basará en el uso de la literatura sobre medidas de eficiencia empresarial y, más específicamente, de la literatura sobre estudios empíricos de eficiencia comparativa de empresas públicas con relación a las privadas, así como las investigaciones relativas a empresas privatizadas y sus consecuencias.

### 1.2. Estado de la cuestión.

El estudio de la eficiencia comparativa de la empresa pública (EP) frente a la empresa privada (Epr) es un tema que ha cobrado fuerza sobre todo a partir de finales de los años 70. La razón de este interés es bien conocida: uno de los objetivos perseguidos por los gobiernos respecto a las EP ha sido el incremento de su eficiencia.

Este paradigma se sustenta principalmente en la teoría de la agencia, inicialmente planteada por JENSEN y MECKLING (1976), que sirve como base para describir la menor eficiencia obtenida por algunas empresas públicas al ser comparadas con empresas privadas. Desde esta teoría, la menor eficiencia de la EP vendría dada por la ineficacia de su principal o propietario (P) para establecer un adecuado sistema de control e incentivos que le permita reducir la pérdida residual de eficiencia que le supone la separación entre la propiedad y la gestión de la unidad subordinada.

Para reducir esta pérdida de eficiencia, el P tiene que incurrir en costes de agencia para llevar adelante la delegación de funciones. En primer lugar los costes de eficiencia, que se refieren a la pérdida residual ocasionada por la delegación de funciones en el A, principalmente por las diferencias en los intereses con el A y por la asimetría de información. Para reducir esta pérdida residual, el P tendrá que incurrir en costes de control, que se refieren a aquellos gastos por supervisar, obtener y asimilar información acerca de la conducta del A con respecto a la gestión de la unidad subordinada. Igualmente, el P intentará reducir las conductas oportunistas del A otorgándole incentivos económicos con el fin de estimular su esfuerzo. Y finalmente, el cuarto tipo de coste (coste de fianza) viene dado por las limitaciones a la autonomía que ejerce el P sobre el A, con la finalidad de reservarse cierto tipo de decisiones, con lo cual se corre el riesgo de desmotivar el esfuerzo del agente y de hacer más lenta la toma de decisiones. JENSEN y MECKLING (1976:308).

En definitiva, teniendo como base la teoría de la agencia, observamos que, si se da el caso de que una EP presenta unos resultados contables a partir de los cuales se deduce que su eficiencia productiva es inferior a la de otras Epr comparables, las causas de la menor eficiencia habrá que buscarlas en aquellos elementos que determinen los costes de agencia netos (VERGÉS 2002:29-30).

Asimismo, encontramos la teoría de los derechos de propiedad, planteada por COASE (1937), ALCHIAN y DEMSETZ (1972) y WILLIAMSON (1975), y aplicada al campo de la empresa pública por diversos autores (BÖS, 1991; REES, 1988, entre otros). En este caso, el argumento clave de esta postura señala que la EP es ineficiente dado que el sistema de control e incentivos aplicado por el principal (P) es poco eficaz. Estaríamos hablando aquí de una situación de agencia extrema, donde el P estaría atomizado (el conjunto de los ciudadanos) y poco interesado en controlar la gestión de la EP. Por tanto, la EP sería por naturaleza menos eficiente que las Epr, dado que sus derechos de propiedad y sus objetivos serían difusos e inciertos, y no existirían incentivos claros por parte de sus P para buscar su eficiencia. En este caso, la teoría de los derechos de propiedad coincide con el planteamiento de la *public choice* al señalar que los responsables políticos tenderán a centrarse en sus propios intereses antes que en los intereses de los ciudadanos.

No obstante, estos planteamientos resultan contradictorios con la realidad, ya que en la práctica la labor de P no la ejercen los ciudadanos, sino el Gobierno, un Ministerio, o un *holding* determinado. Por tanto, la relación de agencia que interesa observar no es la que se da entre los ciudadanos (P) y el Gobierno (o agente «A»), sino precisamente aquella que se da entre el Ministerio o *holding* (P) y la dirección de la EP (A). Además, algunos autores apuntan que junto con el comportamiento apuntado por la *public choice*, pueden observarse políticos interesados en el bien público, o en realizar una labor bien hecha (HARTLEY y PARKER, 1991:15).



Otra postura que también resulta interesante comentar es la de quienes consideran que las diferencias en la eficiencia entre empresas públicas y privadas quedan mejor explicadas por diferencias en la intensidad de la competencia a que se somete la empresa que por diferencias en los tipos de propiedad (KAY y THOMPSON, 1986; HERNÁNDEZ DE COS, ARGIMÓN y GONZÁLEZ-PÁRAMO, 2004). Los argumentos teóricos de esta postura podemos encontrarlos en la misma Economía del Bienestar, cuyo primer teorema señala que bajo determinadas condiciones (información perfecta, mercados completos, bienes rivales y excluyentes, etc.) el sistema competitivo de precios garantiza una asignación eficiente de los recursos en el sentido de Pareto <sup>5</sup>.

Desde esta perspectiva, las causas de una posible menor eficiencia de la EP vendrían dadas por la protección que su P le brindaría frente a los mecanismos del mercado. Concretamente nos referimos a los privilegios que tendría la EP al verse libre de amenazas de quiebra, de cambio de manos de las acciones, o de presiones competitivas en el mercado laboral de directivos. Sin embargo, en el caso de las Epr la eficacia de estos mecanismos también presenta limitaciones, ya que en la práctica lo que suele observarse son asimetrías de información y mercados imperfectos, entre otros fallos de mercado. Si nos fijamos, por ejemplo, en el mercado de capitales, encontramos que las causas que motivan las variaciones en la cotización de las acciones son más producto de la especulación del mercado que de acciones disciplinadoras por parte de los P en base a los resultados de las empresas. Aparte de esto, no debe olvidarse que la gran mayoría de las empresas privadas no cotizan en bolsa, con lo cual quedarían fuera del mecanismo disciplinador del mercado de capitales.

Este último argumento nos lleva a precisar las bases teóricas de la existencia de la empresa pública, analizando la eficiencia como una consecuencia indirecta de la maximización del bienestar social. Sobre este respecto, según la teoría económica convencional, la intervención pública (por medio de EP utilizadas como instrumentos de política económica o por medio de la regulación) quedaría justificada únicamente cuando el mecanismo de mercado no asegurase la maximización del bienestar social, es decir, cuando existen fallos de mercado. Así también, cuando existen externalidades asociadas a la prestación de un determinado servicio o bien público de interés general, puede quedar justificada la intervención del Estado.

### *1.2.1. Eficiencia productiva de la Empresa Pública: evidencia empírica.*

A nivel internacional los estudios comparativos de la eficiencia productiva han arrojado resultados muy variados al intentar explicar los factores que influyen en las diferencias de eficiencia entre EP y Epr. Al revisar esta literatura no solamente encontramos diferentes conclusiones en torno a la hipótesis de si la EP es más ineficiente que la Epr, sino que además descubrimos aportaciones que apuntan nuevos elementos a tener en cuenta a la hora de abordar un estudio de este tipo.

---

<sup>5</sup> De hecho, la misma teoría de la agencia está constituida sobre dos supuestos relacionados: que existe un mercado perfecto de agentes y un mercado perfecto de capitales, que vendrían a ser el mecanismo eficaz para disciplinar la conducta del A y asegurar la eficiencia de la empresa.

En este sentido, algunos de los trabajos más importantes que se muestran a favor de la mayor eficiencia de la empresa pública frente a la privada son los de MEYER (1975) y NEUBERG (1977). Asimismo, existen trabajos como el de CAVES y CHRISTENSEN (1980) que no encuentran diferencias en la eficiencia, aunque la mayoría de los estudios encuentran una menor eficiencia de la EP frente a la Epr. Una revisión bastante completa acerca de las conclusiones sobre el tema se encuentra en tres *surveys* bien conocidos para la comunidad científica. En el primero de ellos BORCHENDING, POMMERHNE y SCHNEIDER (1982:129) señalan que las EP tienen costes unitarios más elevados, entretanto MILWARD y PARKER (1983:258) encuentran en su estudio que no hay evidencia sistemática de que las empresas públicas sean menos eficientes que las privadas en términos de coste y, finalmente, VNING y BOARDMAN (1992) concluyen que las empresas privadas son más eficientes que las empresas mixtas y las públicas.

Algunos autores han optado por posiciones más eclécticas al valorar los factores que puedan explicar las diferencias en la eficiencia de EP y Epr. Tal es el caso de KAY y THOMPSON (1986:23), quienes después de comentar el estudio de PRYKE (1982), que es uno de los trabajos que encuentra más eficiente a la Epr frente a la EP, apuntan que la baja eficiencia puede ser resultado del entorno en el cual opera la empresa, más que de su estructura de propiedad.

En la literatura existen, además, estudios longitudinales, que han centrado su atención en analizar la eficiencia de empresas que han sido sometidas a procesos de reestructuración o de empresas que han sido privatizadas [MARTÍN y PARKER (1997); D'SOUZA y MEGGINSON (1999); LAPORTA y LÓPEZ DE SILANES (1999); VILLALONGA, B. (2000); MEGGINSON, NASH y RANDENBORGH (2000); MEGGINSON y NETTER (2001)].

En el ámbito de España también existen buenos trabajos que analizan el tema de la eficiencia de la EP (PRIOR, VERGÉS y VILARDELL, 1993; SANCHÍS, 1996; CALDERÓN, 1997; ARGIMÓN, ARTOLA y GONZÁLEZ-PÁRAMO, 1999; VERGÉS, 2003; HERNÁNDEZ *et al.*, 2004).

### *1.2.2. Eficiencia productiva de los servicios públicos postales: evidencia empírica.*

Los trabajos relacionados con la medición de la eficiencia del sector público han abordado una gran variedad de sectores tanto en España como a nivel internacional. Sin embargo, al interesarnos por trabajos que hubiesen evaluado la eficiencia productiva del sector postal hemos constatado una literatura relativamente escasa. Éstos analizan los casos de EE.UU. (REGISTER, C.A., 1988), UK (CURWEN, 1988), Portugal (PIMENTA, SANTOS y LAGOA, 2000) y Japón (MIZUTANI y URANISHI, 2003)<sup>6</sup>. Igualmente, hemos encontrado estudios que evalúan la eficiencia del sector postal en general (PALM, 1987; COHEN, CHU, FERGUSON y XENAKIS, 1997; MARUYAMA y NAKAJIMA, 2002), pero a nivel de España solamente podemos hacer referencia a un trabajo reciente de ESCRIBANO, GONZÁLEZ y LASHERAS (2003) quienes, aunque no realizan un estudio de eficiencia, sí analizan la estructura del mercado postal español.

<sup>6</sup> Los trabajos de COHEN *et al.* y de PIMENTA *et al.* (2000) sólo los hemos consultado por segundas fuentes, por ello no hacemos una descripción más concreta de su contenido.

El primero de estos trabajos es el de PALM (1987), quien evalúa la eficiencia técnica de 18 servicios postales por medio de una frontera de producción definida a partir de una función COBB-DOUGLAS. La variable dependiente incluye el volumen postal manipulado y el número de giros, mientras que como variables independientes selecciona el número de empleados, de máquinas y de oficinas de correos. El análisis cubre 10 años y como resultado obtiene un índice de eficiencia con una gran dispersión. Las medidas son posteriormente corregidas introduciendo variables institucionales y de infraestructura con lo cual consigue reducir sensiblemente la dispersión de los resultados. El autor no llega a ninguna conclusión consistente sobre la eficiencia de las administraciones postales, y coincidiendo con las recomendaciones que posteriormente comentarían MARUYAMA y NAKAJIMA (2002), indica que es conveniente que se analicen en detalle las causas que explican la ineficiencia, y que se tengan en cuenta en trabajos posteriores otras facetas del desempeño de un servicio público.

CURWEN (1988), por su parte, realizó un estudio longitudinal acerca de la evolución de la gestión y de los costes después de la reorganización del servicio de Correos de UK. Este servicio fue dividido en tres unidades con autonomía económica: Cartas, Paquetes Postales y Caja Postal. Como resultado de su estudio observó que la entidad de Cartas, la cual fijó objetivos de resultados y de costes unitarios a cada oficina, obtuvo resultados superiores a las metas previstas por el Ministerio, disminuyendo los costes por carta y mejorando los plazos de entrega.

REGISTER (1988) se interesa por analizar el desempeño de la eficiencia técnica de la administración postal de EE.UU. antes y después de la reorganización ocurrida en 1970. Con esta reorganización el servicio postal pasó de ser un departamento del Gobierno a una corporación semi-independiente. El período de análisis va desde 1955 hasta 1985, para el cual construye un índice de eficiencia técnica relativa utilizando una función frontera mediante técnicas de programación lineal. Como conclusión de su investigación afirma que, independientemente de los cambios en la capitalización del servicio postal, el proceso de reestructuración experimentado está asociado a una mejora significativa de su eficiencia.

MARUYAMA y NAKAJIMA (2002) realizan un estudio tipo cross section sobre una muestra de 20 administraciones postales pertenecientes a los países más industrializados. Para ello, utilizan dos medidas para evaluar la eficiencia: Eficiencia Técnica (ET) y un índice productividad de Malmquist utilizando como metodología el DEA. Una vez obtenidos los primeros resultados, los autores observaron que la medida de productividad era equivalente a la ET, dado que los valores coincidían en varios casos, con lo cual continuaron el estudio sólo con la medida de ET. Para analizar los factores que afectaban la ET, los autores realizaron un análisis con variables que aportaban información acerca de las operaciones de recolección, transporte y distribución del servicio de Correos. Para completar el modelo incorporaron también una variable que intentaba medir el estilo de dirección de las administraciones postales, para lo cual se tendrían en cuenta los principales cambios organizativos que hubiesen tenido. Los resultados obtenidos no fueron claros y no permitieron llegar a una conclusión consistente.

Asimismo, MIZUTANI y URANISHI (2003) realizan una investigación en el mercado de distribución de paquetes en Japón durante el período 1972-1998. En ésta intentan evaluar si la incorporación de competencia afectaba la reducción de costes o el incremento de la productividad cuando la empresa permanece bajo titularidad pública. Para ello, calculan el crecimiento de la productividad global mediante un índice de Törnqvist y luego descomponen la productividad utilizando una función de costes translogarítmica. La conclusión de los autores indica que la competencia ha contribuido a la reducción de costes y al crecimiento de la productividad en el caso de las compañías privadas, pero no en el caso de la pública.

Finalmente, ESCRIBANO *et al.* (2003) realizan una descripción de la evolución del sector postal y la entrada de la competencia en España. En su estudio distinguen tres fases: una primera fase de monopolio que encuadran en el período 1874-1984, una segunda de precompetencia que abarcaría el período 1985-1997, y una tercera de liberalización gradual que comenzaría en el año 1998 hasta el 2003. Como conclusión señalan que las características tecnológicas y económicas del sector durante la primera etapa llevaron a que los servicios postales fueran considerados un monopolio natural, siendo la innovación tecnológica y la creación de demanda para nuevos servicios de calidad quien forzó la reestructuración del sector. Asimismo, señalan que «Correos y Telégrafos» ha desarrollado una red de distribución que le genera economías de escala y de alcance para ofrecer diversos servicios.

### 1.2.3. Eficacia de los servicios postales: evidencia empírica.

Cuando evaluamos la gestión de un servicio público no podemos centrar nuestra atención únicamente en conocer la eficiencia con que el prestador del mismo actúa, porque estaríamos dejando de un lado un aspecto clave de su razón de ser, como es la eficacia con que presta el servicio. Esta afirmación es aún más cierta si tenemos en cuenta que el cambio en eficiencia productiva suele ir asociado a cambios contrarios en la eficacia <sup>7</sup>, con lo cual no sería extraño que la explicación de mejoras observadas en la productividad de un servicio se encuentre en una menor calidad en el *output* (VERGÉS, 2004:5). Sin embargo, no es usual encontrarse con estudios que compaginen ambas visiones.

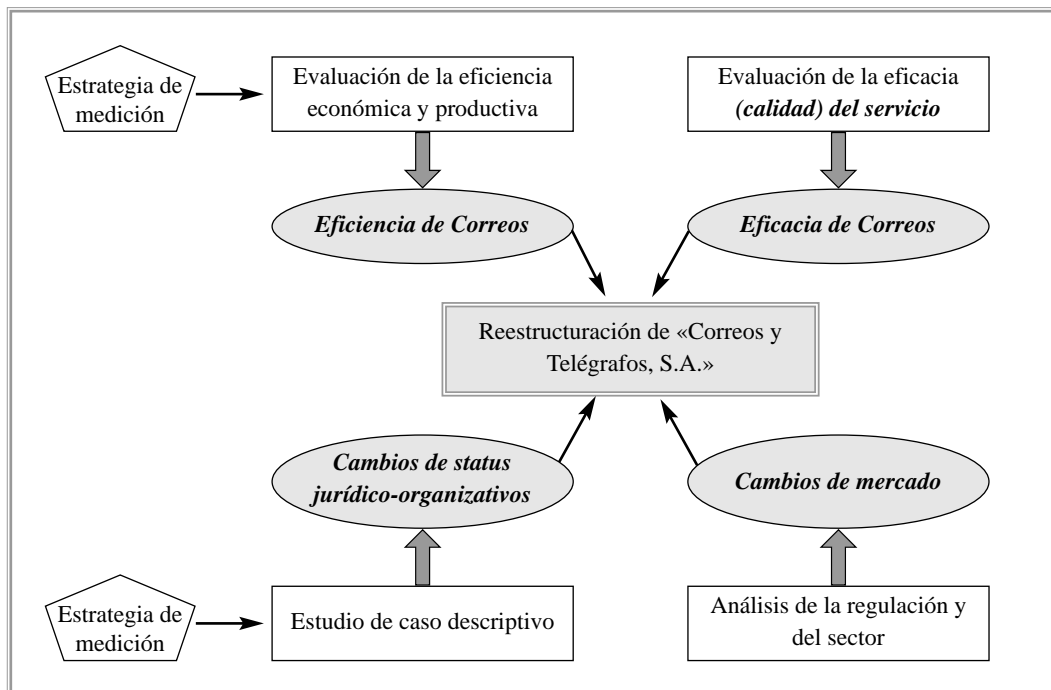
Concretamente, en el caso del servicio postal sólo encontramos estudios centrados bien en la medición de la eficiencia (MIZUTANI y URANISHI, 2003; ESCRIBANO, GONZÁLEZ y LASHERAS, 2003; MORALES, J., 2004), o bien estudios que evalúan la calidad del servicio [Organización de Consumidores y Usuarios de España (OCU), 1990, 1995, 1996; CARVALHO y LEITE, 1999]. De hecho, los estudios que analizan la calidad del servicio postal, sólo analizan aspectos aislados, dejando de un lado una medición global de la eficacia.

<sup>7</sup> La palabra eficacia suele usarse en algunos casos como sinónimo de calidad, entendido como la medida en que una empresa u organización está efectivamente cubriendo las demandas, necesidades o expectativas de sus usuarios/clientes de forma satisfactoria.

## CAPÍTULO 2. METODOLOGÍA

La investigación a realizar es de tipo explicativa y será abordada mediante métodos cualitativos y cuantitativos intentando conseguir una medición simultánea de la eficiencia y eficacia. En concreto, la estrategia de investigación incluye el análisis de corte longitudinal (véase **figura 1**) por medio del cual se realiza la descripción cualitativa y cuantitativa de los cambios que han permitido la reestructuración de la empresa, así como el análisis cuantitativo de la variación que ha tenido la eficiencia y eficacia de la empresa durante el mismo período.

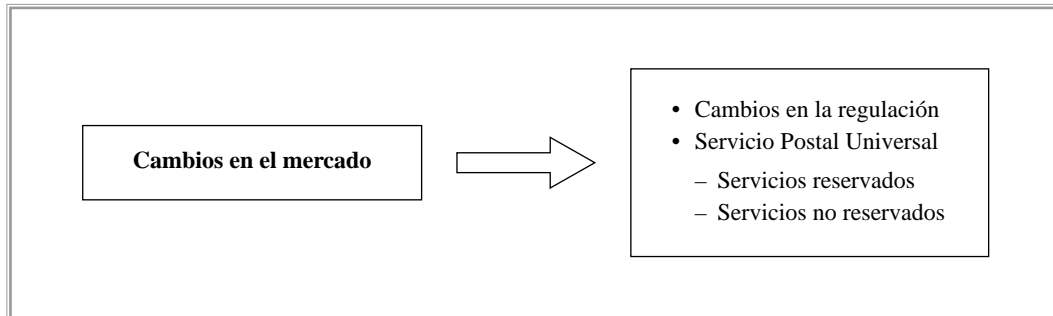
**Figura 1.** Diseño de la estrategia de investigación.



FUENTE: *Elaboración propia.*

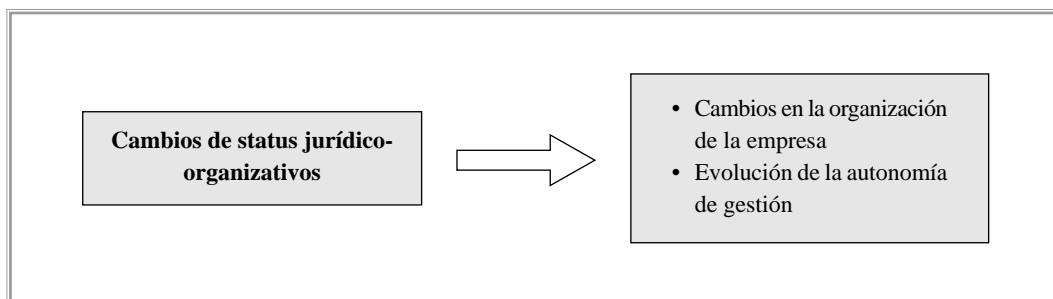
### 2.1. Cambios de status jurídico-organizativos y de mercado.

La forma en que hemos organizado el desarrollo del estudio descriptivo puede verse en la **figura 2**. Comenzamos nuestro estudio con una breve revisión de la legislación que ha favorecido la reestructuración del sector. Seguidamente, nos vamos a centrar en analizar la composición del mercado postal español partiendo de la base legal que lo regula, con el fin de conocer el proceso de liberalización que tiene lugar en el sector, y el papel que juega Correos en el mismo.

**Figura 2.** Análisis de la regulación y del sector.

FUENTE: *Elaboración propia.*

Una vez finalizada esta primera parte, pasaremos a identificar, desde los elementos básicos de la teoría de agencia, los principales cambios organizativos que han tenido lugar en la empresa, comentando brevemente el cambio en la forma jurídica en sí, las causas que hayan podido ocasionarlo, los cambios en la estructura de gobierno y destacando las principales transformaciones operativas. Asimismo, teniendo en cuenta nuestro interés por conocer los cambios en la relación principal-agente, realizaremos de forma separada un análisis observando la evolución de la autonomía de gestión a lo largo de los 15 años.

**Figura 3.** Estudio descriptivo sobre cambios de status jurídico-organizativos.

FUENTE: *Elaboración propia.*

En la **figura 3** se observa la forma en que se abordará el caso de estudio cuyo principal objetivo es identificar de forma exhaustiva los principales cambios en la empresa. En este sentido, y siguiendo la propuesta metodológica de Yin, R. (1995), la unidad de análisis de nuestro estudio viene dada por los cambios organizativos que han tenido lugar en «Correos y Telégrafos» en el período 1987-2002.

## 2.2. Evaluación de la eficiencia.

### 2.2.1. Técnicas utilizadas para medir la eficiencia.

Las dos perspectivas más usadas a la hora de medir la eficiencia de una empresa son su rentabilidad económica y su productividad. El indicador que suele utilizarse a nivel empresarial y de prensa económica para medir la eficiencia de una empresa viene dado por su beneficio, bien sea absoluto o relativo. Asimismo, la elaboración de aproximaciones razonables en la medición de la eficiencia utilizando indicadores globales referidos al beneficio, como tasa de rentabilidad sobre el capital, tasa de margen sobre ingresos, tasa de costes sobre ingresos, o un indicador de productividad derivado de éste, es posible siempre que se tengan presentes sus limitaciones. En este sentido, DIEGUEZ (1998:43), comentando las formas de estimar la productividad, explica que ésta puede conseguirse bien en base a la medición de la propia variable, o bien en función de su incidencia sobre otras variables relacionadas, como lo es la rentabilidad.

Pero es más habitual encontrar en la literatura mediciones de la eficiencia productiva en base al propio concepto, que suelen realizarse en función del número de unidades de *output* producidas por unidades de factor empleadas. Los modelos utilizados para evaluar la eficiencia productiva de una empresa pueden clasificarse en dos tipos en función de la metodología empleada: los que no utilizan una función de producción frontera y los que sí la utilizan (PRIOR *et al.*, 1993:174-192).

Dentro de los modelos que no utilizan una función de producción frontera encontramos los indicadores de productividad parcial, que miden la productividad sobre un factor (trabajo, capital, etc.), los indicadores de productividad globales <sup>8</sup>, que miden la productividad sobre el conjunto de factores y las aproximaciones econométricas basadas en una función de producción (COBB-DOUGLAS) de beneficio o de coste.

Por otra parte, tenemos los modelos que sí requieren una función de producción frontera. La característica fundamental de este tipo de modelos, introducidos inicialmente por FARELL (1957), consiste en medir la eficiencia de cada unidad en relación a la frontera de producción eficiente, que se construye utilizando las observaciones más eficientes. Existen dos tipos de fronteras: las determinísticas y las estocásticas y dos aproximaciones para calcular las fronteras: la paramétrica y la no paramétrica, siendo esta última posteriormente desarrollada por CHARNES, COOPER y RHODES (1978) utilizando el Análisis Envolvente de Datos (Data Envelopment analysis, DEA).

También existen indicadores complementarios que permiten estimar el cambio en la eficiencia productiva desarrollada a partir de dos enfoques. El primero de ellos, SOLOW (1957), plantea un modelo que permite analizar la relación entre la productividad de los factores (medida a través de un índice Divisia) y los desplazamientos de una función de producción, que se atribuyen al cambio

---

<sup>8</sup> Conocido por sus siglas en inglés como Total Factor Productivity.

tecnológico. El otro enfoque, propuesto inicialmente por DIEWERT (1976), parte de la demostración de que la forma específica de los números índices (en su versión discreta) está directamente relacionada con las propiedades de la tecnología que representan.

### 2.2.2. Indicadores utilizados.

En la presente investigación hemos optado por realizar una medición de la eficiencia económica y productiva a partir de los resultados contables. La adecuación del modelo viene dada principalmente por el reducido número de empresas, que a su vez facilita que el volumen de datos sea manejable mediante técnicas estadísticas y financieras tradicionales.

El modelo utilizado combina el uso de indicadores de resultado económicos y de productividad que se utilizarán no sólo como medidas alternativas, sino también relacionando los indicadores de productividad como factores explicativos de los económicos. Como indicador económico utilizamos la tasa de margen de la explotación, y como indicadores de productividad empleamos el Índice de Productividad Global (IPG) y el Índice de Productividad Parcial Aparente del Trabajo (IPAT). Lo lógico sería haber comenzado utilizando la tasa de rentabilidad <sup>9</sup> dentro de los indicadores económicos, pero al efectuar la aplicación observamos que sus valores eran prácticamente equivalentes a los de la tasa de margen a causa de la semejanza entre los ingresos de la explotación (IE) y los recursos totales (RT) (véase **anexo 2**), en vista de lo cual decidimos prescindir del uso de este indicador.

$$m_t = \frac{IE_t - CE_t}{IE_t}, \quad IPG_t = \frac{i q_{i,t} \cdot p_{i,R}}{j f_{j,t} \cdot k_{j,R}}, \quad IPAT_t = \frac{i q_{i,t} \cdot p_{i,R}}{T_t} \quad [1, 2, 3]$$

donde  $m$  denota tasa de margen del año  $t$ ,  $IE$  ingresos de la explotación y  $CE$  costes de la explotación;  $i = 1, 2, \dots, m$ , representan los  $m$  diferentes productos (*outputs*) de la empresa;  $q$  las cantidades de éstos en el año  $t$  de estudio;  $p_{i,R}$  son los pesos para las ponderaciones de los diferentes productos;  $j = 1, 2, \dots, n$ , representa los  $n$  diferentes factores (*inputs*);  $f$  representa las cantidades de cada uno de éstos en el año  $t$  en estudio;  $k_{j,R}$  los respectivos elementos de ponderación para agregar dichos *inputs* y  $T$  el número de personas empleadas (media anual).

Como elementos de ponderación de los *outputs* se toman (siguiendo la tendencia habitual) los precios de cada *output* observados para un año específico teniendo como referencia el año  $R$ , con lo que la medida del *output* global del año  $t$  equivale a los ingresos del año  $t$  recalculados a precios del año  $R$  ( $IE^*$ ):

$$IE_t^* = i q_{it} \cdot p_{iR} \equiv i q_{it} \cdot p_{it} \cdot \frac{p_{i,R}}{p_{i,t}} \equiv i IE_{i,t} \cdot \frac{1}{ivp_{i,t}} \quad [4]$$

donde:  $ivp_{i,t}$  = índice de variación de los precios para el *output*  $i$ , para el año  $t$ ;  $ivp_{i,R} = 1$

---

<sup>9</sup>  $R = \frac{B}{RT} \equiv \frac{B}{IE} \times \frac{IE}{RT}$



Como elementos de ponderación de los *inputs* se toman los precios de los costes observados en el mismo año de referencia,  $R$ , con lo que el denominador del *IPG* equivale a los costes del año  $t$ , a precios constantes del año  $R$ , ( $CE^*$ ).

$$CE_t^* = {}_i f_{j,t} \cdot k_{j,R} \equiv {}_j f_{j,t} \cdot k_{jt} \cdot \frac{k_{j,R}}{k_{j,t}} \equiv {}_i CE_{j,t} \cdot \frac{1}{ivk_{j,t}} \quad [5]$$

donde:  $ivk_{j,t}$  = índice de variación de los precios para el *input*  $j$ , para el año  $t$ ;  $ivk_{j,R} = 1$

### 2.2.3. Modelo a utilizar para la conexión de indicadores.

La formulación que permitirá un análisis factorial y la conexión entre indicadores económicos y de productividad parte de la descomposición de  $m$  que se expone a continuación <sup>10</sup>.

$$m_t = \left( 1 - \frac{CP_t}{IE_t} - \frac{CR_t}{IE_t} \right), \quad m_t = \frac{IE_t - CE_t}{IE_t} \equiv \frac{BE_t}{IE_t} \equiv \left( 1 - \frac{CE_t}{IE_t} \right) \quad [6, 7]$$

donde:  $BE$  = beneficio de la explotación (antes de intereses) =  $IE - CE$ ;  $CP$  = parte de los costes correspondiente a costes de personal; y  $CR$  = parte restante de los costes totales.

En un primer caso la descomposición factorial relaciona el indicador de productividad aparente del trabajo con la tasa de margen partiendo de la expresión [6] ya comentada.

$$\frac{CP_t}{IE_t} = \frac{T_t \cdot cpe_t}{IE_t^* \cdot ivp_t} \equiv \frac{T_t}{IE_t^*} \cdot \frac{1}{ivp_t} \cdot cpe_t \equiv \frac{1}{IPAT_t} \cdot \frac{1}{ivp_t} \cdot cpe_t \quad [8]$$

Así, podemos escribir la tasa de margen como una función de  $CR/IE$ ,  $IPAT$ ,  $ivp$ ,  $cpe$ :

$$m_t = 1 - \frac{1}{IPAT_t} \cdot \frac{1}{ivp_t} \cdot cpe_t - \frac{CR_t}{IE_t} \quad [9]$$

donde:  $ivp$  = índice promedio de variación de precios para los ingresos, para el año  $t$ ;  $cpe$  = costes anuales por persona empleada (promedio de remuneraciones + cargas sociales).

<sup>10</sup> El modelo que se expone se encuentra explicado en detalle en VERGÉS, J. (2003), *Evaluación de la eficiencia comparativa entre empresas, atendiendo tanto a los resultados financieros como a los niveles de productividad: la empresa pública «Transmediterránea» vs. la empresa privada «Europa Ferrys»*, Documento de Trabajo, Departamento de Economía de la Empresa, UAB, disponible en: <http://selene.uab.es/Jverges/EficComp.pdf>

Ahora bien, para determinar la parte de variación de la tasa de margen explicada por cada una de las variables de [9] tomaremos las primeras diferencias finitas parciales en las variables comentadas. Entonces la variación de  $m$  explicada por  $(CR/IE)$  y por  $(CP/IE)$  es:

$$m(CR/IE) = - (CR/IE), \quad m(CP/IE) = - (CP/IE) \quad [10.1, 10.2]$$

donde el término  $\hat{\phantom{x}}$  denota la aplicación de primera diferencia finita parcial.

Las diferencias parciales cumplen la condición de sumar la diferencia finita de la variable dependiente  $m$ . Para conocer la contribución que el resto de las variables aportan a  $m$  partiremos de la descomposición factorial de  $(CP/IE)$  que sería:

$$(CP/IE) = (CP/IE)(IPAT) + (CP/IE)(ivp) + (CP/IE)(cpe) \quad [10.3]$$

Aplicando la propiedad aditiva de las tasas de variación continua en funciones multiplicativas, tenemos que la contribución del resto de las variables a  $(CP/IE)$  sería:

$$(CP/IE)(IPAT) = (CP/IE) \cdot \frac{(1/IPAT)\hat{\phantom{x}}}{(CP/IE)\hat{\phantom{x}}} = - (CP/IE) \cdot \frac{(IPAT)\hat{\phantom{x}}}{(CP/IE)\hat{\phantom{x}}} \quad [10.4]$$

$$(CP/IE)(ivp) = - (CP/IE) \cdot \frac{(ivp)\hat{\phantom{x}}}{(CP/IE)\hat{\phantom{x}}} \quad [10.5]$$

$$(CP/IE)(cpe) = (CP/IE) \cdot \frac{(cpe)\hat{\phantom{x}}}{(CP/IE)\hat{\phantom{x}}} \quad [10.6]$$

donde el signo « $\hat{\phantom{x}}$ » indica tasa de variación continua.

Así, la contribución de las distintas variables de [9] a la variación de  $m$  vendría dada por:

$$m = - (CP/IE)(IPAT) - (CP/IE)(ivp) - (CP/IE)(cpe) - (CR/IE) \quad [10.7]$$

En el segundo caso, la relación entre la tasa de margen y el indicador de productividad global se determina a partir de la expresión [7], donde la relación de enlace es la siguiente:

$$\frac{CE_t}{IE_t} \equiv \frac{CE_t^*}{IE_t^*} \cdot \frac{IE_t^*}{IE_t} \cdot \frac{CE_t}{CE_t^*} \equiv \frac{1}{IPG_t} \cdot \frac{ivk_t}{ivp_t} \quad [11]$$

donde:  $ivk$  es el índice promedio de variación de precios para los factores, con un significado y definición paralelos a los de  $ivp$ .

Considerando esta segunda alternativa del modelo, las diferencias de margen quedarían explicadas en función de:

$$m = f \left( IPG, \frac{ivp}{ivk} \right) \quad [12]$$

Para determinar la parte del cambio en la tasa de margen que viene explicada por cada una de estas variables tomaremos, al igual que en el caso anterior, las primeras diferencias finitas parciales en [12], quedando como sigue:

$$m(CE/IE) = - (CE/IE) \quad [13.1]$$

$$m(IPG) = m(CE/IE) \cdot \frac{IPG^{\wedge}}{-(CE/IE)^{\wedge}} \quad [13.2]$$

$$m(ivp/ivk) = m(CE/IE) \cdot \frac{ivp^{\wedge} - ivk^{\wedge}}{-(CE/IE)^{\wedge}} \quad [13.3]$$

### 2.3. Evaluación de la calidad del servicio.

Las valoraciones sobre la eficacia en el caso del servicio postal pueden venir de sus usuarios finales o de aquel ente en quien estos últimos hayan delegado su vigilancia, que en este caso se trata del Ministerio de Fomento a través de la Subdirección de Regulación de Servicios Postales. La medición de la eficacia, que en algunos casos es definida como sinónimo de calidad, suele darse por medio de encuestas o cuestionarios estructurados cuando se trata de conocer el parecer de los usuarios finales. Dentro de los modelos bajo esta metodología, el más utilizado es el desarrollado por PARASURAMAN, ZEITHAML y BERRY (1985), llamado SERVQUAL, que básicamente intenta comparar las expectativas previas del servicio con las percepciones del servicio recibido. Una aplicación de esta metodología al sector postal puede verse en CARVALHO y LEITE (1999).

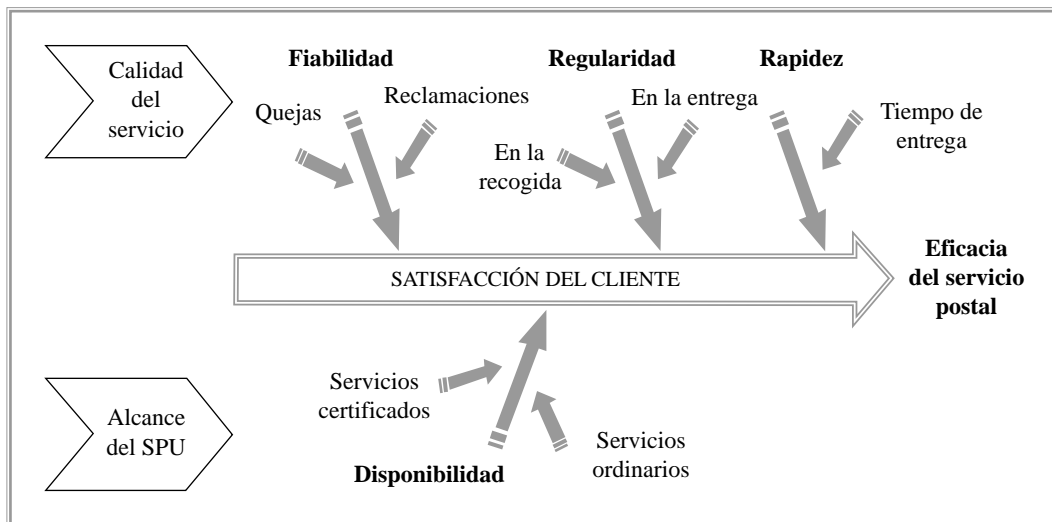
Ahora bien, cuando la valoración de la calidad esperada del servicio la realiza el regulador (Subdirección de Regulación de Servicios Postales), nos encontramos ante una valoración indirecta de la opinión del usuario final. El regulador para hacerse con la opinión de sus representados puede emplear la metodología comentada en el párrafo anterior o puede recabar información de las variables que considera más relevantes a través de muestreos o de estadísticas de la actividad. Así, para llevar adelante el control de la calidad debe, por una parte, conocer las expectativas de calidad de los usuarios (sus representados) y, en función de éstas y de las restricciones existentes, establecer los objetivos a exigir al prestador del servicio, y por la otra, realizar mediciones de la calidad del servicio efectivamente prestado por el operador, pudiendo así estimar la desviación.

La legislación española recoge de una forma general las variables que debe vigilar el regulador para asegurar la calidad del servicio, las cuales se encuentran propuestas en el numeral 2 del artículo 17 de la Ley 24/1998 del Servicio Postal Universal y de liberalización de los servicios postales:

«El Gobierno fijará mediante Real Decreto, los parámetros de calidad para la prestación del Servicio Postal Universal. Dichos parámetros, que podrán actualizarse y revisarse periódicamente, se refieren especialmente a la extensión de la red, a las facilidades de acceso, a las normas de distribución y entrega, a los plazos para el curso de la correspondencia, a la regularidad y a la fiabilidad de los servicios...»

A partir de este referente definimos las variables a utilizar para medir la calidad del servicio postal, que pueden verse resumidas en la **figura 4**.

**Figura 4.** Medición de la calidad del servicio postal.



FUENTE: *Elaboración propia.*

Como vemos, los principales indicadores utilizados para medir la calidad postal son su rapidez, su regularidad y su fiabilidad, mientras que para medir el alcance del servicio nos detenemos en su disponibilidad.

Para medir la rapidez del servicio utilizamos el tiempo medio de entrega de los objetos postales. Este indicador nos ofrece información acerca de la eficacia de la red logística de distribución, y viene a responder a la pregunta: ¿llegan a tiempo los envíos? Las mediciones sobre este indicador suelen hacerlas consultoras independientes sobre aquellos productos incluidos en el SPU, para los cuales el regulador establece previamente unos objetivos.

Otra variable que resulta de gran importancia tiene que ver con la fiabilidad del servicio, que viene a responder a la pregunta: ¿llegan a sus destinatarios todos los objetos? En este caso, como medidas de fiabilidad utilizamos el número de objetos perdidos.

La regularidad tiene que ver con la frecuencia con que el usuario puede beneficiarse del servicio, bien sea como remitente o como destinatario. Para evaluar la regularidad del servicio utilizamos la información publicada por la Universal Postal Union (UPU) acerca del número de entregas (en el domicilio) y de recogidas de objetos postales (en buzones).

Ahora bien, el hecho de que el servicio tenga una determinada frecuencia no quiere decir que los usuarios puedan disponer del mismo. Por ello, para completar el análisis es necesario tener en cuenta su disponibilidad, que en nuestro caso medimos a través dos indicadores: puntos de acceso, medidos por el número de habitantes por oficina para los servicios ordinarios, y por el número de habitantes por buzón para los servicios certificados <sup>11</sup>.

Finalmente, completaremos nuestro análisis haciendo referencia a un indicador empleado recientemente para evaluar la calidad del servicio desde una perspectiva más amplia. Nos referimos al índice de satisfacción del cliente, que es una medición realizada con el fin de conocer la percepción que tienen los clientes sobre sus servicios.

### 2.3.1. Modelo a utilizar para la medición de la eficacia postal.

Una vez finalizada la exposición de los distintos indicadores necesarios, el siguiente paso viene dado por la definición de una aproximación global a la medición de la eficacia del servicio postal. Para ello, partiremos de su concepción más básica, teniendo como precedente el modelo conceptual propuesto por PARASURAMAN, ZEITHAML y BERRY (1985) referido a la medida en que el producto o servicio  $q_i$  reúne los atributos  $a$  esperados por el usuario  $u_j$  en el período  $t$ , siendo los valores de  $q_i$  y de  $u_j$  ponderados ( $P$ ) en base a su peso relativo.

$$Efc_t = \sum_i \sum_j \sum_a \frac{q_{i,t}^a \cdot P_i^q}{u_{j,t}^a \cdot P_j^u} \quad [14]$$

Nuestro modelo parte de esta definición, aunque la valoración de los atributos esperados no la realizamos a partir del usuario final, sino de aquel en quien éste ha delegado sus competencias, es decir, del regulador postal. Por tanto, la existencia y adecuación de los objetivos del regulador frente a las necesidades de los usuarios se consideran dados.

En este sentido, la formulación del índice de eficacia ( $Efc$ ) a partir de los diferentes atributos evaluados en el servicio postal parte de la siguiente ecuación:

$$1.Efc_t = EfcTE_t \cdot Pr_{TE,t} + EfcF_t \cdot Pr_{F,t} + EfcR_t \cdot Pr_{R,t} + EfcDis_t \cdot Pr_{Dis,t} + EfcS_t \cdot Pr_{S,t}$$

$$\sum_i Pr_{it} = 1 \quad [15, 16]$$

<sup>11</sup> También existe un indicador indirecto de la logística de oficinas, que es el tiempo de espera en cola, que sirve para verificar si la logística de oficinas es adecuada, sin embargo, el modelo que proponemos no pretende evaluar la adecuación o no de los objetivos establecidos, sino su cumplimiento, por tanto, hemos decidido prescindir de este indicador.

donde  $Pr$  representa las prioridades establecidas por el regulador para las distintas variables: tiempo de entrega  $TE$ , fiabilidad  $F$ , regularidad  $R$ , disponibilidad de los servicios  $Dis$  y satisfacción de los clientes  $S$ . La interpretación de los resultados del índice  $Efc$  sería como sigue: un valor  $= > 1$  indicaría que el operador es eficaz en la prestación del servicio y un valor  $< 1$  la ineficacia del operador en la prestación del servicio.

El tiempo de entrega es el que transcurre desde el depósito ( $D$ ) hasta la entrega ( $n$ ) del producto  $i$ , y puede definirse como la probabilidad ( $p$ ) de que el producto  $i$  sea entregado en  $D+n$  días. En este caso tendríamos que:

$$I.EfcTE_t = \sum_{z \in Z} i \left( \frac{pTE_{i,t}^{D+n,z}}{O_{TEi,t}^{D+n,z}} \right) \cdot qn_{i,z,t_0} \quad [17]$$

siendo  $\sum_{i,z} qn_{i,z,t_0} = 1$  y  $Z = \{cc, ip, pp, ne, nne\}$  [18, 19]

donde  $O$  representa los objetivos de calidad planteados por el regulador para los  $i$  diferentes productos que pertenecen al SPU, es decir: cartas ordinarias, correo internacional, paquetes e impresos en general y giros postales.  $Z$  representa la zona en que se mide  $TE_i$ , que puede ser: origen y destino en la misma localidad ( $cc$ ), origen y destino localidades diferentes dentro de la provincia ( $ip$ ), origen en una provincia y destino en otra ( $pp$ ), origen en España y destino en otro país de la UE ( $ne$ ), origen en España y destino en otros países distintos de la UE-15. Como elementos de ponderación se utiliza la proporción de las cantidades nacidas de objetos postales y de giro  $qn$  del producto  $i$  en el ámbito  $z$  en el año 0. Al no distinguir objetivos diferentes por tipos de clientes, no hemos establecido ningún tipo de ponderación para el denominador. La elección de las proporciones del volumen de producto como elementos de ponderación hace que la visión global del índice beneficie la calidad en función del uso que el servicio reciba, sin excluir un análisis puntual de las variables en servicios o sectores con un bajo volumen de producto.

La segunda variable de calidad donde se analiza  $Efc$  es la fiabilidad en la entrega que se define como:

$$I.EfcF_t = \left[ \left( \frac{1 - Fo_{it}}{O_{Fo,it}} \right) \cdot qn_{it_0}^o + \left( \frac{1 - Fc_{it}}{O_{Fc,it}} \right) \cdot qn_{it_0}^c \right], \quad i \left( qn_{i,t_0}^o + qn_{i,t_0}^c \right) = 1 \quad [20, 21]$$

donde  $Fo$  representa la fiabilidad de los servicios ordinarios, medidos por el número de objetos perdidos por envío ordinario,  $Fc$  la fiabilidad de los servicios certificados, medidos por el número de objetos perdidos por envío certificado y  $qn$  la proporción de las cantidades nacidas del producto  $i$  en el período  $t_0$ .

La regularidad del servicio está dada por:

$$I.EfcR_t = \underset{a \in A}{\left[ \left( \frac{R_{r,t}^a}{O_{Rr,t}^a} \right) \cdot qn_{a,t_0} + \left( \frac{R_{e,t}^a}{O_{Re,t}^a} \right) \cdot qd_{a,t_0} \right]} \quad [22]$$

donde,  $\underset{a}{(qd_{a,t_0} + qn_{a,t_0})} = 1$ , y  $A = \{l, u\}$  [23, 24]

En la ecuación [22]  $r$  representa la regularidad en la recogida de objetos postales en días promedio y  $e$  la regularidad en la entrega de objetos postales en días promedio. La regularidad depende del ámbito de la prestación, que puede darse en poblaciones rurales ( $l$ ) o urbanas ( $u$ ).

La disponibilidad incluye la facilidad de acceso a servicios ordinarios y certificados:

$$I.EfcDis_t = \underset{a \in A}{\left[ \left( \frac{bh_t^a}{O_{bh,t}^a} \right) \cdot qn_{a,t_0}^o + \left( \frac{oh_t^a}{O_{oh,t}^a} \right) \cdot qn_{a,t_0}^c \right]} \quad [25]$$

donde  $oh$  representa el número de puntos de atención por habitante en el ámbito  $a$  (rural o urbano), y  $bh$  representa el número de buzones por habitante.

La satisfacción del usuario se refiere a la percepción que tienen los clientes acerca del servicio, siendo estimada a través de la siguiente ecuación:

$$I.EfcS_t = \underset{j \in J}{\left( \frac{S_{j,t}}{O_{S_{j,t}}} \right)} \cdot qn_{j,t_0}, \text{ siendo } J = \{\text{grandes, pymes, particulares}\} \quad [26, 27]$$

### CAPÍTULO 3. IDENTIFICACIÓN DE LOS CAMBIOS DE STATUS JURÍDICO-ORGANIZATIVOS Y DE MERCADO EN «CORREOS Y TELÉGRAFOS»

En este capítulo resumimos los principales hallazgos de nuestro estudio descriptivo. Las fuentes de información utilizadas para elaborar este capítulo han sido: la legislación europea y española relacionadas con los cambios estructurales del sector postal, la revista *El Correo Postal y Telegráfico* (de 1987 a 1996), las memorias de la empresa (años 1992, y de 1996 a 2002), las estadísticas de la Unión Postal Universal (de 1987 a 1990 y de 1993 a 2002), los informes anuales de los Transportes y Comunicaciones (de 1987 a 2002) y otros estudios puntuales que citamos en el texto.

#### 3.1. Cambios en el mercado.

Los servicios postales se han caracterizado siempre por ser una actividad vital de comunicación dentro de las actividades económicas y sociales, constituyendo así un vehículo esencial de interrelación y comercio. Así lo ha entendido la Unión Europea, quien ha mostrado un gran interés en

hacer de los servicios postales europeos entes eficientes y competitivos, tal y como se desprende de las Directivas 97/67/CE y 2002/39/CE, a pesar de haberlos mantenido bajo titularidad estatal, con el fin de garantizar el servicio universal a toda la población.

Concretamente, en el caso de España el servicio postal se ha enfrentado a numerosos cambios legislativos, que han afectado tanto al entorno competitivo como a la misma organización del operador postal <sup>12</sup>. A pesar de estas reformas, este servicio se ha mantenido hasta la actualidad monopolizado, y gestionado por entes públicos estrechamente relacionados con la propia Administración reguladora.

### *3.1.1. Cambios en la regulación.*

Si nos centramos ahora en el análisis de la regulación del sector postal, podemos decir que estamos ante un sector caracterizado por una fuerte estaticidad hasta la primera mitad de los años 90. De hecho, hasta el mes de septiembre de 1986 el servicio postal español se rigió por la Ordenanza Postal Española aprobada mediante Decreto 1113/1960, de 19 de marzo, y por el Reglamento del Servicio de Correos aprobado por el Decreto 1653/1964, de 14 de mayo. Los artículos 10 a 13 de la Ordenanza Postal prohibían a cualquier empresa la recogida, transporte y distribución de cartas. En este sentido, el artículo 10 disponía que «el Correo ejerce monopolio para el transporte de cartas y tarjetas postales», aunque excepcionaba de este régimen la correspondencia urbana, que nunca estuvo incluida en el monopolio. Es más, las empresas que prestaban estos servicios no necesitaron ningún tipo de inscripción hasta abril de 1993 cuando salió la Orden de 19 de abril de 1993 mediante la cual se creaba un Registro de Empresas con Actividad Postal.

Sin embargo, esta situación de monopolio cambió, al menos formalmente, con la Orden de 30 de septiembre de 1986 (art. 1.6) mediante la cual se liberalizaron de toda autorización previa de transporte, en régimen de reciprocidad, entre otros, los envíos postales internacionales. No obstante, el 23 de junio de 1987, una asociación de empresas españolas de mensajería denunció la inclusión en el monopolio de Correos el servicio de correo rápido internacional. Seguida la tramitación correspondiente, la Comisión Europea consideró que se daba un abuso de posición dominante no justificado por el Tratado constitutivo de la Comunidad Europea (TCE). Por tanto, mediante Decisión 90/456/CE declaró que eran incompatibles con los apartados 1 y 2 del artículo 90 del TCE (numeración antigua) las disposiciones de los artículos 10 a 13 del Decreto 1113/1960 y los artículos 19 a 22 del Decreto 1653/1964, por las que se reservaba a Correos el servicio de correo rápido internacional.

Conocida esta Decisión, España adoptó las medidas exigidas por el Derecho Comunitario por medio de la Ley 31/1990, de 27 de diciembre, de Presupuestos Generales del Estado para 1991. Su artículo 99 crea el Organismo Autónomo «Correos y Telégrafos» con el fin de gestionar los servicios básicos de Correos, dando así una nueva organización y estatutos a la antigua administración.

<sup>12</sup> Nombre que recibe la empresa que el ente regulador designa como prestador del Servicio Postal Universal (SPU).



El apartado tercero del mencionado artículo señala que «... son servicios básicos postales la admisión, clasificación, curso, transporte y distribución de cartas y tarjetas postales en todas sus modalidades, así como los servicios de telegramas, télex y giro postal y telegráfico». Los restantes servicios no tendrían la condición de servicio básico, por lo que podrían ser gestionados por otras entidades públicas o privadas, previa autorización.

A través del Real Decreto 1766/1991, de 13 de diciembre, se llevó a cabo la constitución efectiva y la aprobación de estatutos del Organismo Autónomo «Correos y Telégrafos», y con el Real Decreto 1145/1992, de 25 de septiembre, se estableció la regulación de determinados servicios rápidos internacionales de recogida, transporte y entrega de cartas y tarjetas postales, con el fin de aplicar lo dispuesto por la Comisión Europea en cuanto a la liberalización de la correspondencia rápida internacional.

En junio de 1992 la Comisión de las Comunidades Europeas publicó el Libro Verde de los servicios postales con el objetivo de abrir el debate sobre las transformaciones que era preciso realizar en el sector postal de la Comunidad para conseguir un mercado único postal.

Como primer resultado de las propuestas del Libro Verde encontramos la Resolución del Parlamento Europeo de 22 de enero de 1993, relativa al Libro Verde sobre el desarrollo del mercado único de los servicios postales, y la Resolución del Consejo Europeo de 7 de febrero de 1994, relativa al desarrollo de los servicios postales comunitarios, que consideró como uno de los principales objetivos del sector la necesidad de conciliar el fomento de la liberalización gradual y controlada del mercado postal con la garantía de un servicio universal.

Visto el efectivo cumplimiento de las indicaciones comunitarias sobre competencia, la Comunidad Europea continuó profundizando en su aplicación por medio de la Directiva 97/67/CE, de 15 de diciembre de 1997, crucial para el desarrollo de las políticas liberalizadoras de la Comunidad y para la reorganización del sector postal europeo. En ella se recoge la respuesta de la CE ante las necesidades puestas de manifiesto en el Libro Verde, que luego sería desarrollada en España por medio de la Ley 24/1998, de 13 de julio, del Servicio Postal Universal y de Liberalización de los Servicios Postales. No obstante, es conveniente destacar que antes de que se publicase la mencionada Directiva, ya en España habían comenzado las transformaciones en el organismo postal, puesto que la disposición adicional 11.<sup>a</sup> de la Ley 6/1997, de 14 de abril, había calificado al Organismo Autónomo como una entidad pública empresarial, en un intento de flexibilización de sus estructuras y funcionamiento.

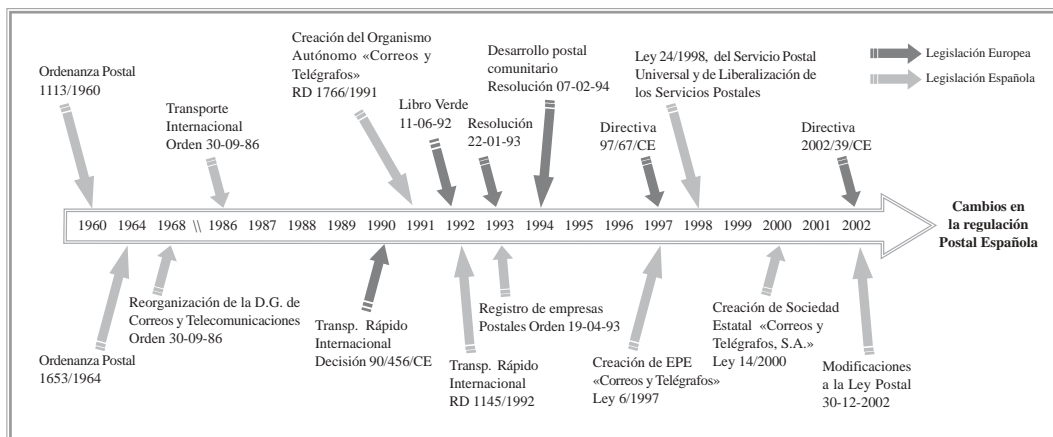
Con la Ley 24/1998, que como dijimos desarrolla en España la Directiva 97/67/CE, comienzan a aplicarse las políticas liberalizadoras exigidas por la Comunidad Europea, aunque en estas fechas el organismo postal español había sufrido dos importantes cambios en su organización<sup>13</sup>, y algunos de sus productos competían con empresas privadas. Esta ley fue desarrollada en sus distintos aspectos mediante los Reales Decretos 81/1999, de 22 de enero, 1338/1999, de 31 de julio, y 1829/1999, de 3 de diciembre.

<sup>13</sup> El paso de Dirección General a Organismo Autónomo en 1991, y luego a Entidad Pública Empresarial en 1997.

Posteriormente, con la Ley 14/2000, de 29 de diciembre, de Medidas Fiscales, Administrativas y de Orden Social, se crea la Sociedad Estatal «Correos y Telégrafos» (art. 58), cuya constitución fue aprobada por el Consejo de Ministros el 22 de junio de 2001. En este momento «Correos y Telégrafos» deja de depender de la Secretaría General de Comunicaciones (extinguida en mayo de 2000) y queda adscrito directamente al Ministerio de Fomento.

Poco después, el Parlamento Europeo y el Consejo Europeo publicaron el 10 de junio de 2002 la Directiva 2002/39/CE con el fin de proseguir la apertura a la competencia de los servicios postales en la Comunidad. Esta Directiva modifica la anterior 97/67/CE principalmente en cuanto al calendario de liberalización, que de acuerdo con el artículo 7 queda definido en tres momentos: enero de 2003, enero de 2006 y una tentativa liberalización total en el 2009. Seguidamente, la legislación postal española recogió estos cambios mediante las modificaciones a la Ley Postal el 30 de diciembre de 2002 con el fin de adaptarla a la Directiva 2002/39/CE.

**Figura 5.** Evolución de la regulación postal en España (1960-2002).



**FUENTE:** *Elaboración propia a partir de la legislación europea y española sobre el tema y de información publicada en los informes anuales de los Transportes y las Comunicaciones y de los Transportes y los Servicios Postales.*

El recorrido que hemos realizado acerca de la evolución de la regulación postal en España no es una novedad, ya que existen trabajos que analizan esta materia, como es el caso de *ESCRIBANO et al.* (2003) o de los informes anuales del Ministerio sobre los Transportes y las Comunicaciones. Sin embargo, en nuestro caso hemos centrado nuestra atención en la legislación que ha afectado la transformación del sector, distinguiendo los cambios realizados en la Unión Europea de aquellos realizados en España.

### 3.1.2. Servicio Postal Universal.

Antes de entrar en el análisis del Servicio Postal Universal (SPU) hemos de precisar algunas cuestiones previas acerca de su definición, que quedan recogidas en la Ley 24/1998 del Servicio Postal Universal y de Liberalización de los Servicios Postales.

Según el artículo 4 de esta Ley, los servicios postales se clasifican en dos grandes grupos. Por un lado, los servicios incluidos en el ámbito del SPU y, por otro, aquellos que no lo están. Dentro de los primeros hay que distinguir entre los servicios reservados al operador al que se encomienda la prestación del SPU y los servicios no reservados al mismo. Por otro lado, hay que tener en cuenta que a partir de la entrada en vigor de esta Ley, para llevar a cabo la prestación de servicios postales es necesario tener una autorización, que en el caso de los servicios incluidos en el SPU se denominarán autorizaciones generales y en el caso de los servicios no incluidos, de autorizaciones singulares. Y no hay que olvidar, además, que a partir del año 1993 es necesaria la inscripción en el Registro de Empresas Prestadoras de Servicios Postales del Ministerio de Fomento.

El solicitante de una autorización general asume la obligación de cumplir los requisitos esenciales del servicio postal contemplados en el artículo 9 de la citada Ley (y en el art. 18.3 de la Constitución Española). Estos requisitos tienen que ver con el derecho a la inviolabilidad de la correspondencia, la obligación de protección de datos y los establecidos en materia de transporte de sustancias peligrosas, protección del medio ambiente y ordenación territorial.

Por su parte, el solicitante de una autorización singular, además de los requisitos anteriores, debe cumplir los propios del SPU que asuma definidos en el artículo 12 de la citada Ley. En la **tabla 1** podemos ver cómo ha evolucionado la concesión de autorizaciones desde la entrada en vigor de la Ley.

**TABLA 1. Evolución del número de autorizaciones postales.**

	1999	2000	2001	2002
Autorizaciones generales .....	1.423	1.742	1.919	2.099
Autorizaciones singulares .....	0	326	363	444

FUENTE: *Informe anual de los Transportes y los Servicios Postales 2002. Ministerio de Fomento.*

Dentro de las autorizaciones generales el negocio que ha conseguido un mayor crecimiento es el de mensajería, aunque también se han otorgado un buen número de ellas para paquetería y publicidad directa. Según el Informe de las Comunicaciones y los Servicios Postales para el año 2002, el 35 por 100 de estas empresas se concentran en Catalunya y Madrid mientras que el 65 por 100 restante se

reparten el resto del territorio nacional. En cuanto a las autorizaciones singulares, el negocio que acapara la mayor parte son las cartas urbanas, aunque también ha crecido el negocio de cartas y paquetes interurbanos. La concentración de empresas en este caso es mayor, debido a que el 42,8 por 100 se encuentran en Barcelona y Madrid, las cuales generan el 56 por 100 de la correspondencia de «Correos y Telégrafos».

**TABLA 2. Empresas con actividades postales y de correos.**

	1995	1996	1997	1998	1999	2000 *
Sin asalariados .....		2.117	2.111	2.083	2.088	2.764
Con asalariados .....		1.776	1.443	2.147	2.203	2.518
De 1 a 19 .....			1.216	1.899	1.935	2.176
De 20 a 99 .....			203	221	238	304
De 100 a 499 .....			19	23	26	38
De 500 a 999 .....			3	3	3	
Más de 1.000 .....			2	1	1	
<b>Total empresas ....</b>	<b>3.878</b>	<b>3.893</b>	<b>3.554</b>	<b>4.230</b>	<b>4.291</b>	<b>5.282</b>

\* Este año el INE cambió la metodología con la puesta en marcha de la Encuesta Anual de Servicios.

**FUENTE:** *Elaborado a partir de información contenida en la Encuesta de Servicios Postales y Telecomunicaciones del INE para los años 1995-1996, y de los Anuarios Estadísticos de España del INE para los años 1997-2003.*

En general, la creación de empresas en este sector ha crecido sobre todo a partir del año 1998, lo cual no resulta sorprendente, pues este año comenzó el proceso de liberalización, siendo las asociaciones de autónomos y las sociedades de responsabilidad limitada las formas jurídicas más utilizadas.

Vista la base legal que existe en el sector, y antes de hablar de la composición del mercado postal en España, es necesario precisar los servicios reservados con carácter exclusivo al Operador Postal Público, y se encuentran recogidos en el artículo 18 de la Ley 24/1998:

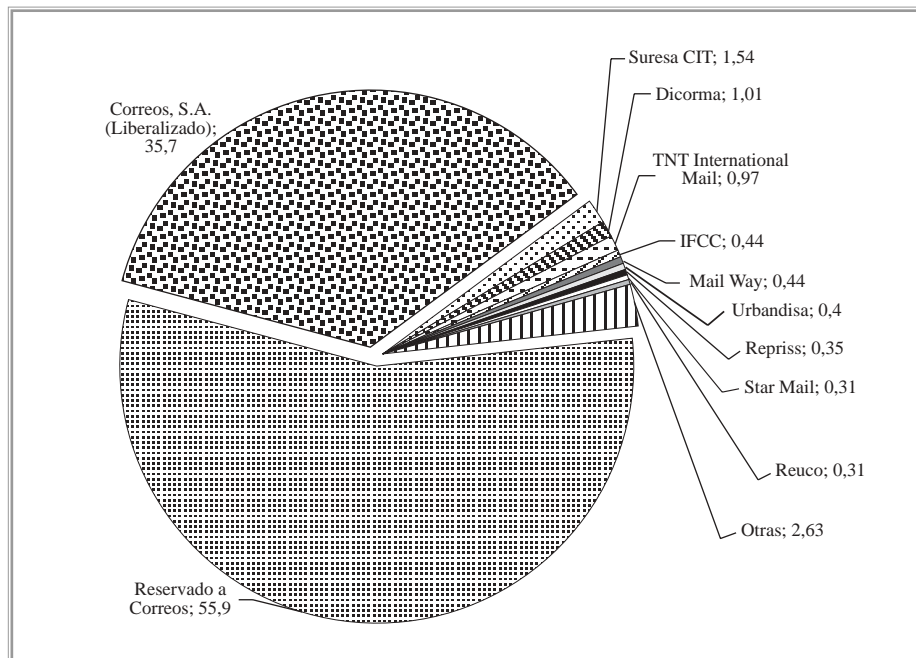
- Servicio de giro.
- La recogida, admisión, clasificación, entrega, tratamiento, curso, transporte y distribución de los envíos interurbanos, certificados o no, de las cartas y tarjetas postales siempre que su peso sea inferior a 350 gramos.
- El servicio postal transfronterizo de entrada y salida de cartas y tarjetas postales con un peso inferior a los 350 gramos.
- La recepción, como servicio postal, de las solicitudes, de los escritos y de las comunicaciones que los ciudadanos dirijan a los órganos de la Administración Pública.

Cada uno de estos servicios incluirá la recogida, admisión, clasificación, tratamiento, curso, transporte y distribución, así como, en su caso, servicio de certificado y valor declarado.

El proceso de liberalización seguido en la Unión Europea, y concretamente en España, se centra principalmente en una apertura progresiva a la competencia de este sector reservado. De hecho, este abanico de servicios que acabamos de presentar dentro del sector reservado cambió con la Directiva 2002/39/CE, y a partir de 1 de enero de 2003 el peso límite pasó de 350 gramos a 100 gramos, y a partir de enero de 2006 se disminuirá a 50 gramos. El objetivo es que en el 2009 se libere completamente el sector postal, dependiendo esto del informe que la Comisión presente al Parlamento Europeo y al Consejo en diciembre de 2006.

Pasando ya a explicar la estructura del mercado postal tradicional, podemos decir que éste se caracteriza por la existencia de un operador postal público de gran tamaño, un grupo de operadores privados de tamaño medio y un gran número de pequeños operadores postales que suelen actuar como franquiciados de otros operadores, y que según las cifras del Informe de los Transportes y los Servicios Postales para el 2002, el 43 por 100 de estas empresas se encontraban en Barcelona y Madrid. En *ESCRIBANO et al. (2003)* podemos encontrar un estudio elaborado por DBK Consulting que permite hacernos una idea de la situación del mercado postal tradicional, y del que extraemos la siguiente información.

**Figura 6.** Cuotas de mercado del servicio postal tradicional 2000.



FUENTE: Elaborado a partir de: DBK Consulting (2000).

En la **figura 6** podemos observar que en el año 2000 Correos poseía el 91,6 por 100 del mercado postal tradicional, a pesar de que el 44,1 por 100 del mercado ya estaba liberalizado. También podemos ver que existe un gran número de pequeñas empresas que se reparten el 8,4 por 100 restante, destacando entre ellas Suresa CIT.

En este segmento ha habido varios intentos por restarle cuota de mercado a Correos (como el caso de Vía Postal que nació en abril de 2001 y cerró en junio de 2002, o como la madrileña Dicoma que cerró sus puertas a finales de 2001). Actualmente el principal competidor de Correos en este sector lo representa el proyecto UNIPOST, una sociedad anónima participada por más de 160 empresas encabezadas por la catalana Suresa CIT, y que según la prensa <sup>14</sup> a finales de 2002 poseía un 65 por 100 de la cuota de mercado en poder de los correos privados.

Sin embargo, vale la pena comentar que no es el sector postal tradicional el mercado más atractivo en cuanto a rentabilidad, expectativas de crecimiento, ni peso relativo en la facturación, que ronda el 30 por 100 del mercado postal total. Es el mercado del *courier*, mensajería y paquetería <sup>15</sup> el que se lleva la mayor parte del pastel (cerca del 70% de la facturación), con una facturación para el año 2001, según las cifras que presentamos en la **tabla 3**, de más de 3.500 millones de euros.

**TABLA 3. Cuotas de mercado del sector del *courier* y paquetería, en miles de euros.**

Empresas		1997		1998		1999		2000		2001	
		Facturación	(%)	Facturación	(%)	Facturación	(%)	Facturación	(%)	Facturación	(%)
Mensajería y Courier	Grupo Seur .....	277,91	13,2	310,15	13,0	315,53	11,3	355,76	11,1	392,79	11,0
	Grupo MRW .....	172,49	8,2	200,14	8,4	244,01	8,7	297,44	9,3	347,71	9,8
	DHL .....	87,75	4,2	100,37	4,2	117,20	4,2	135,23	4,2	156,26	4,4
	TNT .....	64,98	3,1	77,06	3,2	99,97	3,6	120,20	3,8	132,40	3,7
	«Correos y Telégrafos» .....	54,09	2,6	66,11	2,8	75,13	2,7	91,35	2,9	102,48	2,9
	Chronopost Express .....	45,68	2,2	48,00	2,0	48,77	1,7	56,32	1,8	67,50	1,9
	UPS .....	58,79	2,8	69,72	2,9	71,86	2,6	78,13	2,4	83,60	2,3
Paquetería industrial	Guipuzcoana .....	159,27	7,6	177,18	7,4	201,80	7,2	236,20	7,4	260,18	7,3
	Grupo Azcar .....	111,60	5,3	135,23	5,7	194,37	7,0	225,17	7,0	226,01	6,4
	Integra2 .....		0,0		0,0	102,28	3,7	110,68	3,5	130,42	3,7
	Grupo TND .....	69,12	3,3	75,13	3,2	95,70	3,4	106,23	3,3	111,54	3,1
	Ochoa .....	53,73	2,6	67,61	2,8	67,33	2,4	81,55	2,5	80,23	2,3
	Nacex .....	38,15	1,8	53,03	2,2	61,29	2,2	74,20	2,3	89,66	2,5
	Otras .....	903,98	43,1	999,99	42,0	1.099,49	39,3	1.234,95	38,6	1.378,26	38,7
<b>Total mercado .....</b>		<b>2.097,54</b>		<b>2.379,72</b>		<b>2.794,73</b>		<b>3.203,41</b>		<b>3.559,04</b>	

FUENTE: DBK Consulting (2002) en ESCRIBANO et al. (2003).

<sup>14</sup> «Un correo ejemplar», *El País*, domingo 3 de noviembre de 2002, *Negocios*, pág. 5.

<sup>15</sup> En este mercado se encuentran las empresas que requieren autorizaciones administrativas generales.

Hemos querido separar las empresas de paquetería industrial de las de paquetería empresarial (*courier* y mensajería) con el fin de visualizar mejor la situación de este mercado.

Como vemos, el segmento del *courier* es el que consigue la mayor cuota del sector, a pesar de que es el segmento de la paquetería industrial el que obtiene el mayor crecimiento durante el período. Otro aspecto que salta a la vista es la progresiva disminución de la cuota de mercado de las pequeñas empresas del sector, lo que indica que el mercado tiende a la concentración.

Dentro de este segmento del *courier*, las empresas que consiguieron mejorar su participación en el mercado, en orden de importancia, fueron MRW, TNT y «Correos y Telégrafos», con lo cual, no sería extraño que en los próximos años se produjeran nuevos cambios en las posiciones que estas empresas ocupan <sup>16</sup>.

Una vez terminada esta revisión, podemos resumir las principales conclusiones del apartado 3.1 en los siguientes párrafos:

- Los principales cambios en la regulación del sector postal de España, desde principio de los años 90 y su apertura a la competencia, han tenido su origen en las decisiones de la Unión Europea.
- La liberalización del sector postal ha favorecido la creación de nuevas empresas, sobre todo con formas jurídicas personales y de responsabilidad limitada.
- La creación de nuevas empresas se ha dado principalmente en las ciudades de mayor población y volumen de correspondencia. Este hecho se acentúa más en las empresas que ofrecen servicios incluidos en el SPU.
- Se observa una especie de proceso federativo entre las pequeñas y medianas empresas pertenecientes al sector postal tradicional, en tanto que en el sector del *courier* y de la paquetería se aprecia una tendencia al crecimiento de la cuota de mercado de las empresas más grandes en detrimento de la que tenían las más pequeñas.
- Los momentos claves en que cambió la situación de mercado del servicio de correos español podemos ubicarlos en 1992 con la liberalización del servicio de correo rápido internacional y la creación del Organismo Autónomo «Correos y Telégrafos», y en 1998 con la Ley 24/1998 del Servicio Postal Universal y de Liberalización de los Servicios Postales.

<sup>16</sup> De hecho, en diciembre de 2001 «Correos y Telégrafos» se hizo con el 74,23% de Chronoexpress (actualmente posee el 100% de la empresa) y en julio de 2002 esta empresa anunció la adquisición de la empresa de paquetería Servipack, con lo cual «Correos, S.A.» pasó a ser la tercera empresa del segmento del *courier* y mensajería.

### 3.2. Cambios de status jurídico-organizativos de la empresa.

Una vez finalizada la revisión de las transformaciones que han tenido lugar en el marco que regula el mercado postal español, y conocida la estructura del mismo, resulta oportuno centrar nuestra atención en los cambios que han tenido lugar en el status jurídico-organizativo de la empresa.

El Cuerpo de «Correos y Telégrafos» se creó mediante Decreto de 27 de mayo de 1873. Desde entonces, han transcurrido ya 131 años, en los cuales han pasado por el Organismo 60 Directores Generales y se han realizado siete reorganizaciones del servicio postal, de las cuales las tres últimas cambiaron su marco jurídico<sup>17</sup>. Asimismo, durante este tiempo este servicio ha sido gestionado por los Ministerios de Gobernación; Comunicaciones; Transporte y Comunicaciones; Transporte, Turismo y Comunicaciones; Obras Públicas, Transportes y Medio Ambiente; y finalmente por el Ministerio de Fomento, donde actualmente está adscrito.

Estas transformaciones lógicamente han afectado la gestión del ente (en manos del Agente: Director General de Correos) y la posición de su Principal (el Ministerio como máximo administrador). En los siguientes apartados nos proponemos identificar aquellos aspectos que consideramos más relevantes de los tres últimos cambios que modificaron el status jurídico-organizativo, centrando nuestra atención en la relación principal – agente, tal y como comentamos en la **figura 3** del capítulo 2.

#### 3.2.1. Dirección General de «Correos y Telégrafos».

Con la creación de la Secretaría General de Comunicaciones mediante el Real Decreto 1209/1985, de 19 de junio, «Correos y Telégrafos» pasó a ser una Dirección General adscrita a dicha Secretaría, que a su vez dependía del Ministerio de Transportes, Turismo y Comunicaciones. Éste es, pues, el marco jurídico que «Correos y Telégrafos» mantuvo hasta la creación del Organismo Autónomo en el año 1991. La única novedad con respecto a los años anteriores es que en lugar de ser Dirección General de Correos y Telecomunicaciones, ahora pasaba a ser Dirección de «Correos y Telégrafos» teniendo un nivel jerárquico adicional a quien reportar, la Secretaría General. Así pues, no tiene mucha relevancia retroceder muchos años antes de 1991 para hacerse una idea de la gestión del Organismo. Es por eso que hemos decidido tomar como punto de partida el año 1987 para nuestro análisis.

Los aspectos más característicos de este marco jurídico son: plena dependencia presupuestaria de la Administración del Estado; necesidad de aprobación por parte de la Administración de las ofertas públicas de empleo, de la integración en los puestos de trabajo y de sus condiciones retributivas; ausencia de patrimonio propio; regulación de las compras por la Ley de Contratos del Estado; tutela

<sup>17</sup> Información recopilada a partir de los apéndices 1 y 2 elaborados por Pedro NAVARRO MORENO, en: BAHAMONDE MAGRO, A., MARTÍNEZ LORENTE, G. y OTERO CARVAJAL, L.E. (2000). Las reorganizaciones comentadas tuvieron lugar: 14 de junio de 1909, 22 de diciembre de 1953; 19 de mayo de 1960; 26 de marzo de 1968; 13 de diciembre de 1991; 16 de febrero de 1998 y 29 de diciembre de 2000.



por parte de la Dirección General del Patrimonio de los bienes inmuebles a su disposición. Como puede verse, la gestión durante este período está marcada por una elevada intervención del Estado que va desde la definición del nivel de ingresos y gastos hasta la gestión operativa del servicio.

La gestión de la Dirección General durante este período está caracterizada básicamente por la rigidez ejecutiva y la ausencia de incentivos, quedando por ello marcadas las políticas de administración de sus activos: red de oficinas y buzones, red de transporte y gestión de personal. A pesar de ser cierto que durante esta primera etapa no podemos decir que la Dirección General fuera propietaria de recurso alguno, debemos reconocer que tenía a su disposición numerosos activos para la gestión del servicio.

Los bienes inmuebles a disposición de la Dirección General durante este período los componen esencialmente las oficinas (edificios cedidos por el Gobierno) y los buzones (ordinarios y urgentes) que representan el eslabón más próximo al usuario. No obstante, en esta etapa se avanza en la modernización de las oficinas, iniciándose en 1985 con la inauguración de la primera oficina integrada y que en 1989 continuó con la creación de ventanillas integradas.

En cuanto a red de transporte se refiere, el principal medio utilizado para el tráfico nacional es el ferrocarril, aunque a partir del año 1989 el transporte por carretera toma fuerza. Hasta este momento, y desde finales del siglo XIX, la red de transporte estuvo organizada de forma radial, teniendo la capital como el principal centro de distribución. Esta red estaba muy enlazada con la infraestructura ferroviaria, y los horarios de llegada y salida se ajustaban a la logística de RENFE. La distribución rural, por su parte, suele llevarse a cabo mediante medios motorizados, aunque aún a comienzos de 1987 el 15 por 100 de ésta se realiza a pie, a caballo o en bicicleta.

Durante este tiempo los gastos de personal absorben alrededor del 80 por 100 del gasto anual y aún a comienzos del tercer milenio representa el principal recurso para la prestación del servicio.

La gestión del *mix* de productos es otro aspecto que se ve afectado por la intervención del Estado, siendo conveniente señalar que es durante este período cuando se alcanzan los mayores volúmenes de correspondencia del siglo, cifra que comienza a descender a partir del año 1991. Una de las razones que explican este descenso según BAHAMONDE *et al.* (2000:102) es la pérdida de posición en el mercado por la entrada de nuevos operadores, aunque después de comentar la **figura 6** del apartado anterior, parece más razonable pensar en una caída estructural de la demanda. Los principales productos que se crearon son: el servicio de franqueo pagado, el servicio de correo especial de negocios (CEN), la incorporación al servicio EMS (postal exprés internacional) y el servicio de envíos de publicorreo.

No podemos finalizar este apartado sin hacer referencia al primer Plan Estratégico de Correos (PEC), que fue inicialmente planteado a mediados de 1988 y aprobado dos años después. Éste es quizá uno de los mayores logros del período, que refleja la voluntad del Gobierno por reestructurar y mejorar el servicio postal. La situación que llevó a su aprobación queda reflejada en el informe elaborado por la Comisión Mixta Hacienda-Transporte, que puede resumirse en las siguientes palabras:

Respecto a la situación actual, la conclusión es diáfana: *«la prestación del servicio por una dirección general, sometida, como cualquier otra, a la falta de flexibilidad que representa el marco jurídico-administrativo, implica importantes rigideces y carencias, tanto en materia de personal como en la gestión económico-financiera»* (VIDAL, J.R., 1990:14).

Vemos, pues, que comienza a estimarse necesaria la idea de dotar a «Correos y Telégrafos» de un marco jurídico que facilitase su gestión y su modernización frente a una situación de competencia, que ya comenzaba a ganar atractivo en el seno de la Unión Europea.

### 3.2.2. Organismo Autónomo «Correos y Telégrafos».

Aunque en mayo de 1991 se había creado el Organismo Autónomo por medio del artículo 99 de la Ley 31/1990, de 27 de diciembre, de Presupuestos Generales del Estado, y ya habían tenido lugar los cambios de Principales y Agentes <sup>18</sup>, el inicio de este período lo encontramos en enero de 1992, que es cuando se hace efectiva la nueva forma jurídica del Organismo con la aprobación de sus estatutos por medio del Real Decreto 1766/1991. El gobierno de «Correos y Telégrafos» pasa entonces a depender de un Consejo Rector, encargado de la inspección y supervisión del Organismo. Este Consejo Rector está integrado por el Secretario General de Comunicaciones (que a su vez posee las competencias reguladoras del servicio), el Director General del Organismo y entre 8 y 15 vocales, que en 1992 representaban a siete Ministerios.

Con el nuevo status jurídico-organizativo, Correos comienza a funcionar con personalidad jurídica y patrimonio propios y con amplia libertad de gestión operativa, teniendo esto una incidencia inmediata en la puesta en marcha del Plan de Organización Industrial (1992-1995). No obstante, aún en este momento continúan en manos del Principal las decisiones de carácter más estratégico, a pesar de estar muchas de ellas delegadas al Consejo Rector. Por tanto, quedan aún fuera del alcance del Director decisiones relacionadas con presupuesto, tarifas, remuneraciones del personal, inversiones, enajenación de inmuebles, etc., aunque éste comienza a tener influencia en el nombramiento y remuneración del personal directivo.

El Plan de Organización Industrial (POI) condujo a una reorganización de los productos postales en tres grandes categorías: línea básica, línea económica y línea urgente. La línea básica quedó compuesta por las cartas y tarjetas postales ordinarias y certificadas; la línea económica por los catálogos, impresos publicitarios, periódicos, publicorreo y la paquetería; y la línea urgente por las cartas urgentes, el servicio de postal exprés y la valija. Igualmente, a finales de 1992 «Correos y Telégrafos» firmó un acuerdo con Caja Postal en el marco del proyecto Nexus con el fin de potenciar sus productos financieros y avanzar en la prestación de servicios bancarios.

<sup>18</sup> Cambian el Ministro, el Secretario General de Comunicaciones y el Director General de «Correos y Telégrafos».

Asimismo, la puesta en marcha del POI, según comenta BAHAMONDE *et al.* (2000:111), supuso una transformación radical de la red postal mediante la reorganización de los sistemas de encaminamiento de la correspondencia desde la admisión hasta la distribución. Se establecieron 10 zonas operativas constituidas por las capitales que generaban más volumen, en torno a las cuales se agruparon los distintos centros provinciales. Con este plan se pretendía adaptar la distribución a los diferentes niveles de calidad requeridos por las nuevas líneas de productos. Por ello, se estableció un sistema de transporte mixto que combinaba principalmente el transporte por carretera con el aéreo, dejando así de un lado progresivamente el uso de la infraestructura ferroviaria.

Sorprende también la política de estabilización del personal seguida por el Organismo, que rompe con la tendencia de reducción del período anterior, aumentando el número de funcionarios y disminuyendo el número de no funcionarios, aunque el personal total continúa la tendencia a la baja del período anterior. En este capítulo también destacan los cambios acaecidos con la publicación del nuevo Reglamento de Personal del Organismo Autónomo «Correos y Telégrafos» mediante Real Decreto 1638/1995, de 6 de octubre, que deroga al anterior Real Decreto 1475/1981. Con este nuevo instrumento se amplían las facultades de la Dirección para la gestión del personal, que tienen su reflejo inmediato en la puesta en marcha del Plan de Empleo de «Correos y Telégrafos» (1996-1998), cuyos cinco puntos básicos eran: control y tamaño de la plantilla, estabilidad, movilidad, formación del personal y clasificación de los puestos de trabajo.

Una situación similar a la reducción del tamaño de la plantilla ocurre con el número de oficinas auxiliares, que se redujeron ininterrumpidamente desde comienzo de los 80, hasta tal punto que en 1997 casi representaban la mitad de las del año 1987. A pesar de estas reducciones en el ámbito rural, es conveniente resaltar que en 1992 el 86 por 100 de los puntos de atención al público estaban ubicados en zonas rurales y atendían el 24 por 100 de la población.

Al final de la etapa en estudio también se producen hechos destacables en «Correos y Telégrafos», a raíz de las Elecciones Generales de marzo de 1996. Durante este año nuevamente se producen cambios de Principales y Agentes (véase **anexo 1**) que repercuten en la gestión del Organismo. La nueva directiva, preocupada por avanzar más decididamente hacia una gestión empresarial (tal y como se desprende de las cartas del Presidente y del Director en las Memorias anuales de los años 1996 y 1997), comienza a notar la rigidez de la estructura jurídica para hacer frente a la creciente competencia del mercado y, conjuntamente con el Consejo Rector y el Ministro del ramo, emprende la búsqueda de una nueva estructura jurídica que agilice la gestión.

### 3.2.3. Entidad Pública Empresarial «Correos y Telégrafos».

Con la disposición adicional undécima de la Ley 6/1997, de 14 de abril, de Organización y Funcionamiento de la Administración General del Estado, cambió el status jurídico-organizativo del Organismo Autónomo. Sin embargo, este nuevo marco jurídico comienza a tener efecto en abril de 1998, tras la aprobación de los estatutos de la Entidad mediante Real Decreto 176/1998 y se extiende hasta mayo de 2001, cuando deja de existir.

Una de las razones que llevaron a este cambio jurídico es la ya enunciada en el último párrafo del apartado anterior. No obstante, el motivo principal viene dado por la presión de la Unión Europea en adelantar la liberalización del sector, que quedó plasmada en la Directiva 97/67/CE, de 15 de diciembre. También hay que tener presente que en ese momento ya se estaba elaborando la Ley 24/1998, de 13 de julio, del Servicio Postal Universal y de Liberalización de los Servicios Postales, con que comenzaría la progresiva apertura a la competencia de los sectores reservados a «Correos y Telégrafos».

Con el nuevo marco jurídico no se hace un cambio radical, como lo fue el paso a Organismo Autónomo, pero sí se dota a la Entidad de mayor autonomía de gestión, sobre todo en la capacidad de endeudamiento y en la capacidad de regirse en determinados casos por el derecho privado para la contratación de obras. También se hace más flexible y ágil el establecimiento de tarifas, el nombramiento y remuneración del personal directivo, y se abre la posibilidad de establecer incentivos por productividad al personal funcionario. Otro cambio importante que trae consigo el cambio jurídico es el empleo de los contratos-programa en las relaciones de la Entidad con el Estado. De esta forma se asegura la financiación de la Entidad, por parte del Estado, en los plazos establecidos, al tiempo que se facilita el control de las actividades y objetivos establecidos a la Entidad.

Junto con el nacimiento de la nueva Entidad encontramos el Plan Estratégico para el período 1998-2000, ideado con el fin de conseguir la modernización de la empresa y su orientación hacia el mercado y el cliente. Este plan representa el punto de referencia clave durante todo este período, en torno al cual gira la gestión de la Entidad. Por ello, los cambios en su gestión están muy ligados a la consecución de los objetivos planteados en éste.

Uno de los primeros cambios que encontramos es la reorganización del centro directivo y de la estructura territorial, con que se pretendía dotar a la Entidad de una estructura más empresarial. Asimismo, durante esta etapa continúan los procesos de racionalización de las rutas, admisión y enlaces, y tiene lugar una nueva reordenación de la red de transportes con el fin de mejorar los plazos de entrega.

Las pocas rutas de ferrocarril que hasta este momento se mantienen para la línea económica comienzan a sustituirse por el transporte por carretera, que ahora combina el uso de medios propios y contratados. También se afianza durante este período el transporte aéreo, y se pone en marcha una red aérea nocturna para la línea básica y urgente. De igual modo, se consiguen importantes logros respecto a los procesos de admisión con la puesta en marcha del sistema de Ventanillas de Admisión Polivalente, que supone una informatización integral de los puntos de atención al público con el fin de reducir los tiempos de espera.

En cuanto a la gestión del personal, queremos hacer notar dos aspectos destacables de esta etapa. En primer lugar, la implantación de un nuevo sistema de incentivos económicos para el personal de distribución vinculado a la consecución de objetivos específicos<sup>19</sup>, y, en segundo lugar, el aumento de las actividades de formación, que en 1999 alcanzaron la cifra de 3,5 millones de euros.

<sup>19</sup> El sistema dota a los carteros de un incremento cuatrimestral en su retribución variable y un incremento entre el 15-25% más para los jefes de las unidades de reparto, que depende del absentismo y el correo pendiente de entrega.

La gestión comercial de la Entidad también sufre importantes cambios, sobre todo en aquellos productos que prometen un mayor crecimiento como son la paquetería y servicio exprés. Por otro lado, en el aspecto financiero, en octubre de 1998 tiene lugar la rescisión del contrato de Agencia de Entidad de Crédito que Correos mantenía con la Corporación Argentaria y en febrero de 1999 firma un contrato del mismo tipo con el Deutsche Bank con el fin de impulsar la actividad bancaria. Otras iniciativas que tienen lugar en el ámbito comercial son por ejemplo la venta de productos pre-franqueados y embalajes, la apertura de oficinas en centros comerciales como «El Corte Inglés» y la creación de las sociedades «Correo Híbrido, S.A.» y «Correos Telecom, S.A.».

#### 3.2.4. Sociedad Estatal «Correos y Telégrafos S.A.».

La decisión de convertir a «Correos y Telégrafos» en una Sociedad Anónima Estatal fue adoptada por la Ley 14/2000, de 29 de diciembre, de acompañamiento de los Presupuestos Generales del Estado. En cumplimiento de lo acordado en dicha Ley, el Consejo de Ministros, en su reunión de 22 de junio de 2001, aprobó la conversión de la Entidad Pública Empresarial «Correos y Telégrafos» en Sociedad Estatal con capital 100 por 100 público y participación exclusiva del Estado, otorgándose el día 29 de junio de 2001 escritura pública de constitución de la Sociedad Estatal «Correos y Telégrafos, S.A.».

Quizá una de las causas que origina esta nueva transformación viene dada por el cambio de Principales y Agentes que tuvo lugar en la segunda mitad de 2000 (véase **anexo 1**), aunque en este caso con una variante; la Secretaría General de Comunicaciones deja de existir dentro del Ministerio de Fomento <sup>20</sup>, con lo cual se acorta la distancia entre el principal y el agente. Al desaparecer esta figura, el Director General de Correos pasa a ser el Presidente, tanto del Consejo de Administración como de la Sociedad, adquiriendo así plena autonomía de gestión sobre la empresa.

Con este nuevo cambio jurídico, «Correos y Telégrafos» comienza a regirse por el derecho privado en sus actuaciones, al igual que sus competidores, aunque con una peculiaridad nunca vista: gran parte de su personal conserva su condición de funcionario de la Administración del Estado. Asimismo, Correos continúa ostentando el título de Operador del Servicio Postal Universal, con todas las prerrogativas que la Ley establece.

A la par con el cambio en su status jurídico-organizativo, y con el fin de sacarle partido a las nuevas ventajas de gestión, se pone en marcha el Plan Estratégico 2001-2003, que pasa a ser el centro de las transformaciones que tienen lugar durante este período.

Uno de los principales cambios del Plan Estratégico es la reestructuración organizativa que tiene lugar en la empresa en junio de 2002. En este momento Correos abandona el modelo funcional y adopta una estructura divisional, articulada mediante tres divisiones: Correo, Oficinas y Exprés, con el fin de avanzar hacia una gestión más empresarial y orientada a la competencia. Estas divi-

<sup>20</sup> A partir de este momento se crea la Subdirección General de Regulación de Servicios Postales, perteneciente al Ministerio de Fomento y encargada de la regulación y control del sector postal en España.

siones poseen autonomía de gestión para el cumplimiento de sus fines y diversos grados de dotación de recursos. Además comparten medios y procesos en aquellos ámbitos donde pueden alcanzarse economías de escala.

A nivel territorial Correos también implementa una nueva herramienta de gestión denominada contrato de gestión. En éste se protocolizan compromisos y objetivos a cumplir en el ámbito de cada territorio para un período de referencia, que luego se despliegan en cascada mediante la definición de unos subobjetivos. La implementación del Plan Estratégico a nivel de oficinas se realiza mediante el Plan Comercial y los Planes de Ventas, que se han traducido en la formación de equipos dedicados a la fuerza de ventas en las oficinas con mayor potencial, que en el 2001 ascendían a 51. También se observa un interés por la diversificación tal y como se desprende del acuerdo alcanzado con Telecor (filial del Corte Inglés) para la comercialización de sus productos y servicios en algunas oficinas postales.

Otra novedad relacionada con la división Exprés es la creación en el 2001 de Chronoexprés, una empresa participada por Correos y la Poste francesa en la que Correos asume la gestión y la mayoría accionarial <sup>21</sup>. Chronoexprés adquirió recientemente la empresa Servipack, especializada en los servicios de paquetería rápida, valija y *courier*, convirtiéndose así en la tercera compañía del sector de paquetería urgente. Además, en julio de 2002 Chronoexprés firmó un acuerdo de exclusividad con FedEx con el fin de encargarse de sus envíos en el territorio nacional, posicionando así la empresa en uno de los segmentos más atractivos y con mejores expectativas de crecimiento del mercado postal.

En cuanto al personal (tema aún delicado debido al gran número de personas y su condición de funcionarios), se ha llegado a diversos acuerdos con las organizaciones sindicales con el fin de flexibilizar la gestión de tan importante recurso. Concretamente, se han conseguido acuerdos para ajustar las condiciones de trabajo a las nuevas actividades destinando los recursos en función de la productividad. En este sentido, se abrió un concurso de traslados extraordinario para aquellos empleados que quisiesen desarrollar sus funciones cerca de sus lugares de origen, con el fin de integrar las expectativas laborales a las necesidades de la empresa.

### 3.3. Evolución de la autonomía de gestión en «Correos y Telégrafos».

La revisión que hemos realizado acerca de las repetidas reestructuraciones que han tenido lugar en «Correos y Telégrafos» en los últimos 15 años, nos ha servido no sólo para comprender el proceso de transformación en sí, sino también para conocer las distintas herramientas que ha utilizado la Administración Pública para conseguir el paso de una gestión burocratizada a una gestión más empresarial.

---

<sup>21</sup> En 2001 poseía el 57% del capital, durante 2002 pasó a controlar el 74, 23% y actualmente posee el 100%.

Ahora bien, aunque indirectamente hemos estudiado la autonomía de gestión, implícita dentro de cada cambio jurídico, consideramos acertado realizar una revisión por separado de esta variable con el fin de observar su comportamiento durante el período estudiado. No es nuestra intención realizar un estudio en profundidad de esta variable, sino simplemente inferir su evolución a partir del análisis de la legislación relacionada y de los cambios jurídicos ya analizados.

Para ello hemos partido de una revisión de todos los actos legislativos (Leyes, Reales Decretos, Resoluciones, Órdenes, Instrucciones y Circulares) relacionados con las materias de Correos y con la Dirección General de «Correos y Telégrafos» y publicados en el BOE. En la **tabla 4** resumimos los resultados de nuestra revisión.

**TABLA 4. Intervención en «Correos y Telégrafos» vía legislación.**

Forma jurídica		Dirección general					Organismo Autónomo						EPE			S.A.	
		1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
1	Gestión del personal y de la empresa .....	21	9	14	15	9	10	15	10	9	13	13	6	9	7	4	1
2	Modificación de tarifas y descuentos por cantidad	3	0	0	4	7	5	12	6	3	2	3	3	4	0	3	0
3	Gestión del mix de productos y de los servicios .	19	17	12	11	20	7	6	7	3	2	6	5	8	10	3	1
4	Participación en elecciones .....	10	5	14	12	5	6	12	5	6	3	3	2	4	1	3	0
5	Otras materias .....	8	5	4	7	15	18	13	10	8	10	15	11	10	10	6	1
<b>Total .....</b>		<b>61</b>	<b>36</b>	<b>44</b>	<b>49</b>	<b>56</b>	<b>46</b>	<b>58</b>	<b>38</b>	<b>29</b>	<b>30</b>	<b>40</b>	<b>27</b>	<b>35</b>	<b>28</b>	<b>19</b>	<b>3</b>

**FUENTE:** *Elaboración propia a partir de revisión de los apéndices a los Índices Progresivos de Legislación Aranzadi desde 1987 hasta 2002.*

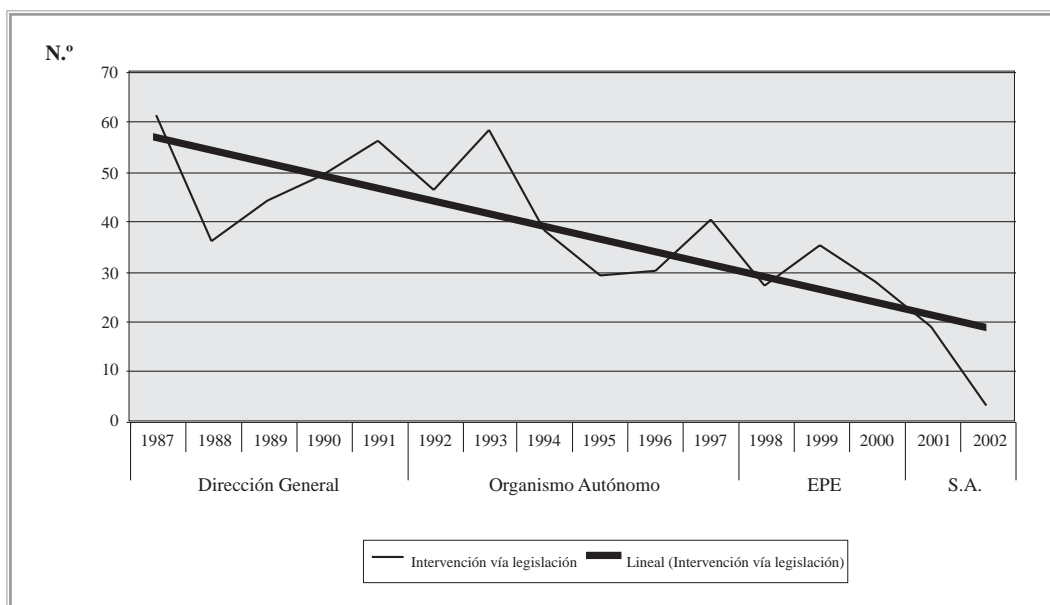
Si nos centramos en la gestión del personal y de la empresa, podemos observar que la desintervención legislativa del Estado comienza a partir del año 1998, coincidiendo con la creación de la Entidad Pública Empresarial, aunque a partir de 1994 ya se había avanzado en la delegación de funciones al Consejo de Administración del Organismo. Este último, presidido por la Dirección General de Comunicaciones, pasó a ser el principal legislador en temas laborales, mientras que la legislación relacionada con la gestión de la empresa comienza a ser escasa.

En materia de tarifas hay que decir que el Estado siempre ha intervenido en su definición. De hecho, la ausencia de legislación (en algunos años) en esta categoría se debe a la congelación de las tarifas (como en 1988 y 1989) o a que el cambio fue publicado al final del año anterior (años 2000 y 2001). Lo que sí es cierto es que el número de productos con precios regulados ha disminuido, sobre todo a partir de 2001.

En cuanto a la gestión de los productos y servicios, destacan dos momentos: uno marcado por el año 1992, cuando el Estado deja de legislar aspectos operativos de la prestación de servicios, y otro iniciado en el año 2001, cuando la escasa legislación publicada se limita a temas relacionados con la emisión de sellos y con algún servicio reservado.

También en materia de elecciones se observa que la intervención del Estado en la definición del papel que ha de prestar el servicio de Correos ha ido disminuyendo, limitándose en los últimos años a la exposición general de las normas de prestación del servicio.

**Figura 7.** Intervención en «Correos y Telégrafos» vía legislación.



**FUENTE:** *Elaboración propia a partir de revisión de los apéndices a los Índices Progresivos de Legislación Aranzadi desde 1987 hasta 2002.*

En la figura anterior se puede observar una clara tendencia a la desintervención del Estado en la gestión de Correos. Hasta el año 1993 la cantidad de normas legislativas fue bastante elevada, pero a partir de este año se observa una ruptura con la tendencia intervencionista que se traduce en una reducción de un tercio de la intervención vía legislación, y que en 2002 es casi inexistente.

En general, podemos decir que la desintervención del Estado en el caso de «Correos y Telégrafos» ha ido de la mano con las transformaciones de su forma jurídica, lo que deja ver cierta coherencia entre la intención del Principal en hacer eficiente el servicio en cuestión y la delegación en el Agente de la autonomía requerida para tal fin.



Junto con esta delegación encontramos en el Principal cierto interés en conseguir una gestión más empresarial y profesional del servicio postal, tal y como se desprende de la **tabla 5**.

**TABLA 5. Directores Generales de «Correos y Telégrafos» desde 1985.**

Nombre	Inicio	Fin	Duración	Carrera profesional
Ángel Félix de Sande Borrega	25-07-85	18-06-87	683	Funcionario Postal desde 1969 y Jefe del Gabinete de Relaciones Laborales de la Caja Postal de Ahorros
Felícísimo Muriel Rodríguez	19-06-87	19-05-88	330	Licenciado en Derecho y Ciencias de la Información
José María Serrano Martínez	20-05-88	19-01-89	239	Ejerció diversos cargos en la Caja Postal de Ahorros
Juan José Melero Marcos	20-01-89	30-05-91	850	Graduado Social, militante del PSOE y de la UGT
Luis Egusquiza Machado	31-05-91	06-09-96	1.896	Licenciado en Ciencias Económicas, directivo empresarial
José Ramón Esteruelas Hernández	06-09-96	29-05-00	1.343	Licenciado en Ciencias Económicas y en Derecho. Larga carrera empresarial
Alberto Núñez Feijóo	29-05-00	20-01-03	951	Licenciado en Derecho y Funcionario del Cuerpo Técnico Superior de la Administración Autónoma de Galicia. Presidente Ejecutivo de INSALUD
Víctor Calvo-Sotelo Ibáñez-Martín	21-01-03			

FUENTE: *Extraído de Pedro NAVARRO MORENO, Apéndice I, en: BAHAMONDE et al. 2000.*

Como puede verse, en la designación de agentes a partir del año 1991, aparte de pesar la preparación profesional del candidato, se hace presente la carrera empresarial del mismo, lo que viene a corroborar no sólo la intención del Principal en lograr una gestión más empresarial, sino también la convicción de que un mayor grado de autonomía necesita de un agente más capacitado. Como consecuencia de ello, encontramos que la rotación de los agentes a partir de ese momento disminuye sustancialmente, lo que también demuestra el interés en conseguir la buena consecución de planes a largo plazo. De hecho, desde 1985 hasta 1991 pasaron 4 Directores Generales con un período medio de 526 días en el cargo, y desde 1991 hasta comienzos de 2003 pasaron 3 Directores Generales con un promedio de 1.397 días en el cargo.

Una vez finalizado este apartado, podemos resumir las principales observaciones en los siguientes párrafos:

- Los cambios en el status jurídico-organizativo de Correos, durante el período de estudio, han sido la herramienta clave sobre la que han podido cimentarse las políticas de modernización de la empresa. Estos cambios han avanzado desde una gestión completamente burocrática (Dirección General: 1960-1991), pasando por una progresiva flexibilización de la gestión (Organismo Autónomo: 1992-1997; EPE: 1998-2000), hasta llegar finalmente a una gestión mucho más empresarial y flexible (Sociedad Anónima: 2001-hasta la actualidad), manteniendo en todo momento la propiedad en manos del Estado.
- Las causas que han dado origen a estos cambios parten de la voluntad de la Comunidad Europea por crear un mercado postal competitivo, que se han traducido en España en la adaptación de la regulación y de la forma jurídica del servicio.
- El proceso de reestructuración que se observa en cada cambio presenta dos características semejantes: primera, que antes de cada cambio jurídico se dan cambios en los principales y agentes y, en segundo lugar, que después de producirse la transformación jurídica suele adoptarse un plan estratégico a mediano o largo plazo que sirve como referencia de los objetivos de gestión.
- La ejecución de los planes estratégicos ha ido presidida por la reestructuración de la estructura organizativa de la empresa, la cual se ha ido adaptando en función de la autonomía delegada por el Principal.
- Los cambios en el status jurídico-organizativo han supuesto una progresiva delegación de funciones del principal (el Ministerio) en el agente (el Director General de Correos). Éstas han pasado de manos del Ministerio (hasta 1985) a la Secretaría General de Comunicaciones (desde 1985 hasta que pasó a ser S.A.), y de esta última directamente al Presidente-Consejero Delegado de la empresa.
- Con la creación de la Entidad Pública Empresarial comienza a funcionar un nuevo sistema de incentivos económicos para el personal de distribución y los jefes de unidades de reparto, vinculado a la consecución de objetivos específicos.
- La creación de la Sociedad Anónima trajo consigo la reestructuración organizativa de la empresa en junio de 2002 pasando del modelo funcional a una estructura divisional, donde las divisiones poseen autonomía de gestión para el cumplimiento de sus fines y diversos grados de dotación de recursos. A partir de ese momento Correos comienza a implementar a nivel territorial contratos de gestión, que consisten en compromisos y objetivos a cumplir en el ámbito de cada territorio para un período de referencia.
- Durante el período analizado se observa una continua desintervención en Correos vía legislación, que redundaba en una mayor agilidad y autonomía en la gestión.

- Desde el primer cambio en el año 1992, se observa en el principal un interés en conseguir una gestión más empresarial de la empresa, que se evidencia en el perfil profesional de los agentes y en la estabilidad en sus cargos.

A continuación resumimos las principales etapas que hemos identificado a lo largo de este capítulo, así como las características básicas que tipifican a cada una de ellas.

**TABLA 6. Principales cambios jurídico-organizativos y de mercado en «Correos y Telégrafos».**

Período	1960-1991	1992-1997	1998-2000	2001-2002
<b>Cambios en el mercado</b>	Liberalización del correo urbano	Liberalización del correo rápido internacional	Liberalización del correo interurbano a partir de 350 gramos	
<b>Cambios en la empresa</b>	Dirección General	Organismo Autónomo	Entidad Pública Empresarial	Sociedad Anónima
<b>Intervención del P en la gestión del A</b>	Absoluta	Alta	Moderada	Desintervención casi total

FUENTE: *Elaboración propia.*

## CAPÍTULO 4. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE LA EFICIENCIA

En este capítulo queremos resumir los principales resultados de la evaluación de la eficiencia productiva que hemos realizado. Teniendo en cuenta que la aportación de este capítulo está sustentada sobre la información financiera y de estudios de calidad, consideramos adecuado comenzar comentando las fuentes de información disponibles y las principales limitaciones asociadas a ésta.

### 4.1. Fuentes de información: cuenta de resultados y balance.

**Período 1987-1989:** la información utilizada para este período fue publicada hasta el año 1989 en los Anuarios de los Transportes, el Turismo y las Comunicaciones, a partir de las cuentas de la Dirección General de «Correos y Telégrafos». Aparte del mencionado anuario, existen para estos años 3 fuentes de información adicionales <sup>22</sup> que publicaron alguna información económica. Sin embargo, la riqueza en detalles nos inclinó por la información de los anuarios.

<sup>22</sup> Las estadísticas de la Unión Postal Universal, la revista *El Correo Postal y Telegráfico*, núm. 8 (publicada por el Organismo hasta 1996) y la Memoria anual de «Correos y Telégrafos» del año 1992.

**Período 1990-1991:** durante este período también existen tres fuentes de información <sup>23</sup>, de las cuales sólo las dos primeras dan información desagregada de los gastos de la explotación. Para el presente trabajo se tomó la información publicada en la Memoria anual de «Correos y Telégrafos» del año 1992 porque además de ofrecer el mismo detalle de la publicada en la revista postal, coincidía en algunas cifras con la información del Anuario Estadístico de España.

**Período 1992-2002:** para este período <sup>24</sup> hemos utilizado las cuentas anuales de la empresa facilitadas por la Subdirección de Control Financiero de Correos, ya que ofrece una información bastante detallada y fiable, aunque estos aspectos presentan algunas limitaciones:

- 1992-1994: durante este período el auditor ha elaborado sendos informes que dejan ver que las cuentas de resultados de esos tres años no recogen fielmente los ingresos y gastos causados. Los problemas se derivan principalmente de errores contables cometidos durante el año 1992 los cuales se arrastraron hasta el año 1994. En el año 1992 se incluyen ingresos y gastos del año 1991 y quedan por registrar numerosos gastos e ingresos que pasan a formar parte de las cuentas del año 1993.

## 4.2. Resultados de la medición de la eficiencia.

Tal como comentamos en el capítulo 2, utilizaremos como indicador económico la tasa de margen y como indicadores de productividad el IPG y el IPAT. Luego, realizaremos la conexión entre ambos indicadores utilizando los indicadores de productividad como variables explicativas de la tasa de margen.

### 4.2.1. Resultados de los indicadores económicos y de productividad.

Los resultados de este apartado resumen la investigación realizada acerca de la eficiencia, por medio de dos aproximaciones: la del beneficio relativo y la de la productividad, tal y como comentamos en la sección 2.2.2. La información necesaria para la aplicación la extraemos del **anexo 2**.

<sup>23</sup> Revista *El Correo Postal y Telegráfico*, núm. 75, Memoria anual de «Correos y Telégrafos» del año 1992 y el Anuario Estadístico de España 2003, publicado por el INE.

<sup>24</sup> Hay cuatro fuentes de información para este período: Estadísticas de la UPU (1993-2002), Memorias de la empresa (años 92, 96-2002), Presupuestos Generales del Estado (1996-2001), Cuentas anuales e informes de auditoría.

**TABLA 7. Ingresos y gastos de la explotación (en miles €).**

	Costes de personal	Resto de los costes	Costes de explotación *	Ingresos de explotación **
	CP	CR	CE	IE
1987	532.126	129.112	<b>661.238</b>	<b>448.611</b>
1988	568.198	149.423	<b>717.620</b>	<b>490.299</b>
1989	629.989	142.321	<b>772.309</b>	<b>508.124</b>
1990	757.407	138.902	<b>896.309</b>	<b>543.752</b>
1991	746.645	186.355	<b>933.000</b>	<b>628.617</b>
1992	820.900	216.030	<b>1.036.930</b>	<b>806.537</b>
1993	858.433	205.299	<b>1.063.731</b>	<b>747.415</b>
1994	838.028	206.573	<b>1.044.601</b>	<b>812.483</b>
1995	882.096	216.469	<b>1.098.565</b>	<b>864.072</b>
1996	904.383	237.385	<b>1.141.768</b>	<b>889.768</b>
1997	918.379	226.130	<b>1.144.509</b>	<b>979.016</b>
1998	980.928	237.571	<b>1.218.499</b>	<b>1.126.816</b>
1999	1.006.154	274.906	<b>1.281.060</b>	<b>1.185.385</b>
2000	1.027.070	313.359	<b>1.340.429</b>	<b>1.289.110</b>
2001	1.084.840	389.367	<b>1.474.207</b>	<b>1.477.262</b>
2002	1.117.533	401.643	<b>1.519.176</b>	<b>1.666.587</b>

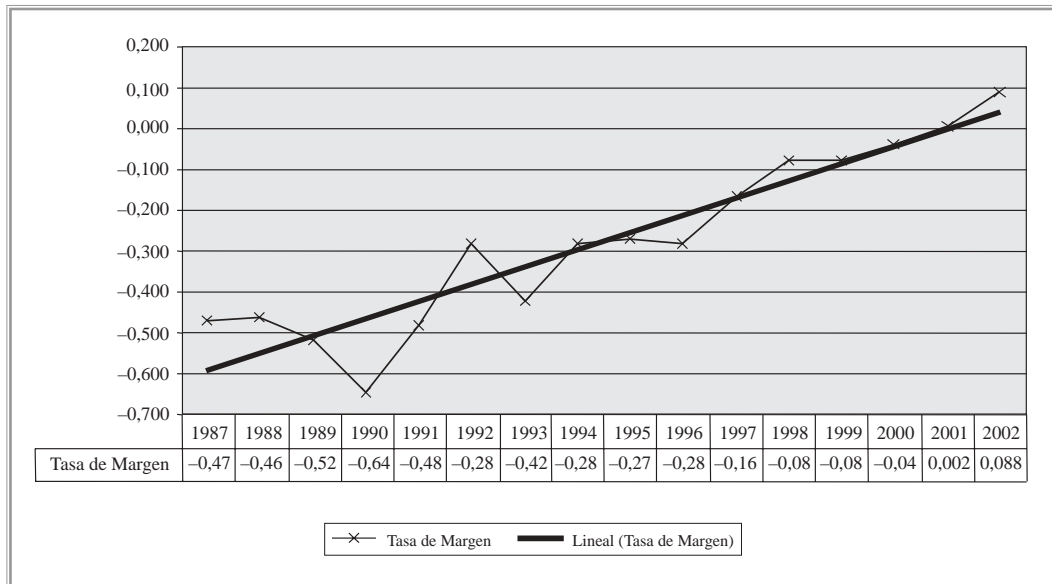
\* Sin gastos financieros, subvenciones, ni gastos y pérdidas extraordinarios.

\*\* Sin subvenciones, ingresos financieros, ni ingresos y beneficios extraordinarios.

**FUENTE:** *Elaborado a partir de las cuentas anuales auditadas de la empresa.*

#### *Tasa de Margen de la Explotación*

La primera aproximación a la eficiencia de Correos la hemos realizado tomando como criterio de análisis el beneficio relativo medido a través de la tasa de margen de la explotación. La aplicación del indicador se basó en la ecuación [1] del capítulo 2, partiendo para ello de los datos de la **tabla 7**.

**Figura 8.** Tasa de margen de la explotación.

El análisis de la tasa de margen deja ver que a partir del año 1991 el rendimiento sobre las ventas de «Correos y Telégrafos» comenzó a mejorar de forma casi continua, pasando de unas pérdidas del 65 por 100 sobre las ventas en 1990 a un rendimiento positivo de un 8,3 por 100 en 2002. Los valores extremos del indicador, en términos absolutos, los encontramos en 1992 con una mejora de casi 0,20 y en 1993 con una caída de 0,15, aunque vale la pena recordar que las cuentas de estos dos años presentan ciertas limitaciones ya comentadas en el apartado anterior.

### *Índice de Productividad Global*

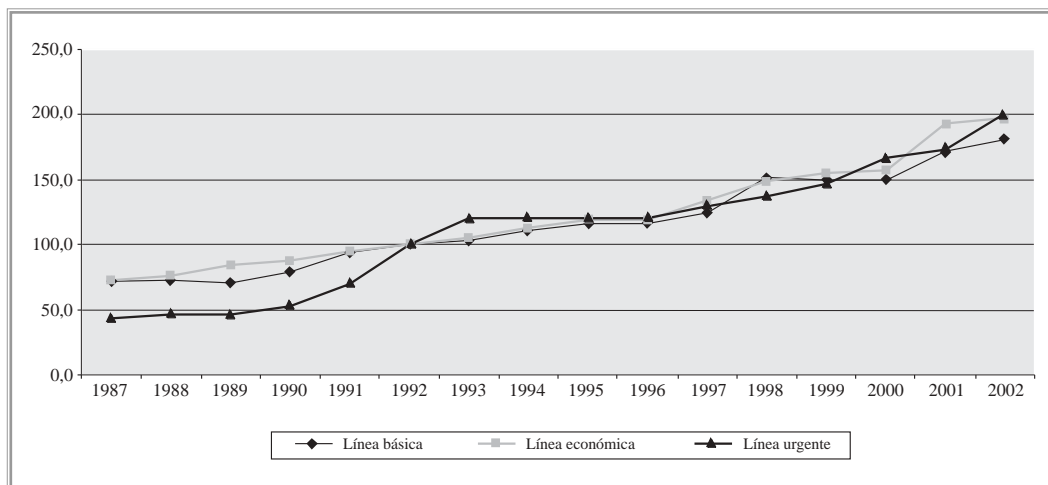
El cálculo de este indicador se realizó mediante la aplicación de la expresión [2] comentada en el capítulo 2 de este trabajo, tomando como valores contables de ingresos y costes de la explotación los reseñados en la **tabla 7**. Para deflactar los ingresos de la explotación construimos un índice de variación de precios para la empresa, siguiendo la formulación de la expresión [4].

Para la definición de los productos y cantidades a utilizar en la construcción del índice, se partió de la evaluación del peso relativo que cada negocio tenía en la cuenta de resultados y de la disponibilidad de información. Así, teniendo en cuenta que los ingresos postales llegaban a representar hasta el 90 por 100 del importe neto de la cifra de negocios de la empresa, decidimos utilizar las cantidades de la correspondencia nacida como *output*, las cuales a su vez se subdividen en las diferentes categorías que se muestran en el **anexo 3**.

Una vez conocidas las cantidades, el siguiente paso fue definir los precios de los *outputs*, los cuales se encuentran disponibles en los Boletines Oficiales del Estado. Ahora bien, Correos aparte de productos maneja pesos, y las cifras publicadas de *outputs* no dan este detalle. En este caso, para saber los precios que debíamos aplicar a cada tipo de producto, utilizamos como referencia los precios publicados por el Ministerio del ramo en los Anuarios de los Transportes y las Comunicaciones, los cuales se refieren a las categorías más representativas en cuanto a demanda por cada tipo de producto (véase **anexo 3**)<sup>25</sup>. Con esta información calculamos los precios ponderados por cada tipo de producto y posteriormente construimos el índice tomando como base el año 1992. Los resultados pueden verse según líneas de productos en la **figura 9**.

Como puede verse, el incremento de los precios ponderados de las diferentes líneas de productos ha seguido una tendencia uniforme durante el período, resaltando el hecho de que la línea básica, que se mantiene aún dentro del SPU, ha incrementado sus precios en menor proporción durante el período 2000-2002. Asimismo, se observan en la línea urgente dos períodos de fuerte incremento: 1990-1993 y 1999-2002, que pueden justificarse quizá por la adaptación de los precios al entorno competitivo<sup>26</sup>.

**Figura 9.** Índices de precios de «Correos y Telégrafos» por líneas de negocio (base 1992).



Por otra parte, como elementos de ponderación de los costes de la explotación, de acuerdo con la expresión [5] del capítulo 2, tomamos los precios de los *inputs* observados en cada año a precios del año 1992. Teniendo en cuenta que no tenemos información de los precios de los *inputs* de

<sup>25</sup> De todas formas, es conveniente tener en cuenta que las cartas con un peso mayor a los 350 gramos representan menos del 2% del volumen de correspondencia y menos del 3% de sus ingresos (considerando 17 de la Directiva 97/67/CE).

<sup>26</sup> Los precios de Postal Expres se encontraban muy por debajo de los de la competencia (véase el *Correo Postal y Telegráfico* núm. 8, 1989).

la empresa, utilizamos como elementos de ponderación los índices de precios publicados por el INE <sup>27</sup>. Los índices promedios aplicados a los ingresos y costes de la explotación pueden verse resumidos en la **tabla 8**.

**TABLA 8. Índices promedios de variación de los precios de los *outputs* y de los factores.**

		1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Índice promedio de precios de «Correos y Telégrafos» .....	ivp	65,28	66,70	66,80	75,02	91,46	100,00	103,68	109,44	113,74	115,39	126,34	146,72	145,94	147,44	169,40	193,29
Tasa anual de cambio .....			2,17	0,15	12,30	21,92	9,34	3,68	5,55	3,93	1,45	9,49	16,14	-0,53	1,03	14,89	14,11
Índice promedio aplicado a los costes * .....	ivk	71,46	75,30	78,96	85,59	93,77	100,00	107,49	111,14	115,80	119,95	123,21	127,75	129,21	131,30	134,49	136,88
Tasa anual de cambio .....			5,39	4,86	8,40	9,55	6,65	7,49	3,40	4,19	3,58	2,72	3,69	1,14	1,62	2,43	1,78

\* Los índices aplicados a los costes han sido tomados del Banco de datos TEMPUS (INE); todos los índices son medias anuales. Los costes salariales han sido tomados del Boletín de Estadísticas Laborales (INE).

Finalmente, calculamos los ingresos y costes de la explotación deflactados a valores de 1992 (véase **anexo 4**), y así obtuvimos los resultados de la segunda aproximación a la eficiencia de Correos medida por medio del Indicador de Productividad Global que se muestra en la siguiente tabla.

**TABLA 9. Indicador de Productividad Global de «Correos y Telégrafos».**

		1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	Prom.
Indicador de Productividad Global .....	IEpc/CEpc	0,743	0,771	0,778	0,692	0,691	0,778	0,728	0,790	0,801	0,810	0,834	0,805	0,819	0,856	0,796	0,777	0,78
Tasa anual de cambio (%) ..	IPG		3,87	0,83	-11,00	-0,21	12,60	-6,35	8,43	1,38	1,16	2,98	-3,48	1,74	4,54	-7,10	-2,35	0,47
Tasa anual de cambio continua (%) .....	IPG <sup>+</sup>		3,80	0,82	-11,65	-0,21	11,87	-6,56	8,10	1,37	1,16	2,94	-3,54	1,72	4,44	-7,37	-2,38	0,30

Una primera revisión de los valores del IPG nos llevaría a afirmar que la empresa en estudio no es productiva, en tanto que sus *outputs* no han llegado a cubrir los *inputs* necesarios para la prestación del servicio en ninguno de los años en estudio (0,78 en promedio). Sin embargo, una conclusión de este tipo, aun siendo cierta, no ofrece una explicación satisfactoria acerca de la productividad de la empresa. Lo más relevante en este caso es observar el cambio que ha tenido este indicador de un período a otro, lo cual nos permitiría concluir sobre la mejora o disminución de la productividad.

En este sentido, la evolución de la tasa anual de variación continua del IPG, vista en forma general, nos deja ver que la productividad de la empresa medida por el IPG ha tenido un incremento anual promedio de un 0,30 por 100 durante todo el período analizado. Si observamos más dete-

<sup>27</sup> En el **anexo 4** pueden observarse las hipótesis de valoración realizadas.



nidamente los valores que forman este promedio, encontramos que durante el período 1987-1991 la productividad de la empresa disminuyó sensiblemente, sobre todo afectada por el cambio producido durante 1990. Por el contrario, durante los períodos 1992-1997 y 1998-2000 la productividad experimenta una mejora casi continua, interrumpida por la disminución de los años 1993 y 1998, aunque en el primero de estos períodos se observa una disminución del incremento a medida que éste avanza. Lo que no deja de sorprender es la disminución del IPG durante el período 2001-2002, que hace que el indicador retroceda a valores de 1988.

Finalmente, es oportuno recordar que los valores de los costes de los años 1992 y 1993 están afectados por anomalías contables, ya comentadas en el apartado 4.1, con lo cual el valor de la productividad observado durante el año 1992 sería menor y el del año 1993, mayor.

#### *Indicador de Productividad Aparente del Trabajo*

Para la aplicación de la expresión [3] del capítulo 2, utilizada para medir la productividad del trabajo, utilizamos los ingresos de la explotación a precios del año 1992 y el número de trabajadores para cada año. Lo ideal es que el número de trabajadores fuera una media anual, pero durante el período 1987-1991 sólo disponemos de datos a 31 de diciembre de cada año (véase **anexo 4**).

**TABLA 10. Indicador de Productividad Aparente del Trabajo de «Correos y Telégrafos».**

		1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	Prom.
I. Productividad Aparente del Trabajo *	IEpC/P	11,01	11,22	11,52	11,01	10,61	12,09	10,99	11,36	11,66	11,88	11,93	11,83	12,59	13,56	13,64	13,65	11,97
Tasa anual de cambio (%) ..	IPAT		1,92	2,64	-4,38	-3,68	13,94	-9,06	3,34	2,66	1,88	0,41	-0,80	6,39	7,68	0,59	0,06	1,57
Tasa de cambio anual continua (%) ..	IPAT*		1,90	2,61	-4,48	-3,75	13,05	-9,50	3,28	2,63	1,87	0,41	-0,81	6,19	7,40	0,59	0,06	1,43
I. Productividad Aparente del Trabajo (%) **		0,709	0,722	0,741	0,709	0,683	0,778	0,707	0,731	0,750	0,765	0,768	0,761	0,810	0,872	0,878	0,878	0,77

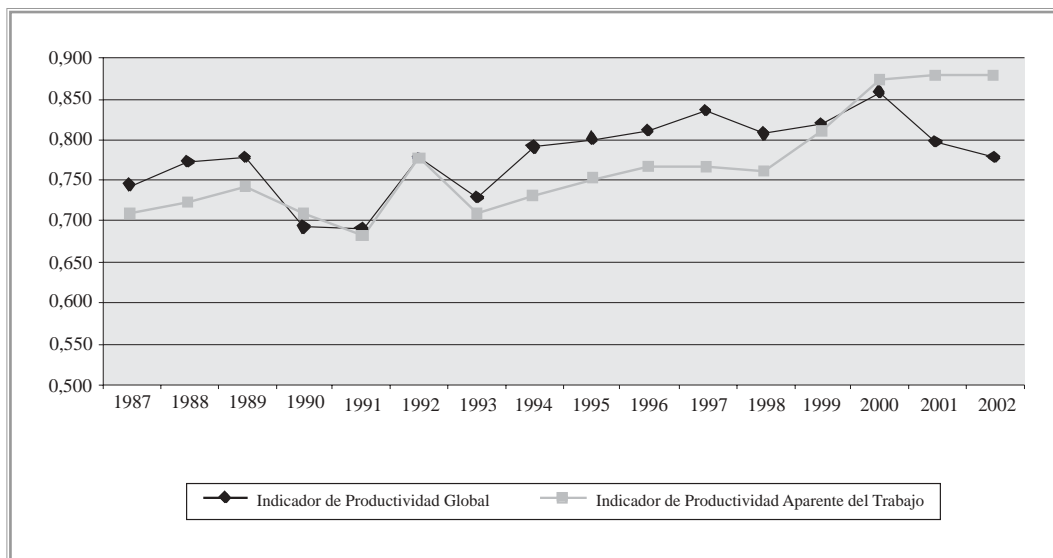
\* Hasta el año 1991 se utilizó el n.º de trabajadores al 31-12, y a partir de allí se utilizó la media anual.

\*\* Normalizada a: año 1992 = valor IPG.

Los resultados de la aplicación dejan ver que la productividad parcial del trabajo ha disminuido ligeramente durante el período 1987-1991, mientras que durante el período 1992-2002 se incrementa de forma casi continua. Resalta durante este segundo período el incremento observado en el año 1992 (13%) y la casi equivalente caída durante el año 1993 (-9,5%), comportamiento que coincide con el observado en los mismos años en el IPG. Asimismo, llaman la atención los incrementos del indicador durante los años 1999 y 2000 (6,2% y 7,4% respectivamente), que dejan ver una importante mejora en la productividad del trabajo en ese período. No obstante, es importante tener en cuenta que al comparar todo el *output* de la empresa con un único factor estamos dejando de un lado otros elementos que también podrían explicar el incremento, como podría ser el factor capital (inversión en tecnología).

Así, para observar la fiabilidad de este indicador al medir la productividad de la empresa, normalizamos los valores del indicador con los del IPG<sup>28</sup>, teniendo como referencia el año 1992, y comparamos los resultados de ambas series temporales que mostramos en la siguiente figura.

**Figura 10.** Indicadores de productividad.



Como puede observarse, ambos indicadores se comportan de forma semejante, lo que indica que en este caso el IPAT sería una buena aproximación de la productividad de la empresa. Este resultado no resulta del todo extraño, pues la variación del número de personas está correlacionada con la variación de los costes de personal y, en el caso de Correos, este factor absorbe durante todo el período en estudio entre el 73 y el 84 por 100 de los costes de la explotación.

#### 4.2.2. Resultados del análisis conjunto de la eficiencia.

Las tres aproximaciones que hemos realizado nos ofrecen información sobre el comportamiento de la eficiencia económica y productiva de Correos. Ahora vamos a realizar su conexión utilizando los indicadores de productividad como variables explicativas de la tasa de margen, con el fin de conocer los factores que han influido en el cambio de la tasa de margen. La descomposición factorial la realizaremos mediante las dos vías planteadas en el modelo del apartado 2.2.3 del capítulo 2.

<sup>28</sup> En el caso del valor del año 1987 sería:  $IPAT_{IPG} = IPAT_{1987} \cdot \frac{IPG_{1992}}{IPAT_{1992}}$

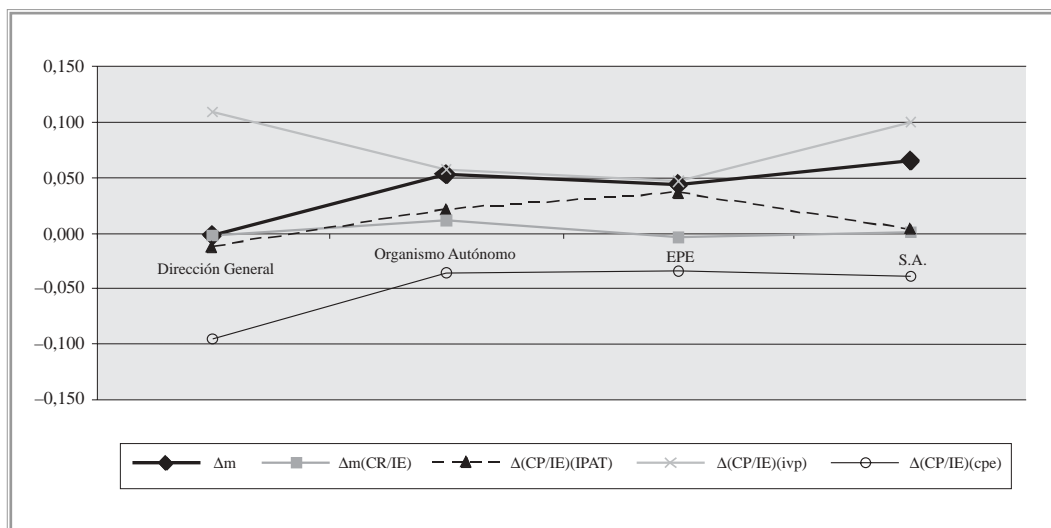
De la aplicación del modelo Margen-IPAT partiendo de las expresiones [6] y [9], obtuvimos los valores de las variables CP/IE, CR/IE, IPAT, ivp y cpe (véase **anexo 5a**), calculados a partir de los datos de las **tablas 2 y 4**. Posteriormente, para conseguir los valores exactos de las contribuciones que cada una de esas variables hacen a la variación de la tasa de margen, efectuamos la aplicación de la expresión [10] consiguiendo los siguientes resultados:

**TABLA 11. Descomposición factorial de las diferencias de  $m$  (Margen-IPAT) (valores absolutos).**

	Dirección General				Prom.	Organismo Autónomo						Prom.	EPE			Prom.	S.A.		Prom.	Prom. total
	1988	1989	1990	1991		1992	1993	1994	1995	1996	1997		1998	1999	2000		2001	2002		
	$m$	0,010	-0,056	-0,128		0,164	-0,003	0,199	-0,138	0,138	0,014		-0,012	0,114	0,053		0,088	0,001		
$m(\text{CP/IE})$	0,027	-0,081	-0,153	0,205	0,000	0,170	-0,131	0,117	0,011	0,004	0,078	0,042	0,068	0,022	0,052	0,047	0,062	0,064	0,063	0,034
$m(\text{CR/IE})$	-0,017	0,025	0,025	-0,041	-0,002	0,029	-0,007	0,020	0,004	-0,016	0,036	0,011	0,020	-0,021	-0,011	-0,004	-0,020	0,023	0,001	0,003
$(\text{CP/IE})(\text{IPAT})$	0,022	0,031	-0,059	-0,048	-0,013	0,144	-0,103	0,036	0,027	0,019	0,004	0,021	-0,007	0,053	0,061	0,036	0,0005	0,000	0,002	0,012
$(\text{CP/IE})(\text{ivp})$	0,025	0,002	0,153	0,255	0,109	0,098	0,039	0,059	0,040	0,015	0,089	0,056	0,135	-0,005	0,008	0,046	0,106	0,093	0,099	0,074
$(\text{CP/IE})(\text{cpe})$	-0,020	-0,114	-0,247	-0,002	-0,096	-0,072	-0,067	0,022	-0,056	-0,029	-0,014	-0,036	-0,060	-0,027	-0,017	-0,035	-0,048	-0,029	-0,039	-0,052

La aplicación del modelo nos permite observar que la variable CP/IE contribuye en promedio un 3,4 por 100 del incremento de  $m$  (3,7%). Paralelamente, se observa que la variación de CP/IE queda explicada principalmente por el aumento en los precios de los *outputs*.

**Figura 11. Descomposición factorial del IPAT con respecto a  $m$ .**



Como podemos observar, durante la etapa como Dirección General  $m$  pudo haber caído en mayor medida a causa del elevado valor de  $cpe$ , pero el incremento de  $ivp$  evitó ese efecto. Asimismo, aunque en la etapa como Organismo Autónomo y como EPE la variable  $ivp$  continúa siendo el principal factor que explica el cambio de  $m$ , su contribución se reduce, siendo el IPAT la variable que más aumenta su contribución a  $m$ . En la etapa como Sociedad Anónima se observa un comportamiento semejante al registrado en la primera etapa, donde  $ivp$  vuelve a protagonizar el incremento de  $m$ , en tanto que el IPAT disminuye su contribución.

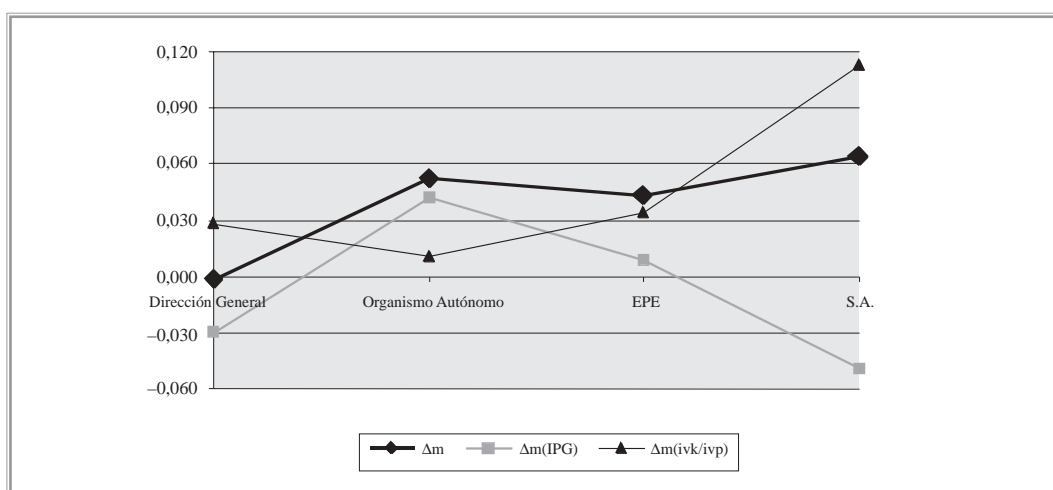
La segunda variante del modelo, planteada en el apartado 2.2.3, contempla el uso del IPG como variable explicativa de la tasa de margen. En este caso las variables del modelo parten de las expresiones [11] y [12] (véase **anexo 5b**), y una vez aplicada la descomposición factorial a partir de la expresión [11], obtuvimos los resultados de la **tabla 12**.

**TABLA 12. Descomposición factorial de las diferencias de  $m$  (Margen-IPG) (valores absolutos).**

	Dirección General				Prom.	Organismo Autónomo						Prom.	EPE			Prom.	S.A.		Prom.	Prom. total
	1988	1989	1990	1991		1992	1993	1994	1995	1996	1997		1998	1999	2000		2001	2002		
$m$	0,010	-0,056	-0,128	0,164	-0,003	0,199	-0,138	0,138	0,014	-0,012	0,114	0,053	0,088	0,001	0,041	0,043	0,042	0,086	0,064	0,037
$m(IPG)$	0,056	0,012	-0,184	-0,003	-0,030	0,164	-0,089	0,110	0,018	0,015	0,036	0,042	-0,040	0,019	0,047	0,009	-0,075	-0,023	-0,049	0,004
$m(ivp/ivk)$	-0,045	-0,069	0,056	0,167	0,027	0,035	-0,049	0,028	-0,003	-0,027	0,078	0,010	0,127	-0,018	-0,006	0,034	0,117	0,109	0,113	0,033

Una apreciación global de todo el período nos deja ver que la mejora anual de la tasa de margen (0,037) según este modelo queda explicada en 0,033 puntos por el mayor incremento que han tenido los precios de los *outputs* frente a los precios de los factores.

**Figura 12. Descomposición factorial del IPG con respecto a  $m$ .**



En este caso podemos observar más claramente el protagonismo de la variable *ivk/ivp* durante las etapas como Dirección General y como Sociedad Anónima, y el de la variable IPG durante la etapa como Organismo Autónomo.

Resumiendo los principales resultados del capítulo, podemos decir que durante el período 1987-1990 se observa una disminución de la eficiencia de la Dirección General, que se mantiene hasta 1991 cuando comienza una mejora continua tanto en los indicadores económicos como productivos. Estas mejoras se mantienen con el paso de Organismo Autónomo a Entidad Pública Empresarial. Sin embargo, la transformación en Sociedad Anónima ha comportado una importante mejora de la eficiencia económica junto con una importante reducción de la eficiencia productiva.

El factor más decisivo en la mejora de la tasa de margen durante todo el período analizado, que logra explicar el 89 por 100 de la variación anual de la misma, ha sido el mayor incremento que han tenido los precios de los *outputs* (7,2% anual) frente al de los *inputs* (4,3% anual). Ahora bien, si dejamos de un lado este «efecto precios», tenemos que el factor que más influye en la mejora de la tasa de margen ha sido la productividad del trabajo, que logra explicar un 1,2 por 100 de su incremento. Este efecto se vio reducido en un 5,2 por 100 por el aumento en los costes por empleado, aunque no deja de ser cierto que los costes por empleados tuvieron un menor crecimiento anual durante el período 1992-2000 (48,9%) que para el resto del período (79,3%).

Por otra parte, observamos que durante el período en que Correos fue un Organismo Autónomo (1992-1997), la variable que contribuyó en un 80% a la mejora de la tasa de margen fue la productividad global, siendo los costes por empleado (*cpe*) el factor que ha limitado en mayor medida el crecimiento de la tasa de margen, sobre todo durante los períodos 1987-1991 y 2001-2002.

## CAPÍTULO 5. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE LA EFICACIA (CALIDAD)

Antes de abordar la aplicación práctica del modelo desarrollado en el apartado 2.3, comentaremos brevemente las fuentes de información utilizadas y las limitaciones asociadas a éstas, así como las limitaciones en la disponibilidad de los datos y sus efectos sobre la aplicación.

### 5.1. Fuentes de información y limitaciones.

En nuestra tarea de recopilación hemos identificado varias fuentes de información, sobre todo respecto del tiempo de entrega, y algunas limitaciones asociadas a éste. Hemos tomado como punto de partida el año 1992 por coincidir con la publicación del Libro Verde, que es el documento que sienta las bases sobre las reformas del sector postal europeo. Asimismo, a partir de este año comien-

za a publicarse información de los distintos indicadores <sup>29</sup>, lo que facilita la aplicación del modelo. La información de los tiempos de entrega para el tráfico internacional la tomamos de los estudios realizados por la Internacional Post Corporation (IPC).

Por otra parte, tenemos los problemas que surgen a causa de la inexistencia de objetivos claramente definidos para evaluar las diferentes variables postales. De hecho, la regulación sólo tipifica objetivos para los tiempos de entrega de los objetos postales reservados. Para el resto de las variables sólo se conoce el valor de los indicadores, aunque también con ciertas limitaciones que comentaremos más adelante.

Por ello, para realizar la aplicación del modelo hemos optado por seleccionar como objetivos de eficacia, los valores de los indicadores para un año concreto (que para este caso es el año 1998). Con esto renunciamos a realizar conclusiones sobre la eficacia del servicio en sí, pero nos permite analizar un aspecto no menos importante, como lo es el cambio observado en la evolución de la eficacia a lo largo del período analizado. Como es de suponer, los resultados de la aplicación serán válidos en la medida en que los objetivos establecidos por los reguladores permanezcan constantes en el período, supuesto que resulta bastante acorde con la realidad, tanto para los pocos objetivos establecidos por el regulador nacional, como para los establecidos por la mayoría de los reguladores europeos.

## 5.2. Resultados del análisis de la eficacia/calidad del servicio postal.

Una vez expuestas las fuentes y limitaciones de la información, pasamos a comentar los resultados de la aplicación referidos al caso de «Correos y Telégrafos» de España. Dentro del texto nos limitamos a presentar los resultados de las diferentes variables, dejando a disposición de los interesados en el **anexo 6** la información relacionada con los diferentes indicadores utilizados, con el fin de efectuar comprobaciones.

### 5.2.1. Rapidez en la entrega.

Para llevar a cabo la aplicación de la ecuación [17], definimos inicialmente el nivel de detalle deseado, limitado principalmente por la existencia de información pública.

La medición sólo se realizó en dos zonas (con destino nacional: *N* y con destino europeo: *ne*), para las cuales se midió la probabilidad de entrega en tres días después de haber sido depositada (*D+3*) <sup>30</sup>. Los productos postales (incluidos dentro del SPU reservado) y sus respectivas probabilidades de tiempo de entrega (TE) para los cuales se realizó la medición se muestran en la siguiente tabla.

<sup>29</sup> Antes de 1992 se llevaron a cabo algunas evaluaciones del tiempo de entrega por la Subdirección General de Explotación de Correos. También en la revista *OCU-Compra Maestra de la Organización de Consumidores y Usuarios de España* encontramos un estudio para el año 1990, que coincide con algunos datos publicados en el Libro Verde y con datos publicados posteriormente por la revista *El Correo Postal y Telegráfico* N.º 75 mostrando tiempos de entrega de 38% para *D+2*.

<sup>30</sup> España es el único país de la Unión Europea que no ha incorporado el objetivo *D+1* para el servicio nacional, por ello hemos tenido que utilizar el objetivo *D+3*, que es el establecido por el regulador nacional.

TABLA 13. Índice de eficacia en los tiempos de entrega del servicio de correos (D+3).

t		1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	Prom.
i,z\D+n		D+3	D+3	D+3	D+3	D+3	D+3	D+3	D+3	D+3	D+3	D+3	
TE1 N	Cartas ordinarias nacionales .....	1,05	0,77	0,70	0,69	0,71	0,73	0,68	0,73	0,70	0,75	0,72	
TE2 ne	Correo transfronterizo .....			0,02	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04	0,05	0,05	0,05	
TE3 N	Paquetes e impresos en general .....		0,36	0,34	0,31	0,33	0,33	0,27	0,32	0,33	0,38	0,43	
TE4 N	Giros postales .....			0,00	0,00	0,01	0,01	0,00	0,01	0,01	0,01	0,01	
I.Efc	Índice de eficacia .....	<b>1,05</b>	<b>1,13</b>	<b>1,07</b>	<b>1,04</b>	<b>1,09</b>	<b>1,11</b>	<b>1,00</b>	<b>1,09</b>	<b>1,08</b>	<b>1,18</b>	<b>1,20</b>	1,10
I.Efc	Tasa anual de cambio (%) .....		<b>7,61</b>	<b>-5,19</b>	<b>-2,89</b>	<b>4,99</b>	<b>1,76</b>	<b>-9,91</b>	<b>9,28</b>	<b>-1,06</b>	<b>9,43</b>	<b>1,62</b>	1,56

Como puede verse, durante el período 1992–2002 Correos ha mejorado la eficacia de los tiempos de entrega un promedio de 1,56 por 100 anual. En concreto, a partir del año 1998 se observa una mejora sustancial de este aspecto.

### 5.2.2. Fiabilidad en la entrega.

El cálculo de la fiabilidad del servicio, partiendo de la expresión [20], presenta algunas dificultades debido a que no existe información publicada sobre el número de objetos perdidos. Para superar esta dificultad podemos tomar como indicador *proxy* el número de quejas para servicios ordinarios y el de reclamaciones para servicios certificados <sup>31</sup>. Sin embargo, el cálculo de la fiabilidad de los servicios ordinarios utilizando como indicador el número de quejas por envío no parece ser adecuado actualmente, ya que al no existir ningún mecanismo asequible al usuario para demostrar el extravío de una carta, su interés por formular una queja disminuye. Por ello, consideramos que este indicador no recoge una cantidad aproximada del número de cartas perdidas <sup>32</sup> y su variación puede deberse a factores ajenos al extravío de cartas, como por ejemplo mayores facilidades para aceptar quejas, mayor conciencia de reclamo en los usuarios, etc.

Así, para calcular la fiabilidad de los servicios ordinarios empleamos el índice de cumplimiento de las entregas en D+5, que también es utilizado como indicador de fiabilidad por el pro-

<sup>31</sup> Correos distingue entre quejas y reclamaciones. Las quejas se refieren a inconformidades con la prestación del servicio, con la atención del personal, o con la demora, extravío o deterioro de objetos postales **no registrados**. Las reclamaciones por su parte se refieren a inconformidades por fallos en la prestación del servicio (demora, extravío o deterioro) de objetos que han quedado **registrados** (certificados) y que pueden dar derecho a indemnizaciones.

<sup>32</sup> Si tenemos en cuenta los resultados de dos estudios realizados por la OCU vemos que en 1990 el 0,75% de las cartas enviadas se perdieron, y en una réplica del mismo estudio para 1995 se perdió el 0,17% de las cartas. Esto nos deja ver tres cosas: a) que el número de quejas publicado por Correos a partir de 1995 no recoge una cantidad aproximada del número de objetos perdidos (véase **anexo 6**), b) que el número de reclamaciones sólo recoge una pequeña cifra del número de objetos perdidos (aquellos que han sido certificados) y c) que el número de objetos perdidos se ha reducido considerablemente desde 1990 hasta 1995.

yecto UNEX de la IPC, y en cuanto a la fiabilidad de los servicios certificados utilizamos el número de reclamaciones por envíos certificados. Así, reformulamos la ecuación [20] quedando como sigue:

$$I.EfcF_t = \left[ \left( \sum_{z \in Z} i \left( \frac{pTE_{i,t}^{D+5,z}}{O_{TE_{i,t}}^{D+5,z}} \right) \cdot qn_{i,0}^{o,z} \right) + \left( \left( \frac{1 - R/qn_t^c}{1 - O_{R/qn_t^c}} \right) \cdot qn_0^c \right) \right] \quad [28]$$

Donde  $pTE$  es la probabilidad de entrega en cinco días (D+5) del producto  $i$  en el ámbito  $z$ , y  $R/qn^c$  es la probabilidad de que se presente una reclamación por envío certificado. Así, una vez realizada la aplicación, obtuvimos los resultados de la **tabla 14**.

**TABLA 14. Índice de eficacia en la fiabilidad del servicio postal.**

t		1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	Prom.
i,z D+n		D+5	D+5	D+5	D+5	D+5	D+5	D+5	D+5	D+5	
Servicios ordinarios	TE1 N Cartas ordinarias nacionales .....	0,703	0,676	0,690	0,690	0,655	0,663	0,650	0,671	0,661	
	TE2 ne Correo transfronterizo .....					0,037	0,038	0,039	0,039	0,039	
	TE3 N Paquetes e impresos en general .....	0,337	0,243	0,321	0,317	0,268	0,301	0,320	0,315	0,349	
	TE4 N Giros postales .....	0,005	0,000	0,004	0,004	0,004	0,004	0,004	0,004	0,004	
	<b>I.Efc Fo</b> .....	<b>1,044</b>	<b>0,919</b>	<b>1,015</b>	<b>1,012</b>	<b>0,965</b>	<b>1,007</b>	<b>1,013</b>	<b>1,029</b>	<b>1,053</b>	<b>1,006</b>
Servicios certificados	R/qn Reclamaciones por número de envíos certificados .....		0,00096	0,00096	0,00094	0,00092	0,00090	0,00101	0,00099	0,00102	<b>0,0010</b>
	<b>I.Efc Fc</b> .....		0,03510	0,03510	0,03510	0,03510	0,03511	0,03510	0,03510	0,03510	<b>0,035</b>
<b>I.Efc F</b>	<b>Índice de eficacia de la fiabilidad</b> .....	<b>1,044</b>	<b>0,954</b>	<b>1,050</b>	<b>1,047</b>	<b>1,000</b>	<b>1,042</b>	<b>1,048</b>	<b>1,064</b>	<b>1,088</b>	<b>1,037</b>
<b>I.Efc</b>	<b>Tasa anual de cambio (%)</b> .....		<b>-8,64</b>	<b>10,13</b>	<b>-0,34</b>	<b>-4,47</b>	<b>4,21</b>	<b>0,57</b>	<b>1,53</b>	<b>2,28</b>	<b>0,658</b>

En la **tabla 14** vemos que la fiabilidad del servicio postal presenta una tendencia positiva (0,658% de incremento anual promedio) que comienza a partir del año 1996. Lógicamente son los servicios ordinarios los que contribuyen decisivamente a esta mejora.

### 5.2.3. Regularidad en el servicio.

Una vez revisada la rapidez y fiabilidad en la entrega de los productos postales pasamos a comentar los resultados obtenidos de la aplicación de la expresión [22] referidos a la frecuencia con que se presta el servicio, tanto en áreas urbanas como rurales.



**TABLA 15. Índice de eficacia de la regularidad del servicio postal.**

		1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	Prom.
I.Efc Re,u	Regularidad en la entrega urbana .....	0,87	0,87	0,87	0,87	0,87	0,87	0,87	0,87	0,87	0,87	
I.Efc Re,I	Regularidad en la entrega rural .....	0,13	0,13	0,13	0,13	0,13	0,13	0,15	0,15	0,15	0,15	
<b>I.Efc R</b>	<b>Regularidad en la entrega .....</b>	<b>1,00</b>	<b>1,00</b>	<b>1,00</b>	<b>1,00</b>	<b>1,00</b>	<b>1,00</b>	<b>1,03</b>	<b>1,03</b>	<b>1,03</b>	<b>1,03</b>	<b>1,010</b>
<b>I.Efc</b>	<b>Tasa anual de cambio (%) .....</b>		<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>2,56</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,284</b>

Como puede verse, hasta 1999 no hubo variaciones en cuanto a la frecuencia de distribución ni en el ámbito rural ni en el urbano. A partir de ese año comienza a darse el reparto los días sábados y esto hace que la eficacia suba, aunque a nivel urbano permanece constante. En cuanto al número de recogidas de objetos postales, sólo tenemos información para los años 2001 y 2002 (véase **anexo 6**), por ello descartamos su inclusión en el modelo.

#### 5.2.4. Disponibilidad del servicio.

Esta variable tiene relación con la universalidad del servicio, concretamente en cuanto a la facilidad que tienen los usuarios para acceder al mismo. Para su evaluación partimos de la expresión [25], utilizando como indicadores el alcance que tiene la red postal, medida por el número de oficinas por habitante (para los servicios certificados) y buzones por habitante (para los servicios ordinarios).

**TABLA 16. Índice de eficacia de la disponibilidad postal.**

		1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	Prom.
oh	Puntos de atención por habitante .....	0,0003	0,0003	0,0003	0,0003	0,0003	0,0003	0,0003	0,0003	0,0003	0,0003	0,0002	
bh	Buzones por habitante .....		0,0008	0,0008	0,0009	0,0008	0,0009	0,0009	0,0010	0,0010	0,0009	0,0010	
I.Efc Dis o	Disponibilidad de servicios ordin. ....		0,90	0,90	0,94	0,90	0,96	0,96	1,04	1,05	1,03	1,11	
I.Efc Dis c	Disponibilidad de servicios certif. ....	1,14	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04	0,03	0,03	0,03	0,03	
<b>I.Efc Dis</b>	<b>Disponibilidad del servicio .....</b>	<b>1,14</b>	<b>0,94</b>	<b>0,94</b>	<b>0,98</b>	<b>0,94</b>	<b>1,00</b>	<b>1,00</b>	<b>1,08</b>	<b>1,08</b>	<b>1,06</b>	<b>1,14</b>	<b>1,03</b>
<b>I.Efc</b>	<b>Tasa anual de cambio (%) .....</b>		<b>-17,78</b>	<b>0,39</b>	<b>4,01</b>	<b>-4,02</b>	<b>6,32</b>	<b>0,36</b>	<b>7,54</b>	<b>0,64</b>	<b>-1,62</b>	<b>7,21</b>	<b>0,30</b>

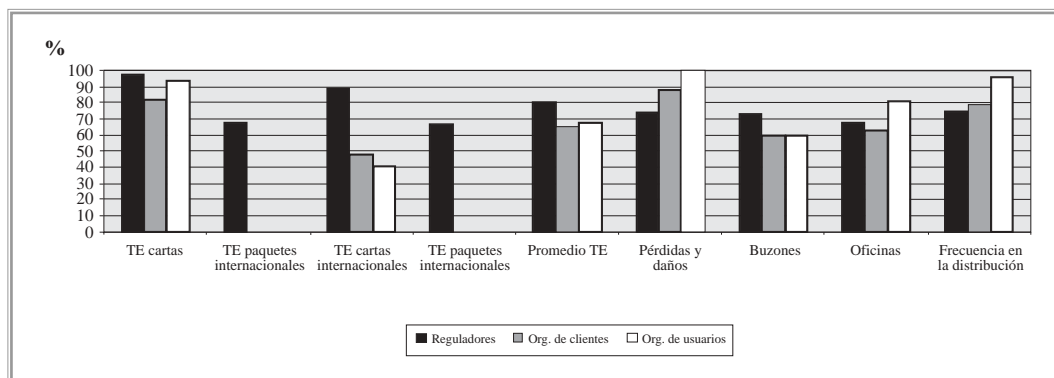
La información de la **tabla 16** muestra claramente que la disponibilidad de los servicios ordinarios ha aumentado continuamente en tanto que la disponibilidad de servicios certificados ha disminuido. No obstante, el índice de eficacia logra acumular una mejora anual del 0,30 por 100.

### 5.3. Medición global de la eficacia del servicio postal español.

Los resultados mostrados en el apartado anterior proporcionan la información básica de las distintas variables necesarias para calcular un índice global de la eficacia del sector postal. Hemos excluido de nuestro análisis la variable «satisfacción» presentada en la ecuación [26] por no disponer de una serie temporal adecuada.

Para realizar el cálculo del índice de eficacia partimos de la ecuación [16], utilizando para ello los valores ya calculados. Asimismo, para llevar a cabo la ponderación de las distintas variables utilizamos un estudio realizado por Wik-Consult durante el año 2004 para la European Commission DG-Markt. En este estudio la consultora recoge la opinión de los diferentes *stakeholders* (interesados) que actúan en el sector postal europeo (operadores, reguladores, organizaciones de clientes y de usuarios). En nuestro caso, hemos prescindido de la opinión de los operadores postales por ser el objeto de nuestro análisis.

**Figura 13.** Visión de los *stakeholders* con respecto a diferentes variables postales.



**FUENTE:** Wik-Consult (2004): *Quality of Service Objectives, in Relation to Community Universal Postal Service.*

Como puede verse en la **figura 13**, existen diferencias en cuanto al grado de importancia que dan los diferentes *stakeholders* a las variables consultadas. Para los reguladores el acento debe ponerse en los tiempos de entrega de las cartas y paquetes, mientras que las organizaciones de clientes y usuarios le dan más importancia a las pérdidas y daños de la correspondencia.

Para conocer la ponderación de las diversas variables promediamos la opinión de reguladores, clientes y usuarios y calculamos su importancia relativa. Así, aplicando la ecuación [16] obtuvimos el índice de eficacia que se muestra en la **tabla 17**.

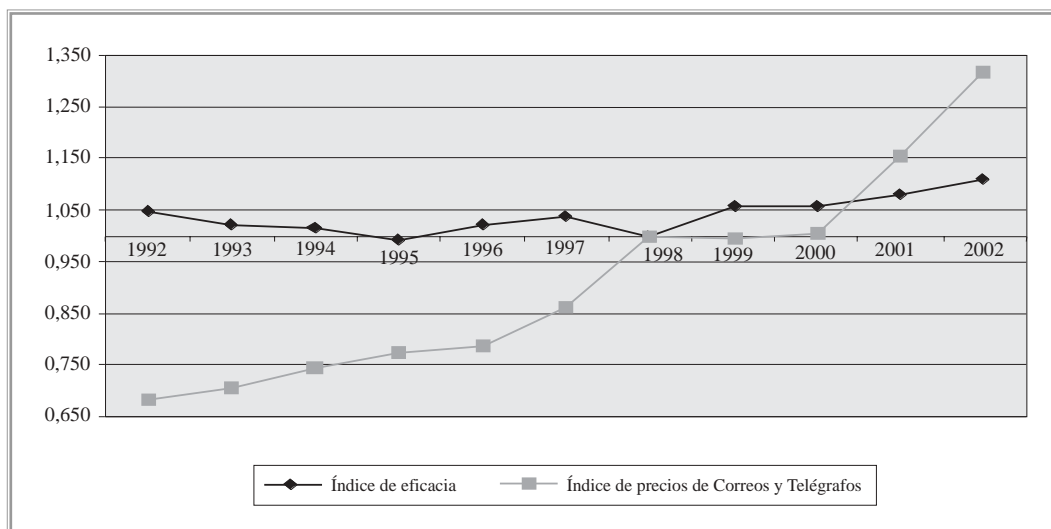
TABLA 17. Índice de eficacia del servicio postal español.

		1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	Prom.
Índice de eficacia .....	<b>I.Efc</b>	1,049	1,021	1,015	0,991	1,021	1,038	1,000	1,057	1,057	1,081	1,109	1,039
Tasa anual de cambio (%) ....	<b>I.Efc</b>		-2,602	-0,618	-2,401	3,092	1,599	-3,634	5,655	0,050	2,281	2,591	0,601

La **tabla 17** nos muestra la evolución que ha tenido la eficacia postal a lo largo de los 11 años de estudio, consiguiendo una mejora anual promedio de 0,6 por 100. Este crecimiento comienza en el año 1996 y se mantiene hasta el final del período, únicamente mermado por la caída del año 1998.

Ahora bien, las mejoras observadas en la eficacia del servicio pueden quedar justificadas por incrementos en los precios de los *outputs*. Por ello, hemos creído oportuno hacer un análisis comparativo entre la evolución de las tarifas postales y la eficacia, para lo cual hemos recalculado el índice de precios de la empresa tomando como año base 1998.

Figura 14. La eficacia del servicio postal español.



Como podemos ver en la **figura 14**, la disminución de la eficacia durante el período 1992-1995 no se corresponde con el incremento que se observa en las tarifas en el mismo período. A partir de este año la eficacia postal comienza a mejorar de forma casi continua, aunque los precios de los diferentes servicios observan un mayor incremento que no resulta compensado por las mejoras en la eficacia. Ahora bien, si tenemos en cuenta que las tarifas postales españolas han sido las más económicas de Europa, podemos inferir que hasta el año 2000 el coste de la calidad ofrecida fue mayor que el pago realizado por los usuarios.

## CAPÍTULO 6. CONCLUSIONES

A lo largo de este trabajo hemos realizado un estudio descriptivo de los cambios organizativos que han tenido lugar en Correos desde 1987 hasta 2002 y, paralelamente, hemos analizado la evolución que ha tenido la eficiencia/eficacia de la empresa en el mismo período. En los siguientes párrafos hacemos un resumen de los principales resultados obtenidos en la investigación para finalmente ofrecer nuestras conclusiones en función del objetivo general inicialmente planteado.

El mercado postal español ha experimentado una progresiva apertura a la competencia en todos sus productos. Podemos ubicar el inicio de esta liberalización en 1960 con el correo urbano, que luego avanzó en 1992 al servicio de correo rápido internacional. Pero la etapa más decisiva la encontramos en 1998 con la publicación de la Ley 24/1998 del Servicio Postal Universal y de Liberalización de los Servicios Postales, donde se liberaliza el correo interurbano a partir de los 350 gramos.

Esta apertura ha favorecido sobre todo la creación de pequeñas empresas de autónomos que han nacido en las ciudades más importantes en número de habitantes y en volumen de correspondencia para prestar servicios postales de los incluidos en el SPU. Asimismo, a raíz del proceso de liberalización comenzado en 1998, y tras el fracaso de algunas empresas privadas de Correos, se observa en este segmento una especie de proceso federativo entre pequeñas y medianas empresas, con el fin de competir eficazmente con el operador público. Sin embargo, estas transformaciones no han reducido la participación del mercado postal tradicional de Correos. En el segmento del *courier* y de la paquetería la tendencia durante el período 1997-2001 ha sido al crecimiento de la cuota de mercado de las empresas más grandes, bien sea mediante fusiones, adquisiciones o alianzas, en detrimento de la ostentada por las empresas más pequeñas. En este caso, el operador público, obligado en parte por las exigencias legislativas, ha optado por la creación de una nueva empresa para competir en el segmento exprés.

Estos cambios en el mercado han ido acompañados de transformaciones en el status jurídico-organizativo del operador público (Correos), principalmente a partir de 1992 cuando pasó a ser Organismo Autónomo. Este cambio representó el paso de una gestión completamente burocrática a una relativamente flexible y ágil, caracterizada por una continua desintervención del Estado vía legislación y por una delegación de funciones del Ministerio (Principal) en la Secretaría General de Comunicaciones, y de ésta al Director General de la empresa (Agente).

Más adelante, se produjo una nueva transformación en la empresa con el paso de Organismo Autónomo a Entidad Pública Empresarial en 1998. Con este nuevo marco jurídico no se hace un cambio radical, como lo fue el paso a Organismo Autónomo, pero sí se dota a la Entidad de mayor autonomía en la gestión, sobre todo en la capacidad de endeudamiento y en la capacidad de regirse en determinados casos por el derecho privado para la contratación de obras. También se hace más flexible y ágil el establecimiento de tarifas, el nombramiento y remuneración del personal directivo, y se abre la posibilidad de establecer incentivos por productividad al personal funcionario, así como el uso de los contratos-programa en las relaciones de la Entidad con el Estado.

Finalmente, en el 2001 se aprobó la conversión de la Entidad Pública Empresarial «Correos y Telégrafos» en Sociedad Estatal, con capital 100 por 100 público y participación exclusiva del Estado. En ese momento Correos, al igual que sus competidores, comienza a regirse por el Derecho privado en todas sus actuaciones, aunque con una peculiaridad nunca vista: gran parte de su personal conserva su condición de funcionario de la Administración del Estado. También se da en esta etapa un cambio importante en la relación principal-agente, ya que se elimina un eslabón entre el principal (Ministerio) y el agente (Director General), quedando este último con plena autonomía sobre la gestión de la empresa. Esto facilitó el desarrollo de importantes transformaciones desde el punto de vista organizativo, como lo fue el paso de una estructura funcional a una organizada por divisiones con diversos grados de recursos y de autonomía de gestión, y la implementación de contratos de gestión a nivel territorial con el fin de establecer objetivos en el ámbito de cada territorio para un período de referencia.

Estas transformaciones lógicamente han tenido su efecto sobre la eficiencia de la empresa. En este sentido, los resultados de nuestra investigación muestran que, durante el período estudiado en que Correos fue una Dirección General (1987-1991), su eficiencia tanto económica como productiva disminuyó, aunque durante el año 1991 el rendimiento sobre las ventas comenzó a mejorar. Estas mejoras se consolidaron durante el período en que Correos fue un Organismo Autónomo (1992-1997), donde consiguió importantes incrementos tanto en su eficiencia económica como productiva, y también durante el tiempo en que fue una Entidad Pública Empresarial (1998-2000). Sin embargo, a partir del momento en que pasó a ser Sociedad Estatal (2001-2002) los indicadores utilizados muestran una disminución en su eficiencia productiva unido a una gran mejora en la eficiencia económica.

Al interesarnos por conocer los factores que explicaban el cambio en la eficiencia económica de la empresa durante todo el período estudiado, obtuvimos que el 89 por 100 (promedio de todo el período) del cambio en la tasa de margen queda explicado por el mayor incremento que han tenido los precios de los *outputs* frente a los precios de los *inputs*, aunque este resultado no se mantiene durante todo el período. De hecho, durante la etapa en que Correos fue un Organismo Autónomo, el elemento más decisivo en el incremento de la tasa de margen fue el incremento de la productividad global, y durante la etapa en que fue una Entidad Pública Empresarial también el incremento de la productividad del trabajo jugó un papel determinante en la mejora de la tasa de margen.

Estas mejoras en la eficiencia de la empresa han ido acompañadas en algunos casos de mejoras en la calidad del servicio, pero no en todos los períodos ni en todos los aspectos de la calidad. La aplicación del modelo desarrollado en el capítulo 2 nos ha permitido recoger una valoración global de la eficacia del servicio postal español durante el período que comprende los años 1992-2002. En este sentido, los resultados del capítulo 5 nos dejan ver que la eficacia del servicio postal ha conseguido una mejora interanual promedio de 0,6 por 100. Así, vemos que durante el período 1992-1995 la eficacia postal disminuyó, y a partir del año 1996 presenta una mejora casi continua, interrumpida sólo por la desmejora en los tiempos de entrega y en la fiabilidad del año 1998.

Asimismo, el análisis realizado sobre la evolución de los precios de los servicios nos ha dejado ver que el índice de incrementos de los precios no se corresponde con la evolución que ha tenido el índice de eficacia. Una posible explicación a este comportamiento la encontramos en las ele-

vadas pérdidas y subvenciones que Correos arrastró hasta al año 2000 <sup>33</sup>, lo que supondría que el nivel de servicios ofrecidos hasta ese año no tendría una compensación suficiente mediante las tarifas cobradas a los usuarios.

Finalmente, un aspecto que llama la atención es la divergencia que se observa en el grado de importancia que las organizaciones de usuarios y los reguladores otorgan a las diferentes variables analizadas. Esto explica, por ejemplo, que el ente regulador español se haya centrado en la definición de objetivos de calidad de los tiempos de entrega dejando de un lado variables que para los diferentes usuarios tienen mayor importancia, como lo es la reducción de pérdidas y daños en la correspondencia.

Como conclusión general podemos decir que los cambios organizativos que ha experimentado «Correos y Telégrafos» con el paso de Dirección General a Organismo Autónomo, y de éste a Entidad Pública Empresarial, han favorecido la mejora de la eficiencia de la empresa tanto económica como productiva, y al mismo tiempo han ido acompañados de mejoras en la calidad del servicio. Sin embargo, el cambio a Sociedad Estatal sólo ha favorecido la mejora de la rentabilidad sobre sus ingresos, mientras que su productividad ha disminuido. Al mismo tiempo se observa una mejora en la calidad, sobre todo en aquellos servicios sobre los que el regulador ha establecido previamente objetivos cuantitativos.

En este sentido, nuestras conclusiones coinciden con las formuladas por PARKER y MARTIN (1995:216) al mostrar que la mejora de la eficiencia es posible en empresas gestionadas por el sector público, siempre que se existan incentivos por parte de su propietario para conseguirlas. De igual forma, coincidiendo con MARTIN y PARKER (1997:126), se observa que el proceso de reestructuración que comportó la privatización de la gestión (con el paso a S.A.) redundó en mejoras de la rentabilidad, pero no en mejoras de la productividad de Correos.

**TABLA 18. Cambios organizativos y de mercado, y su efecto sobre la eficiencia/eficacia de Correos.**

Período	1960, 1987-1991	1992-1997	1998-2000	2001-2002
<b>Cambios en el mercado</b>	Liberalización del correo urbano	Liberalización correo rápido internacional	Liberalización del correo interurbano a partir de 350 gramos	
<b>Cambios en la empresa</b>	Dirección General	Organismo Autónomo	Entidad Pública Empresarial	Sociedad Anónima
<b>Intervención del P en a gestión del A</b>	Absoluta	Alta	Moderada	Desintervención casi total

<sup>33</sup> Durante el período 1992-2000 las pérdidas anuales de explotación de Correos ascendieron a 185,5 millones de euros (promedio) y las subvenciones de explotación alcanzaron los 175 millones de euros anuales (promedio). A partir de este año Correos comienza a tener beneficios.

**TABLA 18. Cambios organizativos y de mercado, y su efecto sobre la eficiencia/eficacia de Correos (continuación).**

Período	1960, 1987-1991	1992-1997	1998-2000	2001-2002
<b>Eficiencia Económica</b>	Disminuye	Fuerte aumento	Aumenta	Fuerte aumento
<b>Eficiencia Productiva</b>	Disminuye	Fuerte aumento	Aumenta	Disminuye
<b>Calidad del Servicio</b>	-	Disminuye	Aumenta	Aumenta

FUENTE: *Elaboración propia.*

## BIBLIOGRAFÍA

- ALCHIAN, A. y DEMSETZ, H. [1972] «Production, Information Costs and Economic Organization», *American Economic Review*, Vol. 62, n.º 5, págs. 777-795.
- ARGIMÓN, I.; ARTOLA, C. y GONZÁLEZ-PÁRAMO, J. [1999] «Empresa pública y empresa privada: titularidad y eficiencia», *Moneda y Crédito*, n.º 209, págs. 45-93.
- BAHAMONDE MAGRO, A.; MARTÍNEZ LORENTE, G. y OTERO CARVAJAL, L.E. [2000] *El Palacio de Comunicaciones. Un siglo de historia de «Correos y Telégrafos»*. Madrid. EPE. «Correos y Telégrafos», editorial Lunweg.
- BORCHENDING, T.; POMMERHNE, W. y SCHNEIDER, F. [1982] «Comparing efficiency of private and public production: the evidence from five countries», *Zeitschrift für Nationalökonomie. Journal of Economics*, supplement 2.
- BÖSS, D. [1991] «Privatisation: A theoretical treatment», Oxford University Press.
- CALDERÓN, C. [1997] «Eficiencia del sector del autobús de la Comunidad de Madrid: evaluación mediante la técnica envolvente de datos», *Hacienda Pública Española*, n.º 143, págs. 3-16.
- CARVALHO y LEITE [1999] «Attribute importance in service quality: an empirical test of the PBZ conjecture in Brazil», *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 10, n.º 5, págs. 487-504.
- CAVES, D. y CHRISTENSEN, L. [1980] «The relative Efficiency of Public and Private Firm in Comparative Environment: The Case of Canadian Railroads», *Journal of Political Economy*, Vol. 88, n.º 51, págs. 958-976.
- CHARNES, COOPER y RHODES [1978] «Measuring the Efficiency on Decision Making Units», *European Journal of Operational Research*, Vol. 2, págs. 429-444.
- COASE, R. [1937] «The Nature of the Firm», *Economica*, n.º 4, págs. 386-405.
- COHEN, R.; CHU E.; FERGUSON, W. y XENAKIS, S. [1997] «A Cross Sectional Comparison and analysis of Productivity for 21 National Postal Administrations», en *Managing Chance in the Postal and Delivery Industries*, editado por M. CREW y P. KLEINDORFER, Boston, M. A., Kluwer Academic Publishers.

- COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS [1992] *Libro Verde, mercado único: Sector Postal*, Bruselas.
- CURWEN, P. [1988] «The Post Office: A Success Story», en: WHITEHEAD, C., *Reshaping the Nationalised Industries*, Transaction Books Oxford Policy Journals Cop., N.J., págs. 72-89.
- D'SOUZA, J. y MEGGINSON, W. [1999] «The Financial and Operating Performance of Privatized Firms during the 1990s», *The Journal of Finance*, Vol. LIV, n.º 4, págs. 1397-1438.
- DIEGUEZ DE SOTO, J. [1998] «El efecto productividad: un instrumento para el análisis contable», *Partida Doble*, n.º 88, págs. 42-65.
- DI EWERT, W. E. [1976] «Exact and Superlative Index Numbers», *Journal of Econometrics*, Vol. 4, págs. 115-145.
- ESCRIBANO, A.; GONZÁLEZ, P. y LASHERAS, J. [2003] «Evolution and Analysis of the Market Structure of Postal Services in Spain», en: *Competitive Transformation of the Postal and Delivery Sector*, editado por M. CREW y P. KLEINDORFER, Boston, M.A. Kluwer Academic Publishers.
- FARREL, M. J. [1957] «The measurement of Productive efficiency», *Journal of the Royal Statistics Society, Serie A*, Vol. 120, n.º 3, págs. 253-281.
- HARTLEY, K. y PARKER, D. [1991] «Privatization: A Conceptual Framework», en: OTT, A. y HARTLEY, K. (eds.), *Privatization and Economic Efficiency*. England, Edward Elgar.
- HERNÁNDEZ DE COS, P.; ARGIMÓN, I. y GONZÁLEZ-PÁRAMO J. [2004] «Public Ownership and Business Performance in the Spanish Manufacturing Sector, 1983-1996», *Public Finance Review*, n.º 2, págs. 148-182.
- JENSEN, M. y MECKLING, W. [1976] «Theory of the Firm: Managerial Behaviour, Agency Costs and Ownership Structure», *Journal of Financial Economics*, n.º 3, págs. 305-360.
- KAY, J. y THOMPSON, D. [1986] «Privatisation: a policy in search of rationale», *The Economic Journal*, n.º 96, págs. 18-32.
- LA PORTA, R. y LÓPEZ DE SILANES, F. [1999] «The benefits of privatization: evidence from México», *The Quarterly Journal of Economics*, n.º 114-4, págs. 1.193-1.242.
- MARTIN, S. y PARKER D. [1997] «The impact of privatization», Routledge.
- MARUYAMA, S. y NAKAJIMA, T. [2002] «The Productivity Analysis of Postal Services: Global comparison of the technical Efficiency and the Total Factor Productivity». Paper presentado en la Conference on Postal and Delivery Economics, Sorrento, Italia. Disponible *on line* en: <http://www.postalinsight.com/trends.cfm?cat=6&page=34>
- MEGGINSON, W.; NASH, R. y RANDENBORGH [2000] «The financial and Operating Performance of Newly Privatized Firms: An International Empirical Analysis». En: WRIGHT, V. y PERRATTI, L., *Privatization and Public Policy II*, Cap.13, págs. 309-347.
- MEGGINSON, W. y NETTER, J. [2001] «From State to Market: A Survey of Empirical Studies on Privatization», *Journal of Economic Literature*, Vol. 39, Junio, págs. 321-89.
- MEYER, R. [1975] «Publicly Owned versus Privately Owned Utilities: A policy Choice», *The Review of Economics and Statistics*, Vol. 57, n.º 4, págs. 391-399.
- MILLWARD, R. y PARKER, D. [1983] «Public and private enterprise: comparative behaviour and relative efficiency», En: *Public Sector Economics*, MILLWARD, PARKER, ROSENTHAL, SUMMER y TOPHAN (eds.), Longman, págs. 199-274.
- MIZUTANI, F. y URANISHI, S. [2003] «The Post Office vs. Parcel Delivery Companies: Competition Effects on Cost and Productivity», *Journal of Regulatory Economics*, Vol. 23, n.º 3, págs. 299-319.



- NAVARRO, M.P. [2000] «Directores Generales de Correos y Telégrafos en el siglo XX y Cronología Postal y Telegráfica», en: *El Palacio de Comunicaciones. Un siglo de historia de Correos y Telégrafos*, BAHAMONDE M. A.; MARTÍNEZ L.G. y OTERO C.L.
- MORALES, J.C. [2004] «Factores explicativos de la eficiencia del sector público: Caso Sociedad Estatal Correos y Telégrafos S.A.», Comunicación presentada en el XIV Congreso Nacional de ACEDE, Murcia, septiembre.
- NEUBERG [1977] «Two issues in the municipal ownership of electric power distribution systems», *The Bell Journal of Economics*, Vol. 8, n.º 1, págs. 302-23.
- ORGANIZACIÓN DE CONSUMIDORES Y USUARIOS DE ESPAÑA [1990] «Los Servicios Postales Españoles», *OCU-Compra Maestra*, n.º 123, noviembre, págs. 23-28.
- [1995] «El Servicio Postal en España», *OCU-Compra Maestra*, n.º 173, enero, págs. 30-35.
- [1996] «Encuesta en 100 oficinas de Correos», *OCU-Compra Maestra*, n.º 194, octubre, págs. 11-19.
- PALM, A. [1987] «La Performance Technique de Dix Huit-Services Postaux», *Annales de l'Economie Publique, Sociale et Cooperativa*, n.º 3, págs. 305-319.
- PARASURAMAN, ZEITHAML y BERRY [1985] «A conceptual model of service quality and its implications for futures research», *Journal of Marketing*, Vol. 49, págs. 41-50.
- PARKER, D. y MARTIN, S. [1995]: «The impact of UK privatisation on labour on total factor productivite», *Scottish Journal of Political economy*, Vol. 42, n.º 2, págs. 201-220.
- PIMENTA, A.; SANTOS, R. y LAGOA, S. [2000] «Technical Efficiency in CCT-Correios de Portugal», en *Current Directions in Postal Refor*, editado por M. CREW y P. KLEINDORFER, Boston, M. A. Kluwer Academic Publishers.
- PRIOR, D.; VERGÉS, J. y VILARDELL, I. [1993] «La evaluación de la eficiencia en los sectores privado y público», Instituto de Estudios Fiscales, Madrid.
- PRYKE, R. [1982] «The comparative performance of public and private enterprise», *Fiscal Studies*, Vol. 3, págs. 68-81.
- REGISTER, C.A. [1988] «Technical Efficiency Within the US Postal Services and The Postal Reorganization Act of 1970», *Applied Economics*, n.º 20, págs. 1.185-1.197.
- REES, R. [1988] «Inefficiency, Public Enterprise and Privatisation», *European Economic Review*, Vol. 32, págs. 422-431.
- SANCHÍS, J. [1996] «Privatización y eficiencia en el sector público español», *Revista de Economía Aplicada*, Vol. 4, n.º 10, págs. 65-92.
- SOLOW, R. [1957] «Technical Chance and the Aggregate Production Function», *Review of Economics and Statistics*, Vol. 39, n.º 3, págs. 312-320.
- VERGÉS, J. [2002] «EP. Vs. E. privadas: el control de la gestión y el objetivo de la eficiencia en la práctica», *Documento de Trabajo*, n.º 4, Departamento de Economía de la Empresa, UAB, Bellaterra.
- [2003] «Evaluación de la eficiencia comparativa entre empresas atendiendo tanto a los resultados financieros como a los niveles de productividad: la empresa pública "Trasmediterránea" vs. la empresa privada "Europa Ferrys"», *Documento de Trabajo*, Departamento de Economía de la Empresa, UAB, Bellaterra. Disponible on line en: <http://selene.uab.es/Jverges/EficComp.pdf>
- VIDAL JUAN, R. [1990] «Comisión mixta Hacienda-Transportes: alternativas de marco jurídico», *El Correo Postal y Telegráfico*, n.º 13, págs. 14-19.

- VILLALONGA, B. [2000] «Privatization and efficiency: differentiating ownership effects from political, organizational, and dynamic effects», *Journal of Economic Behaviour and Organization*, Vol. 42, págs. 43-74.
- VINING, A. y BOARDMAN, A. [1992] «Ownership versus competition: Efficiency in public enterprise», *Public Choice*, n.º 73, págs. 205-39.
- WIK-CONSULT [2004] «Quality of service objectives, in relation to community universal service», Study for the European Comisión Directorate-General for Internal Market.
- WILLIAMSON, O.E. [1975] «Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications», New York: The Free Press.
- YIN R. [1995] «Case Study Research, design and methods», *Applied Social Research Methods Series*, Vol. 5, Sage Publications.
- ZOFÍO PRIETO, J.L. [2001] «La evaluación de la productividad con índices de Malmquist», en *La medición de la eficiencia y la productividad*, coordinado por ÁLVAREZ PINILLA, A., Editorial Pirámide, Madrid.

#### PUBLICACIONES PERIÓDICAS

- ARANZADI, *Apéndice al Índice Progresivo de Legislación*, 1987-2002, Editorial Aranzadi, Pamplona.
- CORREOS Y TELÉGRAFOS, *Memorias Anuales de la empresa*, 1992, 1996-2002.
- *Cuentas Anuales Auditadas e Informe de Gestión*, 1992-1993, 1995-2002.
- *Revista El Correo Postal y Telegráfico*, 1987-1996.
- *Revista Abrecartas*, 1999-2004.
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA, *Anuario Estadístico de España*, 1997-2003.
- *Encuesta de Servicios Postales y de Telecomunicaciones*, 1995-1996.
- INTERNACIONAL POST CORPORATION, *UNEX*, External Quality of Service Monitoring, 1994-2002.
- MINISTERIO DE TRANSPORTES, TURISMO Y COMUNICACIONES, *Los Transportes, el Turismo y las Comunicaciones*, 1987-1989.
- MINISTERIO DE OBRAS PÚBLICAS Y TRANSPORTES, *Los Transportes y las Comunicaciones*, 1990-1992.
- MINISTERIO DE OBRAS PÚBLICAS, TRANSPORTES Y MEDIO AMBIENTE, *Los Transportes y las Comunicaciones*, 1993-1995.
- MINISTERIO DE FOMENTO, *Los Transportes y las Comunicaciones*, 1996-1998.
- *Los Transportes y los Servicios Postales*, 1999-2002.
- UNIVERSAL POSTAL UNION, *Postal Statistics*, 1987-1990, 1993-2002, disponible *on line* en: [www.upu.int](http://www.upu.int)
- LEGISLACIÓN de la Unión Europea y de España relacionada con el sector postal.

## ANEXOS

ANEXO 1: Principales y Agentes de «Correos y Telégrafos» durante el período 1987-2002 <sup>34</sup>

## MINISTROS DEL RAMO

- Transportes, Turismo y Comunicaciones (RDL 22/1982, de 7 de diciembre): 1987: Abel Ramón Caballero Álvarez.
- Obras Públicas y Transportes (RD 298/1991, de 12 de marzo): 1990: José Barrionuevo Peña.
- Obras Públicas, Transportes y Medio Ambiente (RD 1173/1993, de 13 de julio): 1991: José Borrel.
- Ministerio de Fomento (RD 758/1996, de 5 de mayo): 1996: Rafael Arias-Salgado.
- Ministerio de Fomento: 2000: Francisco Álvarez Cascos.

## SECRETARIOS GENERALES DE COMUNICACIONES

	Nombramiento	Cese
Carmen Mestre .....	mayo 1985	1988
José Luis Martín Palacín .....	agosto 1988	mayo 1991
Elena Salgado .....	mayo 1991	febrero 1996
Antonio Llardén .....	febrero 1996	junio 1996
José María Vázquez Quintana .....	junio 1996	octubre 1996
José Manuel Villar Uribarri .....	octubre 1996	mayo 2000

## DIRECTORES DE CORREOS Y TELÉGRAFOS

	Nombramiento	Cese
Ángel Félix de Sande Borrega .....	25-07-1985	18-06-1987
Felicísimo Muriel Rodríguez .....	19-06-1987	19-05-1988
José M.ª Serrano Martín .....	20-05-1988	19-01-1989
Juan José Melero Marcos .....	20-01-1989	30-05-1991
Luis Egusquiza Manchado .....	31-05-1991	06-09-1996
José Ramón Esteruelas Hernández .....	06-09-1996	29-05-2000
Alberto Núñez Feijóo .....	29-05-2000	20-01-2003
Víctor Calvo-Sotelo .....	21-01-2003	

<sup>34</sup> Información suministrada por la Directora de la Biblioteca del Museo Postal y Telegráfico de Madrid.

## ANEXO 2: Estados de resultados de «Correos y Telégrafos»

	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
<b>INGRESOS Y GASTOS precios corrientes</b>																
APROVISIONAMIENTOS	0	0	0	0	23.587	9.899	0	0	10.792	11.285	11.218	10.082	10.449	11.092	17.136	14.582
COSTES DE PERSONAL	532.126	568.198	629.889	757.407	746.645	820.900	858.433	838.028	882.096	904.383	918.379	980.928	1.006.154	1.027.070	1.084.840	1.117.533
OTROS COSTES DE EXPLOTACIÓN	117.596	136.421	125.601	136.902	186.355	164.080	149.615	156.517	170.375	197.014	186.327	182.104	207.439	239.086	294.809	325.568
DOTACIONES PARA AMORTIZACIONES DEL INMOVILIZADO	11.516	13.002	16.719	0	0	28.383	38.110	45.950	31.846	28.557	28.695	36.968	56.555	60.373	63.798	65.207
VARIACIÓN DE PROVISIONES DE TRAFICO	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0	7.677	4.106	3.457	529	-2.110	8.417	463	2.808	3.894	-3.714
<b>COSTES DE EXPLOTACIÓN*</b>	<b>661.238</b>	<b>717.620</b>	<b>772.309</b>	<b>896.309</b>	<b>933.000</b>	<b>1.036.930</b>	<b>1.063.731</b>	<b>1.044.601</b>	<b>1.098.565</b>	<b>1.141.768</b>	<b>1.144.509</b>	<b>1.218.499</b>	<b>1.281.060</b>	<b>1.340.429</b>	<b>1.474.207</b>	<b>1.519.176</b>
IMPORTE NETO DE LA CIFRA DE NEGOCIOS	448.611	490.299	508.124	543.752	628.617	805.978	739.581	812.483	858.505	886.689	974.261	1.125.937	1.184.471	1.286.146	1.474.238	1.656.441
OTROS INGRESOS DE EXPLOTACIÓN	0	0	0	0	559	7.834	0	0	3.567	3.078	4.756	1.479	914	2.964	3.023	10.146
SUBVENCIONES DE EXPLOTACIÓN ***	0	0	0	0	0	175.124	127.846	190.220	131.056	221.705	172.762	137.922	57.896	30.619	17.790	6.571
Subvenciones oficiales para cubrir déficit de explotación	0	0	0	0	0	127.846	127.846	190.220	129.878	153.024	169.509	136.762	54.379	29.657	16.828	9.609
Otras subvenciones para formación de personal y otros	0	0	0	0	0	0	0	0	1.178	68.681	3.253	1.160	3.517	962	962	962
<b>INGRESOS DE LA EXPLOTACIÓN (según cuentas)</b>	<b>448.611</b>	<b>490.299</b>	<b>508.124</b>	<b>543.752</b>	<b>628.617</b>	<b>981.661</b>	<b>875.261</b>	<b>1.002.703</b>	<b>995.128</b>	<b>1.111.473</b>	<b>1.151.778</b>	<b>1.264.737</b>	<b>1.243.281</b>	<b>1.319.729</b>	<b>1.495.052</b>	<b>1.673.158</b>
<b>INGRESOS DE LA EXPLOTACIÓN (reales) **</b>	<b>448.611</b>	<b>490.299</b>	<b>508.124</b>	<b>543.752</b>	<b>628.617</b>	<b>806.537</b>	<b>747.415</b>	<b>812.483</b>	<b>864.072</b>	<b>889.768</b>	<b>979.016</b>	<b>1.126.816</b>	<b>1.185.385</b>	<b>1.289.110</b>	<b>1.477.262</b>	<b>1.666.587</b>
<b>BENEFICIO DE LA EXPLOTACIÓN (reales)</b>	<b>B</b>	<b>-212.627</b>	<b>-227.322</b>	<b>-264.185</b>	<b>-304.383</b>	<b>-230.393</b>	<b>-316.317</b>	<b>-232.118</b>	<b>-234.493</b>	<b>-282.000</b>	<b>-165.493</b>	<b>-91.683</b>	<b>-95.675</b>	<b>-51.319</b>	<b>3.055</b>	<b>147.411</b>
<b>RECURSOS TOTALES</b>	<b>RT</b>				<b>547.617</b>	<b>771.301</b>	<b>1.096.695</b>	<b>1.028.068</b>	<b>947.116</b>	<b>906.120</b>	<b>908.291</b>	<b>1.141.922</b>	<b>1.287.974</b>	<b>1.322.303</b>	<b>1.552.131</b>	<b>1.779.156</b>
FONDOS PROPIOS (Sin beneficio del año)					540.259	666.056	790.349	689.987	621.667	598.715	601.629	685.527	767.946	752.014	858.421	873.338
INGRESOS A DISTRIBUIR EN VARIOS EJERCICIOS																
EXIGIBLE FINANCIERO (deudores a corto plazo)																
<b>Fuente: Elaboración propia a partir de las cuentas anuales auditadas de la empresa</b>					7.359	103.244	346.347	338.681	325.449	347.405	306.661	383.110	369.234	356.741	410.813	556.548
** Sin subvenciones, ingresos financieros, ni ingresos y beneficios extraordinarios																
*** No incluye subvenciones para el pago de deuda histórica																
<b>1ª aproximación a la eficiencia: beneficio relativo</b>																
TASA DE RENTABILIDAD EXPLOT. real	B/FP															
TASA DE MARGEN EXPLOT. real	B/E	-0,474	-0,464	-0,520	-0,648	-0,286	-0,423	-0,286	-0,271	-0,283	-0,169	-0,081	-0,081	-0,040	0,002	0,088

**ANEXO 3: Evolución de la correspondencia nacida y de los precios en «Correos y Telégrafos»**

EVOLUCIÓN DE CORRESPONDENCIA NACIDA (millones de unidades)		1987	%	1988	%	1989	%	1990	%	1991	%	1992	%	1993	%	1994	%	1995	%	1996	%	1997	%	1998	%	1999	%	2000	%	2001	%	2002	%
<b>CONCEPTO</b>																																	
<b>INSTITUCIONAL</b>																																	
Francia		86,7	2,9	124,7	3,4	116,6	2,9	109,6	2,7	76,3	2,1																						
<b>LÍNEA BÁSICA</b>		<b>2.980,7</b>	<b>71,5</b>	<b>3.678,0</b>	<b>73,0</b>	<b>3.960,0</b>	<b>76,8</b>	<b>3.992,8</b>	<b>76,7</b>	<b>3.601,3</b>	<b>73,3</b>	<b>3.146,7</b>	<b>72,1</b>	<b>2.889,0</b>	<b>69,0</b>	<b>2.863,6</b>	<b>67,9</b>	<b>2.911,9</b>	<b>67,5</b>	<b>3.046,3</b>	<b>69,1</b>	<b>3.110,9</b>	<b>71,2</b>	<b>3.294,2</b>	<b>72,0</b>	<b>3.520,4</b>	<b>70,1</b>	<b>3.896,6</b>	<b>72,1</b>	<b>3.821,0</b>	<b>73,9</b>	<b>4.056,0</b>	<b>76,2</b>
Cartas y tarjetas Urbana		966,9	32,4	1.187,0	32,3	1.251,3	31,6	1.179,8	29,5	1.130,5	31,4	1.160,3	36,9	1.013,2	35,1	948,1	33,1	926,6	31,8	938,0	30,6	942,3	30,3	844,6	25,6	850,7	24,2	900,9	24,4	949,0	24,8	860,0	21,2
Cartas y tarjetas Interurbana		1.763,0	59,1	2.246,7	61,1	2.571,2	64,9	2.738,8	64,5	2.318,0	64,4	1.811,8	57,6	1.711,9	59,3	1.732,8	60,5	1.819,7	62,5	1.937,5	63,6	2.007,4	64,5	2.276,2	69,1	2.524,2	71,7	2.656,3	71,9	2.687,3	70,3	3.018,8	74,4
Cartas y tarjetas Internacional		250,8	8,4	244,3	6,6	137,6	3,5	239,2	6,0	152,8	4,2	174,6	5,5	163,9	5,7	182,9	6,4	165,6	5,7	172,8	5,7	161,2	5,2	173,2	5,3	145,5	4,1	139,4	3,8	184,7	4,8	177,2	4,4
<b>LÍNEA ECONÓMICA</b>		<b>1.068,6</b>	<b>26,6</b>	<b>1.190,9</b>	<b>23,6</b>	<b>1.027,4</b>	<b>19,9</b>	<b>1.231,1</b>	<b>21,3</b>	<b>1.180,1</b>	<b>24,0</b>	<b>1.176,1</b>	<b>27,0</b>	<b>1.268,2</b>	<b>30,3</b>	<b>1.326,5</b>	<b>31,5</b>	<b>1.376,0</b>	<b>31,9</b>	<b>1.335,7</b>	<b>30,3</b>	<b>1.226,1</b>	<b>28,1</b>	<b>1.246,4</b>	<b>27,3</b>	<b>1.466,6</b>	<b>29,2</b>	<b>1.397,7</b>	<b>27,3</b>	<b>1.317,4</b>	<b>25,5</b>	<b>1.239,4</b>	<b>23,3</b>
Impresos y periódicos		1.059,7	99,2	1.182,2	99,3	1.014,8	98,8	1.109,3	98,8	1.166,8	98,9	1.164,3	99,0	1.255,5	99,0	1.315,2	99,0	1.359,3	98,8	1.319,2	98,8	1.208,1	98,5	1.223,1	98,5	1.446,7	98,6	1.379,4	98,7	1.296,2	98,5	1.219,0	98,4
Paquete postal (certificados)*		8,9	0,8	8,7	0,7	12,6	1,2	13,8	1,2	13,3	1,1	11,8	1,0	12,7	1,0	13,3	1,0	16,7	1,2	16,5	1,2	16,0	1,5	19,3	1,5	19,9	1,4	16,3	1,3	19,2	1,5	20,4	1,6
<b>LÍNEA URGENTE</b>		<b>34,5</b>	<b>0,9</b>	<b>43,4</b>	<b>0,9</b>	<b>52,8</b>	<b>1,0</b>	<b>52,2</b>	<b>1,0</b>	<b>54,9</b>	<b>1,1</b>	<b>39,7</b>	<b>0,9</b>	<b>35,4</b>	<b>0,8</b>	<b>27,6</b>	<b>0,7</b>	<b>27,5</b>	<b>0,6</b>	<b>30,6</b>	<b>0,7</b>	<b>27,5</b>	<b>0,7</b>	<b>30,9</b>	<b>0,7</b>	<b>33,5</b>	<b>0,7</b>	<b>32,2</b>	<b>0,6</b>	<b>28,7</b>	<b>0,6</b>	<b>27,5</b>	<b>0,5</b>
Cartas y tarjetas		34,5	0,9	41,1	0,9	50,5	0,9	49,6	0,9	52,6	0,9	39,7	0,9	32,4	0,8	27,6	0,7	27,5	0,6	30,6	0,7	27,5	0,7	30,9	0,7	33,5	0,7	32,2	0,6	28,7	0,6	27,5	0,5
Postal express		0,0	0,0	1,1	0,0	2,6	1,2	2,3	1,5	3,0	1,6	2,8	0,124																				
Correspondencia asegurada		1,0	2,7	1,1	2,6	1,1	2,0	1,0	2,0	0,7	1,3																						
<b>TOTAL</b>		<b>4.171,5</b>	<b>5,037,0</b>	<b>5.156,8</b>	<b>5,277,7</b>	<b>5.166,8</b>	<b>5,166,8</b>	<b>5.166,8</b>	<b>5,166,8</b>	<b>4.912,6</b>	<b>4,912,6</b>	<b>4.382,5</b>	<b>4,382,5</b>	<b>4.169,6</b>	<b>4,169,6</b>	<b>4.219,9</b>	<b>4,219,9</b>	<b>4.316,4</b>	<b>4,316,4</b>	<b>4.414,6</b>	<b>4,414,6</b>	<b>4.367,9</b>	<b>4,367,9</b>	<b>4.873,3</b>	<b>4,873,3</b>	<b>5.020,5</b>	<b>5,020,5</b>	<b>5.167,1</b>	<b>5,167,1</b>	<b>5.322,9</b>	<b>5,322,9</b>		

Los datos han sido recopilados de las siguientes fuentes: Informes anuales sobre el Transporte, el Turismo y las Comunicaciones del Ministerio de Transportes, Turismo y Comunicaciones (1987-1999); Informes anuales sobre los Transportes y las Comunicaciones del Ministerio de Obras Públicas y Transportes (1990-1991); Anuario Estadístico del INE (período 1992-2001); Boletín mensual de estadística nº 142 del INE (años 2002) y de las estadísticas de la Unión Postal Universal (nº de paquetes postales período 1995-2002).

\* El paquete postal certificado se refiere al correo certificado y al correo certificado con seguro. Los datos de este apartado corresponden al período 1991-1999. Los datos de este apartado corresponden al período 1991-1999. Los datos de este apartado corresponden al período 1991-1999.

\*\* Teniendo en cuenta que durante los años 88, 90, 91, 95 y 97 la contribución de paquete postal a la Línea Económica osciló entre 1,1% y 1,2%, se considera acortado inter que durante el período 82 - 84 su porcentaje no bajó del 1%.



EVOLUCIÓN DE LAS TARIFAS POSTALES Y PESO RELATIVO DEL VOLUMEN DE PRODUCTO

CONCEPTO	ene-97	ene-98	ene-99	ene-00	ene-01	ene-02	ene-03	ene-04	ene-05	ene-06	ene-07	ene-08	ene-09	ene-10	ene-11	ene-12	ene-13	ene-14	ene-15	ene-16	ene-17	ene-18	ene-19	ene-20	ene-21	ene-22						
Tarifa	% obj	Tarifa	% obj	Tarifa	% obj	Tarifa	% obj	Tarifa	% obj	Tarifa	% obj	Tarifa	% obj	Tarifa	% obj	Tarifa	% obj	Tarifa	% obj	Tarifa	% obj	Tarifa	% obj	Tarifa	% obj	Tarifa	% obj					
Blanca / Tarjetas / Carta urbana, 20gr	7	23,7	8	24,3	9,75	22,3	15	22,8	17,00	25,8	17	23,4	18	21,6	19	20,6	19	20,6	19	20,6	19	20,6	19	20,6	19	20,6	19	20,6				
Blanca / Tarjetas / Carta interurbana, 20gr	19	42,0	20	44,8	20	45,9	21,25	48,7	25	46,7	27,00	40,2	28	39,6	30	42,5	30	42,5	30	42,5	30	42,5	30	42,5	30	42,5	30	42,5	30	42,5		
Blanca / Tarjetas / Carta internacional, 20gr	48	6,0	45	4,9	45	2,7	45	3,9	45	3,8	55	4,2	60	3,7	60	3,8	60	3,8	60	3,8	60	3,8	60	3,8	60	3,8	60	3,8	60	3,8		
Econo / Impresos Publicaciones (memorandos)	12	25,2	13	23,6	9	19,7	13,5	21,0	11	23,5	12,00	25,8	17	29,0	18	30,5	19	28,9	19	28,9	19	28,9	19	28,9	19	28,9	19	28,9	19	28,9		
Econo / Impresos Publicaciones masivos (blanc)	8,5																															
Econo / Paquetes Postales 2,3 Kg. (Nacional)	288	0,2	300	0,2	300	0,3	300	0,3	330	0,3	350	0,3	350	0,3	350	0,4	300	0,4	324	0,4	324	0,4	350	0,4	400	0,3	420	0,4	420	0,4		
Urgente / Cartas y Tarjetas (memorandos)	65	0,8	70	0,8	70	1,0	78,75	0,9	105	1,1	150,00	0,9	180	0,7	180	0,6	180	0,6	180	0,7	194	0,7	206	0,6	220	0,6	250	0,6	260	0,5	300	0,5
Derechos certificados	32	2,3	34	1,9	34	1,9	50,5	2,0	100	2,4	110,00	3,2	120	3,2	130	3,1	130	3,2	140	3,4	140	3,4	150	3,2	150	3,1	150	3,2	155	3,3	308	3,0
Derechos reembolsados	55	0,4	60	0,3	60	0,3	65	0,3	80	0,2	90,00	0,0	95	0,0	100	0,0	110	0,0	110	0,0	119	0,0	127	0,0	135	0,0	140	0,0	150	0,0	150	0,0
<b>TARIFA MEDIA PONDERADA</b>	<b>17,18</b>	<b>17,52</b>	<b>17,55</b>	<b>19,71</b>	<b>24,03</b>	<b>26,27</b>	<b>27,24</b>	<b>29,76</b>	<b>29,88</b>	<b>30,31</b>	<b>33,19</b>	<b>38,54</b>	<b>39,73</b>	<b>44,50</b>	<b>44,50</b>	<b>50,78</b>	<b>50,78</b>	<b>50,78</b>	<b>50,78</b>	<b>50,78</b>	<b>50,78</b>	<b>50,78</b>	<b>50,78</b>	<b>50,78</b>	<b>50,78</b>	<b>50,78</b>	<b>50,78</b>	<b>50,78</b>	<b>50,78</b>	<b>50,78</b>	<b>50,78</b>	<b>50,78</b>

Nota: Las tarifas utilizadas son las publicadas en los anuarios de los Transportes, el Turismo y las Comunicaciones (1987-1989) y anuarios de los Transportes y Comunicaciones (1990-2001). Las del año 2002 que han sido tomadas directamente del BOE. Estos informes publican las tarifas de aquellos productos más utilizados. Cada tipo de producto varia su precio en función del peso, sin embargo, aquí hemos supuesto una única tarifa por tipo de producto.  
Para el cálculo de la tarifa media de los impresos publicitarios, se ha supuesto que ambos conceptos aportan cantidades de igual regularidad.  
Teniendo en cuenta que no se dispone de datos referentes a las cantidades de periodos, se tomó la decisión de no incluir su precio en el cálculo, sin embargo se sabe que su contribución a la línea económica es inferior a 2,5%.  
Durante el año 1990 el cambio de tarifas se produjo durante el mes de noviembre, por tanto durante ese año el precio medio se calculó considerando 9 meses con las tarifas de 1989 y 3 meses con las tarifas de 1990.

ANEXO 4: Ingresos y costes de la explotación a precios de 1992

	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
<b>INGRESOS Y GASTOS A PRECIOS DE 1992 ****</b>																
APROVISIONAMIENTOS	0	0	0	0	0	23.587	9.544	0	9.488	9.780	8.880	6.972	7.160	7.523	10.116	7.544
COSTES DE PERSONAL	752.586	760.519	803.890	889.793	797.351	820.900	792.552	748.452	758.960	750.345	741.377	759.186	769.395	773.779	793.826	814.204
OTROS GASTOS DE EXPLOTACIÓN	158.807	177.471	155.756	157.420	197.663	164.080	142.850	143.388	147.924	165.463	154.661	148.269	164.865	185.276	226.855	236.276
DOTACIONES PARA AMORTIZACIONES DEL INMOVILIZADO	13.888	14.977	18.433	0	0	28.383	37.656	44.468	29.538	25.892	25.715	32.837	49.706	52.048	54.176	54.554
VARIACIÓN DE PROVISIONES DE TRÁFICO	0	0	0	0	0	0	7.230	3.604	2.785	4.27	-1.704	6.620	357	2.288	11.257	-2.732
<b>COSTES DE LA EXPLOTACIÓN</b>	<b>925.381</b>	<b>952.967</b>	<b>978.079</b>	<b>1.047.153</b>	<b>995.015</b>	<b>1.036.930</b>	<b>989.633</b>	<b>939.913</b>	<b>948.695</b>	<b>951.906</b>	<b>928.929</b>	<b>953.783</b>	<b>991.482</b>	<b>1.020.908</b>	<b>1.096.129</b>	<b>1.109.825</b>
<b>INGRESOS DE LA EXPLOTACIÓN</b>	<b>687.204</b>	<b>735.076</b>	<b>760.676</b>	<b>724.850</b>	<b>687.340</b>	<b>806.537</b>	<b>720.860</b>	<b>742.402</b>	<b>759.670</b>	<b>771.098</b>	<b>774.932</b>	<b>768.000</b>	<b>812.240</b>	<b>874.324</b>	<b>872.073</b>	<b>862.204</b>

(\*\*\*\*) HIPOTESIS DE VALORACIÓN REALIZADAS:  
1) Para los ingresos de la explotación y los gastos de Aprovechamientos hemos utilizado el índice de precios construido para la empresa.  
2) Respecto a los Gastos de Personal, hemos supuesto que han variado de forma paralela al Coste Standard mensual medio del sector de Transporte, Alojamiento y Comunicaciones.  
3) Para los costes por Transportes hemos supuesto que han variado igual al IPC Transportes por carretera (mercancías) y otros.  
4) Para los costes por suministros, hemos supuesto que han variado según el Índice de Precios Industriales para bienes intermedios: Energía y agua.  
5) Respecto a los Arrendamientos y Alquileres hemos supuesto que han variado según el IPC Alquiler de vivienda.  
6) Respecto a los gastos por Reparación y Conservación y Amortización de los bienes muebles e inmuebles hemos supuesto que han variado según el IPI Bienes de equipo.  
7) Respecto a los gastos por Comunicaciones, Servicios Profesionales Independientes, Saldos de Correspondencia, Tributos y Variación de la Provisiones de Tráfico, hemos supuesto que han variado según el IPC Correo y Comunicaciones.  
8) Para los gastos por Amortización de los Edificios y construcciones hemos supuesto que han variado según el IPI Materiales para la Construcción.  
9) Para los gastos por Amortización de los Edificios y construcciones hemos supuesto que han variado según el IPI Otros bienes y servicios.  
10) Para deflactar los OTROS GASTOS DE EXPLOTACIÓN de los años 1990, 1991 y 1994 hemos supuesto que han variado según el promedio de los índices utilizados para el resto de los años.

PERSONAL MEDIA ANUAL	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Correos y Telégrafos S.A.																
PERSONAL AL 31/12 DE CADA AÑO	P	62.410	65.501	66.039	65.813	64.769	63.768	64.002	63.943	63.844	63.424	64.135	64.896	64.492	63.946	63.187
<b>PERSONAL TOTAL</b>	<b>P</b>	<b>62.410</b>	<b>65.501</b>	<b>66.039</b>	<b>65.813</b>	<b>64.769</b>	<b>63.768</b>	<b>64.002</b>	<b>63.943</b>	<b>63.844</b>	<b>63.424</b>	<b>64.135</b>	<b>64.896</b>	<b>64.492</b>	<b>63.946</b>	<b>63.187</b>

Fuente: Anuario Estadístico de España (INE 2003). Anuarios de los Transportes y las Comunicaciones (1987-1989)

## ANEXO 5: Variables del modelo

Anexo 5a: Variables del modelo (Margen - IPAT) (en valores absolutos)

	m=	m				CP/IE						
		B/IE	CP/IE	(CP/IE)^	CR/IE	(CR/IE)^	IPAT	(IPAT)^	lvp	(lvp)^	cpe	(cpe)^
Dirección General	1987	-0,474	1,186		0,288		11,011		0,653		8,526	
	1988	-0,464	1,159	-0,023	0,305	0,057	11,222	0,019	0,667	0,022	8,675	0,017
	1989	-0,520	1,240	0,068	0,280	-0,084	11,519	0,026	0,668	0,001	9,540	0,095
	1990	-0,648	1,393	0,116	0,255	-0,092	11,014	-0,045	0,750	0,116	11,508	0,188
	1991	-0,484	1,188	-0,159	0,296	0,149	10,609	-0,037	0,915	0,198	11,524	0,001
	Prom.	-0,518	1,233	0,000	0,285	0,007	11,075	-0,009	0,731	0,084	9,955	0,075
Organismo Autónomo	1992	-0,286	1,018	-0,154	0,268	-0,101	12,088	0,131	1,000	0,089	12,303	0,065
	1993	-0,423	1,149	0,121	0,275	0,025	10,993	-0,095	1,037	0,036	13,090	0,062
	1994	-0,286	1,031	-0,108	0,254	-0,077	11,360	0,033	1,094	0,054	12,823	-0,021
	1995	-0,271	1,021	-0,010	0,251	-0,015	11,662	0,026	1,137	0,039	13,542	0,055
	1996	-0,283	1,016	-0,004	0,267	0,063	11,882	0,019	1,154	0,014	13,936	0,029
	1997	-0,169	0,938	-0,080	0,231	-0,144	11,930	0,004	1,263	0,091	14,139	0,014
Prom.	-0,286	1,029	-0,039	0,258	-0,042	11,652	0,020	1,114	0,054	13,305	0,034	
E. P. E.	1998	-0,081	0,871	-0,075	0,211	-0,091	11,834	-0,008	1,467	0,150	15,115	0,067
	1999	-0,081	0,849	-0,025	0,232	0,095	12,590	0,062	1,459	-0,005	15,596	0,031
	2000	-0,040	0,797	-0,063	0,243	0,047	13,557	0,074	1,474	0,010	15,925	0,021
	Prom.	-0,067	0,839	-0,054	0,229	0,017	12,660	0,043	1,467	0,051	15,546	0,040
S.A.	2001	0,002	0,734	-0,082	0,264	0,081	13,638	0,006	1,694	0,139	16,965	0,063
	2002	0,088	0,671	-0,091	0,241	-0,090	13,645	0,001	1,933	0,132	17,686	0,042
	Prom.	0,045	0,702	-0,086	0,252	-0,004	13,642	0,003	1,813	0,135	17,326	0,052
Porm. Total	-0,276	1,016	-0,038	0,260	-0,012	11,910	0,014	1,148	0,072	13,181	0,049	

\* ^ ^ Tasa de variación continua

Anexo 5b: Variables del modelo (Margen - IPG) (en valores absolutos)

	m=	m			CE/IE					
		B/IE	CE/IE	(CE/IE)^	IPG	(IPG)^	lvp	(lvp)^	lvk	(lvk)^
Dirección General	1987	-0,474	1,474		0,743		0,653		0,715	
	1988	-0,464	1,464	-0,007	0,771	0,038	0,667	0,022	0,753	0,052
	1989	-0,520	1,520	0,038	0,778	0,008	0,668	0,001	0,790	0,047
	1990	-0,648	1,648	0,081	0,692	-0,116	0,750	0,116	0,856	0,081
	1991	-0,484	1,484	-0,105	0,691	-0,002	0,915	0,198	0,938	0,091
	Prom.	-0,518	1,518	0,002	0,735	-0,018	0,731	0,084	0,810	0,068
Organismo Autónomo	1992	-0,286	1,286	-0,144	0,778	0,119	1,000	0,089	1,000	0,064
	1993	-0,423	1,423	0,102	0,728	-0,066	1,037	0,036	1,075	0,072
	1994	-0,286	1,286	-0,102	0,790	0,081	1,094	0,054	1,111	0,033
	1995	-0,271	1,271	-0,011	0,801	0,014	1,137	0,039	1,158	0,041
	1996	-0,283	1,283	0,009	0,810	0,012	1,154	0,014	1,199	0,035
	1997	-0,169	1,169	-0,093	0,834	0,029	1,263	0,091	1,232	0,027
Prom.	-0,286	1,286	-0,040	0,790	0,031	1,114	0,054	1,129	0,046	
E. P. E.	1998	-0,081	1,081	-0,078	0,805	-0,035	1,467	0,150	1,278	0,036
	1999	-0,081	1,081	-0,001	0,819	0,017	1,459	-0,005	1,292	0,011
	2000	-0,040	1,040	-0,039	0,856	0,044	1,474	0,010	1,313	0,016
	Prom.	-0,067	1,067	-0,039	0,827	0,009	1,467	0,051	1,294	0,021
S.A.	2001	0,002	0,998	-0,041	0,796	-0,074	1,694	0,139	1,345	0,024
	2002	0,088	0,912	-0,091	0,777	-0,024	1,933	0,132	1,369	0,018
	Prom.	0,045	0,955	-0,066	0,786	-0,049	1,813	0,135	1,357	0,021
Porm. Total	-0,276	1,276	-0,032	0,779	0,003	1,148	0,072	1,089	0,043	

\* ^ ^ Tasa de variación continua



**ANEXO 6: Indicadores utilizados para el cálculo de la eficacia postal**

**RAPIDEZ Y FIABILIDAD EN LA ENTREGA**

TEI	1992		1993		1994		1995		1996		1997		1998		1999		2000		2001		2002	
	D+3	D+5	D+3	D+5	D+3	D+5	D+3	D+5	D+3	D+5	D+3	D+5	D+3	D+5	D+3	D+5	D+3	D+5	D+3	D+5	D+3	D+5
TE1	91,5	94,5	91,5	94,5	90,0	96,0	88,1	96,0	90,0	96,0	87,0	96,0	89,2	96,0	89,2	96,0	89,2	96,0	89,2	96,0	89,2	96,0
TE2	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA
TE3	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA
TE4	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA

Fuente: Informe de los Transportes y los Servicios Postales 2001 y 2002. Ministerio de Fomento. Subdirección General de Regulación Postal. Los datos de TE3 (1995-1999) y TE1 (1992) se han tomado de las memorias de Correos de los años 1992, 1995-2002. NA: No aplica. NI: No información. TE2 han sido tomados de UNEX (International Post Corporation).

**FIABILIDAD DEL SERVICIO**

	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
<b>Número de Quejas *</b>	15645	17874	24670	29795	34122	43780	47640	52726
<b>Número de Reclamaciones*</b>	148039	156629	180439	156388	161897	186758	193349	187087
Quejas por millón de envíos ordinarios*	3,630	4,050	5,650	6,510	6,800	8,530	9,210	9,900
Reclamaciones por millar de envíos certificados*	0,960	0,960	0,942	0,921	0,900	1,007	0,991	1,015
<b>Índice de Satisfacción del Cliente **</b>								
Grandes empresas					7,98			6,69
Agencias de publicidad					7,44			6,6
Pymes					6,98			6,85
Particulares					6,72			6,7
<b>Valoración media</b>					<b>6,86</b>			<b>6,7</b>

Fuente:

\*Los datos se han tomado de las memorias de Correos de los años 1996-2002; \*\*Memoria anual 1999 y Revista Abrecartas nº 21

**FRECUENCIA DEL SERVICIO**

	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Regularidad del servicio postal										
Nº promedio de recolecciones por día laboral en zonas urbanas									2	2
Nº promedio de recolecciones por semana en zonas rurales									6	6
Nº promedio de distribuciones por día laboral en zonas urbanas	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Nº promedio de distribuciones por semana en zonas rurales	5	5	5	5	5	5	5	6	6	6

Fuente:

Estadísticas de la Unión Postal Universal años 1987-2002

**DISPONIBILIDAD DEL SERVICIO**

	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
<b>HABITANTES (en miles)</b>	39010	39090	39150	39210	39270	39320	39370	39420	39470	40270	39924
Buzones	ND	32.000	32.222	33.625	32.919	34.514	34.715	37.490	37.812	37.962	40.564
Oficinas Urbanas	1.683	1.709	1.726	1.753	1.768	1.793	1.811	1.820	1.848	1.887	1.896
Oficinas rurales	10.168	10.004	9.646	9.351	9.170	8.949	8.704	8.573	8.345	8.260	7.097

Fuente:

Subdirección General de Regulación de Servicios Postales. Subsecretaría. Ministerio de Fomento.