

ASOCIACION ARGENTINA DE HISTORIA ECONOMICA
UNIVERSIDAD NACIONAL DE TRES DE FEBRERO

XXI JORNADAS DE HISTORIA ECONÓMICA
Caseros (Pcia. de Buenos Aires)
23–26 de septiembre de 2008

ISBN: 978-950-34-0492-8

**INSTITUCIONES Y DESARROLLO:
EL CASO DEL CORREO OFICIAL DE LA REPÚBLICA ARGENTINA ***

Ana Castellani (IDAES-UNSAM/UBA/CONICET),
Lorena A. Cobe (IDAES-UNSAM)

1. Introducción

En la actualidad, la empresa Correo Oficial de la República Argentina (CORASA) es la prestadora del servicio público postal, telegráfico y monetario, nacional e internacional. Además, es la encargada de representar al país ante la Unión Postal Universal (UPU) y la única obligada a prestar el Servicio Postal Básico Universal (SPBU); servicio que cumple una gran importancia en la comunicación e integración de la población a lo largo del extenso y heterogéneamente ocupado territorio nacional. La empresa cuenta para ello con una vasta red integrada por más de 5.000 puestos de servicios ubicados en todo el país (considerando agencias, estafetas y sucursales propias, y unidades administrativas concesionadas a terceros), y emplea a más de 12.800 agentes, cuya representación está en manos de cuatro sindicatos.

CORASA es una empresa de propiedad estatal creada en el año 2004, luego de que el Estado rescindiera el contrato con la concesionaria privada y se hiciera cargo nuevamente de un Correo Oficial completamente deteriorado. En estos cuatro años de vida, la empresa mantuvo un estilo de gestión similar al de las grandes firmas privadas y logró acrecentar su participación en el mercado, duplicar sus ventas, garantizar la provisión del SPBU, incrementar la productividad de la mano de obra, mejorar la gestión interna y obtener resultados operativos positivos en todos sus balances, sin recibir aportes del Tesoro Nacional ni privilegios institucionales que le permitieran solventar el SPBU. Tan exitoso desempeño permitió recuperar la imagen pública del Correo Oficial, tanto entre los usuarios individuales como entre los corporativos, a punto tal que en el año 2006, CORASA ingresó en el ranking

* Este trabajo se inscribe en el Proyecto de Investigación *Instituciones y Desarrollo en América Latina: un estudio comparativo*, llevado a cabo por la Universidad de Princeton (EE.UU.) y conducido localmente por el Instituto de Altos Estudios Sociales de la Universidad Nacional de General San Martín.

de las empresas más prestigiosas del país por la calidad de los servicios y productos que comercializa.¹

Más allá de los resultados alcanzados durante la actual gestión pública del Correo, es dable afirmar que la prestación del servicio postal oficial se desarrolla en un marco de inestabilidad organizacional e institucional. Este trabajo procura demostrar que esta inestabilidad se debe a una confluencia de factores presentes y procesos históricos. Con relación a los primeros, la empresa se encuentra en una situación jurídica endeble, puesto que aún el gobierno no ha tomado una decisión definitiva sobre la necesidad de mantener el Correo Oficial en manos del Estado o recurrir nuevamente a una privatización, ya sea parcial o total del mismo. También son precarias las reglas de juego en las que desarrolla sus prestaciones. A la vez, la configuración de este marco de inestabilidad institucional y organizacional se inscribe históricamente en la década de 1970, cuando a partir de una reforma al marco regulatorio de la actividad postal se conformó un verdadero *ámbito privilegiado de acumulación*² en torno al funcionamiento del Correo Oficial; y se consolidó en la década de 1990 con las políticas de desregulación de la actividad postal y de privatización de la firma. En conjunto, estas políticas estatales trajeron aparejado un gran deterioro de la calidad institucional del prestador público que, con algunos matices, continúa hasta el presente.

La puesta a prueba de esta hipótesis permitirá, a su vez, abordar dos cuestiones relacionadas: por un lado, evaluar la relación entre la institución servicio postal oficial y la organización empresaria encargada de suministrarlo (la adecuación de la organización real a los fines institucionalizados), y por otro, establecer si esta organización contribuye efectivamente al desarrollo económico, social y político del país.

En tal sentido, este planteo distingue analíticamente entre *institución* y *organización realmente existente*. En efecto, recurriendo a un enfoque neo-institucionalista se entiende por *institución* a un complejo de valores, normas y reglas que articulan las relaciones en las organizaciones (y otras esferas sociales) entre los ocupantes de roles, una suerte de *mapa simbólico* de las *organizaciones*, que son el ámbito que habitan rutinariamente los actores sociales. En este orden de ideas, las organizaciones son espacios donde enraizan las instituciones; pero a su vez, las relaciones sociales que las instituciones procuran coordinar modifican a las instituciones mismas. Por ello, la forma en que las organizaciones realmente existentes operan, difiere de los fines, reglas y jerarquías prescriptas. (Portes, 2006)

¹ Se trata del Ranking que realiza anualmente la consultora CEOP (Centro de Estudios de Opinión Pública) y que publica el diario *Clarín*.

² Los ámbitos privilegiados de acumulación se definen como espacios en donde las empresas privadas involucradas obtienen ganancias extraordinarias derivadas de la existencia de privilegios institucionalizados y no institucionalizados generados por el accionar estatal. Al respecto consultar Castellani (2007).

A fin de poder dar cuenta de las cuestiones planteadas, se propone una estrategia de análisis de datos, provenientes de diversas fuentes primarias y secundarias, que cruza dos perspectivas analíticas: un abordaje diacrónico de la institución y la organización empresaria, y un abordaje sincrónico de ambas. Para esto último, se hará particular hincapié en el análisis de los principales aspectos internos y externos de la organización que condicionan su calidad institucional.

2. Inestabilidad institucional y organizacional del Correo Oficial

El Correo Oficial es una de las instituciones más antiguas del país. Mantiene una presencia notable en todo el territorio nacional y en muchos lugares del interior es la única institución estatal visible.

Los correos fijos se remontan a la etapa previa a la creación del Virreinato del Río de la Plata (data de julio de 1769), cuando la creciente actividad comercial en torno al puerto de Buenos Aires requirió la creación de un sistema de comunicaciones propio. Durante el período revolucionario iniciado en 1810, el correo desempeñó un papel importante llevando partes y órdenes de la Primera Junta y difundiendo bandos con las ideas libertarias.

En 1826, se creó la Dirección General de Correos, Postas y Caminos, y se estableció la nacionalización del correo, primer hito en el proceso de institucionalización del sistema postal argentino. Ya en las postrimerías del siglo XIX y en pleno proceso de organización nacional, se sancionó la primera Ley de Correos, la N° 816 en el año 1876, que modernizó notablemente los servicios postales del país y fusionó en un solo organismo la actividad de los correos postales y los telégrafos, dejándolos bajo la dependencia del Ministerio del Interior.

La estabilidad institucional del Correo Oficial se mantuvo hasta mediados del siglo XX. Desde entonces, se sucedieron varios cambios administrativos y normativos producto de una inestabilidad institucional mucho mayor: la derivada de la sucesión de gobiernos civiles y militares que caracterizó al país desde el primer golpe de Estado realizado por las Fuerzas Armadas en 1930.

En 1944, el Poder Ejecutivo dispuso la autarquía organizacional y una nueva denominación: Dirección General de Correos y Comunicaciones. En 1946, la Dirección pierde la autarquía y a comienzos de 1949 se crea la Secretaría de Correos y Telecomunicaciones de la Nación. En mayo de ese mismo año, la Secretaría fue elevada a rango de Ministerio de Comunicaciones y en 1958 perdió esa posición para volver a convertirse en Secretaría de Estado de Comunicaciones, dependiente de Presidencia de la Nación. Como una muestra más de inestabilidad institucional, en 1971 se degrada su posición para pasar a ser Subsecretaría de Comunicaciones.

A comienzos de la década de 1970, se sancionó una nueva Ley de Correos (la N° 20.216) y prácticamente al mismo tiempo se funda la primera empresa estatal encargada de la prestación del servicio postal en condiciones monopólicas (Empresa Nacional de Correos y Telégrafos –ENCOTEL-). Esta empresa (y sus sucesoras) quedaron bajo la órbita de la Secretaría de Comunicaciones que cambió su dependencia en reiteradas oportunidades en los últimos treinta años. Actualmente, la Secretaría de Comunicaciones depende del Ministerio de Planificación Federal, Inversión Pública y Servicios (MPFIPS) y sigue siendo la principal encargada de la supervisión y regulación del sistema de correos en el país a través de un organismo descentralizado creado a mediados de los años ‘90, en pleno proceso desregulatorio del mercado postal: la Comisión Nacional de Comunicaciones (CNC)³.

2.1 Los principales cambios en el marco regulatorio de la actividad postal

Paralelamente a las modificaciones relacionadas con el *status* de los organismos oficiales encargados de garantizar el funcionamiento del sistema, durante las últimas tres décadas se registraron fuertes vaivenes en el marco normativo de la actividad.

En principio, cabe señalar que en Argentina ciertas cuestiones relacionadas con el funcionamiento del servicio postal tienen rango constitucional. Por ejemplo, los principios de inviolabilidad de la correspondencia y de secreto postal (artículo 18) y el principio general de regulación estatal en la materia (artículo 75).

En lo atinente a la regulación específica de la actividad, el servicio postal tiene como marco la mencionada Ley de Correos N° 20.216 sancionada en marzo de 1973 y sus modificatorias. Dicho marco legal establece los derechos generales de los usuarios de los servicios postales y las obligaciones propias del Correo Oficial.⁴

³ La CNC fue creada por el Decreto N° 660/96 a partir de la fusión de la Comisión Nacional de Telecomunicaciones (CNT) y la Comisión Nacional de Correos y Telégrafos (CNCT), como organismo descentralizado en la órbita de la Secretaría de Comunicaciones, en ese entonces en la órbita de Presidencia de la Nación. En la actualidad, la Secretaría de Comunicaciones se encuentra en la órbita del MPFIPyS.

⁴ Ente los derechos generales de los usuarios de los servicios postales, cabe señalar: a) la inviolabilidad de los envíos postales y el secreto postal; b) el retiro del servicio o modificación de la dirección del envío que no haya sido entregado; c) disponer de un comprobante de envío para el reclamo de irregularidades en la prestación del servicio postal, ya sea ante el operador del servicio o ante la CNC (no es aplicable a la correspondencia simple); d) la indemnización en caso de pérdida, extravío, destrucción, expoliación, despojo o avería intencional de los envíos postales sometidos a control especial en su aceptación y entrega; e) la gratuidad en la imposición de impresiones en relieve y grabaciones para uso de ciegos o en envíos postales cuya exención de pago se hubiere establecido en leyes especiales; y f) la recepción del SPBU (comprende la recolección y la distribución de correspondencia simple de hasta 20 gramos, telegramas simples de hasta 20 palabras y giros postales de hasta pesos mil), como así también el servicio de comunicaciones fehacientes que incluyen los telegramas y las cartas documento. Al mismo tiempo, son obligaciones propias del Correo Oficial: a) mantener la emisión de sellos postales y prestaciones filatélicas (emisión de catálogos destinados a coleccionistas); b) garantizar la calidad de la atención: las oficinas deben exhibir sus horarios y frecuencia de recolección y distribución dentro de su área de cobertura, estándares del servicio que están obligadas a cumplir y horario de atención al público, que debe cubrir como mínimo, el de los comercios del área; y c) respetar las tarifas máximas establecidas para el SPBU.

Con respecto a la regulación y control de la actividad postal, en el período previo a la desregulación del mercado, la tarea estaba en manos de la empresa pública a cargo del Correo Oficial (ENCOTEL). Esta doble función de prestataria y reguladora fue reiteradamente cuestionada por los expertos en la temática y por los operadores privados del mercado postal. Recuperando en parte estos reclamos, en el año 1992 se creó la Comisión Nacional de Comunicaciones Telepostales (CNCT), un organismo público de control separado del Correo Oficial. Sin embargo, una progresiva disminución de su estructura organizacional y de sus facultades como autoridad de control en la materia impidió que la CNCT ejerciera adecuadamente sus funciones regulatorias. Ya en 1996, y ante la inminencia de la privatización por concesión del Correo Oficial, fue absorbida por la actual CNC, hecho que implicó una reducción drástica de sus recursos.⁵ Con una estructura deficiente, la CNC, a través de su Gerencia de Servicios Postales, ejerce el poder de policía en materia postal (además, del espectro radioeléctrico y de las telecomunicaciones) y es autoridad de aplicación del Reglamento de Control del Correo Oficial y del Registro Nacional de Prestadores de Servicios Postales.

A pesar de las declaradas intenciones gubernamentales de fortalecer el poder de control del organismo, la fuerte reducción, tanto del presupuesto como de la estructura de recursos de la Gerencia de Servicios Postales de la CNC, aún no han sido modificadas. Además, la CNC se encuentra actualmente intervenida por decisión del Poder Ejecutivo, producto de las diversas irregularidades detectadas en el cumplimiento de sus funciones, en particular durante la etapa en que el Correo Oficial estaba concesionado a una empresa privada.⁶

2.2 Los vaivenes en la organización empresaria del Correo Oficial

Como fuera mencionado, la primera empresa a cargo de proveer los servicios propios del Correo Oficial fue la Empresa Nacional de Correos y Telégrafos (ENCOTEL), creada en 1972 y puesta en funcionamiento como empresa estatal en 1974, con sede en el imponente Palacio de Correos y Telégrafos.⁷

⁵ Un indicador de esta drástica reducción es la escasa dotación de personal asignada a la entonces flamante Gerencia de Servicios Postales de la CNC: de los 300 puestos de planta permanente previstos para la CNC sólo 17 fueron asignados a dicha Gerencia (Decreto N° 1.626/96).

⁶ A través del Decreto N° 521/2002, el Poder Ejecutivo dispuso la intervención de la Comisión para su reorganización, por el período de vigencia de la Ley de Emergencia Pública y de Reforma del Régimen Cambiario N° 25.561 (aún vigente).

⁷ Este monumental edificio que ocupa una manzana 400 metros de la Casa de Gobierno fue diseñado por el arquitecto francés Norbert Maillard e inaugurado en 1928. Hasta la privatización del Correo Oficial en 1997, fue la sede de la empresa encargada de brindar ese servicio. Desde entonces, la empresa se mudó a un lujoso y más moderno edificio de oficinas que alquila en el centro porteño. En el Palacio de Correos y Telégrafos sólo queda la casa central de atención al público, el museo y algunas oficinas de la Secretaría de Comunicaciones.

Hacia fines de la década de 1970, el gobierno militar modificó el marco regulatorio de la actividad postal permitiendo el ingreso de competidoras privadas para el transporte de la correspondencia que debía distribuir ENCOTEL, generando la conformación de un verdadero ámbito privilegiado de acumulación en torno al funcionamiento de la firma.

En efecto, amparándose en el artículo 4 de la Ley N° 20.216 que permitía a la Administración de Correos (en forma transitoria y ante una situación de fuerza mayor), encargar a particulares la ejecución total o parcial del servicio postal, se terciarizaron actividades que facilitaron las relaciones de connivencia entre miembros del cuerpo directivo de la empresa estatal y los empresarios postales del sector privado. Así se inició un largo período de deterioro de la calidad del servicio brindado por la empresa estatal y el avance de una profunda crisis financiera que afectó a ENCOTEL como consecuencia de los sobrepagos pagados en los contratos de provisión de servicios acordados con las firmas privadas.

Según consta en una extensa denuncia realizada por la Asociación del Personal Jerárquico y Profesional de Comunicaciones ante el Congreso Nacional en 1995, entre 1975 y 1983 la empresa pública de correos deshizo su flota de distribución postal cediendo por sistema de contratación a las firmas privadas⁸ los sistemas de transporte. Manejar este sistema les permitió a los contratistas recibir una importante transferencia de recursos económicos desde el Estado, ya que no sólo cobraban altas tarifas por sus servicios sino que además aprovechaban para llevar su propia correspondencia en transportes pagos por la empresa pública.

El deterioro de ENCOTEL y el crecimiento de las firmas privadas más importantes del sector se pueden explicar por la existencia de un extendido entramado de prácticas corruptas y colusorias que involucraron a los más altos ejecutivos de la empresa estatal y de las firmas privadas más grandes, así como también a los mandos intermedios y a los propios empleados de ENCOTEL.

La crisis de la empresa estatal se hizo evidente hacia fines de los años '80. A la sucesión de huelgas y otras medidas de acción gremial (por ejemplo, el trabajo a reglamento) que entorpecieron el funcionamiento normal del servicio, se sumaron la ineptitud de varios administradores (entre 1980 y 1990 se sucedieron siete personas en el puesto ajenas a la empresa y sin experiencia previa en el funcionamiento del sistema postal); la falta de inversiones mínimas para garantizar el funcionamiento de la empresa; la difusión de prácticas colusorias y de corrupción que sustentaron diversos negociados con los contratistas privadas; las prácticas (muchas veces desleales) de las competidoras privadas para captar los clientes

⁸ En especial a las empresas OCA, OCASA, ANDREANI, VILLALONGA FURLONG y SKY CAB.

corporativos de la empresa oficial; el elevado índice de ausentismo del personal (del orden del 14%); y la desaparición de sacas o robo de la correspondencia durante su traslado.

Todos estos factores contribuyeron al marcado deterioro del servicio brindado por el Correo Oficial y en consecuencia, de su imagen pública. Tal es así que hasta los propios organismos gubernamentales contrataban en ese entonces a las firmas privadas para realizar sus envíos postales.⁹ Ante este profundo deterioro de la empresa, y la falta de flexibilidad de su estructura para adaptarse a las nuevas demandas del mercado, los operadores privados fueron ganando terreno en el nicho más rentable de la actividad postal: los clientes corporativos. De acuerdo a cifras aportadas por la CNC, mientras que en 1984 la cuota de participación del Correo Oficial en la producción postal era de 99%, en 1991 sólo alcanzaba el 77%.

En medio de esta situación caótica y en el marco de un profundo proceso de reformas estructurales iniciado en 1989, se produjeron importantes transformaciones en la empresa estatal. Como medida inédita, durante 1991 fue cesanteada toda la plana mayor de ENCOTEL y en diciembre de 1992 se creó una nueva firma: la Empresa Nacional de Correos y Telégrafos SA (ENCOTESA) que mantuvo la política de expulsión de personal iniciada por su antecesora.

Además, se produjeron otras importantes modificaciones que afectaron el funcionamiento del sistema postal en su conjunto y, en especial, al Correo Oficial: a) la desregulación total del mercado realizada por Decreto N° 1187 en el año 1993 (lo que significó la disolución del monopolio estatal y la duplicación del número de operadores postales que ahora tenían mínimas exigencias para entrar al negocio); b) la creación de un ente regulador para el sector mediante Decreto N° 660 del año 1996 (la CNC); y finalmente c) la privatización de la empresa pública, tras un largo y complejo proceso de negociación que involucró a los legisladores de ambas Cámaras, al ministro de Economía, Domingo Cavallo, a los principales empresarios del sector postal (en especial, a Alfredo Yabrán, el dueño de OCASA) y al propio Presidente de la Nación, Carlos Menem.¹⁰

Tras varias dilaciones, en marzo de 1997 se convocó a una licitación pública nacional e internacional para privatizar por concesión los servicios postales, monetarios y telegráficos realizados por ENCOTESA por un plazo de 30 años (Decreto N° 265/97). En agosto de ese año, el Decreto N° 840 le adjudicó la concesión a la empresa Correo Argentino S.A. (CASA), un consorcio integrado mayoritariamente por la empresa Sideco Argentina SA (73.5%)

⁹ Con relación a todos estos factores, consultar Sidero (1997).

¹⁰ Los pormenores de este proceso pueden consultarse en Sidero (1997) y Ale (2001).

perteneciente al grupo económico SOCMA¹¹, el Banco Galicia y Buenos Aires SA (12.5%) y los trabajadores de la ex ENCOTESA, mediante el Programa de Propiedad Participada (14%).

El principal criterio para definir la adjudicación fue el pago del canon comprometido por el consorcio ganador: 103 millones de pesos al año (en ese momento, equivalentes a 103 millones de dólares estadounidenses) a cumplirse en dos cuotas semestrales. Varios analistas destacaron oportunamente que el modo en el que se había realizado la concesión implicaba una serie de inconsistencias que impedían garantizar la sustentabilidad del servicio. Efectivamente, al no modificar el marco regulatorio de la actividad, CASA debía cumplir con la prestación de un servicio no rentable como el SPBU, realizar importantes inversiones en los primeros años de la concesión, pagar un elevado canon y competir con otras empresas privadas que no tenían ninguna de estas obligaciones (sólo debían pagar 5000 pesos anuales para permanecer en el registro de prestatarias). Evidentemente, el concesionario, que conocía estas condiciones de entrada, supuso que era factible modificar el marco regulatorio en el corto plazo, desplegando una estrategia que le permitiera quedarse con el servicio mediante una oferta de canon muy elevada para iniciar después una ronda de negociaciones destinadas a modificar las condiciones de concesión y/o regulación de la actividad.

Desde su inicio, la gestión privada mostró resultados desalentadores: varios ejercicios registraron pérdidas contables (en varios años equivalentes al 10% de la facturación total); la empresa redujo su cuota de participación en el mercado postal (pasó del 48% en 1997 al 38% en el 2001) (cuadro 1); se produjo un proceso acelerado y persistente de expulsión de mano de obra mediante el sistema de “retiros voluntarios” (7000 trabajadores se acogieron a este régimen durante toda la concesión); y no se cumplieron las inversiones comprometidas en el contrato de concesión.¹²

Además del incumplimiento en los compromisos de inversión, CASA dejó de pagar el canon en marzo del 2000, incurriendo en una clara violación al contrato de concesión y acumulando hasta 2001, una deuda de 207.7 millones de pesos/dólares (sin incluir los intereses correspondientes). El concesionario condicionó el pago del canon al cumplimiento de ciertos reclamos que, a su juicio, el Estado debía atender aunque no estaban estipulados ni en el pliego de licitación, ni en el contrato de concesión.

¹¹ Las empresas vinculadas al grupo SOCMA, cuyo titular es Franco Macri, mantuvieron fluidos vínculos preferenciales con los diferentes gobiernos que se sucedieron en el país desde 1976 en adelante. Desde ese entonces el grupo se expandió notablemente, hasta convertirse en uno de los más importantes e influyentes del país. Al respecto consultar Azpiazu, Basualdo y Khavisse (1986).

¹² Como parte de los compromisos asumidos por CASA, durante los primeros cuatro años debían realizarse inversiones por 100 millones de pesos/dólares, pero por una controvertida decisión de la Secretaría de Comunicaciones de la Nación, se consideraron parte de dicho monto los pagos efectuados en concepto de “retiros voluntarios” al personal que se fue de la empresa durante esos años. La mayor inversión realizada por la concesionaria fue la instalación de un nuevo y moderno centro logístico en la localidad bonaerense de Monte Grande para encargarse de la distribución de las más de 2 millones de piezas postales que se procesan en el Correo Oficial. El costo aproximado de esa planta fue de 30 millones de pesos/dólares.

El deficitario desempeño de la compañía privada, los frustrados intentos de fusionarse con otros capitales privados y el desconocimiento de sus reclamos por parte del gobierno nacional, culminó con una convocatoria de acreedores para evitar el pedido de quiebra y/o el retiro de la concesión (declarada hacia fines del 2001, en pleno colapso del Plan de Convertibilidad) y el inicio de una millonaria demanda judicial contra el Estado por incumplimiento en sus funciones regulatorias.

Ante esta situación, la Auditoría General de la Nación (AGN) solicitó al Poder Ejecutivo la rescisión de la concesión e informó sobre el incumplimiento de la CNC en las tareas de control de la empresa concesionaria.¹³ A pesar de esta recomendación y de la contundencia de las pruebas elevadas en el informe, el entonces gobierno provisional de Eduardo Duhalde no rescindió el contrato. Recién en noviembre de 2003 y tras arduas gestiones entre el nuevo gobierno del presidente Néstor Kirchner y los directivos de CASA, se dispuso a través del Decreto N° 1075 la rescisión del contrato de concesión del servicio oficial de correo “*por culpa del concesionario*”.¹⁴

A partir de dicha disposición, el Estado renunció a cobrar los importes adeudados por CASA (ya que al rescindirse el contrato la empresa fue declarada en quiebra) y reasumió “transitoriamente” la operación del servicio postal, instruyendo al MPFIPyS para que en un plazo de 180 días realizara un llamado a licitación pública nacional e internacional con el objeto de reprivatizar el servicio público de correos. En el artículo 5° de dicho Decreto se ordenó la creación de una Unidad Administrativa, en calidad de ente desconcentrado, bajo la órbita de la Secretaría de Comunicaciones del MPFIPyS a fin de que la misma asumiera la prestación del servicio oficial de correo y preservara las fuentes laborales y los bienes implicados en dicha prestación. La dirección de la empresa quedó a cargo de un directorio integrado por tres miembros, uno de los cuales, oficiaba de presidente, todos designados por el MPFIPyS.

Al vencer el plazo estipulado, se dispuso, a través del Decreto N° 721/04, la constitución de la sociedad Correo Oficial de la República Argentina S.A. (CORASA), en la órbita de la Secretaría de Comunicaciones del MPFIPyS, hasta tanto se procediera a la reprivatización del servicio público. De modo simultáneo se prorrogó por 180 días más el plazo previsto en el Decreto N° 1075/03 para el llamado a licitación.¹⁵ El capital accionario de la sociedad se

¹³ Según el estudio de la AGN sólo se pagaron completas las dos primeras cuotas del canon (marzo y agosto de 1998); ya en los siguientes vencimientos (septiembre de 1998 y marzo de 1999) el Poder Ejecutivo aceptó el pago del canon compensando facturas impagas por servicios prestados al Estado Nacional. A partir de entonces, la empresa no pagó nunca más cuotas de canon.

¹⁴ Para una detallada presentación de este tema, consúltese Azpiazu y Schorr (2003).

¹⁵ Cabe subrayar que dicho plazo será prorrogado sucesivamente (Decretos N° 635/05, 1.758/05, 1.087/06 y 1.477/07), sin concretarse hasta el día de la fecha.

distribuyó de la siguiente forma: un 99% para el MPFIPyS y un 1% para el Ministerio de Economía y Producción (MEYP).

El objeto de la sociedad es la prestación del Servicio Oficial de Correo, el cual comprende la totalidad de los servicios postales, monetarios y telegráficos prestados otrora por ENCOTESA y los restantes servicios que la ex concesionaria (CASA) estaba habilitada a prestar.

En vista del tipo societario (sociedad anónima de capital estatal) la organización se rige por las normas y principios del derecho privado¹⁶. No obstante, la empresa estatal queda comprendida dentro del marco de Ley N° 24.156 de Administración Financiera y los Sistemas de Control del Sector Público Nacional y sus modificatorias. En tal sentido, CORASA integra el Sector Público Nacional en los términos del artículo 8° de dicha ley, por lo cual está sujeta a los controles (auditorías) de la AGN y la Sindicatura General de la Nación (SIGEN).¹⁷

Hasta el presente, no se ha tomado una definición gubernamental sobre el carácter jurídico de la empresa, ni se discutió públicamente la necesidad de mantener o no la gestión del servicio en la órbita del sector público. En este sentido, la situación de CORASA es precaria, generando importantes consecuencias en el funcionamiento de la propia empresa y del mercado postal, al no saberse aún cuál va a ser la situación definitiva del Correo Oficial. Esta precariedad limita la posibilidad de negociar y/o renegociar compromisos institucionales que involucren el mediano y el largo plazo. Por ejemplo, está imposibilitada de presentarse a determinadas licitaciones, renegociar el convenio colectivo de trabajo e implementar una estrategia de nuevos negocios.

3. Características y evolución reciente del mercado postal argentino

3.1 Composición actual del mercado postal: oferta, demanda, servicios

El mercado postal argentino está integrado por diversos actores públicos y privados. En cuanto a la composición de la demanda, se observan dos tipos de clientes: los corporativos (empresas y organismos públicos que utilizan diversos servicios postales, en especial, los más rentables) y los usuarios individuales, que demandan mayoritariamente los servicios comprendidos en el SPBU (de rentabilidad nula).

¹⁶ O sea, aquellas dispuestas en la Ley N° 19.550 de Sociedades Comerciales –t.o. 1984- (Capítulo II, Sección V, artículos 163 a 307) y sus modificatorias. En virtud de ello, no son aplicables a CORASA las disposiciones de la Ley N° 19.549 de Procedimientos Administrativos y sus modificatorias, ni el Decreto N° 1.023/01 de Régimen de Contrataciones del Estado y sus modificatorios, ni la Ley N° 13.064 de Obras Públicas y sus modificatorias, entre otras normas y principios del derecho administrativo.

¹⁷ Con respecto a este punto cabe aclarar que funcionarios de la SIGEN integran la Comisión Fiscalizadora de CORASA en carácter de síndicos (artículo 114 de la Ley N° 24.156).

Tomando en cuenta la composición de la oferta, el principal actor es el Estado Nacional, encargado de operar el Correo Oficial a través de CORASA. La empresa cubre aproximadamente un 40% de la producción total del mercado y emplea a más de 12.800 trabajadores encuadrados en el convenio colectivo de trabajo de la empresa. Además de la importante cuota de mercado que detenta, el Estado es relevante por las funciones regulatorias que ejerce la CNC a través de la Gerencia de Servicios Postales.

Por otro lado, se encuentran los operadores privados, un sector heterogéneo y atomizado que en su conjunto emplea aproximadamente a 18.400 trabajadores (muchos de ellos no registrados) y cubre el 60% restante de la producción postal. Precisamente por su alto grado de heterogeneidad, los desempeños empresariales varían en forma significativa en función del tamaño de las firmas: unas pocas empresas grandes concentran el 60% de las ventas de ese mercado postal. Cabe señalar que los trabajadores –registrados- del sector postal privado se encuentran enmarcados en un convenio colectivo distinto al que rige a la empresa estatal, con lo cual el acuerdo que rige la relación capital-trabajo (registrado) en cada uno de los sectores es distinta, como así también los interlocutores sindicales.¹⁸

Más allá del tamaño, el sector privado está integrado por cuatro tipos de actores que se diferencian por otras variables, tales como: el tipo de servicios que presta, la infraestructura y los recursos que poseen, y el grado de formalidad en el que desarrollan su actividad. A grandes rasgos estos son:

1) **Los grandes “correos privados”**: unas pocas empresas, mayoritariamente de capital nacional, que han desarrollado una estructura propia, diseminada por el país, con recursos suficientes para garantizar la prestación del servicio (entre ellas, se destacan OCA, Correo Andreani SA y Transportes Sideco SRL). La mayoría de estos correos privados se agrupan en la Asociación de Empresas de Correo de la República Argentina (AECA), una corporación empresaria constituida en agosto de 2003.

2) **Los grandes *couriers***: operadores extranjeros abocados casi exclusivamente a la atención del segmento internacional, y que se encuentran diseminados en todo el mundo (entre las empresas más conocidas, se encuentran DHL Internacional SA, FEDEX Corp., TNT Argentina SA y UPS de Argentina SA.). Los *couriers* se agrupan en la Cámara Argentina de Prestadores de Servicios Internacionales Aero-expresos (CAPSIA), una corporación empresaria constituida a fines de 1998.¹⁹

¹⁸ El Sindicato de Choferes de Camiones representa a los trabajadores del sector privado.

¹⁹ Esta entidad, integrada sólo por 10 empresas, representa fundamentalmente al sector postal privado concentrado de origen extranjero. Cabe aclarar que estas compañías son prestadoras de servicios expresos, originalmente orientados a la actividad estrictamente postal. Por ello, reciben la denominación de empresas de “couriers”, que significa básicamente, el envío de documentación. No obstante, en los últimos años, el espectro de actividad se ha ampliado y vinculado a diversas operaciones de comercio exterior (fundamentalmente para PYMES). Es decir que la actividad de estas empresas no se ciñe exclusivamente a la actividad postal.

3) **Los correos “marginales”**: emprendimientos diversos que se caracterizan por el bajo nivel de inversión en infraestructura y recursos humanos que realizan. Conforman más de la tercera parte de los prestadores inscriptos en el mercado postal privado. Su radio de acción se restringe prácticamente a las zonas más rentables: Capital Federal y Gran Buenos Aires. Si bien algunas tratan de construir una cobertura nacional en función de convenios con otros prestadores, la mayoría no logra brindar la cobertura que prometen. Sobreviven gracias al alto grado de informalidad en el que operan, disminuyendo notablemente los costos finales de los servicios que prestan. Carecen de representación corporativa.

4) **Las mensajerías**: son pequeños emprendimientos de envíos en moto, que no toman volumen de negocios. Realizan uno o más envíos determinados con entrega en el día. Responden a un tipo de demanda que generalmente no es atendida por los correos y sus servicios no están comprendidos en la regulación actual. Unos están inscriptos como correos y hacen mensajería; otros operan en la más completa ilegalidad.

3.2 Las transformaciones operadas en el mercado postal desde su desregulación (1993-2006)

El mercado postal argentino se encuentra liberalizado desde el año 1993 y se rige por las disposiciones del Decreto N° 1.187 y sus modificatorios. La política de desregulación completa del sector tuvo importantes consecuencias sobre el Correo Oficial y sobre los prestadores privados.

En primer lugar, el Correo Oficial se vio completamente afectado, ya que recibió los efectos de una repentina y agresiva competencia en todos los segmentos rentables de su operación, que son los que le permitían financiar el SPBU. Tal como se puede apreciar en los cuadros 1 y 2, el Correo Oficial fue perdiendo cada vez más participación en el mercado postal, especialmente en lo que a la producción de servicios se refiere. Si bien en los últimos años, CORASA ha logrado quebrar esta tendencia decreciente, aún dista mucho de ostentar la cuota de participación que tenía antes de la desregulación (71% contra 41%).

Cuadro 1:

Producción total de servicios postales. Años 1993-2006 (en pesos corrientes y porcentajes)

Año	Correos Privados	Variac. % año anterior Correos Privados	Correo Oficial	Variac. % año anterior Correo Oficial	Total	Variac. % año anterior Total	% Producción total corresp. al Correo Oficial
1993	153.619.150		375.460.455		529.079.605		70,96%
1994	225.081.821	46,52%	388.923.179	3,59%	614.005.000	16,05%	63,34%

1995	238.801.000	6,10%	423.246.000	8,83%	662.047.000	7,82%	63,93%
1996	278.343.775	16,56%	434.354.000	2,62%	712.697.775	7,65%	60,95%
1997	416.836.213	49,76%	390.867.959	-10,01%	807.704.172	13,33%	48,39%
1998	492.297.813	18,10%	376.474.165	-3,68%	868.771.978	7,56%	43,33%
1999	603.349.184	22,56%	418.163.000	11,07%	1.021.512.184	17,58%	40,94%
2000	651.333.282	7,95%	401.612.000	-3,96%	1.052.945.282	3,08%	38,14%
2001	610.545.581	-6,26%	381.911.000	-4,91%	992.456.581	-5,74%	38,48%
2002	550.427.985	-9,85%	320.273.000	-16,14%	870.700.985	-12,27%	36,78%
2003	616.843.775	12,07%	310.326.000	-3,11%	927.169.775	6,49%	33,47%
2004	637.477.687	3,35%	343.888.000	10,82%	981.365.687	5,85%	35,04%
2005	664.060.838	4,17%	414.689.000	20,59%	1.078.749.838	9,92%	38,44%
2006	732.770.653	10,35%	497.880.000	20,06%	1.230.650.653	14,08%	40,46%

Fuente: Elaboración propia en base a datos del Informe Anual del Mercado Postal, CNC, año 2007.

Cuadro 2:

Ventas de servicios postales. Años 1993-2006 (en pesos corrientes y porcentajes)

Año	Correos Privados	Variac. % año anterior Correos Privados	Correo Oficial	Variac. % año anterior Correo Oficial	Total	Variac. % año anterior Total	% Ventas totales corresp. al Correo Oficial
1993	401.712.342		273.631.000		675.343.342		40,52%
1994	506.468.680	26,08%	307.970.000	12,55%	814.438.680	20,60%	37,81%
1995	462.768.071	-8,63%	354.648.000	15,16%	817.416.071	0,37%	43,39%
1996	430.937.018	-6,88%	409.555.000	15,48%	840.492.018	2,82%	48,73%
1997	490.048.606	13,72%	376.052.000	-8,18%	866.100.606	3,05%	43,42%
1998	553.825.293	13,01%	406.301.000	8,04%	960.126.293	10,86%	42,32%
1999	564.198.496	1,87%	414.828.000	2,10%	979.026.496	1,97%	42,37%
2000	515.993.272	-8,54%	370.959.000	-10,58%	886.952.272	-9,40%	41,82%
2001	480.243.503	-6,93%	332.855.000	-10,27%	813.098.503	-8,33%	40,94%
2002	511.481.626	6,50%	323.476.000	-2,82%	834.957.626	2,69%	38,74%
2003	612.045.964	19,66%	367.618.000	13,65%	979.663.964	17,33%	37,52%
2004	746.380.743	21,95%	415.833.000	13,12%	1.162.213.743	18,63%	35,78%
2005	878.291.236	17,67%	498.825.000	19,96%	1.377.116.236	18,49%	36,22%
2006	1.127.509.754	28,38%	611.669.000	22,62%	1.739.178.754	26,29%	35,17%

Fuente: Elaboración propia en base a datos del Informe Anual del Mercado Postal, CNC, año 2007.

Otra consecuencia importante que produjo la desregulación, fue la proliferación de operadores de escasa o nula estructura y responsabilidad, exclusivamente orientados a los clientes corporativos y a la atención de las zonas geográficas rentables (lo que los entrevistados denominan la “*crema del negocio*”).

A su vez, la incorporación de tecnología, la competencia y el aumento de la productividad produjeron una crisis en la estructura de recursos humanos del Correo Oficial y un progresivo deterioro en las condiciones de trabajo de los empleados de los operadores privados, especialmente en el segmento de nuevos prestadores. Tal como se puede apreciar en el cuadro 3, la dotación de personal en el Correo Oficial se redujo constantemente entre 1997

y 2003 (durante toda la gestión privada la empresa expulsó aproximadamente a 7.000 trabajadores); tendencia que recién comienza a revertirse a partir de 2004. Los correos privados también expulsaron mano de obra en el mismo período, aunque a tasas menores; pero hay que tener en cuenta que en este sector se produjo un proceso de “precarización” del empleo (ya sea trabajo directamente en “negro” o modalidades intermedias), basado en la lógica de competencia fundada exclusivamente en precios y no en calidad.²⁰

Cuadro 3:

Nivel de Empleo del Sector Postal s/ Correo Oficial - Correos Privados (Argentina, 1997-2006)

Año	Correo Oficial	Var. % Correo Oficial	Correos Privados	Var. % Correos Privados	Totales	Var. % Total
1997	18.931		21.118		40.049	
1998	15.568	-17,76	20.012	-5,24	35.580	-11,16
1999	15.451	-0,75	19.623	-1,94	35.074	-1,42
2000	12.934	-16,29	19.051	-2,91	31.985	-8,81
2001	12.697	-1,83	18.223	-4,35	30.920	-3,33
2002	12.383	-2,47	16.457	-9,69	28.840	-6,73
2003	11.873	-4,12	16.169	-1,75	28.042	-2,77
2004	12.162	2,43	15.740	-2,65	27.902	-0,50
2005	12.703	4,45	16.522	4,97	29.225	4,74
2006	12.833	1,02	18.438	11,60	31.271	7,00

Fuente: Economía Postal y Evaluación de la Calidad - Gerencia de Servicios Postales – CNC

Para tratar de paliar los efectos de la competencia desleal reiteradamente denunciada por la empresa responsable del Correo Oficial (tanto en la etapa de gestión privada como en su nueva etapa de gestión estatal), en el año 2005 la CNC dictó la Resolución N° 1.811 que reglamenta nuevos procedimientos y requisitos de información para acceder y permanecer en el Registro Nacional de Prestadores de Servicios Postales (requisitos en lo atinente a la situación del personal y a la consistencia económica, financiera y operativa de la prestación). Concretamente, se establece un mecanismo de control y evaluación del cumplimiento de las

²⁰ En este sentido es importante destacar que la mano de obra es un componente sustantivo en la composición de los precios de los servicios postales, ya que se trata de una actividad trabajo-intensiva.

exigencias normativas existentes para el alta y permanencia de empresas en calidad de prestadoras de servicios postales, con el fin de encarar un reordenamiento del mercado.²¹

Para los principales operadores postales, esto es una muestra del cambio en la orientación de la gestión del organismo regulador que pretende fortalecer sus acciones de control sobre el sector postal privado y así mejorar las condiciones de competencia en el mercado postal.

Sin embargo, varios expertos y directivos del Correo Oficial coinciden en señalar que aún falta sancionar un marco regulatorio que fije reglas de juego más parejas y que establezca con precisión los mecanismos que garanticen la sustentabilidad del SPBU, ya que en la actualidad CORASA sigue compitiendo en condiciones desiguales en tanto es la única empresa del sector obligada a proveer un servicio no rentable, como el servicio postal básico, sin ningún tipo de privilegio institucional.²²

4. La calidad institucional de la organización Correo Oficial de la República Argentina

Desde una perspectiva neo-institucionalista, la calidad de las instituciones es el resultado de una combinación de atributos relacionados con la dimensión interna y con la dimensión externa de las organizaciones que involucra. Para la primera dimensión, la capacidad administrativa puede evaluarse a través de una serie de indicadores: la existencia de una burocracia competente, reclutada mediante criterios meritocráticos, fuertemente cohesionada, y que valore su puesto de trabajo; normas previsibles y transparentes para la elección y promoción de los cargos; marcos regulatorios claros y estables que rijan el funcionamiento de la organización, entre otros. Con estos atributos, no sólo se puede llevar adelante una gestión eficiente, sino que además se evita la difusión de prácticas corruptas y la formación de las denominadas “islas de poder” internas a la organización.

En cuanto a la segunda dimensión, la calidad puede evaluarse a través de la capacidad organizacional para interactuar con su entorno y poder cumplir con su objetivo/función (proactividad); un alto grado de flexibilidad para adecuarse a los cambios producidos en el contexto que le permita incorporar los nuevos avances tecnológicos en materia de productos y procesos (flexibilidad tecnológica); y por último, la capacidad de construir una red de

²¹ La base del modelo de control y evaluación aplicado por la CNC a partir de la Resolución N° 1.811/05 es la información aportada por las empresas (tanto las que solicitan su inscripción al Registro Nacional de Prestadores de Servicios Postales como aquellas que solicitan el mantenimiento de la inscripción) bajo el formato de declaración jurada. Hasta el momento, la aplicación efectiva de este modelo carece en lo fundamental de operativos de inspección.

²² Los privilegios institucionales pueden adoptar diversas formas: monopolios parciales, subsidios al prestador público, un esquema tarifario diferencial, y/o condiciones de acceso y permanencia en el mercado postal onerosas para los prestadores privados, entre otras.

articulaciones con el resto de los actores sociales y/o estatales sin perder autonomía en las decisiones (autonomía enraizada).

Para determinar la calidad de la institución Correo Oficial, es necesario analizar en esta clave interpretativa la organización y el funcionamiento de la empresa CORASA, encargada actualmente de brindar el servicio postal oficial.

4.1 La dimensión interna: meritocracia, ausencia de “islas de poder” e inmunidad a la corrupción

En CORASA, los cargos del Directorio son asignados siguiendo criterios políticos. A su vez, la asignación de los puestos gerenciales recae sobre el Directorio y, en la actualidad, estos cargos están ocupados en su mayoría por personas que detentaban cargos gerenciales en el período en que el servicio estaba concesionado al operador privado. El resto de los puestos se mantiene como planta estable desde la etapa previa a la creación de empresa estatal.²³

Esta continuidad de los miembros que componen el *staff* gerencial de la organización ha generado cuestionamientos por parte de los sindicatos y la prensa, por considerarlo una violación de las reglas establecidas en el contrato de concesión:

“Cinco meses después de la rescisión del contrato del Correo Argentino, los principales puestos de la empresa siguen ocupados por hombres puestos allí por el grupo Macri. Esto pese a que, según se estableció en el punto 26.3 del contrato, en caso de finalizar la concesión ‘la totalidad del personal del concesionario pasará al concedente, con excepción de los integrantes del directorio y los asesores del concesionario’. Es decir que la totalidad de los empleados del Correo Oficial volvía al Estado, pero no así los ejecutivos que integraron la primera línea del directorio o fueron asesores de éste. Pese a esta disposición, Rafael Sardella, que fue director suplente del directorio, ahora está a cargo de la actual unidad de coordinación, por lo que cumple las funciones de gerente general. Eduardo Mignacco, que fue integrante del Comité Ejecutivo como director de operaciones, está a cargo de la planta de Monte Grande, desde donde se distribuye toda la correspondencia. Y Oscar Novaro continúa a cargo del área administrativa...” (La Nación, 12/04/2004)

Las autoridades justificaron la permanencia del elenco gerencial anterior aduciendo que era gran conocedor del negocio postal y que, así, se lograba transmitir confianza a los clientes corporativos. El propio presidente de la empresa, Eduardo Di Cola, argumentó en esta dirección:

“Nosotros tomamos la decisión de seguir confiando en ese personal que venía del sector privado, a los fines de garantizarles seguridad a los clientes y evitar que se pudiera pensar que volvíamos con la filosofía del Estado del pasado. Lo hicimos de esa manera para demostrar que no veníamos a cargar a la empresa con nuestros propios colaboradores. Consideramos que lo realmente trascendente es el perfil que tiene la nueva conducción de la empresa.” (Página 12, 20/02/2005)

²³ El decreto de creación de CORASA convalida la continuidad laboral del personal de planta afectado a la concesionaria, con excepción de los que desempeñaban cargos como directores y asesores.

Con relación al personal de planta, su estabilidad es alta, en promedio, superior a los diez años. Esto implica, a su vez, que la rotación de los cargos sea muy baja (especialmente, en los puestos encuadrados en el convenio colectivo de trabajo).

Por otra parte, existe una porción del personal que desempeña actividades en la organización cuyo reclutamiento y contratación es a través de terceros (agencias). Estas agencias conducen el proceso de selección, que es rudimentario, y asumen la contratación formal del empleado. La inestabilidad de la fuente de trabajo, la alta rotación de personal y la precariedad son los aspectos que distinguen a esta franja de personal, cuya situación contrasta con la de la planta efectiva de CORASA. De hecho, algunos dirigentes sindicales manifestaron que los trabajadores eventuales cobran un 30% menos de lo que cobran los efectivos, que un tercio de ese salario es “en negro”, y que algunas de las agencias de personal temporario que utiliza CORASA para contratar nuevos trabajadores son propiedad de algunos de los gerentes (o tienen fuertes vinculaciones con ellos desde la época de la concesión privada). En este sentido, un referente sindical precisó que “(...) *los eventuales son trabajadores terciarizados por el Correo a Bayton, una firma que viene de la época de los Macri*” (SOS Periodista, 17/03/2007).

Respecto a los sistemas de promoción, los sindicatos denuncian que el criterio de reclutamiento para los puestos gerenciales seguido por el Directorio (manteniendo el *staff* de la gestión privada) pone un techo a la carrera administrativa del personal. Como a los puestos gerenciales no se llega a través de una carrera administrativa, las posibilidades de ascenso quedan restringidas a los puestos encuadrados dentro del convenio colectivo de trabajo, que comprende al personal que forma parte de la planta permanente de la organización.

A la vez, estos mecanismos de promoción estuvieron congelados entre 1993 y 2006. Recién a fines de ese año se logró una recategorización del personal luego de que uno de los sindicatos, el que representa a los trabajadores jerárquicos, convocara a una huelga que duró cinco días. De hecho, los trabajadores entrevistados relataron que son discrecionales los criterios mediante los cuales los jefes de sección deciden las asignaciones de funciones, los ascensos o los pases a planta permanente del personal contratado por agencia.

Con relación al personal enmarcado en el convenio colectivo de trabajo, cabe recordar que la indefinición respecto al status de la empresa opera como barrera para la renegociación del convenio. De este modo, queda vedado un instrumento fundamental para la concreción y actualización de acuerdos formales y relativamente estables en torno a mecanismos de reclutamiento y promoción meritocráticos.

En términos de ingresos, existe una gran distancia entre el personal jerárquico y el nivel gerencial; los honorarios de los gerentes son mucho más elevados (aunque más bajos que los

que tenían durante la etapa de gestión privada). Las capas más altas de la dirección perciben honorarios similares a los vigentes en el mercado para el sector privado y los empleados jerarquizados, están por debajo.²⁴

En los últimos dos años se produjeron ajustes salariales que permitieron recomponer los ingresos reales de los trabajadores incluidos en el convenio colectivo de trabajo. Estos ajustes se dieron en el marco del proceso general de recomposición del ingreso de los trabajadores formales sindicalizados, ya que los aumentos nominales obtenidos en la negociación empresa-sindicatos están en consonancia con el promedio registrado en el mercado laboral (para los trabajadores formales y enmarcados en convenios colectivos de trabajo). Lo específico de este proceso de recomposición fue que en el marco de las negociaciones, junto al plan de recategorización del personal, el sindicato que representa a los empleados jerárquicos obtuvo un adicional sobre el aumento general promedio. De este modo, se consiguió elevar la distancia salarial entre las categorías más bajas y las más altas (prácticamente las duplican), ya que debido al congelamiento de las promociones la pirámide salarial se había “achatado” por completo.

A pesar de esta relativa recomposición, es factible inferir que la distancia en términos de ingresos respecto a los gerentes y al sector privado, y el techo a las posibilidades de promoción, operan como factores desmoralizantes sobre el personal más calificado de la planta permanente. Todo ello puede impulsar a estos trabajadores a emigrar hacia el sector privado en busca de mejores salarios y perspectivas de crecimiento, aunque este impulso parece ser contrarrestado por el alto grado de estabilidad laboral que confiere la pertenencia a una organización –por el momento- estatal.

En definitiva, los datos sugieren, por un lado, que no hay en la organización un sistema claro de acceso a los cargos que garantice transparencia y calidad en el proceso de reclutamiento y promoción de personal. Por otro, que la estructura de la organización se encuentra fuertemente segmentada: Directorio, gerencias, personal de planta y personal contratado por agencias. Cada uno de estos segmentos se rige por criterios de reclutamiento, remuneración y promoción diferenciales.²⁵

Al mismo tiempo, en términos de cohesión intra-burocrática, en el caso del personal jerárquico es elevada y se mantiene una gran desconfianza con relación a los gerentes, al Directorio y al resto de los dirigentes sindicales. A nivel gerencial, al comienzo de la gestión

²⁴ Para dar una idea, mientras los gerentes cobran en promedio 10.000 dólares mensuales, la categoría más alta del personal jerárquico no llega a los 1000.

²⁵ Otra clara evidencia de la falta de transparencia en la información relacionada con la organización interna de la empresa, es que CORASA no publica su organigrama ni está dispuesta a entregarlo. El celo de la firma con relación a este punto es un dato en sí mismo, ya que varios de los asesores entrevistados coincidieron en señalar que es imposible divulgarlo por “problemas políticos” y “por cuestiones relacionadas con un mercado altamente competitivo”.

pública existía mucha desconfianza entre el Directorio y los gerentes y entre éstos últimos. Cuando se reestatizó el servicio, el Directorio inició un proceso de negociaciones con los responsables de las gerencias consideradas clave y a pesar del recelo inicial, derivado de la sospecha de que iban a perder el puesto, los gerentes fueron confiando cada vez más en el Directorio y viceversa. En la actualidad, la cohesión entre los gerentes es más alta y es mejor la relación con los directores.

Es más, hay fuertes indicios de que el cuerpo gerencial cohesionado constituye una verdadera “isla de poder” dentro de la organización y que ello se puede sostener con la anuencia del Directorio y de la mayor parte de las cúpulas sindicales (otra importante “isla de poder”). Si se considera que la información es uno de los principales recursos de poder de una organización queda claro que en CORASA los gerentes son poderosos en tanto son los únicos que conocen de manera integral el manejo del negocio postal. Además, son interlocutores privilegiados en la relación de CORASA con los principales clientes y proveedores. El Directorio refiere la necesidad de contar con estos gerentes, ya que ninguno de los tres miembros del mismo conoce fehacientemente el funcionamiento de la organización y las claves del negocio postal.

Las cúpulas sindicales constituyen otra “isla de poder” dentro de la organización. Cuatros sindicatos ejercen la representación de los trabajadores del Correo Oficial: el más numeroso y de mayor peso específico, FOECYT, el del personal jerárquico, FEJEPROC, y los más chicos, FOECOP y AATRAC.²⁶ En las entrevistas aparece claramente el poder de los sindicatos (en especial, FOECyT). Los delegados sindicales son “intocables” y no hay políticas relacionadas con el personal que se puedan llevar adelante sin la anuencia de los gremios. Tal es el peso de estas organizaciones, que el vicepresidente segundo del directorio es un sindicalista (Carlos Rossi de FOECOP). Durante la etapa de gestión privada, FOECyT prestó su apoyo para implementar un sistema de retiro voluntario que permitió la reducción del personal (7.000 empleados se acogieron al régimen). Este apoyo a la privatización explica en parte la desavenencia entre las cúpulas sindicales, especialmente entre FOECyT y FEJEPROC, que fue el sindicato que más se opuso a la privatización.

En la actualidad, hay un incipiente proceso de cuestionamiento a las burocracias sindicales en algunas sucursales de la Ciudad de Buenos Aires y el conurbano. Proviene de referentes del “movimiento de trabajadores autoconvocados del Correo” (agrupados en la Asociación Libre de Empleados de Correo y Telecomunicaciones – ALECYT) y se caracterizan por la radicalización de sus demandas y formatos de protesta. Hacia fines de

²⁶ Asociación Argentina de Trabajadores de las Comunicaciones (AATRAC), Federación de Personal Jerárquico y Profesional de la Secretaría de Estado de Comunicaciones y ENCOTESA (FEJEPROC), Federación de Obreros y Empleados de Correos y Telecomunicaciones (FOECYT), Federación de Obreros y Empleados del Correo Oficial y Privados (FOECOP).

2007 protagonizaron la toma de la Central Operativa Monte Grande -el centro de distribución más grande del Correo- que terminó con la intervención de la Policía. Entre sus principales reclamos sobresalen: un incremento sustantivo de los salarios (llevar los mínimos a 2600\$), participación obrera en la propiedad de la empresa, estatización definitiva de la prestación y reincorporación de contratados dados de baja.²⁷

Ahora bien, a pesar de la baja calidad institucional detectada en la dimensión interna de la organización, hasta el presente no hay indicios fehacientes de hechos de corrupción producidos durante la actual gestión estatal.²⁸ Sin embargo, existen varios elementos que permiten suponer que tanto estas prácticas como las colusorias, pueden difundirse. Por ejemplo, por ser jurídicamente una sociedad anónima, la empresa no está obligada a llamar a licitación pública para realizar sus compras y/o contrataciones como si fuera una empresa estatal, generando un marco propicio para la connivencia entre los gerentes y los proveedores y/o contratistas. A su vez, debido a la prolongada indefinición en su situación jurídica definitiva, tampoco puede presentarse a algunas licitaciones que se abren en el mercado postal para ofertar servicios, ya que no puede garantizar siquiera su propia existencia como tal por más de 180 días.

Respecto al procedimiento de compras de CORASA, y a los riesgos que el mismo traía aparejado, Di Cola explicó que no se realizan licitaciones porque *“para mantenerte competitivo tenés que tener las mismas herramientas que el resto”* y si bien es cierto que se flexibilizan los procesos de compras no es menos cierto que esto reduce los controles para evitar prácticas corruptas (Clarín, 25/02/07). La persistencia de vínculos con empresas proveedoras pertenecientes al grupo económico que tenía la concesión del correo en la etapa de gestión privada, también es llamativa e induce a pensar en la existencia de relaciones de connivencia.

4.2 La dimensión externa: pro-actividad, flexibilidad tecnológica y apoyos socio-estatales

El Correo Oficial cuenta en el territorio nacional con una red comercial de más de 5.000 puntos de ventas que le permiten ofrecer diversos productos y servicios. En ese sentido, la red en sí misma constituye uno de los principales activos de la empresa y es la marca que la distingue de sus competidoras que no llegan ni remotamente a esa magnitud y alcance.²⁹

²⁷ Refiere a aquella franja de personal contratado por las agencias.

²⁸ Igualmente, es necesario aclarar que se registraron denuncias por fraude en las tareas de escrutinio electoral en una de las provincias argentinas durante las elecciones del 2007 (Córdoba), aunque la justicia electoral no comprobó irregularidad alguna en el proceso y convalidó los datos suministrados por CORASA (empresa encargada de llevar a cabo el recuento).

²⁹ Las figuras comerciales de estos puntos son: sucursales, agencias, unidades postales y estafetas.

Los grandes clientes de CORASA entrevistados, quienes se muestran relativamente conformes con la prestación, en su mayoría han manifestado que eligieron el Correo Oficial por su vasta red territorial y por brindar los servicios en similares condiciones de eficiencia que los operadores privados, pero con la ventaja de hacerlo con tarifas más bajas. Este tipo de clientes tiene tratos personales con los gerentes comerciales de la firma y, a nivel operativo, con un representante de la cuenta que opera como interlocutor entre el usuario y el prestador. Con relación al grado de apertura de la organización a sus demandas, los grandes usuarios refieren que existen canales a través de los cuales CORASA procesa sus reclamos, demandas y sugerencias acerca del servicio, aunque subrayan que el operador postal no suele brindarles una respuesta y/o solución en tiempo y forma.

En estos años de gestión estatal se han mantenido las principales cuentas, se han captado nuevos clientes y, como fuera desarrollado anteriormente, se ha ampliado la cuota de participación en el mercado.³⁰ Hay que recordar que, a pesar de estar en manos del Estado, los organismos oficiales no están obligados a contratar los servicios de correo a CORASA. La empresa se presenta en todas las licitaciones que puede y compite sin ningún tipo de privilegios en función del precio y la calidad de sus servicios.

Es importante destacar que este avance de la empresa sobre la franja corporativa del mercado se logró sin recurrir a campañas publicitarias de envergadura. La imagen del Correo Oficial está muy instalada entre los habitantes del país. En el pasado, la publicidad estuvo a cargo de grandes agencias o de creativos importantes. Actualmente, todas sus comunicaciones publicitarias se manejan por un departamento interno que cuenta con escaso presupuesto.

A pesar de brindar servicios con estándares de calidad similar a los de las competidoras, en especial, en la franja corporativa, la observación realizada en diversas sucursales de la Región Metropolitana Buenos Aires muestra un deterioro en la calidad de la atención a los clientes minoristas, el gran público usuario de CORASA.³¹ Este deterioro se explica por el incremento de la demanda de servicios y el estancamiento en la dotación de personal. Si bien esto implica un incremento de la productividad del trabajo, se traduce en una baja calidad de atención a los clientes minoristas.

³⁰ Entre los principales clientes de CORASA se encuentran algunos organismos estatales (AFIP, ANSES, Legislatura de la Ciudad de Buenos Aires, Universidad de Buenos Aires, Ministerio de Trabajo, Ministerio de Educación), empresas de servicios públicos (Telefónica de Argentina, Telecom, Edenor, Metrogas), importantes entidades bancarias y/o financieras (Banco Nación, Banco Galicia, Banco Provincia de Buenos Aires, Citibank, American Express, Diners Club, Consolidar AFJP) y empresas industriales y comerciales (YPF, Coca Cola, Peugeot, Ford, Direct TV, Cablevisión, Shell).

³¹ Las demoras para lograr la atención son de entre 20 y 40 minutos en todas las sucursales observadas, y en los libros de quejas se asentaron varios reclamos relacionados con la falta de entrega en los domicilios de la correspondencia certificada o las encomiendas. Esto implica que los usuarios deban trasladarse a la sucursal a retirar los envíos, cuando en realidad podrían haberlos recibido en sus domicilios, evitando largas demoras. En lo atinente a los reclamos ingresados por los usuarios a la CNC respecto a la prestación del operador oficial, los datos oficiales indican que en los últimos años la cantidad de reclamos se mantiene en la misma cifra (alrededor de 300 por año). Los números del Correo Oficial son levemente superiores a los de los correos privados.

En términos generales, se puede decir que la organización garantiza el servicio postal de manera eficaz pero no eficiente. Asimismo, la calidad de la prestación presenta niveles disímiles, no sólo según el tipo de cliente (mayorista/minorista) sino también en términos geográficos.³² En el ámbito nacional, los operativos de control de calidad conducidos por la CNC durante el año 2006 registraron el mejor nivel en Buenos Aires. Sólo en este centro urbano alcanzó los estándares de eficacia establecidos por la CNC. En el resto de los centros urbanos donde se realizaron los operativos, el desempeño fue más bajo. Pero a la vez, en la mayoría de estos operativos, los niveles alcanzados por el Correo Oficial fueron superiores al de los correos privados.³³ Con relación a la calidad de la prestación en el ámbito MERCOSUR y en el plano internacional, las evaluaciones externas conducidas por la CNC y la UPU durante el 2006, han sido relativamente satisfactorias. En este plano, en términos absolutos, el desempeño de CORASA no siempre alcanzó los estándares de calidad pero, en términos relativos, la calidad de la prestación fue superior a los operadores oficiales de otros países evaluados en simultáneo.

En lo atinente al grado de flexibilidad tecnológica y de apertura a las innovaciones del Correo Oficial, los grandes usuarios coinciden en subrayar que el nivel de tecnología incorporado en los procesos es relativamente aceptable, pero algunos de ellos agregan que necesita mejoras. En tal sentido, estos últimos sostienen que es insuficiente la capacidad logística de la empresa para procesar eficientemente grandes volúmenes de correspondencia.

Si bien CORASA dispone de un sistema informático para el seguimiento de piezas que permite realizar un monitoreo integral del proceso y de esta manera garantizar la seguridad del envío, este sistema sólo ha sido incorporado a determinados tipos de productos y su costo, por supuesto, es mayor. En lo relativo a esquemas logísticos estandarizados, la empresa cuenta con certificación Calidad ISO 9001:2000 para el servicio de envíos postales y telegráficos, sólo en la Región Metropolitana Buenos Aires, lo cual refleja nuevamente el carácter dispar de la calidad de la prestación a nivel territorial.³⁴ De manera paralela, se ha puesto en funcionamiento un nuevo sistema de control para prevenir el lavado de dinero a

³² Las evaluaciones del servicio postal las llevan a cabo la Unión Postal Universal (UPU) y la CNC: la UPU lleva a cabo los controles de la prestación de CORASA en lo referido a enlaces internacionales, siguiendo una metodología de control continuo de la calidad del servicio. La CNC lleva a cabo controles de calidad, en el ámbito nacional y el MERCOSUR. Además forma parte de la Unidad Ejecutora de los controles de calidad del servicio en el ámbito internacional dirigidos por UPU. Los controles de calidad del servicio postal en el orden nacional consisten en operativos realizados exclusivamente en centros urbanos (Ciudades de Mendoza, San Miguel de Tucumán y Buenos Aires).

³³ Los operativos urbanos auditan, por lo general en simultáneo, al Correo Oficial y un correo privado.

³⁴ Ello comprende los siguientes procesos: i) el procesamiento de productos postales nacionales en el Centro de Tratamiento Postal Buenos Aires, ii) el servicio de recolección y distribución de productos postales y telegráficos, en la Ciudad de Buenos Aires y el Gran Buenos Aires, y iii) el servicio de atención al cliente y centro de llamadas.

través de los giros postales y esto implicó un adiestramiento especial para el personal encargado de llevar a cabo la tarea.

En definitiva, los datos sugieren que en lo que refiere a incorporación de nueva tecnología y esquemas logísticos se han encarado iniciativas puntuales y localizadas, pero no ha surgido un plan o estrategia integral de desarrollo en la materia.

En contrapartida, se evidencia que la empresa estatal ha adoptado una estrategia comercial importante en términos de ampliación de la oferta de productos y servicios aprovechando su amplia red de expendio. Ello le permitió ir ganando posiciones en el mercado mayorista y financiar con sus propios recursos el SPBU. No obstante, desde que se inició la gestión estatal la rentabilidad operativa de CORASA viene decayendo pronunciadamente (cuadro 4).

Cuadro 4:

Evolución de las ventas, utilidades y rentabilidad sobre ventas de CORASA (en millones de pesos corrientes). Años 2004 a 2007.

	Facturación	Variación %	Utilidades	Variación %	Rentabilidad s/vtas %
2004	592		74		12,5
2005	654,1	10,5	41,1	-44,5	6,3
2006	753	15,1	25	-39,2	3,3
2007	1058	40,5	17	-32,0	1,6
2004-2007	78,7		-77,0		

Fuente: Elaboración propia en base a los rankings empresarios publicados en la revista Prensa Económica con información proveniente de los balances de la firma.

Estos resultados son el producto de la perversa combinación entre el intento de la empresa por mantener estable las tarifas de los servicios que presta (sólo las ajustó una vez, en julio de 2007) en un contexto de incrementos en los salarios nominales del personal de planta permanente. De hecho, el relativo estancamiento en la dotación de personal guarda una relación significativa con las dificultades para la sustentabilidad financiera de la empresa. Si hoy la planta de personal se incrementara y no se ajustaran las tarifas, los resultados operativos serían negativos, poniendo en riesgo la continuidad en la prestación del SPBU y de la propia gestión actual.

Hasta el momento CORASA se ha venido financiando con recursos propios que surgen de los resultados operativos positivos registrados en los ejercicios contables, y de las entrevistas se desprende que mientras siga siendo así, la empresa va a seguir en manos del Estado. En efecto, el Directorio está integrado por hombres de confianza del Poder Ejecutivo Nacional (PEN); ello explica en parte el fuerte apoyo con el que cuenta la empresa por parte

del Ministerio de Planificación Federal en particular y del PEN en general. Al comienzo de la gestión, cuando las utilidades eran relativamente elevadas, el propio ministro de Planificación Federal, Julio De Vido, aseguraba que el aporte del Correo Oficial al financiamiento del Plan de Obras Viales era significativo (del orden del 10%) y que por este motivo era importante continuar con la gestión estatal, postergando la definición de la situación jurídica de la empresa. En ese momento la empresa contaba con todo el apoyo de los altos funcionarios del PEN, con el aval de los principales dirigentes sindicales del sector y con el respeto de los dueños de las principales firmas competidoras, ya que por primera vez en la historia reciente, se había demostrado que era posible realizar una gestión empresarial eficiente desde el aparato estatal.

Actualmente este argumento comienza a perder peso ¿qué pasaría si los resultados operativos se tornaran negativos? ¿seguiría existiendo voluntad para mantener en manos del Estado la empresa encargada del Correo Oficial o el PEN va a recurrir a un sistema mixto de concesión público/privada?

Evidentemente, el apoyo de las máximas instancias de gobierno es muy relevante para la supervivencia de la organización pero también significa un importante grado de dependencia de las mismas y una erosión significativa de su autonomía que le impide realizar una planificación a largo plazo y que pone en cuestión la capacidad para seguir cumpliendo con sus metas institucionales.

5. Conclusiones

El deterioro en la calidad institucional del Correo Oficial argentino es un proceso de larga data que se ha ido incrementando, al menos, hasta fines de la década de 1990. Tanto en manos públicas como privadas, la organización no logró cumplir con los estándares mínimos de calidad institucional, en particular en lo atinente a la dimensión interna (meritocracia, ausencia de islas de poder e inmunidad a la corrupción). Actualmente, se registran mejoras relativas, sobre todo en la dimensión externa de la organización (pro-actividad, flexibilidad tecnológica y apoyos socio-estatales) pero aún persisten serias deficiencias que no contribuyen a mejorar la calidad institucional y por ende, a favorecer el desarrollo.

La mayoría de esas dificultades se encuadran dentro de la denominada dimensión interna de la organización. Si hay que asignarles una calificación a las tres variables principales que la componen indudablemente es muy baja en todos los casos. Si bien hay que considerar que esto no es un fenómeno novedoso, ni en esta organización ni en muchas otras del país, y que el deterioro de esta dimensión lleva larga data, es llamativo que la nueva gestión estatal, que desembarcó en la organización con una impronta eficientista, no haya

logrado mejorar sustantivamente estos indicadores. Es posible pensar que la fuerte dependencia que tiene el Directorio con respecto al PEN y la precariedad del marco regulatorio y jurídico en el que opera la empresa, conspira contra la posibilidad de realizar importantes reformas en pos de mejorar la calidad administrativa.

Estas dificultades se evidencian a la hora de evaluar el grado de apertura de la organización a las demandas externas, ya que en este punto el comportamiento es bien disímil: si se trata de la apertura a nuevos servicios o sugerencias de los usuarios, la empresa parece más receptiva; lo mismo sucede con los organismos externos de evaluación (SIGEN, CNC, AGN y asesores externos). Ahora, si de lo que se trata es de abrir la organización a los investigadores o a la prensa, suelen ser extremadamente cerrados. Es muy difícil ingresar a la organización si no se cuenta con el aval explícito de algún directivo u hombre de confianza de los directores. El discurso siempre es muy cauteloso y en línea con el discurso oficial.

En contrapartida, cabe señalar que durante los últimos años la empresa ha logrado una mayor y mejor inserción en su entorno operativo, incrementando su cuota de participación en el mercado postal y garantizando la provisión del SPBU con tarifas bajas que regulan de hecho los precios del sector. Si se compara la actual gestión con la anterior, es indudable que la imagen del Correo Oficial ha mejorado notablemente entre los habitantes del país y que la organización logra cumplir con sus metas institucionales fundamentales: la comunicación nacional e internacional. Es por eso que CORASA constituye un caso extraño en donde se combina una baja calidad administrativa con una media calidad operativa, que aún permite el cumplimiento de las metas institucionales básicas pero que deja abiertos varios interrogantes sobre la capacidad de contribuir con el desarrollo en un futuro inmediato.

La formulación de estos interrogantes deriva de uno de los rasgos que más incide en la baja calidad de la organización: la inestabilidad y precariedad de las normas que rigen el funcionamiento de la institución Correo Oficial. La indefinición actual con respecto al carácter jurídico de la empresa y la inexistencia de un marco regulatorio para el sector que garantice la sustentabilidad del servicio público (y en especial, que garantice el financiamiento del SPBU) atentan contra la calidad de la organización en todos los aspectos considerados, y con ello, van en detrimento del cumplimiento por parte de la organización de sus fines institucionales. Sin embargo, no se verifican pronunciamientos por parte del elenco gubernamental acerca de la necesidad de definir el status de la empresa, ni acciones por parte de los actores sociales involucrados, tales como los sindicatos, planteando públicamente la cuestión.

Esta indeterminación del status, como se ha demostrado, dificulta la proyección de la organización en el mediano y largo plazo, y por ende, reproduce el marco de inestabilidad

institucional. Con referencia a los mecanismos de regulación del mercado postal, el propio presidente del Directorio aseguró a comienzos del 2005, que no era necesario sancionar un nuevo marco regulatorio para el sector y agregó, con relación a la necesidad de garantizarle a CORASA la provisión del servicio postal a las empresas y dependencias del Estado, “*que está de acuerdo con que las distintas dependencias públicas realicen licitación y concursos de precios para contratar el servicio postal en lugar de recurrir directamente a la empresa del Estado.*” (Página 12, 20/02/2005), manifestándose así, en contra del establecimiento de una “franja reservada” del mercado que garantice el financiamiento del SPBU.

A pesar de las opiniones del presidente de la empresa, que van en consonancia con la de otros altos funcionarios del gobierno, es necesario recalcar que el actual marco regulatorio para el sector conspira contra la calidad y rentabilidad del servicio, contra los derechos laborales de los empleados y contra la propia solvencia de CORASA, puesto que no queda claro cómo puede seguir financiando el SPBU si compite en “igualdad de condiciones” (en realidad, en peores condiciones) con empresas que no están obligadas a brindarlo.

6. Bibliografía citada

- Ale, Ana (2001). *La dinastía. Vida, pasión y ocaso de los Macri*, Buenos Aires: Planeta.
- Azpiazu, D., Basualdo, E. y Khavisse, M. (1986). *El nuevo poder económico en la Argentina de los años '80*, Buenos Aires: Legasa.
- Azpiazu y Schorr (2003). *Las privatizaciones en la Argentina – Diagnóstico y propuestas para una mayor competitividad y equidad social*, Buenos Aires: OSDE.
- Castellani, Ana (2007). “La relación entre intervención estatal y comportamiento empresario. Herramientas conceptuales para pensar las restricciones al desarrollo en el caso argentino”, en revista virtual *Papeles de Trabajo*, año 1, número 1, IDAES, www.idaes.edu.ar
- Perez Sosto, Guillermo (2008). *Evaluación del impacto de la liberalización del mercado postal argentino*, Informe Final para la Unión Postal de las Américas, España y Portugal, Buenos Aires: UPAEP.
- Portes, A. (2006). “Instituciones y Desarrollo: una revisión conceptual”, en *Cuadernos de Economía*, V. XXV, número 45, Bogotá, p. 13-52.
- Sidero, Antonio (1997). *El negocio postal. La entrega del Correo*, Buenos Aires: Distal.

7. Fuentes consultadas

Documentos oficiales:

- Informes Anuales del Mercado Postal de la CNC (2004-2006)
- Resoluciones de la Secretaría Trabajo (Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social)
- Convenio Colectivo de Trabajo N° 80/93 “E”

Páginas web de diversos organismos públicos y privados, nacionales e internacionales:

Presidencia de la Nación: www.argentina.gov.ar

Ministerio de Economía y Producción, información legal: www.mecon.gov.ar

Comisión Nacional de Comunicaciones: www.cnc.gov.ar

CORASA: www.correoargentino.com.ar

Secretaría de Comunicaciones de la Nación: www.secom.gov.ar

Cámara de Diputados de la Nación: www.hcdn.gov.ar

Universal Postal Union: www.upu.int

Unión Postal de las Américas, España y Portugal: www.upaep uy

Asociación de Empresas de Correo de la República Argentina (AECA): www.correos.org.ar

Cámara Argentina de Prestadores de Servicios Internacionales Aeroexpresos (CAPSIA):
www.capsia.org.ar

Diarios y publicaciones periódicas 2003-2008:

Clarín, La Nación, Página 12, Diario de La Pampa, Infobae, Prensa Económica, Actitud, Punto a Punto, SOS Periodista. Servicios & Infraestructura, La Voz de FOECyT.

Entrevistas: realizadas a representantes de CORASA, organismos de control, sindicatos, trabajadores y grandes clientes de la empresa (2007-2008).