



Artículo de Opinión

Calidad del servicio regional en el corto plazo



Dr. Rajeev Venugopal
Gerente General de Relaciones Internacionales
Canada Post Corporation

El Dr. Rajeev Venugopal es el Gerente General de Relaciones Internacionales en Canada Post Corporation y Jefe de la Delegación canadiense ante la Unión Postal Universal. También ha servido en el Parlamento de Canadá, el gobierno y dos universidades canadienses. Raj tiene un Doctorado en Ciencias Políticas, y fue un galardonado profesor universitario de Ciencias Políticas, Políticas Públicas y Administración y Gobierno durante diez años. Reside en Ottawa (Capital Nacional de Canadá) con su familia, y está profundamente involucrado en el deporte del judo como instructor y competidor de clase mundial. (31 de enero de 2020).



A solicitud de nuestro querido Secretario General de PUASP, el estimado Señor Roberto Cavanna Merchán, me siento honrado de proporcionar estos puntos de vista personales sobre cómo los Operadores Designados podrían mejorar la calidad del servicio regional a corto plazo. Comienzo con dos advertencias. Primero, mis recomendaciones no son a corto plazo. Mi pensamiento estratégico tiende a estar más orientado hacia el largo plazo, por lo tanto, mis recomendaciones reflejan este principio. En segundo lugar, aunque mis opiniones pueden ayudar a los miembros de la Unión Postal de las Américas, España y Portugal (UPAEP) a posicionarse para lograr un mayor éxito en la mejora de la calidad del servicio, quizás sean más holísticos y generales de lo deseado por la Secretaría General. Por simplicidad, he organizado mis pensamientos en seis categorías sencillas, que se presentan sin ningún orden en particular.

1. Asociaciones: si bien la calidad del servicio se ve tradicionalmente como la eficacia de las redes nacionales una vez que los artículos postales internacionales se han domesticado después de pasar por las oficinas de cambio, la creciente internacionalización del mercado requiere la creación y expansión de asociaciones globales, alianzas e integración de esfuerzos. Nuestros clientes ya no solo están rastreando artículos que se mueven de una ciudad a otra dentro de nuestros respectivos países. Están rastreando elementos que se mueven por todo el mundo, a través de continentes, océanos y hemisferios. Formamos parte de una red global y un mercado, y nuestras relaciones críticas deben evolucionar en consecuencia. Por lo tanto, debemos trabajar en asociación con los ciudadanos, sus negocios, otros Correos y socios no postales para garantizar una combinación fluida de esfuerzos y un movimiento continuo de los bienes del remitente al destinatario final, independientemente de dónde se encuentren.

Esta asociación debe incluir el fomento de asociaciones sólidas entre los operadores designados y sus respectivos gobiernos y/o reguladores. Para que los Correos modernos mejoren la calidad del servicio, deben contar con el apoyo y la participación de sus respectivas autoridades. Y por su parte, los gobiernos deben ver la mejora de la calidad del servicio postal como una oportunidad para el crecimiento social y económico, una herramienta sólida con la cual promover el desarrollo, al mismo tiempo que cultivan una sólida comprensión de las oportunidades de ingresos, los requisitos de cobertura de costos, la inversión potencial, oportunidades de modernización y el mundo complicado (y a veces arcano) de la Unión Postal Universal (UPU).

Debemos darnos cuenta de que una experiencia postal positiva, que equiparamos con la calidad del servicio, depende del compromiso y las mejores prácticas de cada jugador a lo largo de la cadena de entrega. UPAEP es un brillante ejemplo de cómo una Unión restringida puede ser más que una configuración política. Bajo el liderazgo del Secretario General Cavanna, su equipo y las sinergias entre los países miembros, la UPAEP de hoy es un modelo de cooperación, colaboración, intercambio de mejores prácticas y desarrollo de capacidades. Si bien hay mucho que podemos hacer con respecto a la mejora, a veces es útil recordarnos lo que estamos haciendo bien.

2. Ganancia: Mejorar la calidad del servicio no viene sin una etiqueta de precio. Las inversiones en nuestra gente, la potencia de procesamiento, los sistemas de entrega, la infraestructura y la red son intensivas en capital. Para realizar inversiones inteligentes en (por ejemplo) equipos que afecten la calidad del servicio postal, debemos asegurarnos de que el nivel de remuneración recibido sea acorde con los costos incurridos. Esta no es una tarea fácil en el mejor de los casos, y la región UPAEP ha realizado grandes esfuerzos para mejorar su capacidad de comprender los factores de costos de las redes individuales, garantizar una remuneración adecuada para realizar inversiones de red orientadas al futuro y que los ingresos nacionales no subsidien las pérdidas internacionales. Si bien el Congreso Extraordinario de 2019 en Ginebra ayudó a abordar ciertos desafíos con respecto a las tasas de remuneración de artículos en formato E, los próximos años presentarán oportunidades adicionales para garantizar mejor la integración entre la definición del producto y la remuneración. Mientras nos preparamos para el Congreso 2020 de la UPU en Abiyán el próximo septiembre, los miembros de UPAEP deben recordarse continuamente que las decisiones de inversión de capital que toman mañana están informadas por los acuerdos que negocian hoy.

3. Personas: como imaginamos nuestras redes como un motor que funciona mejor cuando está debidamente equipado y configurado, también debemos invertir en nuestra fuerza laboral en términos de capacitación, compromiso y desarrollo de capacidades. Además de esto, los miembros de UPAEP deben asegurarse de implementar herramientas robustas para garantizar la salud y seguridad de nuestros trabajadores. Por ejemplo, en su Informe Anual 2018, Canadá Post compartió con los canadienses un nuevo programa llamado "Hazlo seguro, hazlo casa". Este fue un enfoque integral de salud y seguridad, en el que Canadá Post actualizó sus políticas y procedimientos de seguridad para reflejar mejor crecimiento en el negocio de paquetería. Como parte de este programa, se lanzó un nuevo sitio web de seguridad interna con importantes documentos, videos y otros recursos para ayudar a mantener a los empleados seguros. Canadá Post también ha integrado aún más la salud y la seguridad en la forma en que diseña edificios y operaciones, y mide el rendimiento mediante el uso de múltiples indicadores. La calidad del servicio es tan buena como la salud de la fuerza laboral, y una fuerza laboral sana y feliz tiene un papel directo para garantizar un servicio de calidad.

Y recordemos que ninguna discusión sobre la mejora de la calidad del servicio en el contexto de las personas está completa a menos que reconozcamos la necesidad de que los operadores postales pongan las necesidades del cliente en primer lugar. Cuando hablamos de la calidad del servicio, a veces perdemos de vista que la conversación debe terminar con la experiencia del cliente y la calidad que reciben al final de la cadena de entrega. Por lo tanto, nos corresponde a nosotros, como operadores postales, estar continuamente en contacto con las preferencias, necesidades, frustraciones y satisfacciones de nuestros clientes.

4. Planeta: Mover artículos postales alrededor del mundo, y por supuesto dentro de nuestras redes, conlleva ciertos riesgos y problemas ambientales. Estos pueden incluir, entre otros: presencia de asbesto en edificios; prácticas de gestión de tanques de almacenamiento de combustible; emisión de sustancias que agotan el ozono; uso de terrenos y edificios; sustancias tóxicas y desechos peligrosos; gestión de residuos; embalaje; y consumo de combustible del vehículo. A medida que sucesivas generaciones de clientes y ciudadanos piensan en la calidad del servicio postal, piensan tanto en la puntualidad de la entrega como en la sostenibilidad medioambiental. Canada Post, por ejemplo, está trabajando para construir un futuro sostenible reduciendo su impacto ambiental con la esperanza de que sus esfuerzos de conservación de energía beneficien a los consumidores y al planeta. Espero que nuestros colegas de UPAEP piensen en líneas similares cuando analicen lo que significa para ellos la calidad del servicio. Este es un aspecto importante y en evolución para nuestro negocio, y puede merecer una discusión más centrada en los próximos años a medida que crezcan nuestros mercados de comercio electrónico.

5. Progreso: El mundo postal está evolucionando a un ritmo vertiginoso. A principios de los noventa escribí cartas a mano y no había oído hablar del correo electrónico ni de Internet. Ahora, compro desde mi teléfono móvil. Los rápidos cambios en esta era dorada del comercio electrónico han transformado por completo las prácticas y tecnologías de gestión de productos, entrega e información. Corresponde a los operadores designados en la región UPAEP comprometerse con la mejora continua, hacer inversiones en la modernización de la red y explorar nuevas tecnologías donde tengan sentido. Debemos analizar continuamente el panorama de las entregas para comprender cómo otros (incluidos nuestros competidores y, a veces, los clientes) están innovando en el espacio de entregas, y cómo podemos responder a esos avances. Experimentos recientes en áreas tales como entregas por vehículos aéreos no tripulados ("drones") nos animan a pensar en lo que traerá el futuro y qué tan preparados podríamos beneficiarnos de las recompensas que tales innovaciones e inventos pueden presagiar. Como operadores de UPAEP, debemos evolucionar para evitar la irrelevancia y la obsolescencia, retener los ingresos y las ganancias, y tener una base para el crecimiento. Al mismo tiempo, debemos recordar que mejorar la calidad del servicio no garantiza necesariamente el crecimiento, mientras que, al mismo tiempo, la falta de calidad garantizará sin duda la pérdida de cuota de mercado.



6. Principios: El último comentario que deseo hacer en este artículo de opinión es sobre la conexión entre la promoción de una mejor calidad de servicio y la adhesión a ciertos principios generales. Cuando nosotros, como operadores postales, buscamos una reforma significativa del sistema postal internacional, debemos ser impulsados por grandes ideas que guíen y alienten nuestro trabajo, y reflejen nuestros valores como Unión Restringida. En mi experiencia en el negocio postal internacional, he observado que los principios de equidad y solidaridad parecen guiar el trabajo de los miembros de UPAEP tanto aquí en el hemisferio como en la UPU y sus organismos asociados. Si queremos funcionar como soñaron los arquitectos de la UPU, debemos seguir buscando formas de fortalecer la red postal global. El territorio postal único. A veces, esto requerirá que miremos más allá de la simple promoción, avance y defensa de nuestros propios intereses nacionales, y en su lugar busquemos formas de hacer que funcione el multilateralismo regional y global. Cuando los miembros de todo el mundo trabajan juntos, ¡es inevitable que la calidad del servicio mejore a pasos agigantados!

A modo de conclusión, espero que esta discusión sobre cómo veo la calidad del servicio en función de seis variables que se entrecruzan sea útil para los miembros y contribuya positivamente al trabajo del Secretario General. Si bien hay una muy buena discusión sobre aspectos mucho más granulares y técnicos para mejorar el rendimiento de la calidad del servicio, esto es algo que dejaré que otros aborden en una publicación posterior





Opinion article

Regional service quality in the short term



Dr. Rajeev Venugopal
General Manager of International Relations
Canada Post Corporation

Dr. Rajeev Venugopal is the General Manager of International Relations at Canada Post Corporation, and Head of the Canadian Delegation to the Universal Postal Union. He has also served in the Parliament of Canada, government, and two Canadian universities. Raj holds a Ph.D. in Political Science, and was an award-winning university professor of Political Science, Public Policy and Administration, and Government for ten years. He resides in Ottawa (Canada's National Capital) with his family, and is deeply involved in the sport of Judo as an instructor and world-class competitor. (January 31, 2020).



At the request of our dear Secretary General of PUASP, the esteemed Señor Roberto Cavanna Merchán, I am honoured to provide these personal views on how Designated Operators might improve regional service quality in the short term. I start with two caveats. One, my recommendations are not short-term. My strategic thinking tends to be more oriented towards the longer term, therefore my recommendations reflect this principle. Secondly, while my opinions may help members of the Postal Union of the Americas, Spain and Portugal (PUASP) position themselves for greater success in improving service quality, they are perhaps more holistic and overarching than desired by the Secretary General. For simplicity's sake, I have organized my thoughts into six straightforward categories, six "P's," which are presented in no particular order.

1. Partnership: While service quality is traditionally viewed as the efficacy of domestic networks once international postal items have been domesticated after passing through Exchange Offices, the increasing internationalization of the marketplace requires creation and expansion of global partnerships, alliances, solidarities, and integration of efforts. Our customers are no longer simply tracking items moving from city to city within our respective countries. They are tracking items moving all around the world, across continents, oceans, and hemispheres. We part of a global network and market, and our critical relationships need to evolve accordingly. We therefore need to work in partnership with citizens, their businesses, other posts, and non-postal partners to ensure a smooth intermeshing of efforts and seamless movement of goods from the sender to the ultimate receiver, regardless of where each are situated.

This partnership must include fostering strong partnerships between designated operators and their respective governments, and/or regulators. In order for modern posts to improve service quality, they must have support and engagement from their respective authorities. And for their part, governments need to view improving postal service quality as an opportunity for social and economic growth and a strong tool with which to promote development, while at the same time cultivating a strong understanding of revenue opportunities, cost coverage requirements, potential investment and modernization opportunities, and the complicated (and sometimes arcane) world of the Universal Postal Union (UPU).

We must come to the realization that a positive postal experience, which we come to equate with service quality, is dependent on the commitment and best practices of every player along the delivery chain. PUASP is a shining example of how a Restricted Union can be more than a political configuration. Under the leadership of Secretary General Cavanna, his team, and the synergies between member countries, the PUASP of today is a model for cooperation, collaboration, sharing of best practices, and capacity-building. While there is much we can do regarding improvement, sometimes it is helpful to remind ourselves of what we are doing well.

2. Profit: Improving service quality does not come without a price tag. Investments in our people, processing power, delivery systems, infrastructure and network are all capital intensive. In order to make intelligent investments into (for example) equipment that impacts postal service quality, we must ensure that the level of remuneration received is commensurate with costs incurred. This is not an easy task at the best of times, and the PUASP region has undertaken great efforts to improve its capacity to understand individual networks' cost drivers, ensure proper remuneration to make future-oriented network investments, and ensure that domestic originating revenues are not subsidizing international losses. While the 2019 Extraordinary Congress in Geneva helped address certain challenges with regards to E-format item remuneration rates, the years to come will present additional opportunities to better ensure integration between product definition and remuneration. As we prepare for the 2020 Congress of the UPU in Abidjan this coming September, PUASP members must continually remind themselves that the capital investments decisions they make tomorrow are informed by the agreements they negotiate today.

3. People: As we imagine our networks as an engine that operates best when properly outfitted and configured, we must also invest in our workforce in terms of training, engagement, and capacity building. In addition to this, PUASP members must ensure that we put into place robust tools to ensure our workers' health and safety. For example, in its 2018 Annual Report, Canada Post shared with Canadians a new program called "Make it safe, Make it home." This was a comprehensive approach to health and safety, wherein Canada Post updated its safety policies and procedures to better reflect growth in the parcels business. As part of this program, a new internal safety website was launched with important documents, videos and other resources to help keep employees safe. Canada Post has also further integrated health and safety into how it designs buildings and operations, and measures performance by using multiple indicators. Service quality is only as good as the health of the workforce, and a healthy and happy workforce has a direct role in ensuring quality service.

And let us remember that no discussion on improving service quality in the context of people is complete unless we recognize the need for postal operators to put the needs of the customer first and foremost. When we speak about service quality, we sometimes lose sight that the conversation must end with the customer experience, and the quality they receive at the end of the delivery chain. It is therefore incumbent on us, as postal operators, to continually be in touch with our customers' preferences, needs, frustrations, and satisfactions.

4. Planet: Moving postal items around the world, and of course within our networks, comes with certain environmental risks and issues. These can include, but are not limited to: presence of asbestos in buildings; fuel storage tanks management practices; emitting ozone-depleting substances; lands and buildings use; toxic substances and hazardous waste; waste management; packaging; and vehicle fuel consumption and idling time. As successive generations of customers and citizens think about postal service quality, they are thinking about both delivery timeliness and environmental sustainability. Canada Post, for example, is working to build a sustainable future by reducing its environmental impact in the hope that its energy conservation efforts benefit consumers and the planet. I hope that our PUASP colleagues will think along similar lines when thinking about what service quality means to them. This is an important and evolving aspect to our business, and may very well merit more focussed discussion in the years to come as our e-commerce markets grow.

5. Progress: The postal world is evolving at a dizzying pace. In the early nineties I wrote letters by hand and had not heard about e-mail or the Internet. Now, I shop from my mobile phone. Rapid changes in this golden age of e-commerce have completely transformed product, delivery and information management practices and technologies. It is incumbent on designated operators in the PUASP region to commit themselves to continual improvement, making investments into network modernization, and exploring new technologies where they make sense. We must continually scan the delivery landscape to understand how others (including our competitors and sometimes customers) are innovating in the delivery space, and how we might respond to those advancements. Recent experiments in areas such as deliveries by unmanned aerial vehicles ("drones") encourage us to think about what the future will bring, and how prepared we might benefit from the rewards such innovations and inventions may portend. As PUASP operators, we must evolve to avoid irrelevance and obsolescence, retain revenues and profits, and have a foundation for growth. At the same time we must remember that improving service quality doesn't necessarily guarantee growth, while at the same time a lack of quality will undoubtedly ensure loss of market share.



6. Principles: The last comment I wish to make in this opinion piece is regarding the connection between promoting better service quality and adhering to certain overarching principles. When we as postal operators seek meaningful reform of the international postal system, we must be driven by big ideas that guide and encourage our work, and reflect our values as a Restricted Union. In my experience in the international postal business, I have observed that the principles of equity, fairness, and solidarity appear to guide the work of PUASP members both here in the hemisphere, and at the UPU and its associated bodies. If we are to function as the architects of the UPU dreamed we would, we must keep looking for ways to strengthen the global postal network. The single postal territory. At times this will require that we look beyond simply promoting, advancing, and defending our own national interests, and instead look for ways to make regional and global multilateralism work. When member posts from around the world work together, it is an inevitability that service quality will improve by leaps and bounds!

By way of conclusion, I hope that this discussion on how I view service quality as a function of six intersecting variables is useful to the membership, and makes a positive contribution to the work of the Secretary General. While there is a very good discussion to be had on much more granular and technical aspects of improving service quality performance, this is something I shall leave for others to tackle in a subsequent publication.

