



Artículo de opinión

REFLEXIONES Y LECCIONES APRENDIDAS DURANTE LA PANDEMIA COVID-19



Sr. Jorge Gutiérrez Connelly
Gerente de Comercio Internacional y
Desarrollo de negocios
Canada Post Corporation

Jorge Gutiérrez es el Director de Relaciones Internacionales de Canada Post Corporation. Se graduó de la Sprott School of Business de la Universidad de Carleton con altos honores en Comercio y también tiene un título asociado (Suma Cum Laude) en Banca y Finanzas de la Universidad de Northwood. Ha completado estudios avanzados de posgrado de la Supply Chain Management Association of Canada. Jorge también ha sido Copresidente del Grupo Finanzas de UPAEP durante los dos últimos ciclos y actualmente se desempeña como Vicepresidente de PRIME.



Si miramos hacia atrás y reflexionamos sobre los últimos meses, sería imposible ignorar los numerosos impactos y consecuencias del COVID-19. Para cuando se publique este artículo de opinión, habremos visto más de 17 millones de casos reportados en total y cerca de 700,000 muertes en todo el mundo. Esta pandemia habrá afectado a todos los que lean este artículo de alguna manera, y mis oraciones y pensamientos positivos están con todos ustedes.

Si bien es tentador compartir mi opinión sobre los grandes impactos e implicaciones generales que este virus puede tener en todos nosotros, limito mis comentarios al mundo postal, y más específicamente, a la perspectiva de un operador postal responsable de llevar a cabo el Servicio Postal Universal, es la obligación con nuestros ciudadanos.

Me he enfocado en este artículo de una manera pragmática y práctica, en lugar de filosófica o teórica. El objetivo es compartir ideas o lecciones aprendidas que puedan ayudar a inspirar a otras administraciones postales a continuar cumpliendo con sus mandatos críticos.

¿Cuál debería ser la mayor prioridad para las administraciones postales durante un estado de emergencia?

El mayor activo y el elemento más importante de todas y cada una de las administraciones postales es su gente. La salud, la seguridad y el bienestar de sus empleados deben ser la prioridad número uno para las organizaciones postales en cualquier momento. Construir una organización que se base en la prosperidad de su gente permite que florezcan el liderazgo y la innovación. Cuando los empleados se sienten valorados y apreciados, es más probable que respondan de manera positiva y sean más productivos en tiempos de crisis e incertidumbre.

¿En qué podríamos enfocarnos para mejorar nuestra situación durante la pandemia?

La comunicación oportuna, clara y precisa es fundamental durante una emergencia. Es imperativo que los canales de comunicación permanezcan abiertos, dentro de nuestras organizaciones, así como con los clientes y otros grupos de interés como gobiernos, reguladores, UPU, UPAEP, PRIME, etc.

La comunicación confiable y frecuente mejora la toma de decisiones y la acción. Si bien no todas las preguntas tendrán respuesta, mantener informados a los empleados, clientes, partes interesadas y socios comerciales genera confianza y seguridad. Y para fomentar el respeto mutuo y la colaboración, debemos discutir temas difíciles. Es importante que los ejecutivos demuestren interés, compasión y preocupación genuinos por los empleados y los clientes.

Mostrar aprecio por los esfuerzos de los empleados en tiempos difíciles es muy útil. Los empleados deben creer genuinamente que son importantes. Parafraseando las palabras del Dr. Martin Luther King Jr., ***"La medida máxima de una persona no es dónde se encuentra en momentos de comodidad y conveniencia, sino dónde se encuentra en momentos de desafío y controversia"***. Es durante estos tiempos cuando el liderazgo cuenta más. La crisis a menudo conduce a oportunidades, innovación y excelencia.

¿Cómo ha afectado la pandemia a las operaciones postales?

Mientras que los volúmenes de correo postal tradicional y correo de marketing directo (el negocio principal de la mayoría de los operadores) han ido disminuyendo constantemente durante los últimos 10 años, esta tendencia negativa se ha exacerbado y acelerado durante esta pandemia. Esto resalta la necesidad de que los operadores sean lo más flexibles y ágiles posible.

Como resultado de los esfuerzos gubernamentales para proteger a sus ciudadanos, como el cierre obligatorio de varios espacios públicos, hemos visto cambios notables en el comportamiento del consumidor que han resultado en aumentos significativos en las compras en línea y el comercio electrónico. Estos cambios representan una gran oportunidad para que los operadores se vuelvan menos dependientes de los productos heredados.

Sin embargo, esta oportunidad también ha creado importantes desafíos para la capacidad operativa postal. Las limitaciones impuestas al tráfico transfronterizo, junto con el cierre de aeropuertos internacionales y la suspensión de vuelos, han creado problemas sustanciales en la cadena de suministro. Esto nos ha obligado a encontrar soluciones alternativas para mover volúmenes postales, por ejemplo, a través de transportistas marítimos, así como a trabajar con empresas de logística de terceros de formas que no habíamos hecho antes. Mientras tanto, estamos haciendo más con menos, dados los impactos y las provisiones mejorados en la salud y la seguridad para nuestra gente.

¿Cómo construimos un futuro más fuerte?

Sobre todo, debemos ser creativos, adaptables y receptivos. Esto incluye proteger los ingresos generados por las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) y encontrar nuevas formas de ayudar a nuestros socios comerciales. Nos obliga a reconsiderar nuestro modelo de negocio y nuestros segmentos de clientes para optimizar nuestra cartera de clientes (la más rentable y la más adecuada), mientras que al mismo tiempo, buscamos formas de mejorar el rendimiento de los clientes más grandes. En estos tiempos de cambios rápidos y cada vez más exigentes, nuestro objetivo debería ser dar forma al negocio de comercio electrónico educando/influyendo en la industria minorista para ayudarnos a evitar picos y retrasos.

En este rápido crecimiento del comercio electrónico y el aumento de los volúmenes de paquetes, también debemos rediseñar nuestros modelos de entrega y considerar las inversiones de capital destinadas a mejorar la eficiencia de las operaciones a través de la automatización y la optimización. Necesitamos invertir en una mejor tecnología para un tiempo de entrega más rápido, una mayor confiabilidad en la entrega y una mejor visibilidad de seguimiento. No podemos seguir operando bajo las viejas "reglas del juego" para siempre. Necesitamos entender cuáles son los nuevos impulsores y cómo debemos adaptarnos mientras trabajamos duro para complacer a nuestros clientes.

¿Qué decisiones/acciones nos han ayudado a responder a los desafíos provocados por la pandemia?

Con un enfoque en la salud y seguridad de los empleados como nuestra estrella del norte, respondimos rápidamente a la pandemia a través de reuniones semanales por teleconferencia, encuestas a los empleados y comunicaciones con todo nuestro conjunto de socios.

Algunos ejemplos específicos de lo anterior incluyen:

- Asegúrese de que los empleados tengan las herramientas adecuadas que necesitan para hacer su trabajo correctamente (por ejemplo, teléfonos móviles y computadoras portátiles) a fin de permitir una mayor flexibilidad para trabajar desde casa o de forma remota. Además, tener acceso a un sistema de archivos compartidos (por ejemplo, SharePoint) permite a los empleados que trabajan de forma remota acceder y compartir archivos y documentos importantes de manera eficaz y segura.
- Establezca un equipo/grupo de trabajo de respuesta a una pandemia y un comité de regreso al trabajo.
- Crear un equipo multifuncional para comprender mejor la productividad y adaptarse a las decisiones y restricciones gubernamentales en curso.
- Realice reuniones virtuales periódicas con los empleados para que todos estén al tanto de los problemas y decisiones corporativos clave.
- Mantener una comunicación constante con otras administraciones postales aprovechando la UPU y asociaciones multilaterales como UPAEP, otras Uniones Restringidas, IPC, PRIME y KPG.
- Adaptar todos los procesos para permitir que se observe/continúe el distanciamiento social (por ejemplo, quitar la firma en la entrega, usar equipo de protección personal en todo momento) y maximizar el uso de casilleros para paquetes y casillas de correo comunitario (CMB) como soluciones sin contacto .

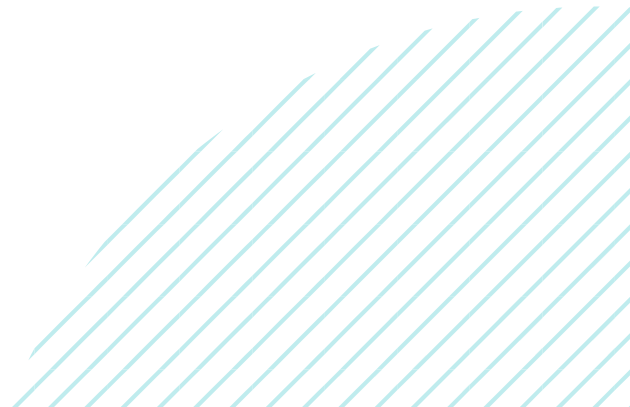
¿Qué podríamos hacer para prepararnos para futuros estados de emergencia?

La vida no volverá a un estado pre-pandémico normal y tendremos que entender cuál será la nueva realidad. Es imperativo que las administraciones postales se adapten a este cambio y se preparen para un futuro que será muy diferente. Algunos ejemplos de cómo las administraciones postales podrían prepararse para esto pueden ser los siguientes:

- Desarrollar un plan de contingencia dinámico para futuros casos de emergencia o desastres naturales, incluido el acceso a suministros críticos y equipo de protección personal. Si bien es difícil predecir cuál podría ser la próxima emergencia de salud, el equipo de protección personal, incluido el desinfectante de manos, es útil incluso en tiempos no pandémicos.
- Considere desarrollar soluciones sin contacto para pequeñas empresas y consumidores. Operar en condiciones de bloqueo plantea desafíos importantes para los clientes que pueden no poder o tener miedo de visitar las oficinas de correos a pesar de nuestros mejores esfuerzos. Esto podría incluir el envío por correo de etiquetas impresas para pequeñas empresas o clientes que no tienen impresoras y un servicio de recogida, para permitir que estos clientes envíen sus artículos sin tener que salir de sus hogares u oficinas.
- Explore soluciones en línea, aplicaciones móviles, firmas virtuales, etc. para evitar el contacto físico para la firma en los requisitos de verificación de entrega/edad.
- Proporcionar soluciones de redireccionamiento mejoradas (direcciones de entrega alternativas) para pequeñas empresas y clientes. Esto evitaría problemas de atrasos cuando las oficinas de correos están obligadas a cerrar o cuando los clientes no pueden, o deciden no hacerlo, visitar los lugares de recogida.
- Continuar monitoreando el comercio electrónico y las tendencias de compras en línea. La realización de encuestas de marketing nacionales será importante para comprender mejor cómo puede reaccionar el mercado a la “nueva normalidad” y qué impactos potenciales adicionales a estos pueden tener en las administraciones postales.

Con respecto a lo anterior, me gustaría reconocer el maravilloso trabajo realizado por Canada Post, y mis colegas y maravilloso equipo por su dedicación y asombroso trabajo. Ciertamente, no es una coincidencia que Canada Post fuera nombrada la marca de mayor confianza en Canadá durante la pandemia, según la última edición del Gustavson Brand Trust Index de la Universidad de Victoria, que encuestó a miles de canadienses sobre sus niveles de confianza con conocidas marcas canadienses.

El cambio no es nuevo en el mundo postal. Los correos han existido durante siglos y se han adaptado a las revoluciones en el transporte, la mecanización, la transmisión electrónica de datos y el comercio electrónico. Sin embargo, la tasa o velocidad del cambio definitivamente se ha acelerado, particularmente durante la pandemia. Para seguir siendo relevantes y exitosas, las administraciones postales deben transformarse una vez más. Hoy en día, ya no podemos depender de productos heredados que han sido la columna vertebral de nuestras administraciones durante siglos. Debemos reinventarnos a nosotros mismos. Debemos ser predictivos en lugar de reactivos. Y debe prevalecer una comunicación eficaz con nuestros clientes y socios. **La pandemia ha brindado a los operadores una importante oportunidad para evolucionar una vez más, y depende de nosotros decidir si lo hacemos o no.**





Opinion Article

REFLECTIONS AND LESSONS LEARNED DURING THE COVID-19 PANDEMIC



Mr. Jorge Gutiérrez Connelly
Manager, International Trade and
Business Development
Canada Post Corporation

Jorge Gutierrez is the Director of International Relations at Canada Post Corporation. He graduated from the Sprott School of Business at Carleton University with high honors in Commerce, and also holds an Associate Degree (Summa Cum Laude) in Banking and Finance from Northwood University. He has also completed advanced graduate studies from the Supply Chain Management Association of Canada. Jorge has also co-chaired the PUASP Finance for the past two cycles and currently serves as the Vice Chair of PRIME.



As we look back and reflect on the last few months, it would be impossible to ignore the numerous impacts and consequences of COVID-19. By the time this opinion article is published, we will have seen over 17M total reported cases and close to 700,000 fatalities globally. This pandemic will have affected everyone who reads this article in some way, and my prayers and positive thoughts are with all of you.

Although it is tempting to share my opinion on the colossal overall impacts and implications this virus may have on us, I limit my comments to the postal world, and more specifically, to the perspective of a postal operator responsible for carrying out the Universal Postal Service obligation to our citizens.

I have approached this article in a pragmatic and practical way, rather than a philosophical or theoretic one. The objective is to share ideas or lessons learned that may help inspire other postal administrations to continue to fulfill their critical mandates.

What should be the greatest priority for postal administrations during a state of emergency?

The greatest asset and most important element of any and all postal administrations is its people. The health, safety, and wellbeing of its employees should be the number one priority for postal organizations at any time. Building an organization that is based on the prosperity of its people allows leadership and innovation to flourish. When employees feel valued and appreciated, they are more likely to respond positively and be more productive in times of crisis and uncertainty.

What could we focus on to improve our situation during the pandemic?

Timely, clear, and accurate communication is critical during an emergency. It is imperative that communication channels remain wide open, within our organizations, as well as with customers and other stakeholders such as governments, regulators, UPU, PUASP, PRIME, etc.

Reliable and frequent communication makes for better decision-making and action. While not all questions will have answers, keeping employees, clients, stakeholders, and business partners informed builds trust and confidence. And in order to foster mutual respect and collaboration, we must discuss difficult topics. It is important for executives to show genuine interest, compassion, and concern for employees and customers.

Showing appreciation for employee efforts during times of hardship goes a long way. Employees must genuinely believe they matter. To paraphrase the words of Dr. Martin Luther King Jr., “The ultimate measure of a person is not where they stand in moments of comfort and convenience, but where they stand at times of challenge and controversy.” It is during these times that leadership counts most. Crisis often leads to opportunity, innovation and excellence.

How has the pandemic impacted postal operations?

Whereas volumes for traditional Letter Mail and Direct Marketing Mail (the core business for most posts) have been steadily declining over the past 10 years, this negative trend has been exacerbated and accelerated during this pandemic. This highlights the need for posts to become as flexible and nimble as possible.

As a result of governmental efforts to protect their citizens, such as the mandatory closure of various public spaces, we have seen remarkable changes in consumer behaviour resulting in significant increases in online shopping and ecommerce. These changes represent a tremendous opportunity for posts to become less dependent on legacy products.

However, this opportunity has also created significant challenges to postal operational capacity. The limitations imposed on cross-border traffic, along with the closure of international airports and suspension of flights, have created substantial supply chain issues. This has forced us to find alternative solutions to move postal volumes, for example through ocean carriers, as well as work with third party logistics companies in ways we haven't before. All the while we are doing more with less, given enhanced health and safety impacts and provisions for our people.

How do we build for a stronger future?

Above all, we must be creative, adaptive, and responsive. This includes protecting revenues generated from micro, small, and medium size enterprises (MSMEs) and finding new ways on how to help our business partners. It forces us to reconsider our business model and our customer segments to optimize our portfolio of clients (most profitable and best fit), while at the same time, looking at ways to improve yield from bigger customers. In these rapidly changing and increasingly demanding times, our objective should be to shape the ecommerce business by educating/influencing the retail industry in order to help us avoid peaks and backlogs.

In this rapid growth of ecommerce and increasing parcel volumes, we also need to redesign our delivery models and consider capital investments aimed at improving operations efficiency through automation and optimization. We need to invest in better technology for quicker turnaround, improved delivery reliability and enhanced tracking visibility. We cannot continue operating under the old “rules of the game” forever. We need to understand what the new drivers are, and how we must adapt while working hard to delight our customers.

What decisions/actions have helped us respond to the challenges brought on by the pandemic?

With a focus on employee health and safety as our North Star, we responded quickly to the pandemic through weekly teleconference meetings, employee surveys, and communications with our entire suite of partners.

A few specific examples of the above include:

- Ensure employees have the right tools they need to do their job properly (ex. mobile phones and laptops) in order to allow greater flexibility to work from home or remotely. Additionally, having access to a shared file system (ex. SharePoint) allows employees working remotely to access and share important files and documents effectively and securely.
- Establish a pandemic response team/task force and return-to-work committee

- Create a cross-functional team to better understand productivity and adjust to ongoing government decisions and restrictions.
- Hold regular virtual meetings with employees so that everyone is aware of key corporate issues and decisions.
- Maintain constant communication with other postal administrations by leveraging UPU and multilateral associations like PUASP, other Restricted Unions, IPC, PRIME, and KPG.
- Adapt all processes to allow for social distancing to be observed/followed (ex. removing signature on delivery, use of personal protective gear at all times) and maximize the use of parcel lockers and Community Mail Boxes (CMBs) as no-contact solutions.

What could we do to prepare for future states of emergency?

- Life will not return to a normal pre-pandemic state, and we will have to understand what the new reality will be. It is imperative that postal administrations adapt to this change, and prepare for a future that will be very different. Some examples of how postal administrations could prepare for this may include the following:
- Develop a dynamic contingency plan for future emergency cases or natural disasters, including access to critical supplies and personal protective equipment. While it is hard to predict what the next health emergency might be, personal protective equipment, including hand sanitizer, is useful even in non-pandemic times.
- Consider developing contactless solutions for small businesses and consumers. Operating under lockdown conditions poses significant challenges to customers who may be unable or scared to visit post offices despite our best efforts. This could include the mailing of printed labels for small businesses or customers that do not have printers at home and a pick-up service, to allow these customers to ship their items without having to leave their homes or offices.
- Explore online solutions, mobile applications, virtual signatures, etc. to avoid physical contact for signature on delivery/age verification requirements.
- Provide enhanced redirection solutions (alternative delivery addresses) for small businesses and customers. This would avoid backlog issues when post offices are mandated to be closed or when customers cannot, or choose not to, visit pickup locations.
- Continue to monitor ecommerce and online shopping trends. Conducting domestic marketing surveys will be important to better understand how the market may react to the “new normal” and what additional potential impacts this may have on postal administrations.

In regards to the above, I would like to recognize the wonderful work done by Canada Post, and my colleagues and wonderful team for their dedication and amazing work. It is certainly no coincidence that Canada Post was named the most-trusted brand in Canada during the pandemic, according to the latest edition of the University of Victoria's Gustavson Brand Trust Index, which surveyed thousands of Canadians about their trust levels with well-known Canadian brands.

Change is not new to the postal world. Posts have been around for centuries, and have adapted to revolutions in transportation, mechanization, electronic data transmission, and e-commerce. However, the rate or speed of change has definitely accelerated, particularly during the pandemic. In order to remain relevant and successful, postal administrations must transform themselves yet again. Today, we can no longer depend on legacy products that have been the backbone of our administrations for centuries. We must reinvent ourselves. We must be predictive rather than reactive. And effective communication with our customers and clients must prevail. The pandemic has provided posts with an important opportunity to evolve yet again, and it is up to us to decide whether we do so or not.

