



# Artículo de opinión

## OPORTUNIDADES EN TIEMPOS DE PANDEMIA: LAS HABILIDADES NECESARIAS PARA EL PROTAGONISMO DEL OPERADOR DESIGNADO\* EN LA FACILITACIÓN DEL COMERCIO

\*EL OPERADOR DESIGNADO ES LA ENTIDAD POSTAL DESIGNADA OFICIALMENTE POR EL PAÍS PARA OPERAR LOS SERVICIOS POSTALES Y CUMPLIR CON LAS OBLIGACIONES DERIVADAS DE LOS ACTOS DE LA CONVENCIÓN DE LA UNIÓN POSTAL UNIVERSAL. EN MUCHOS PAÍSES ES LLAMADO SIMPLEMENTE CORREOS.



Ing. Rose Mary Antunes  
Coordinadora Técnica del Programa  
UPAEP de Facilitación del Comercio por Vía  
Postal para MIPYMES

La Sra. Antunes integra el equipo de la UPAEP, como consultora, actuando como Coordinadora Técnica del Programa UPAEP de Facilitación del Comercio por Vía Postal para MIPYMES. Ingeniera y administradora, con posgrado en regulación en telecomunicaciones, comercio electrónico y gestión de proyectos, tiene amplia experiencia en el área de planificación, gestión y supervisión de proyectos dirigidos al segmento de servicios postales, logística y comercio internacional.

Actuó como gerente a niveles estratégicos en la Empresa Brasileña de Correos y Telégrafos durante más de 20 años, en las áreas de logística, comercial, tecnología. Integró también el equipo del Ministerio de Tutela del sector postal en Brasil, actualmente Ministerio de Ciencia, Tecnología, Innovaciones y Comunicaciones (MCTIC), de donde ha coordinado, como representante de Brasil, grupos de trabajo en diversos organismos internacionales, como Unión Postal Universal, Unión Sudamericana de Naciones, Consejo Sudamericano de Infraestructura y Planificación, Iniciativa para la Integración de la Infraestructura Sudamericana. Aún ha participado de la Comisión Temática de Asuntos Postales (CTAP) del Subgrupo de Comunicaciones (SGT n°1) y el Subgrupo de Comercio electrónico (SGT n°13) del MERCOSUL, además de tener actuado en el Comité Permanente de Contacto Postal e Aduana do Brasil (CCPA).



El mundo atraviesa un momento de crisis. La actual pandemia de COVID-19 ha sensibilizado a todos, no solo por las terribles consecuencias de la enfermedad, que destruye familias y se lleva a las personas queridas, sino también por la incertidumbre sobre el futuro de las economías, con la reducción del consumo presencial resultante de las necesarias medidas de confinamiento, que ha llevado al cierre de empresas, especialmente micro y pequeñas empresas, motores de generación de empleo e ingresos en muchos países.

Por un lado, esta crisis asusta por sus nefastas consecuencias para la vida humana, sin embargo, también hay que percibirla como un momento de cambios, de oportunidades, un momento para reinventarse y construir un nuevo futuro. Así, en un escenario en el que el sector de bienes y servicios ha experimentado una contracción en los negocios, las empresas se reinventan para ir al cliente, y ya no están en las tiendas a esperar por el comprador.

Y el comercio electrónico se ha presentado como una plataforma importante para este nuevo futuro, dejando de ser una expectativa, para convertirse en una opción urgente para muchas empresas, y ha alcanzado cifras astronómicas en estos meses de pandemia global, que sólo son habituales en las fiestas de fin de año. Y de hecho, muchos operadores logísticos, incluyendo los de nuestra región, cuyo comercio electrónico es su principal generador de tráfico, están viviendo una “Navidad” anticipada.

Con esto, los Operadores Designados, en diferentes niveles, están teniendo la oportunidad de transformar las amenazas de la crisis actual en oportunidades de negocio, convirtiéndose en actores clave en el combate a los efectos de la pandemia. Tanto para las personas, al actuar como socio estratégico del gobierno en la implementación de políticas públicas, cómo también para las empresas, al ofrecer su infraestructura logística como una herramienta importante para mantener su supervivencia, pues vieron en el comercio electrónico la gran posibilidad de seguir vendiendo sus productos.

Ninguna otra institución, en la mayoría absoluta de los países, tiene una cobertura nacional tan amplia como la de los Operadores Designados, la cual puede servir para apoyar a sus gobiernos en diversas acciones que dependen de una estructura con penetración en todo el territorio, tales como: distribución de medicamentos y alimentos básicos, pago de asistencia financiera a la población no asistida, investigación para recopilar información sobre salud de los ciudadanos.

Al mismo tiempo que se presentan como una solución en este momento tan convulsivo, los Operadores Designados necesitan reinventarse, ante las dificultades que la propia pandemia impone a un sector que requiere mucho recurso humano, y siguen funcionando con "personas" cuidando de "personas" en un momento delicado de la vida de todos. Así, también hay un aprendizaje en la crisis, que es la necesidad de saber tomar buenas decisiones, para aprovechar las oportunidades correctas y utilizar bien los limitados recursos disponibles.

En todo el mundo, muchos países han decretado la actividad postal como esencial en este momento de pandemia. Sin embargo, en el continente americano, existe una clara dificultad para que muchos gobiernos perciban a sus Operadores Designados como una parte esencial de la infraestructura gubernamental. Así, la intensificación de la contribución social de los Operadores, en este momento, puede brindarles una visibilidad importante, no sólo desde el punto de vista del reconocimiento institucional, sino también desde la perspectiva de nuevas oportunidades de negocio.

Es precisamente bajo la visión de establecer una asociación exitosa entre el sector postal, el sector público y el sector privado, que se inserta la presencia de Correos en la Facilitación del Comercio.

Los servicios postales de exportación e importación, vertientes transfronterizas del comercio electrónico, son herramientas que permiten extender los beneficios del mercado internacional a las micro y pequeñas empresas. Esas soluciones postales son importantes para la cadena productiva de un país, ya que ayudan a viabilizar la adquisición de insumos en el exterior, y el envío de productos nacionales a otros países, fortaleciendo el rol estratégico del Operador Designado tanto para el gobierno como para el sector privado.

Así, en momentos de incertidumbre como el actual, el Operador Designado puede operar como plataforma para la implementación de políticas públicas para estimular el consumo, contribuyendo a la reactivación de la economía. Junto a las empresas, la logística postal puede ser un factor de supervivencia de sus negocios, al actuar como una ventana que permite que sus productos ganen el mundo, no importa que el cliente esté al otro lado de la calle, o al otro lado del planeta. Y junto a la población en general, los servicios postales pueden representar la forma de acceso democrático a los bienes de consumo esenciales, mitigando las dificultades personales impuestas por el confinamiento prolongado.

Toda esta discusión sobre ese nuevo futuro nos indica una consecuencia permanente de la pandemia para el segmento postal, que está relacionada con el cambio brusco del mercado de consumo, que se ha dirigido cada vez más a la venta por Internet con entrega a domicilio. Una multitud de nuevos e-consumidores han perdido el miedo natural que el comercio electrónico imponía a una generación de personas más acostumbradas a las compras cara a cara. El "probar para comprar" dio paso a "comprar para probar". Y estos cambios parecen haber surgido para quedarse, y se espera que cambien profundamente la forma en que operará el comercio en general, y el comercio minorista en particular.

Para enfrentar este nuevo escenario, durante y post-pandemia, en el que las facilidades del comercio impulsarán el nuevo consumo, algunas habilidades son fundamentales para que los Operadores Designados puedan aprovechar las oportunidades de una mayor demanda de entrega a domicilio por las ventas de bienes a través de Internet o, incluso, sobrevivir en un mercado cada vez más liberalizado, competitivo y exigente.

## **I - HABILIDAD PARA DESARROLLAR PROYECTOS Y RELACIONARSE EN AMBIENTES INTERINSTITUCIONALES**

Las soluciones postales de facilitación del comercio postal, especialmente las relacionadas con las exportaciones, son iniciativas que involucran expertise que va más allá del segmento postal. Por ello, es fundamental que el Operador Designado participe en acciones que involucren a otras instituciones, tales como: localizar potenciales nichos exportadores, identificar y capacitar clientes, financiarlos, especialmente pequeñas empresas. A menudo, este futuro exportador ya es un cliente de otros servicios postales, pero necesita ayuda de otras instituciones para buscar compradores en otros países.

También será importante trabajar junto a otras instituciones para integrar los sistemas postales con las soluciones tecnológicas de los portales y ventanillas de comercio exterior del gobierno, con los sitios de marketplace, con los sistemas de control aduanero y de otras agencias de comercio exterior.

Este acercamiento con otras instituciones, especialmente en el ámbito gubernamental, puede brindarle al Operador la ocasión de buscar oportunidades comerciales, desarrollar nuevos proyectos y, en consecuencia, incrementar sus ingresos. Además, y quizás lo más importante, esa aproximación puede fortalecer su imagen como proveedor estratégico de logística para diversas demandas gubernamentales.

Ese ambiente interinstitucional también facilita el establecimiento de alianzas con diversos actores del comercio exterior. Un ejemplo muy significativo de ese tipo de alianza es la coordinación del Proyecto Exporta Fácil en Costa Rica, ejercida directamente por el Consejo Nacional de Facilitación del Comercio (CONAFAC), presidido por el Ministerio de Comercio, que congrega a diversos organismos e instituciones gubernamentales y privadas vinculadas al comercio internacional.

Asimismo, con base en las acciones interinstitucionales para el desarrollo de Exporta Fácil, se firmó un importante Acuerdo entre Correos y Aduanas de Costa Rica, que permite ampliar la actuación del Operador Designado como representante de los clientes frente a la aduana, y posibilitando el desarrollo de soluciones integrales de comercio internacional, incluyendo exportación e importación.

Otro ejemplo muy interesante ocurrió en Perú, donde la Aduana (SUNAT) coordinó el desarrollo de la solución Importa Fácil, convirtiéndose en un importante aliado del Operador Designado (SERPOST) en la búsqueda de mejorar los servicios postales que se ofrecen al mercado.

## **II – ÁREA DE MARKETING Y VENTAS PREPARADO PARA PERCIBIR Y BUSCAR NUEVOS NEGOCIOS**

En este escenario de crisis, pero también lleno de buenas oportunidades de negocios para el Operador, sus líderes necesitan darse cuenta de la importancia de que sus áreas comerciales sean gestionadas por especialistas en marketing y ventas, con la participación de profesionales que tengan un profundo conocimiento de los servicios y productos postales. Y que, sobre todo, sean capaces de percibir las oportunidades que brinda el ambiente interinstitucional, tanto dentro del gobierno como en el segmento de instituciones privadas.

La imagen que los clientes y el mercado en general tienen de la empresa postal es fuertemente consolidada a través del contacto con estos profesionales, tanto en el área de ventas, como en el sector de call center y canales digitales (sitio Internet y redes sociales).

Un ejemplo creativo de la capacidad del Operador Designado para percibir las oportunidades que el mercado y el entorno gubernamental puede brindar es el de Correos do Brasil (ECT), que en los últimos años ha ofrecido al mercado productos y servicios innovadores, como las soluciones Exporta Fácil e Importa Fácil, además de otros servicios que tienen la principal atención comercial en la pequeña empresa y en el comercio electrónico.

## **III - ENFOQUE EN EL CLIENTE**

Los equipos encargados del desarrollo de nuevos productos necesitan enfocar el proceso de creación de soluciones postales a las necesidades de los clientes y buscar mejorar las características de los servicios ofrecidos, con el objetivo de captar nuevos clientes y mantener la satisfacción y fidelidad del portafolio actual.

Una iniciativa importante se refiere, a la búsqueda de la integración de los servicios postales con la cadena de valor del proceso de exportación, importación y comercio electrónico. Ese proceso puede beneficiar mucho a los clientes, reduciendo costos, plazos y, principalmente, burocracia y precios finales para el consumidor. En la práctica, se trata de hacer de la necesidad del cliente (exportador e importador) el principal vector de acciones de facilitación comercial, ya que no siempre el cliente, especialmente las pequeñas empresas, tiene voz directa con el gobierno, que es el agente y regulador final de la facilitación, y Correos puede actuar como enlace fundamental en esta relación.

Un ejemplo interesante de visión estratégica para percibir las oportunidades de negocio enfocada al cliente fue el desarrollo por Correos de España de la solución COMANDIA, un sitio web de marketplace que permite alojar a miles de empresas y brindarles visibilidad global para vender sus productos, siempre dirigiendo la logística a soluciones postales disponibles en el mercado. En el mismo segmento de negocios, también Correos de Costa Rica creó el servicio PYMEXPRESS, y recientemente en agosto, el Correo de El Salvador lanzó la plataforma de comercio electrónico "MARKET SV", que ofrecen herramientas tecnológicas y comerciales para que pequeños y medios empresarios puedan abrir su tienda en línea y vender sus productos o servicios a través de Internet.

Además de eso, los Operadores deben darse cuenta de que los procesos operativos tradicionales pueden convertirse en importantes oportunidades comerciales, produciendo soluciones logísticas y tecnológicas para el comercio electrónico enfocadas al cliente: soluciones de gestión de mercaderías en almacenes de Correos para proveedores de comercio electrónico, de transporte de carga consolidada a puntos intermedios para su posterior clasificación y distribución a clientes finales, de actuación como facilitador del despacho aduanero de cargas postales de importación, entre otras.

## **IV - PROCESOS OPERATIVOS Y CALIDAD DE SERVICIO A NIVELES ACEPTABLES**

De nada sirve tener un equipo comercial que busque nuevas oportunidades, y que diseñe buenas soluciones para los clientes, si la infraestructura operativa no está preparada para ofrecer servicios adecuados que cumplan con las expectativas del cliente.

Y aquí hay una reflexión importante: es cierto que muchos Correos de nuestra región están experimentando dificultades con la calidad de sus servicios. En este proceso, ¿cómo es la comunicación con el cliente? ¿Qué se le promete?

Al cliente le gusta estar seguro de los plazos de entrega y hacer un seguimiento de la cadena de transporte de sus mercancías. Y es necesario entender que ese cliente quiere estar informado sobre los plazos factibles, porque para él lo más importante es cumplir con lo prometido, para que también pueda cumplir sus compromisos con sus clientes.

Nuevamente, es necesario mencionar la importancia de la relación interinstitucional para mejorar los tiempos de entrega de los servicios internacionales, estandarizando los procedimientos aduaneros, tributarios y de vigilancia sanitaria, tanto en el proceso de exportación como en el de importación. Y así, seguir avanzando y realizar procesos de certificación para convertirse, por ejemplo, en un Operador Económico Autorizado, con la posibilidad de gozar de acuerdos de reconocimiento mutuo firmados entre las aduanas de diferentes países, y obtener beneficios como prioridad en los procedimientos de verificación y despacho de mercadería, menor tasa de inspecciones y reconocimientos físicos, entre otros.

Hay que destacar también el papel del Regulador Postal en el establecimiento de las obligaciones del Operador Designado y en el seguimiento de los estándares de calidad y resultados obtenidos, estableciendo un amplio diálogo con toda la sociedad. Un ejemplo exitoso de cómo actuar en el ámbito postal, de manera interinstitucional, nos ofrece el organismo regulador uruguayo, URSEC, que periódicamente realiza un evento, denominado "Diálogo Postal URSEC", que reúne a autoridades y empleados de diferentes instituciones que tratan temas de interés para el sector postal, además del Operador Designado y el sector privado, y sus sindicatos. Este tipo de trabajo ha tenido mucho éxito, al reunir a todas las partes interesadas para discutir temas comunes.

#### **V - REDUCCIÓN DE COSTOS Y PRECIOS PARA AUMENTAR LA COMPETITIVIDAD**

Uno de los principales desafíos para el Operador, sin duda, está relacionado con el antagonismo entre la necesidad de ofrecer servicios a precios competitivos al mercado y la necesidad de cubrir sus costos. Y no es posible resolver esta ecuación sin un área de contabilidad de costos capacitada para calcular estos márgenes y brindar información confiable sobre los precios que se pueden ofrecer al mercado de cada servicio, de acuerdo con sus costos efectivos.

Este desafío aumenta cuando se observa la necesidad de evaluar precios competitivos para la prestación de servicios similares y encontrar un equilibrio entre los diferentes márgenes de ganancia de los distintos servicios, lo que puede promover la sostenibilidad económica del Operador.

#### **VI - UNIVERSALIZACIÓN Y SOSTENIBILIDAD ECONÓMICA DEL OPERADOR POSTAL**

A la necesidad de buscar el equilibrio entre competitividad y sostenibilidad económica, se suma la obligación de utilizar la infraestructura del Operador designado para brindar servicios postales universales. Y aquí, el principal desafío es tanto establecer una canasta de servicios que atienda a la población, como capacitar al área de contabilidad para definir los costos de universalizar esos servicios, que suelen ser deficitarios.

Además, es necesario interactuar con el Regulador Postal para presentar claramente esos costos al gobierno, de manera que el Operador Designado pueda disfrutar de los mecanismos legales existentes para compensar los costos de sus compromisos de universalización, que normalmente son obligaciones derivadas del gobierno.

Una vez más, es necesario mencionar la importancia del entorno interinstitucional, del trabajo conjunto que permitirá que Correos sea reconocido como parte integrante de la infraestructura del Estado, para promover la universalización y el desarrollo de políticas públicas de inclusión.

#### **VII - REGULACIÓN POSTAL COMO SEGURIDAD JURÍDICA PARA EL DESARROLLO DEL OPERADOR**

Esos aspectos relacionados con la búsqueda de nuevos negocios, la definición de la canasta de servicios universales, la necesaria sostenibilidad económica del Operador Designado están, todos, íntimamente relacionados con la seguridad jurídica que debe brindar la regulación postal, tanto al desarrollo del Operador Designado, como del propio mercado postal nacional.

Es importante que el Operador intente sensibilizar al Regulador de su rol como empresa integrante de la infraestructura de desarrollo del propio Estado, que tiene la obligación de brindar servicios universales en todo el territorio nacional, pero que debe ser económicamente autosustentable, para no sobrecargar el presupuesto público.

El Regulador debe darse cuenta de que puede y debe utilizar al Operador Designado como mecanismo para equilibrar la oferta y precios de los servicios ofrecidos por otras empresas postales que operan en el mercado, evitando abusos y permitiendo el desarrollo equilibrado de toda la industria postal en el país.

Así, el Operador debe buscar el apoyo del Regulador para definir los mecanismos legales adecuados para el desarrollo de nuevas soluciones postales, para la evaluación y mejora constante de la canasta de servicios ofrecidas al mercado y, también, para la búsqueda de soluciones a eventuales problemas de calidad en los servicios ofrecidos al mercado, que muchas veces están más allá del Operador.



## **VIII - TECNOLOGÍA COMO ALIADA ESTRATÉGICA**

En las últimas décadas, hemos visto el segmento de correspondencia reemplazado gradualmente por soluciones tecnológicas que han tomado parte de los clientes, principalmente del sector financiero e institucional. Por otro lado, los segmentos de paquetes, de logística y del uso comercial de la red de oficinas de Correos han brindado muchas nuevas oportunidades comerciales, precisamente por la evolución de la tecnología.

Sin embargo, para actuar bien como socio estratégico en la cadena de valor del comercio electrónico, en los servicios de logística integrada, en los servicios financieros, el Operador deberá invertir en nuevas aplicaciones tecnológicas e integrar sistemas, agregando valor a los servicios ofrecidos a cliente.

Un ejemplo interesante de integración tecnológica que añade valor a los servicios postales, lo brinda el Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca de Ecuador, que es quien coordina la plataforma tecnológica del Exporta Fácil, donde trabajan en conjunto diferentes instituciones que participan en el proceso de exportación. Así, la atención a los clientes de Exporta Fácil ocurre a través de ese sitio web, abarcando actividades que van desde el llenado de los documentos postales y aduaneros, hasta la atención postventa por call center y la realización de encuestas de satisfacción en línea.

## **IX - CAPACITACIÓN DIRIGIDA A LAS DEMANDAS DEL MERCADO**

La capacitación de los empleados debe estar enfocada a internalizar en la empresa postal los conocimientos y habilidades necesarias para atender las nuevas demandas del mercado. Y el desarrollo de proyectos en el ámbito interinstitucional ofrece a Correos la oportunidad de interiorizar conocimientos que se encuentran fuera del entorno tradicional de los Correos, y que se pueden adquirir, por ejemplo, de las instituciones socias del desarrollo de proyectos de facilitación del comercio.

Así, el proceso de planificación del aprendizaje debe aprovechar las alianzas con otras instituciones para desarrollar esas nuevas competencias, e incluir metodología y herramientas que faciliten la internalización y difusión del conocimiento en Correos. Algunos ejemplos interesantes de esas alianzas se establecieron entre el Ministerio de Industria e Comercio Exterior y Correos de Brasil, en la época del desarrollo del Exporta Fácil, para formación permanente de profesionales de los Correos en comercio exterior; también entre la entidad promotora de las exportaciones de Perú (PROMPERU) que ofreció formación a los funcionarios de SERPOST en temas de comercio exterior y MIPYMES, integrando inclusive los servicios postales a sus cursos de capacitación ofrecidos a los pequeños empresarios.

Otro aspecto relevante está relacionado con hacer llegar la información a su destinatario final, quien efectivamente la utilizará en el desempeño de sus actividades laborales. Un ejemplo de esta necesidad es la internalización y difusión de la información que difunden organismos internacionales, como la UPU y la propia UPAEP. A menudo, los documentos recibidos no llegan a los empleados que realmente trabajan en los procesos que utilizan la información, sino que generalmente se los archivan en las oficinas de la alta dirección de la empresa.

## **X - VALORACIÓN DE LOS EMPLEADOS COMO PRINCIPAL FACTOR DE ÉXITO**

Y, finalmente, es necesario destacar, como habilidad fundamental para el desarrollo del Operador, los aspectos relacionados con la capacidad de formar equipos, encontrar o desarrollar las habilidades necesarias para actuar en cada puesto de trabajo, valorar al empleado para minimizar la rotación excesiva de personal y lograr éxito en retener el conocimiento interno adquirido en los nuevos segmentos de actividades.

Al tratar estos nuevos conocimientos adquiridos, los profesionales deben estar motivados para ampliar su propio desarrollo personal. Son muchos los ejemplos de empleados postales que se han convertido en especialistas en comercio exterior, incluso con maestrías y doctorados, evolucionando en sus carreras y convirtiéndose en una referencia en temas que van más allá de los que tradicionalmente se discuten en los ambientes postales.

## **CONCLUSIONES**

Por supuesto, existen otras habilidades, además de las diez mencionadas anteriormente, que son importantes para dar protagonismo al Operador Designado como la fuerza impulsora detrás de la facilitación del comercio. No obstante, centrar la atención en el desarrollo de esta decena, puede significar ya un salto cualitativo muy importante para muchos Correos.

Ciertamente, desarrollar esas habilidades y beneficiarse de las oportunidades actuales y futuras no tiene que hacerse solo. El Programa UPAEP de Facilitación del Comercio por vía Postal para MIPYMES, junto con varios otros importantes proyectos y acciones de la UPAEP, ha contribuido al desarrollo de capacidades en los Operadores Designados, y ha permeado elementos que engloban las habilidades presentadas, especialmente en lo que refiere a actuar en el ámbito interinstitucional, ayudándoles a percibir nuevos negocios en la cadena de valor del comercio exterior, incluido el comercio electrónico.

La “Red Regional de Expertos”, formada por especialistas de distintas instituciones, de diferentes países de la región que ya han implementado soluciones de facilitación comercial, es una de las fortalezas del Programa de Facilitación, y ofrece apoyo técnico para el desarrollo de los proyectos en los países que participan del Programa. Estos profesionales son especialistas en temas como: diagnóstico y planificación, formateo de nuevos servicios, costos, estrategia comercial, marketing, evaluación de procesos, tecnología, capacitación, comercio exterior, MIPYMES, aduanas, correos.

Durante el apoyo al país, siempre hay una orientación para identificar otras necesidades que están más allá del alcance del Programa de Facilitación, y que pueden abordarse con otros proyectos y acciones de la UPAEP. Por tanto, la actuación matricial torna más eficaz el soporte de la Unión a los distintos enlaces de la cadena de valor del sector postal. Y todo este conocimiento internalizado por el Operador Designado y demás instituciones puede ser utilizado para desarrollar otros proyectos en nuevas oportunidades que se le puedan abrir a Correos en el ámbito interinstitucional.

Ciertamente, la consolidación por parte del Operador Designado de todas las competencias antes mencionadas puede resultar en la capacidad de gestionar la empresa postal de manera interdisciplinaria, alineando elementos políticos, tan presentes en nuestra región, a elementos técnicos, fundamentales para la supervivencia de los negocios postales tradicionales y para el éxito en aprovechar nuevas oportunidades.

Finalmente, destaco mi entusiasmo por trabajar en el Programa de Facilitación del Comercio de la UPAEP, con casi una centena de personas, en más de una docena de países simultáneamente, en diferentes etapas de desarrollo de sus proyectos nacionales, y con asimetrías y características tan propias de cada país, pero con necesidades tan semejantes.

Creo sinceramente que las lecciones que deja esta pandemia para este “nuevo futuro” indican ser cada vez más urgente que los Correos desarrollen competencias gerenciales enfocadas en las habilidades aquí presentadas.

Así, reitero la importancia de enfocar las soluciones postales en las demandas de los clientes, valorando los equipos, persistiendo en la reducción de costos y en la búsqueda de ingresos que permitan la sustentabilidad económica del Operador Designado, quien así será un proveedor de soluciones esenciales para el desarrollo del comercio electrónico y alcanzará su lugar en esta nueva economía.

Iniciativas como el Programa de Facilitación de Comercio pueden contribuir para ayudar a los Correos a desarrollar sus habilidades, a crear nuevas oportunidades de negocio y aún, brindar visibilidad al Operador Designado ante sus gobiernos y la sociedad, para que todos se den cuenta de la importancia de la infraestructura logística postal como herramienta para el desarrollo del País.





The world is going through a moment of crisis. The current COVID-19 pandemic has raised everyone's awareness, not only due to the terrible consequences of the disease, which destroys families and takes away loved ones; but also due to the uncertainty about the future of economies. The reduction of on-site purchase resulting from the necessary confinement measures, which has led to the closure of businesses, especially micro and small businesses, source of job creation and income generation in many countries.

On one hand, this crisis is frightening due to its terrible consequences for human life, however, it must also be perceived as a time of change, of opportunities, a time to reinvent ourselves and build a new future. Thus, in a scenario in which the goods and services sector has experienced a reduction in business, companies reinvent themselves to go to the customer, and are no longer in stores to wait for the buyer.

The e-commerce has presented itself as an important platform for this new future, changing from being an expectation to become an urgent option for many companies, and has reached astronomical figures in these months of global pandemic, which are only common in the end of year season. In fact, many logistics operators, including those in our region, whose e-commerce is their main traffic generator, are experiencing an early "Christmas".

With this, Designated Operators, at different levels, are having the opportunity to transform the threats of the current crisis into business opportunities, becoming key actors in the fight against the effects of the pandemic. Both for people, by acting as a strategic partner of the government in the implementation of public policies, as well as for companies, by offering their logistics infrastructure as an important tool to maintain their survival, since they saw in electronic commerce the great opportunity of continuing selling their products.

No other institution, in the absolute majority of the countries, has a national coverage as broad as that of the Designated Operators, which can serve to support their governments in several actions that rely on a structure with penetration throughout the territory. Activities such as distribution of medicines and basic food supplies, payment of financial aid to the non-assisted population, research to gather information on the citizens' health.

At the same time that they introduced themselves as a solution at this convulsive moment, the Designated Operators need to reinvent, given the difficulties that the pandemic itself imposes on a sector that requires many human resources. They continue to operate with "people" taking care of "people" at a delicate moment in everyone's life. Thus, there is also learning in the crisis, which is the need to be able to make good decisions, to take advantage of the right opportunities and to make good use of the limited resources available.

Around the world, many countries have declared postal activity essential at this time of pandemic. However, in the American continent, there is a clear difficulty for many governments to notice their Designated Operators as an essential part of the government infrastructure. Thus, the intensification of the social contribution of the Operators, at this time, can give them important visibility, not only from the point of view of institutional recognition, but also from the perspective of new business opportunities.

It is precisely under the vision of establishing a successful association between the postal sector, the public sector and the private sector, that the presence of the Posts in Trade Facilitation is included.

The Export and import postal services, cross-border aspects of e-commerce, are tools that make it possible to widen the benefits of the international market to micro and small companies. These postal solutions are important for the productive chain of a country, since they help to make viable the acquisition of supplies abroad and the shipment of national products to other countries, strengthening the strategic role of the Designated Operator for both the government and the private sector.

Therefore, in times of uncertainty such as the current one, the Designated Operator can operate as a platform for the implementation of public policies to stimulate consumption, contributing to the reactivation of the economy. Together with companies, postal logistics can be a factor in the survival of their businesses, acting as a window that allows their products to win the world, no matter whether the customer is across the street, or across the planet. Together with the general population, postal services can represent the form of democratic access to essential consumer goods, mitigating the personal difficulties imposed by prolonged confinement.

All this discussion about this new future indicates a permanent consequence of the pandemic for the postal segment, which relates to the abrupt change in the consumer market, which has increasingly directed to Internet sales with home delivery. A multitude of new e-consumers have lost the natural fear that e-commerce instilled on a generation of people more accustomed to face-to-face purchases. The "try to buy" cleared the way for "buy to try." And these changes appear to be here to stay, and are expected to profoundly change the way commerce in general, and retail in particular, will operate.

To face this new scenario, during and post-pandemic, in which trade facilities will drive new consumption, some skills are essential so that Designated Operators can take advantage of the opportunities of a greater demand for home delivery due to the sales of goods through the Internet or even survive in an increasingly liberalized, competitive and demanding market.

#### **I - ABILITY TO DEVELOP PROJECTS AND RELATE IN INTERINSTITUTIONAL ENVIRONMENTS**

The Postal solutions for the facilitation of postal trade, especially those related to exports, are initiatives that involve expertise that goes beyond the postal segment. Therefore, it is essential that the Designated Operator take part in actions that involve other institutions, such as locating potential export niches, identifying and training clients, financing them, especially small companies. Frequently, this future exporter is already a customer of other postal services, but needs help from other institutions to search for buyers in other countries.

It will also be important to work with other institutions to integrate postal systems with the technological solutions of the government's foreign trade portals and windows, the marketplace, customs control systems and other foreign trade agencies.

This approach with other institutions, especially in the governmental sphere, can give the Operator the opportunity to seek commercial opportunities, develop new projects and, consequently, increase its income. In addition, and perhaps most importantly, this approach can strengthen their image as a strategic logistics provider for several government demands.

This inter-institutional environment also facilitates the establishment of alliances with various foreign trade actors. A very significant example of this type of alliance is the coordination of the Easy Export (Exporta Fácil) Project in Costa Rica, exercised directly by the National Council for Trade Facilitation (CONAFAC by its Spanish acronym), chaired by the Ministry of Commerce, which brings together various government agencies and institutions and private companies linked to international trade.

In addition, based on the inter-institutional actions for the development of Easy Export, an important Agreement was signed between the Post and Customs of Costa Rica, which allows expanding the performance of the Designated Operator as a representative of the clients before customs, and enabling the development of integral solutions of international trade, including export and import.

Another very interesting example occurred in Peru, where Customs (SUNAT) coordinated the development of the Easy Import (Importa Fácil) solution, becoming an important ally of the Designated Operator (SERPOST) in the search to improve the postal services offered to the market.



## **II - MARKETING AND SALES AREA PREPARED TO SEE AND SEARCH NEW BUSINESSES**

In this crisis scenario, but also full of good business opportunities for the Operator, its leaders need to realize the importance of their commercial areas being managed by marketing and sales specialists, with the participation of professionals who have deep knowledge of postal services and products. Above all, they have to be able to perceive the opportunities offered by the inter-institutional environment, both within the government and in the private sector.

The image that customers and the market in general have of the Post is strongly consolidated through contact with these professionals, both in the sales area, as well as in the call center and digital channels (website and social media).

A creative example of the capacity of the Designated Operator to recognize the opportunities that the market and the government environment can offer is that of Correios do Brasil (ECT). In recent years, it has offered the market innovative products and services, such as Easy Export and Import, in addition to other services that have the main commercial focus in small business and e-commerce.

## **III - FOCUS ON THE CLIENT**

The teams in charge of developing new products need to focus the process of creating postal solutions based on the needs of customers and seek to improve the characteristics of the services offered, with the goal of attracting new customers and maintaining the satisfaction and loyalty of the current portfolio.

An important initiative refers to the scope for the integration of postal services with the value chain of export, import and e-commerce process. This process can greatly benefit customers, reducing costs, deadlines and, mainly, bureaucracy and final prices for the consumer. In practice, it is about making the customer's need (exporter and importer) the main vector of trade facilitation actions, since the customer, especially small companies, does not always have a direct say with the government, which is the agent and final facilitation regulator, and the Post can act as a key link in this connection.

An interesting example of strategic vision to notice customer-focused business opportunities was the development by Correos España of the COMANDIA solution, a marketplace website that allows hosting thousands of companies and providing them with global visibility to sell their products, always addressing logistics to commercially available postal solutions. In the same business sector, Correos Costa Rica also created the PYMEXPRESS service, and recently in August, Correos El Salvador launched the e-commerce platform "MARKET SV", which offers technological and commercial tools for small and medium entrepreneurs in order for them to open their online store and sell their products or services over the Internet.

In addition to that, Operators must realize that traditional operational processes can become important business opportunities, producing customer-focused logistics and technology solutions for e-commerce. Such as management solutions for goods in Posts warehouses for e-commerce providers, transportation of consolidated cargo to intermediate points for its subsequent classification and distribution to end customers, acting as facilitator of customs clearance of import postal cargo, among others.

## **IV - OPERATIONAL PROCESSES AND QUALITY OF SERVICE AT ACCEPTABLE LEVELS**

It is useless to have a sales team looking for new opportunities, and designing good solutions for customers, if the operational infrastructure is not prepared to offer adequate services that meet customer expectations.

Here is an important reflection: it is true that many Posts in our region are experiencing difficulties with the quality of their services. In this process, how is the communication with the client? What is promised?

The customer likes to be sure of the delivery times and keep track of the transport chain of their goods. It is necessary to understand that this client wants to be informed about the feasible deadlines, because for him the most important thing is to fulfill what was promised, so that he can also fulfill his commitments with his clients.

Once again, it is necessary to mention the importance of the inter-institutional relation to improve delivery times for international services, standardizing customs, tax and sanitary surveillance procedures, both in the export and import processes. Thus, continue to advance and carry out certification processes to become, for example, an Authorized Economic Operator, with the possibility of mutual recognition agreements signed between the customs of different countries, and obtaining benefits as a priority in the verification procedures and merchandise dispatch, lower rate of inspections and physical controls, among others.

It is also important to highlight the role of the Postal Regulator in establishing the obligations of the Designated Operator and in monitoring the quality standards and results obtained, establishing a broad dialogue with the entire society. A successful example of how to act in the postal sphere, in an inter-institutional way, is offered by the Uruguayan regulatory body, URSEC; which periodically holds an event, called "URSEC Postal Dialogue", which brings together authorities and employees of different institutions that deal with issues of

interest to the postal sector, in addition to the Designated Operator and the private sector, and their unions. This type of work has been very successful, bringing all stakeholders together to discuss common issues.

#### **V - COST AND PRICE REDUCTION TO INCREASE COMPETITIVENESS**

One of the main challenges for the Operator, without a doubt, is related to the antagonism between the need to offer services at competitive prices to the market and the need to cover its costs. And it is not possible to solve this equation without a cost accounting area trained to calculate these margins and provide reliable information on the prices that can be offered to the market for each service, according to their effective costs.

This challenge increases when the need to evaluate competitive prices for the provision of similar services is observed and to find a balance between the different profit margins of the different services, which can promote the economic sustainability of the Operator.

#### **VI - UNIVERSALIZATION AND ECONOMIC SUSTAINABILITY OF THE POST OPERATOR**

In addition to the need to find a balance between competitiveness and economic sustainability, there is the obligation to use the infrastructure of the designated Operator to provide universal postal services. Here, the main challenge is both to establish a range of services that serves the population, and to train the accounting area to define the costs of universalizing those services, which tend to be loss making.

In addition, it is essential to interact with the Postal Regulator to present clearly those costs to the government, in order that the Designated Operator can experience the existing legal mechanisms to compensate the costs of its universalization commitments, which are normally obligations derived from the government.

Once again, it is necessary to mention the importance of the inter-institutional environment, of the joint work that will allow Posts to be recognized as an integral part of the State infrastructure, to promote universalization and the development of public policies for inclusion.

#### **VII - POSTAL REGULATION AS LEGAL CERTAINTY FOR THE OPERATOR'S DEVELOPMENT**

Those aspects related to the search for new businesses, the definition of the range of universal services, and the necessary economic sustainability of the Designated Operator are all closely related to the legal certainty that postal regulation must provide, both to the development of the Designated Operator, as well as the national postal market itself.

It is important that the Operator try to raise awareness with the Regulator of its role as a company that is part of the development infrastructure of the State, which has the obligation to provide universal services throughout the national territory, but that must be economically self-sustaining, in order not to overload the public budget.

The Regulator must realize that it can and must use the Designated Operator as a mechanism to balance the supply and prices of services offered by other postal companies operating in the market, averting abuses and allowing the stabilized development of the entire postal industry in the country.

Thus, the Operator must seek the support of the Regulator to define the appropriate legal mechanisms for the development of new postal solutions, for the evaluation and constant improvement of the range of services offered to the market and, also, for the search for solutions to eventual quality problems in the services offered to the market; which are often beyond the reach of the Operator.

#### **VIII - TECHNOLOGY AS A STRATEGIC PARTNER**

In the last decades, we have seen the correspondence segment gradually being replaced by technological solutions that have taken away part of the clients, mainly from the financial and institutional sector. On the other hand, the parcels, logistics and commercial use segments of the post office network have offered many new business opportunities, precisely because of the evolution of technology.

However, to act well as a strategic partner in the e-commerce value chain, in integrated logistics services, in financial services, the Operator must invest in new technological applications and integrate systems, adding value to the services offered to the client.

An interesting example of technological integration that adds value to postal services is provided by the Ministry of Production, Foreign Trade, Investments and Fisheries of Ecuador, which is the one who coordinates the technological platform of Easy Export, where different institutions that participate in the export process work together. Thus, the customer service of Easy Export takes place through this website, including activities that range from filling in postal and customs documents, to after-sales service through the call center and conducting online satisfaction surveys.

## **IX - TRAINING ADDRESSED TO MARKET DEMANDS**

Employee training must focus on internalizing knowledge and skills necessary to meet the new market demands in the postal company. And the development of projects at the inter-institutional level offers Posts the opportunity to internalize knowledge that is outside the traditional environment of the Post Office, and that can be acquired, for example, from partner institutions in the development of trade facilitation projects.

Thus, the learning planning process should take advantage of alliances with other institutions to develop these new skills, and include methodology and tools that facilitate the internalization and knowledge sharing in Posts. Some interesting examples of these alliances were established between the Ministry of Industry and Foreign Trade and the Brazilian Post Office, at the time of the development of Easy Export, for permanent training of Post Office professionals in foreign trade. Also throughout the entity promoting exports of Peru (PROMPERU) that offered training to SERPOST officials in foreign trade and MSMEs, including postal services in their training courses offered to small entrepreneurs.

Another relevant aspect relates to getting the information to its final recipient, who will effectively use it in the performance of their work activities. An example of this need is the internalization and sharing of information communicated by international organizations, such as the UPU and the PUASP itself. Often, the documents received do not reach the employees who actually work in the processes that use the information, but are generally filed in the offices of the company's senior management.

## **X - APPRAISAL OF EMPLOYEES AS THE MAIN FACTOR OF SUCCESS**

And, finally, it is important to highlight, as a fundamental skill for the development of the Operator, the aspects related to the ability to set up teams, find or develop the necessary skills to act in each job, appreciate the employee to minimize excessive turnover of staff and achieve success in retaining the internal knowledge learned in the new business segments.

In dealing with this newly acquired knowledge, professionals must be motivated to further their own personal development. There are many examples of postal employees who have become specialists in foreign trade, even with master's degrees and doctorates, evolving in their careers and becoming a reference in topics that go beyond those traditionally discussed in postal environments.

## **CONCLUSIONS**

Of course, there are other skills, in addition to the ten mentioned above, that are important in bringing the Designated Operator to the center stage as the driving force behind trade facilitation. However, focusing attention on the development of these ten skills may already mean a very important qualitative leap for many Posts.

Certainly, developing those skills and benefiting from current and future opportunities does not have to be done alone. The PUASP Postal Trade Facilitation Program for MSMEs, along with several other important PUASP projects and actions, has contributed to the development of capacities in Designated Operators, and has spread through elements that comprise the skills presented, especially in what refers to acting in the inter-institutional sphere, helping them to identify new businesses in the value chain of foreign trade, including e-commerce.

The "Regional Network of Experts", composed by specialists from different institutions, from different countries in the region that have already implemented trade facilitation solutions, is one of the strengths of the Facilitation Program, and offers technical support for the development of projects in the countries participating in the Program. These professionals are specialists in topics such as initial analysis and planning, arrangement of new services, costs, business strategy, marketing, process evaluation, technology, training, foreign trade, MSMEs, customs, post office.

During country support, there is always guidance to identify other needs that are beyond the scope of the Facilitation Program, and that can be addressed with other PUASP projects and actions. Therefore, matrix action makes the Union's support to the different connections in the value chain of the postal sector more effective. And all this knowledge internalized by the Designated Operator and other institutions can be used to develop other projects in new opportunities that can be opened to Posts at the inter-institutional level.

Certainly, the incorporation by the Designated Operator of all the aforementioned competencies may result in the ability to manage the postal company in an interdisciplinary manner, aligning political elements, so present in our region, with technical elements, fundamental for the survival of traditional postal businesses and for the success in taking advantage of new opportunities.

Finally, I underline my enthusiasm for working in the PUASP Trade Facilitation Program, with almost a hundred people, in more than a dozen countries simultaneously, at different stages of development of their national projects, and with such asymmetries and specific characteristics of each country, but with such similar needs.

I sincerely believe that the lessons this pandemic leaves for this "new future" indicate that it is increasingly urgent for Posts to develop managerial competencies focused on the skills presented here.

Thus, I reiterate the importance of focusing postal solutions on customer demands, appreciating the teams, persisting in reducing costs and seeking income that allows the economic sustainability of the Designated Operator, who will thus be a provider of essential solutions for the development of e-commerce and will find its place in this new economy.

Initiatives such as the Trade Facilitation Program can contribute to help Posts to develop their skills, to create new business opportunities and even provide visibility to the Designated Operator before their governments and society, so that everyone realizes the importance of the postal logistics infrastructure as a tool for the development of the Country.

