

EL RETO DE LOS PAÍSES EN DESARROLLO

La experiencia vivida con motivo del eventual retiro de Estados Unidos de la UPU ha sido trascendental para el sector postal mundial y ha motivado diversos análisis, como el que incluí en mi anterior escrito en el cual llamé la atención sobre la fragilidad de la mayoría de los Operadores Designados de los países en desarrollo.

¿Hasta cuándo continuará la debilidad de los Correos Oficiales de nuestra región? ¿Qué les ha impedido fortalecerse y volverse eficientes y rentables? ¿Por qué siempre los países en desarrollo deben ser netamente importadores de envíos postales?

En mi opinión, uno de los factores que más ha incidido negativamente en el desarrollo de los Operadores Designados, y que los Gobiernos deben tener en cuenta, es la alta rotación de su máxima autoridad, cuya denominación varía en cada país (Director General, Gerente General, Presidente, etc.). Cada cambio de la máxima autoridad genera la sustitución de un gran número de directivos postales, y en algunos casos, hasta de los encargados de la operación postal. A menudo, empleados experimentados son sustituidos por personal, con importante formación académica pero que carecen de experiencia postal. Además los cambios no son paulatinos son frecuentes y son repentinos, ocasionando que la curva de aprendizaje sea mayor. Esta situación ocasiona incertidumbre entre los empleados, minando su motivación y perjudica seriamente la prestación del servicio postal.

Esta falta de continuidad obliga a los operadores designados a comenzar de cero y dificulta su desarrollo y eficiencia. En un mercado postal tan competitivo, significa dar mucha ventaja a la competencia y el resultado ha sido el fortalecimiento de los operadores privados que día a día obtiene una mayor porción del mercado.

A mi juicio personal, el mayor reto que los Gobiernos y los Operadores Designados deben enfrentar es **un cambio de mentalidad**. Algunos Operadores designados de países en desarrollo **se conforman** ser importadores de envíos postales, y de esta forma recibir dinero por entregar los envíos postales originados en otros países. En algunos casos hablamos de grandes sumas de dinero.

Sin embargo, esta situación está cambiando actualmente. La mala calidad del servicio ha provocado que expedidores internacionales busquen mejores alternativas y los flujos se han ido poco a poco a operadores privados. El servicio EMS es un ejemplo. La calidad insuficiente que ofrecen los operadores designados de la región ha hecho que los Correos de otros países recurran a operadores privados que pueden garantizar la calidad que les exigen sus clientes.

El correo internacional es importante, pero el gran volumen está en el mercado doméstico que debe ser recuperado por los operadores designados, que lo han cedido tácitamente a los operadores privados. Algunos Correos de países en Desarrollo tienen apenas un 5% del mercado postal interno. Esto ha provocado que las remuneraciones por entrega de envíos internacionales se haya convertido en su mayor fuente de financiamiento.

Si bien es cierto que al ser importador de envíos internacionales los Correos reciben grandes sumas de dinero por su entrega, en realidad no es el negocio que suponen. El desfase en el pago anual con los gastos derivados de la operación es importante. El pago recibido hoy es la compensación por la entrega de hace meses.

Por esta razón, se debería fomentar la exportación de envíos postales que generan ingresos inmediatos. Sin embargo, para que esto funcione es necesario tener calidad y tarifas postales actualizadas y con base en costos reales.

El Sistema de Remuneración (que comprende a los Gastos Terminales, Cuotas-parte de llegada y tasas de entrega EMS) nunca tuvo como objetivo cubrir en su totalidad los gastos operativos del Correo de destino. Se consideraba que el volumen de envíos internacionales era mínimo en comparación con el correo doméstico, el cual constituía la fuente principal de ingresos para los Correos. No se puede pretender que los salarios, servicios básicos y materiales sean cubiertos por los ingresos internacionales, que sólo se reciben una vez al año. Es necesario generar ingresos diarios y éstos sólo se obtienen del mercado interno y de exportación. Hay que recuperar estos mercados para asegurar el futuro del operador designado. **El cambio de mentalidad** reside en conquistar ese mercado interno cedido a los operadores privados y crear negocios internamente.

Para que esto sea posible se debe mejorar sustancialmente la calidad del servicio postal, en todo su concepto, esto es, rapidez, cobertura, seguridad y confiabilidad.

Se debe decir la verdad al cliente, principalmente en cuanto a los plazos de entrega a fin de evitar la percepción de engaño. Esto implica conocer la realidad de la prestación del servicio postal y así estar en condiciones de mejorar paso a paso.

Pero volviendo al tema central de este artículo, lo que deseamos exponer es la necesidad de que los países en desarrollo luego de la experiencia vivida en cuanto a la discusión de los gastos terminales de los pequeños paquetes y a la exposición de la fragilidad de los países en desarrollo, **cambien su mentalidad** y analicen seriamente en enfocarse en recuperar su mercado interno y convertirse en correos exportadores de envíos postales.

Hay unas buenas experiencias de algunos países en desarrollo que cambiaron su mentalidad y tomaron muy en serio las amenazas que enfrentaban en el horizonte y la problemática a la que el sector postal estaba expuesto.

La experiencia indica que los países que realizaron estos cambios hoy se encuentran en una situación diferente y mejor con respecto a otros Operadores designados. En su momento enfrentaron los mismos problemas, falta de presupuesto, pérdida de mercado, falta de confianza del cliente en el Operador Designado, falta de tecnología y vehículos, falta de profesionalismo por parte de los empleados, procesos desactualizados y con prácticas antiguas, sindicatos fuertes que no aceptaban el cambio global y priorizaban las conquistas sindicales. Sin embargo, adoptaron una nueva mentalidad que les ha permitido revertir esta situación.

La implantación de un sistema de comunicación continua a todos los empleados, la creación de equipos de trabajo que permitan a los empleados expresarse y proponer soluciones conjuntas a los problemas del Operador designado, la profesionalización de la actividad postal, evitando la excesiva rotación del personal por motivos políticos, son uno de los cambios que nos permitimos sugerir.

El tiempo cada vez transcurre más rápidamente y la experiencia del problema del Sistema de Remuneración de la UPU fue apenas un ejemplo de los problemas que pueden aparecer en el corto plazo.

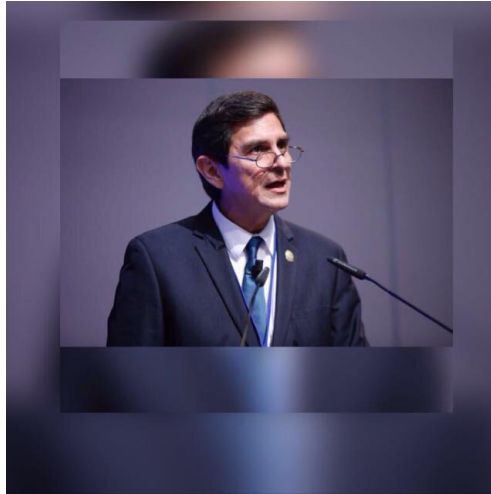
Podemos asegurar que solo y únicamente los Correos que cambien su mentalidad y se planteen soluciones a corto, mediano y largo plazo subsistirán en el futuro cercano frente a una competencia agresiva que no perdona y unos clientes que cada instante exigen más y mejores resultados.

Gracias

Roberto Cavanna M.

Secretario General

Unión Postal de las Américas, España y Portugal



THE CHALLENGE OF DEVELOPING COUNTRIES

The experience lived on the occasion of the possible withdrawal of the United States from the UPU has been transcendental for the global postal sector and has motivated various analyzes, such as the one I included in my previous writing in which I called attention to the fragility of most designated operators of developing countries.

How long will the official Posts of our region remain weak? What has prevented its strengthening and improved efficiency and profitability? Why should developing countries always be net importers of postal items?

In my opinion, one of the factors that has most adversely influenced the development of the designated operators, and which governments must take into account, is the high turnover of their highest authority, whose name varies in each country (General Director, General Manager, President, etc.). Each change of the highest authority generates the replacement of a large number of postal managers, and in some cases, even those responsible for the postal operation. Often, experienced employees are replaced by staff, with significant academic training but lacking postal experience. In addition, the changes are not gradual, and are often sudden, causing the learning curve to be greater. This situation causes uncertainty among employees, undermining their motivation and seriously damaging the delivery of the postal service.

This lack of continuity forces the designated operators to start from scratch and hinders their development and efficiency. In such a competitive postal market, it means giving a lot of advantage to the competition and the result has been the strengthening of private operators that day by day obtains a larger portion of the market.

In my personal opinion, the biggest challenge that Governments and Operators must face is **a change of mentality**. Some designated operators in developing countries **are satisfied** to be importers of postal items, and thus receive money for delivering postal items originating in other countries. In some cases, we talk about large sums of money.

However, this situation is currently changing. The poor quality of the service has caused international mailers to look for better alternatives and the flows have gradually gone to private operators. The EMS service is an example. The insufficient quality offered by the designated operators in the region has led the designated operators of other countries to use private operators that can guarantee the quality demanded by their customers.

International mail is important, but the large volume is in the domestic market that must be recovered by the designated operators, who have tacitly ceded it to private operators. Some designated operators in developing countries have only 5% of the internal postal market. This has caused that the remuneration for delivery of international items has become its best source of financing.

While it is true that as an importer of international items, the designated operators receives large sums for their delivery, it is not really the business they assume. The lag in the annual payment with the expenses derived from the operation is important. The payment received today is compensation for the delivery of months ago.

For this reason, the export of postal items that generate immediate income should be encouraged. However, for this to work it is necessary to have updated postal rates and quality, based on real costs.

The Remuneration System (which includes the Terminal Expenses, In-ward Land Rates and EMS delivery rates) was never intended to fully cover the operational expenses of the delivery designated operator. The volume of international items was considered to be minimal compared to domestic mail, which was the main source of revenue for the designated operator. It cannot be expected that salaries, basic services and materials will be covered by international revenues, which are only received once a year. It is necessary to generate daily income, and these are only obtained from the domestic and export market. These markets must be recovered to ensure the future of the designated operator. **The change in mentality** lies in conquering that internal market ceded to private operators and creating businesses internally.

For this to be possible, the quality of the postal service must be substantially improved, in all its concept, that is, speed, coverage, security and reliability.

The truth must be told to the customer/user, mainly in terms of delivery times in order to avoid the perception of deception. This implies knowing the reality of the provision of the postal service and thus being able to improve step by step.

But returning to the central theme of this article, what we want to expose is the need for developing countries after the experience they have experienced in discussing the terminal expenses of small packets and exposing the fragility of the developing countries, **change their mentality** and seriously analyze in focusing on recovering their internal market and becoming postal items exporters.

There are good experiences of some developing countries that changed their mentality and took very seriously the threats they faced on the horizon and the problem to which the postal sector was exposed.

Experience indicates that the countries that made these changes today are in a different and better situation compared to other designated operators. At the time they faced the same problems, lack of budget, loss of market, lack of customer confidence in the designated operator, lack of technology and vehicles, lack of professionalism by employees, outdated processes and with old practices, strong unions that do not accept global change and prioritize union conquests. However, they adopted a new mentality and allowed them to reverse this situation.

The implementation of a system of continuous communication to all employees, the creation of work teams that foster employees to express themselves and propose joint solutions to the problems faced by the designated operator, the professionalization of the postal activity, avoiding the excessive turnover of personnel by political reasons, are one of the changes we allow ourselves to suggest.

Time is running faster and the experience of the UPU Remuneration System problem was just an example of problems that may appear in the short term.

We can ensure that only designated operators who change their mentality and consider short, medium- and long-term solutions will survive in the near future in the face of aggressive competition that does not forgive and customers who demand more and better results every moment.

Thanks

Roberto Cavanna M.

Secretary General

Postal Union, America, Spain and Portugal