

TECHNICAL COOPERATION DOCUMENT (TC-DOCUMENT)

COLOMBIA

I. BASIC INFORMATION

Country: Colombia
TC Name: Services Innovation in the Official Postal Operator
TC Number: CO-T1290
Team Leader/Members: Matteo Grazzi (CTI/CCO), Team Leader; Rafael Anta and Alison Cathles (IFD/CTI); Alvaro Concha (CMF/CCO); Maria Natalia Bajuk (MIF/MIF); Miguel Angel Orellana and Rodolfo Gastaldi (FMP/CCO); Mónica Rojas (CAN/CCO); Bernardita Sáez (LEG/SGO); and Cecilia Bernedo (IFD/CTI)
TC Taxonomy: Client Services
Reference to request: [IDBDocs#36948759](#)
Date of TC Abstract authorization: March 13, 2012
Donors providing funding: Italian Trust Fund for Technical Cooperation Projects (ITC)
Beneficiary Ministry of Information and Communication Technologies (MinTIC) – Colombian Postal Operator, attached to the MinTIC
Executing Agency and contact name: Ministry of Information and Communication Technologies (MinTIC) – Colombian Postal Operator, 4-72, Andrea Carolina Devia Becerra, Gerente de proyecto SIPOST, andrea.devia@4-72.com.co (Non-objection Letter: [IDBDocs#36943142](#))
Funding:
IDB: US\$300,000
Local: in cash and in kind US\$134,000
Total Funding: US\$434,000
Execution period: 18 months
Disbursement period: 24 months
Required start date: June, 2012
Types of consultants: International Consulting firm
Prepared by Unit: Competitiveness and Innovation Division (IFD/CTI)
Unit of Disbursement Responsibility: CAN/CCO
TC Included in Country Strategy Yes
TC included in CPD Yes
GCI-9 Sector Priority: Institutions for growth and social welfare

II. DESCRIPTION OF THE ASSOCIATED LOAN/GUARANTEE

2.1 N/A. This is a Client Support TC.

III. OBJECTIVES AND JUSTIFICATION OF THE TC

- 3.1 In the last decade, several non-traditional banking institutions have deployed basic financial services in Colombia to broaden access to finance. However, the penetration of financial services in the country remains low (62.7% population, Asobancaria, 2011) and is substantially limited to urban areas.
- 3.2 The development of electronic communications, especially the exponential growth in the Internet and e-mail, has led to the decreased use of traditional mail services. The trend in the worldwide postal sector has been to maintain income levels by compensating loss of revenue from traditional mail services with a shift toward increased use of express mail and parcel services and by increasing the income received from postal financial services. This is supported by the statistics from the Universal Postal Union (UPU), which found evidence that traditional mail services have decreased their share of the total volume of mail shipped using postal operators. According to the studies by the UPU, financial services are a key area of potential growth and will be a determining factor for the income of postal operators over the next decade.
- 3.3 Therefore, the Colombian National Postal Operator 4-72 (OPO) has made one of its strategic priorities to strengthen its business unit that is in charge of postal financial services, with two main purposes: (i) to increase access to financial services throughout the population; and (ii) to diversify the postal operator's sources of income to respond to the falling revenues from traditional postal services. This unit offers services in terms of national and international money transfers, but it is necessary to introduce technological and business model innovation to: (i) facilitate improvement of already existing services; and (ii) to develop new services (such as payments, savings, and microcredits) in a cost-effective manner.
- 3.4 Electronic Commerce (E-Commerce) is in its early stages in Colombia. According to a recent report by Everis and the IESE Business School (2012), in 2011 online retail sales per-capita in Colombia reached only US\$23, compared to US\$169 in Chile (the regional leader) and US\$585 in the United States. Economic literature identifies various mechanisms through which e-commerce can positively impact the business process. For example, E-commerce cannot only allow firms to access wider markets, through marketing or expanding the customer base, but, it can also make business processes more efficient by allowing cheaper and more targeted material sourcing (Clayton and Criscuolo, 2002; Criscuolo and Waldron, 2004). Recognizing that E-commerce is still underdeveloped in the country and also considering the need to increase the productivity and competitiveness of Small and Medium Enterprises (SMEs), the Colombian Government is actively interested in promoting the development of E-commerce. Colombia has a relatively advanced regulation regarding E-Commerce. In 1999 the country approved the Electronic Commerce Law (Ley de Comercio Electrónico n.527, 08/18/1999), based on the 1996 UNCITRAL (United Nations Commission on International Trade Law) model law on Electronic Commerce. It establishes the validity and admissibility for "data messages," as well as the enforceability of contracts that contain data messages. Additionally, it provides for the validity of digital signatures and

delineates standards for the licensure of certification entities and for the issuance of certificates.

- 3.5 Two conditions are necessary for E-commerce development: access to electronic means of payment and the existence of a reliable and efficient logistics network—which will ensure the physical delivery of goods purchased through electronic means. 4-72 is the Colombian postal operator with the most coverage in the country, especially in rural areas, and may be a key player capable of providing mail and shipping services for those SMEs that are willing to step into the e-commerce arena. But, in order to offer the quality of services necessary for e-commerce, 4-72 needs to improve its efficiency in terms of delivery, costs and trust.
- 3.6 Toward that end, 4-72 is developing a project to manage delivery management via mobile devices, providing real-time information about the activities performed on-the-ground by the distributors. 4-72 has recently introduced and implemented a new postal information system, which makes it possible to obtain automated reports on operational management. However, 4-72 lacks the necessary experience and is not aware of the best practices for design and implementation of efficient monitoring and control centers. This knowledge base is needed in order to better manage the information collected (e.g. analyzing delivery times, return management etc.), and implement quick responses to make the necessary adjustments to improve the operational process.
- 3.7 Given this background, the general objective of the TC is to support the modernization of 4-72, by improving the diversity, efficiency and reach of its financial and shipping services through technological and business model innovation. The specific objectives of the project are: (i) to improve the financial services provided by 4-72, through revising existing processes and identifying opportunities for additional products; and (ii) to design a model for a monitoring and control center for mail delivery.
- 3.8 Financial inclusion, electronic commerce, and the modernization of the Official Postal Operator 4-72 are high priorities on the Colombian Government's development agenda (see CONPES 3620, *Plan Colombia Vive Digital and Banca de las Oportunidades*). The improvement of the National Postal Operator is included in the priorities of the National Development Plan "Prosperity for All", as a channel for improving communication and logistics, especially in remote regions.
- 3.9 The project is in line with the GCI-9 priority sector of "Institutions for Growth and Social Welfare", which is the IDB sector strategy for this area¹, and it is also in line with several priority areas of the IDB Country Strategy for Colombia ([GN-2648-1](#)). In fact, the modernization of the OPO not only contributes to the institutional strengthening of an important player in the National Innovation System (SIN) (sector B of the IDB Country Strategy), but it also contributes to improving access to financial services (Sector C) through diversification, and to promoting export capacities of Colombian businesses (sector D). This project will support 4-72 with the IDB's knowledge and experience in the fields of: innovation in services, financial inclusion, and ICT for SMEs.

¹ IDB Sector Strategy Institutions for Growth and Social Welfare Section F, Providing Access to Financial Services to the Majority and Section G, Institutions for Innovation and Technology Development (see link: [IDBDocs#36904651](#)).

IV. DESCRIPTION OF ACTIVITIES/COMPONENTS AND BUDGET

- 4.1 **Component 1. Improving 4-72 financial services:** The objective of this component is to improve the financial services provided by 4-72, through the revision of existing processes and identifying new product lines. In order to do so, this component will provide resources to finance the following activities: (i) assessment of existing financial services and development of new solutions in the money transfer market (domestic and international), payments, and pensions that can be developed to increase revenues and/or improve managerial effectiveness; and (ii) identification of possible new product lines to diversify the portfolio of solutions available for the public and highlight key challenges in the Colombian market.
- 4.2 **Component 2. Enhancing 4-72 delivery services for E-commerce:** The objective of this component is to improve the quality of 4-72 delivery services, in order to facilitate the diffusion of E-commerce in Colombia. This component will finance: (i) the design of a model for a monitoring and control center that can efficiently manage the information captured through the online delivery project and the Postal Information System (SIPOST), in order to carry out activities related to measurement, analysis, and continuous improvement; and (ii) a plan to implement the monitoring and control center and follow-up on its operation.
- 4.3 **Component 3. Knowledge transfer:** The objective of this component is to improve the capacity of 4-72 for keeping abreast of innovations and trends in the postal sector, and being able to identify opportunities for improving services and developing new sources of revenue, and transforming them into actions. The goal of this component is to ensure proper understanding of the scope of the project and the diffusion of expected deliverables and updates regarding the project's progress to the key stakeholders. In order to achieve this goal, the component will finance: (i) the participation of 4-72 officials in missions where they will learn best practices from leaders in the postal market; and (ii) the organization of two working sessions, which will include participants from the consulting firm, senior management of 4-72, and key stakeholders.

Table 4.1: Indicative Results Matrix

Indicators	Baseline	Intermediate Target	Final Target	Expected Completion Date
Outputs Indicators				
Component 1				
No. of Background Documents	0	0	2	October 2012
No. of Proposal Documents	0	1 (Dec. 2012)	2	February 2013
Component 2				
No. of Background Documents	0	0	1	November 2012
No. of Proposal Documents	0	0	1	March 2013
No. of Implementation plans	0	0	1	April 2013
Component 3				
No. of Working Sessions	0	1 (Sept. 2012)	2	April 2013
Outcomes Indicators				
No. of citations of the TC products in the 4-72 annual strategy paper	0	1 (Jan. 2013)	2	January 2014
No. of action plans for the execution and implementation of project components included in 4-72's strategic planning	0	1 (Jan. 2013)	2	January 2014

Table 4.2. Indicative Budget

Activity/ Component	Description	IDB/Fund Funding	Counter part Funding	Total Funding
Component 1		77,000	47,500	124,500
Existing Financial Products Assessment and Solution Design	Evaluation of the current situation and the general actions that ought to be taken in order to optimize the financial services currently provided by 4-72. Identification of possible improvements for existing financial services products that would increase revenues and/or improve managerial effectiveness.	0	47,500	47,500
New Financial Products Opportunity Definition	Identification of possible new product lines that would increase the portfolio of solutions and highlight key challenges the Colombian market.	77,000	0	77,000
Component 2		203,000	25,000	228,000
Delivery Operations Assessment and Mapping	Detailed assessment and mapping of the current state of the monitoring process as starting point for control room definition; including identification of the main process indicators.	103,000	0	103,000
Control Center Design	Definition of the model for the monitoring and control center, including procedures, instructions, monitoring models, management indicators. Definition of technological infrastructures & ICT requirements to support a delivery control room.	100,000	0	100,000
Implementation Plan	Design of the implementation plan for the monitoring and control center.	0	25,000	25,000
Component 3		0	22,500	22,500
Travel		0	20,000	20,000
Working Sessions		0	2,500	2,500
Audit and Evaluation		20,000	0	20,000
Coordination	Resources allocated to project management and contract translation.	0	34,000	34,000
Contingency		0	5,000	5,000
Total		300,000	134,000	434,000

- 4.4 IFD/CTI will be in charge of the Operation Supervision. Matteo Grazzi, the team leader, is located in Colombian COF and will monitor the execution of the TC with the support of Monica Rojas, operational analyst in CAN/CCO.

V. EXECUTING AGENCY AND EXECUTION STRUCTURE

- 5.1 *SERVICIOS POSTALES NACIONALES S.A.* 4-72 is the official postal operator of Colombia. It has national coverage and it is structured in seven regional centers: Centro, Oriente, Noroccidente, Norte, Sur, Eje Cafetero y Occidente. Each regional center has distribution centers, operating points and sale points through which 4-72 performs all the operational activities of the company. Today 4-72 has more than 3,600 employees, providing coverage to 1,084 municipalities across the country.
- 5.2 4-72 is a public corporation, assigned to the Ministry of Information and Communication Technologies, created as a joint-stock company. The company has administrative and budget autonomy and its own assets. Its organization, operation,

and, in general, the legal system (the acts, contracts, servers, and relations with third parties) is provided for state-owned industrial and commercial enterprises in accordance with the provisions of Paragraph 1 of Article 38 of Law 489 / 1998, which is in accordance with articles 85, 86, and 93 of Law 489 / 1998, and operates in accordance with the rules of private law with the exceptions specified by law.

5.3 The IDB received an official request from the Government of Colombia for financing the project with communication N.20112300325551 on June 13th 2011, where the National Planning Department (DNP) expressed a favorable disposition to the request from the Ministry of Information and Communication Technologies for supporting the modernization of the National Postal Operator (see link: [IDBDocs#36948759](#)). Moreover, the Presidential Agency for International Cooperation of Colombia expressed its consent to the approval of this technical cooperation with communication of June 14th 2012 (see link: [IDBDocs#36943142](#)).

5.4 The following are the agreements for financial and procurement management associated with the implementation of the project:

- a. **Procurement procedures and contracting of consultants:** The procurement policies that will apply to this operation are contained in the documents: "Policies for the Selection and Contracting of Consultants Financed by the IDB" (GN-2350-09) and "Policies for the Procurement of Works and Goods Financed by the Inter-American Development Bank" (GN-2349-9), March 2011.

The Italian Trust Fund for Technical Cooperation projects (ITC Fund) is tied to the use of Italian consultants (for 50% of the total project budget), restricting the selection range of the consulting firm to Italy. Therefore, the procurement plan contemplates the direct hiring of "Poste Italiane".

In fact, for its successful record and specific experience, Poste Italiane is considered by the project team the only Italian suitable consulting firm to support the postal operator in Colombia 4-72 in its institutional modernization and new business model design. Poste Italiane is the public postal services operator in Italy and has extensive experience in areas such mail collection and delivery, printed matter and parcels, telegrams, express mail and online services. Moreover, it is an innovative, competitive operator also in the area of financial and payment services: postal checking accounts, postal savings accounts, post office interest-bearing bonds, national and international money orders, and currency exchange services. Its widespread presence throughout Italy – with 14,000 post offices and a staff of more than 150,000 employees – along with continuous investment in infrastructure and training, has allowed the company to significantly raise efficiency standards, increase employees' professional qualifications, upgrade post office facilities, maintain growing customer satisfaction and close financial statements with a profit. Given that the hiring of "Poste Italiane" is planned to be direct, the supervision modality of this procurement will be ex-ante.

- b. Financial Management:** the operation disbursements will be based on the financial needs of the project each six (6) months. The exchange rate used for justification of expenditure will be the monetization rate; and following disbursement, the Executor must justify at least 80% of the balance of the project's resources. The executing agency should open a separate bank account for the exclusive use of project resources. The executor must track the project through its internal control systems, in order to be reviewed by the IDB by Bank's designee. Moreover, the executing agency will hire an auditing firm, subject to IDB approval, to perform 4-72 Risk Analysis and audit the final financial statements of the project. This procurement will be supervised by the Bank by ex-ante modality.

VI. MAJOR ISSUES

- 6.1 The most relevant risk this TC faces is the potential lack of implementation of the proposals that result from the consultancies, due to insufficient financial resources or to lack of commitment and support from senior management and/or process leaders. The inclusion of the modernization of the National Postal Operator in the priorities of the National Development Plan, as well as the strong support to the project from the National Planning Department, the Ministry of Information and Communication Technologies and 4-72's senior management are signs of the strong interest on the part of the Colombian Government to strengthen the National Postal Operator. However, in order to mitigate this risk, working sessions will be carried out and will include the participation of the consulting firm, 4-72's senior management and key stakeholders. These working sessions will also help to create consensus and understanding of the scope and expected results of the project and to disseminate the project's progress in a timely manner.
- 6.2 Given that the development and the success of the project will depend on the interaction between 4-72 and Le Poste Italiane, there is the possibility that cultural and language differences may create communications difficulties between the parties, which might have a negative effect on quick understanding of the needs for the execution of the project. In order to mitigate this risk, frequent work sessions between the two parties (with translation support if needed) will facilitate the process of maintaining communication clarity throughout all phases of the project.

VII. EXCEPTIONS TO BANK POLICY

- 7.1 No exceptions to Bank policy are foreseen.

VIII. ENVIRONMENTAL AND SOCIAL STRATEGY

- 8.1 The project is not expected to generate any significant social or environmental negative impacts. According to the toolkit program, this project was classified as "C", meaning that no environmental assessment studies or consultations are required for this Category. The complete report is available at [IDBDocs#36704493](#).

ANNEXES

- **Annex I: Letter of Request**
- **Annex II: Terms of Reference**
- **Annex III: Procurement Plan**



Departamento Nacional de Planeación
República de Colombia

**Prosperidad
para todos**

SC - 20112300325551

Bogotá, D.C., lunes 13 de junio de 2011

Señor

JAVIER LEÓN

Representante para Colombia

Banco Interamericano de Desarrollo

Carrera 7a. No. 71-21 torre B, piso 19

Ciudad

Asunto: Concepto Técnico del Proyecto "Modernización del Operador Postal Oficial OPO"

Apreciado señor León:

Recibimos comunicación 20116630151382 del Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones solicitando concepto favorable para la realización del proyecto, "Modernización del Operador Postal Oficial (OPO)" que será financiado con recursos de cooperación técnica no reembolsable. Una vez analizada la solicitud, este Departamento emite concepto técnico favorable para la realización del proyecto mencionado y atentamente solicitamos al BID iniciar los trámites pertinentes para la consecución de recursos no reembolsables, no obstante consideramos necesario tener en cuenta lo siguiente:

- Según la ley 1341 de 2009, el Ministerio de TIC tiene, entre otros objetivos el de *"Definir la política y ejercer la gestión, planeación y administración del espectro radioeléctrico y de los servicios postales relacionados, con excepción de lo dispuesto en el artículo 76 de la constitución política."* Así pues el Ministerio de TIC cuenta con las funciones para realizar en nombre del Gobierno Nacional las actividades necesarias para definir la política del sector postal en Colombia.
- El Plan Nacional de Desarrollo "Prosperidad para Todos" incorporó dentro de sus bases como lineamiento de política el uso y mejoramiento de la infraestructura del operador postal necesaria para que este cumpla cabalmente con su papel como medio de comunicación y plataforma de apoyo logístico con impacto a nivel nacional, especialmente en las regiones más apartadas.
- En relación con la vinculación de un operador / socio estratégico a los servicios prestados por la Nación, esta quedó consignada dentro de las recomendaciones del Documento CONPES 3440 de 2006 *"Lineamientos de política para reestructurar el sector postal Colombiano"*. En virtud de lo dispuesto en el mencionado documento CONPES, el Departamento Nacional de Planeación a través del Programa de Apoyo al Proceso de Participación Privada y Concesiones en Infraestructura, ha financiado varias consultorías a través de las cuales ha realizado diferentes revisiones y diagnósticos del mercado postal en Colombia, experiencias internacionales relevantes en la forma del sector postal



Señor Javier León

2.

- en el mundo y se han actualizado propuestas de alternativas para la operación de un Operador Postal Oficial en diferentes momentos del Tiempo.
- Así, las cosas la vinculación de un operador / socio estratégico está alineada con la política vigente para el sector de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, particularmente con la estrategia desarrollada con el Ministerio de Tecnologías de la información y las Comunicaciones para el uso y mejora de la infraestructura del Operador Logístico del Operador Postal Oficial (4-72), la prestación de servicios postales modernos y ampliación de los servicios postales en toda la población.

Cordialmente,

NATALIA BARGANS BALLESTEROS
Subdirectora de Crédito

Copia: Doctor Diego Molano Vega, Ministro de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones
Doctora Sandra Álzate Cifuentes, Directora de Cooperación Internacional, Acción Social
Doctor Jean Philippe Pening, Director de Infraestructura y Energía Sostenible, DNP

Preparó: Yurany Rodríguez

COLOMBIA

Innovación en Servicios en el Operador Postal Oficial (CO-T1290)

CONSULTORÍA TÉCNICA ESPECIALIZADA PARA LA INNOVACIÓN EN SERVICIOS FINANCIEROS Y POSTALES

TÉRMINOS DE REFERENCIA

I. ANTECEDENTES

- 1.1 **SERVICIOS POSTALES NACIONALES S.A.**, es una sociedad pública, vinculada al Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, creada bajo la forma de sociedad anónima. La sociedad tiene autonomía administrativa, patrimonial y presupuestal. Su organización, funcionamiento y en general el régimen jurídico de los actos, contratos, servidores y las relaciones con terceros es el previsto para las Empresas Industriales y Comerciales del Estado conforme a lo establecido en el parágrafo 1° del artículo 38 de la Ley 489 de 1998, las cuales de acuerdo con los artículos 85, 86, y 93 de la Ley 489 de 1998, desarrollan sus actividades conforme a las reglas de derecho privado con las excepciones que consagre específicamente la ley.
- 1.2 La misión de Servicios Postales Nacionales S.A es brindar la propuesta de valor más innovadora en transporte logístico y postal, ofreciendo soluciones especializadas a las necesidades de sus clientes, obteniendo el mayor retorno de inversión a sus accionistas y logrando un alto nivel de motivación a sus empleados bajo un compromiso social con la comunidad y el medio ambiente. Así mismo tiene como visión ser reconocido como el operador líder en soluciones logísticas y postales en el mercado Colombiano a nivel del sector oficial como privado.
- 1.3 Servicios Postales Nacionales S.A., se encuentra alineado con los objetivos del MINTIC y es conocedor de las oportunidades para las empresas de correo y mensajería en el mercado a nivel global, por lo cual busca ofrecer servicios que estén alineados con la evolución que se ha tenido en el ámbito comercial, de tal forma que la empresa sea un aliado estratégico más que un proveedor básico de servicios de correo.
- 1.4 El Ministerio de las TIC de Colombia, con el Plan Vive Digital, tiene como objetivos planteados hasta el 2014, incrementar el uso de Internet pasando de 2,2 a 8,8 millones de conexiones de Banda Ancha, conectar a Internet al 50% de hogares del país y adicionalmente fortalecer las PyME en lo relacionado con tecnología y comunicaciones. Como pilar para el desarrollo de las PyME se ha contemplado consolidar el comercio electrónico (e-commerce) para facilitar la oferta de sus productos.

- 1.5 Según la Cámara Colombiana de Comercio Electrónico, el e-commerce es un mercado creciente y Colombia es uno de los diez países de Latinoamérica en los que más ha crecido este negocio, ocupando el noveno lugar; se tiene proyectado que a finales del 2012 se venda más de 2.000 millones de dólares a través del comercio electrónico.
- 1.6 Así mismo, Colombia tiene vigente el tratado de libre comercio (TLC) con Canadá y se espera que para el segundo trimestre del 2012, se dé inicio al TLC con Estados Unidos de América, siendo estos tratados oportunidades de negocio para los empresarios, quienes podrán tener una mayor oferta de productos a mejores precios. Para Servicios Postales Nacionales S.A. (SPN) también representa una gran oportunidad, al poder ofrecer a las PyME, los servicios logísticos necesarios para ser una participante activo y exitoso en el mercado mundial.
- 1.7 Para que el comercio electrónico tenga resultados satisfactorios es necesario contar principalmente con infraestructura tecnológica, mercadeo en línea, logística de entrega y múltiples soluciones de pago que garanticen la seguridad en las transacciones, siendo estos dos últimos los eslabones dentro de la cadena de valor del comercio electrónico, en los cuales quiere participar SPN, bajo su marca 4-72, como aliado de los pequeños y medianos empresarios Colombianos.
- 1.8 Para poder hacer parte de esta cadena de valor, es necesario que SPN fortalezca su operación Logística haciéndola más eficiente, garantizando un mayor control y seguimiento, siendo estos los principales aspectos que valora el aliado y el destinatario final.
- 1.9 Por otra parte, los servicios financieros postales están adquiriendo cada vez más relevancia dentro de la estructura de ingresos de los operadores postales en el mundo, aspecto del cual no es ajeno Servicios Postales Nacionales S.A., el operador postal oficial de Colombia, pues los avances tecnológicos necesariamente están obligando a las empresas de este sector a buscar nuevas líneas de negocios.
- 1.10 Por lo tanto, la tendencia del sector postal ha sido mantener los ingresos por concepto de servicio de correspondencia y paquetería e incrementar los ingresos por servicios postales de pago. Lo anterior se soporta en estadísticas de la Unión Postal Universal, en donde se evidencia que los servicios de correo tradicional han disminuido su participación en el volumen total de envíos realizados por medio de los operadores postales. De acuerdo a estudios realizados por la UPU los servicios financieros postales constituyen un área de cambio y serán determinantes para los operadores postales durante la próxima década.
- 1.11 Es así como, siguiendo las tendencias mundiales en pro de la bancarización, Servicios Postales Nacionales S.A. ha determinado que uno de sus objetivos estratégicos es ofrecer soluciones de transferencia de dinero y pagos para aquellos que no cuentan con medios electrónicos de pago mediante la estructuración e implementación de la unidad estratégica de negocios de servicios financieros postales, que gestione de manera integral procesos,

procedimientos y demás aspectos que permitan prestar de manera directa y explotar de manera optima los servicios financieros postales.

- 1.12 Para cumplir con los proyectos mencionados anteriormente de forma exitosa, la empresa está buscando el conocimiento y experiencia de un operador postal eficiente en sus operaciones logísticas postales y en la introducción de nuevos y novedosos servicios financieros.

II. OBJETIVOS

- 2.1 El objetivo general es contratar servicios de consultoría que desarrollen proyectos en pro de la innovación en servicios en el operador postal oficial. La consultoría tiene dos enfoques un postal y otro financiero.

A. ENFOQUE POSTAL:

- 2.2 El objetivo del enfoque postal es:

a) Diseño del centro de monitoreo y control:

- 2.3 Diseñar un centro de Monitoreo y Control, que permita gestionar de manera eficiente la información capturada a través del proyecto de SPN “entrega en línea” y los reportes generados por el sistema de información postal, de tal forma que se puedan ejecutar actividades de medición, análisis y generación de acciones de mejoramiento continuo, enfocadas en tiempos de operación, dispersión de entrega, balanceo de carga, gestión de las devoluciones etc., para poder tomar acciones inmediatas en la operación o realizar acciones de mejora continua.
- 2.4 Alineado con lo expuesto anteriormente se debe diseñar e implementar un modelo de gestión en línea de devoluciones que permita tener un contacto en tiempo real y/o posterior entre el distribuidor y un equipo de soporte de validación (validaciones telefónicas y herramientas de ubicación geográfica proporcionadas por la unidad estratégica de SPN llamada CODE, etc.) con el propósito de aumentar las entregas efectivas en primer intento y la disminución de entregas improcedentes.
- 2.5 Esta consultoría técnica debe incluir los siguientes aspectos:
- Análisis y diagnóstico de las herramientas actuales de información que tiene la compañía y que apoyarían la gestión del centro de monitoreo y control.
 - Propuesta en donde se detalle la especificación de las características técnicas y funcionales de las herramientas de información que deberían ofrecer los proveedores, que garanticen una mejor gestión de los datos.

- Definición del modelo del centro de monitoreo y control que incluya los recursos físicos humanos y tecnológicos a implementar de acuerdo a los volúmenes y operación actual y proyectada de SPN.
- Definición de procedimientos, instructivos, modelos de seguimiento, indicadores de gestión, niveles de eficiencia para la implementación.
- Plan de implementación centro de monitoreo y control.

B. ENFOQUE FINANCIERO:

2.6 El objetivo del enfoque financiero es:

a) Identificación de posibles productos adicionales y la reingeniería de procesos

2.7 Identificación de los posibles nuevos productos y/o servicios para ampliar el portafolio de servicios financieros postales orientado hacia las competencias esenciales de la organización, para incrementar los ingresos de la misma, estos nuevos servicios o productos deben estar acordes a las características del mercado colombiano.

2.8 Con base en los servicios actuales prestados por la empresa se espera que se realice una mejora continua en los procesos a los efectos de lograr incrementos significativos, y en un corto período de tiempo, tanto en materia de rentabilidad, productividad, calidad, y demás variables que ayuden y faciliten la obtención de ventajas competitivas.

2.9 Esta consultoría técnica debe incluir los siguientes aspectos:

- Análisis y diagnóstico de los servicios financieros que actualmente presta la compañía y que servirán de base para definir los nuevos servicios.
- Definición de la estrategia de canales
- Definición de la estrategia de informática y tecnología
- Estrategia de implementación y seguimiento de los servicios financieros de forma que se optimicen e incrementen los ingresos por estos servicios y el resultado de la reingeniería de procesos.

III. ALCANCE DE LOS SERVICIOS

3.1 A continuación se define el alcance de cada uno de los componentes que debe abarcar la consultoría especializada:

A. ENFOQUE POSTAL:

- 1. Análisis y diagnóstico de las herramientas actuales de información y equipos que tiene la compañía y que apoyarían la gestión del centro de monitoreo y control.**
- 3.2 La consultoría deberá realizar un análisis y diagnóstico (técnico y funcional) de las siguientes herramientas de información:
 - Plataforma web de seguimiento de carteros (red documentos)
 - Plataforma web de seguimiento de carteros (red paquetería)
- 3.3 Así mismo debe hacer un análisis y diagnóstico (funcional) de:
 - Módulo de web y de reportes de SIPOST.
- 2. Propuesta en donde se detalle la especificación de las características técnicas y funcionales de las herramientas de información que deberían ofrecer los proveedores, que garanticen una mejor gestión de los datos.**
- 3.4 La consultoría deberá presentar una propuesta en donde se especifiquen las características técnicas y funcionales que deberían tener las siguientes herramientas de información:
 - Plataforma web de seguimiento de carteros (red documentos)
 - Plataforma web de seguimiento de carteros (red paquetería)
- 3.5 Adicionalmente, deberá presentar un comparativo entre los sistemas actuales y el sistema propuesto en donde se identifiquen las brechas presentadas.
- 3.6 La consultoría deberá realizar una propuesta de los dispositivos móviles que se deberían tener en el proyecto de dispositivos móviles, de tal forma que proporcione la información necesaria para ser analizada en el centro de monitoreo y control.
- 3.7 Adicionalmente, deberá presentar un comparativo entre los dispositivos actuales y los dispositivos propuestos en donde se identifiquen las brechas presentadas.
- 3. Definición del modelo del centro de monitoreo y control que incluya los recursos físicos humanos y tecnológicos.**
- 3.8 La consultoría deberá presentar un modelo del centro de monitoreo y control en donde se especifiquen los siguientes puntos:
 - Definición y alcance del centro de monitoreo y control.
 - Definición del modelo operativo del centro de monitoreo y control Recursos físicos requeridos para el montaje del centro de monitoreo y control.
 - Recursos humanos requeridos del centro de monitoreo y control.

- Recursos tecnológicos requeridos (*software* y *hardware*) del centro de monitoreo y control.

4. Definición de procedimientos, instructivos, indicadores de gestión.

3.9 La consultoría deberá presentar un modelo del centro de monitoreo y control en donde se definan:

- Definición de procedimientos e instructivos.
- Definición de indicadores de gestión.

5. Plan de implementación centro de monitoreo y control.

3.10 La consultoría deberá presentar un plan de implementación del centro de monitoreo y control, que le permita a la entidad planear las acciones necesarias para la puesta en marcha de este proyecto.

B. ENFOQUE FINANCIERO:

1. Análisis y diagnóstico de los servicios financieros que actualmente presta la compañía y que servirán de base para definir los nuevos servicios.

3.11 La consultoría deberá realizar un análisis y diagnóstico (técnico y funcional) de los siguientes servicios financieros:

- Giros postales (nacionales-internacionales) (red propia)
- Giros postales nacionales (canales aliados)
- Corresponsal bancario
- Pago de pensionados

2. Definición de la estrategia de canales

3.12 La consultoría deberá presentar una propuesta en donde se defina la estrategia de canal optimizada permite elegir y gestionar los canales para impactar sobre el valor del cliente, las ventas y el beneficio, teniendo en cuenta como mínimos los siguientes aspectos:

- I. Evaluación competitiva de canales de distribución.
- II. Estrategia de cobertura geográfica: mercado potencial vs. alianzas en el canal
- III. Estrategias de desarrollo de canales de valor
- IV. Evaluación de la estrategia de canales, etc.

3. Definición de la estrategia de de informática y tecnología

3.13 La consultoría deberá presentar una propuesta en donde se defina la estrategia de IT óptima e innovadora que permita acceder a nuevas tecnologías (móvil) y ofrecer así otras herramientas para la prestación de los servicios financieros.

4. **Estrategia de implementación y seguimiento de los servicios financieros de forma que se optimicen e incrementen los ingresos por estos servicios y el resultado de la reingeniería de procesos.**
- 3.14 La consultoría deberá presentar un plan o estrategia de implementación de los nuevos servicios y/o productos viables para la compañía, y así mismo brindar el modelo de implementación del resultado de la reingeniería de procesos de los servicios existentes.
- 3.15 Formular los lineamientos, guías, modelos, recomendaciones, conclusiones y elementos de consideración que puedan ser utilizados por 4-72 para la toma de decisión sobre la implementación de los servicios postales de pago.

IV. INFORMES O PRODUCTOS DE LA CONSULTORÍA

1. **Análisis y diagnóstico de las herramientas actuales de información que tiene la compañía y que apoyarían la gestión del centro de monitoreo y control.**
 - a. Documento de análisis y diagnóstico técnico y funcional de las siguientes herramientas de información actuales de la compañía que interactuarán con el centro de monitoreo y control.
2. **Propuesta en donde se detalle la especificación de las características técnicas y funcionales de las herramientas de información que deberían ofrecer los proveedores, que garanticen una mejor gestión de los datos.**
 - a. Propuesta en donde se especifiquen las características técnicas y funcionales que deberían tener las siguientes herramientas de información:
 - Plataforma web de seguimiento de carteros (red documentos)
 - Plataforma web de seguimiento de carteros (red paquetería)
 - b. Documento comparativo entre los sistemas actuales y el sistema propuesto en donde se identifiquen las brechas presentadas.
 - c. Propuesta de los dispositivos móviles que se deberían tener en el proyecto
 - d. Adicionalmente deberá presentar un comparativo entre los dispositivos actuales y los dispositivos propuestos en donde se identifiquen las brechas presentadas.
3. **Definición del modelo del centro de monitoreo y control que incluya los recursos físicos humanos y tecnológicos a implementar de acuerdo a los volúmenes y operación actual y proyectada de SPN.**
 - a. Documento de definición y alcance del centro de monitoreo y control.
 - b. Documento de definición del modelo operativo del centro de monitoreo y control
 - c. Documento de definición de Recursos, humanos y tecnológicos requeridos (software y hardware) del centro de monitoreo y control.
4. **Definición de procedimientos, instructivos, modelos de seguimiento, indicadores de gestión, niveles de eficiencia para la implementación.**
 - a. Documento de procedimientos e instructivos.
 - b. Documento de definición de indicadores de gestión.

- 5. Plan de implementación centro de monitoreo y control.**
 - a. Documento de plan de implementación del centro de monitoreo y control.
- 6. Análisis y diagnóstico de los servicios financieros que actualmente presta la compañía y que servirán de base para definir los nuevos servicios.**
 - a. Documento deben se especifiquen los resultados de la evaluación de la situación actual y las acciones generales a realizar para lograr una optimización de los servicios financieros prestados actualmente.
- 7. Definición de la estrategia de canales**
 - a. Documento donde se defina el modelo de la estrategia de canales que se debe implementar en la compañía.
- 8. Definición de la estrategia de de informática y tecnología**
 - a. Documento donde se defina la infraestructura de IT necesaria para desarrollar los servicios financieros en la compañía.
- 9. Estrategia de implementación y seguimiento de los nuevos servicios y/o productos y el resultado de la reingeniería de procesos.**
 - a. Documento donde se defina, estructure un plan o estrategia de implementación para los nuevos servicios o productos diseños para la compañía, adicional este plan debe contener el modelo para la aplicación del resultado de la reingeniería de procesos.

PROCUREMENT PLAN

Proyecto: **SERVICES INNOVATION IN THE OFFICIAL POSTAL OPERATOR**
 Número de Proyecto: **CO-T1290** Número de Convenio: **ATN/IP-XXXX-CO**
 Período comprendido en este Plan de Adquisiciones: Desde: **Agosto/2012** Hasta: **Diciembre/2013**

No.	Adquisición y Descripción	Costo Estimado de la Adquisición (US\$)	Método de Adquisición (1)	Revisión (ex- ante o ex-post)	Fuente de Financiamiento y Porcentaje		Categoría de Inversión	Precalificación (SI/NO) (2)	Fechas Estimadas		Status (pendiente, en proceso, adjudicado, cancelado). (3)	Comentarios
					BID %	Local / Otro %			Publicación de Anuncio Especifico de Adquisición	Terminación del Contrato		
BIENES												
	N/A N/A	\$ -	-	-	0%	0%	-	-	-	-	-	
OBRAS												
	N/A N/A	\$ -	-	-	0%	100%	-	-	-	-	-	
SERVICIOS DE CONSULTORIA												
Firma Consultoras												
1	<div>Consultoría para la innovación en servicios financieros y postales</div> <div>Contratar servicios de consultoría para desarrollar proyectos en pro de la innovación en servicios, tales como: i) el diseño del centro de monitoreo y control de la distribución postall; y ii) la reingeniería de procesos financieros y la identificación de posibles nuevos productos.</div>	\$ 352,500.00	SD	Ex - ante	79%	21%	1.00 y 2.00	NO	N/A	Marzo /14	Pendiente	Contratación Directa de "Poste Italiane" justificada técnicamente en el documento del perfil de la cooperación técnica.
2	<div>Auditoría Financiera</div> <div>Contratación de una firma auditora para realizar el Análisis de Riesgo de 4-72 y dictaminar los estados financieros finales del proyecto.</div>	\$ 10,000.00	SBCC	Ex - ante	100%	0%	4.00	NO	Septiembre/ 12	Junio/ 14	Pendiente	Se llevará acabo una Selección Basada en Calidad y Costo a partir de la lista de firmas auditoras proporcionada por el Banco.

No.	Adquisición y Descripción	Costo Estimado de la Adquisición (US\$)	Método de Adquisición (1)	Revisión (ex-ante o ex-post)	Fuente de Financiamiento y Porcentaje		Categoría de Inversión	Precalificación (SI/NO) (2)	Fechas Estimadas		Status (pendiente, en proceso, adjudicado, cancelado). (3)	Comentarios
					BID %	Local / Otro %			Publicación de Anuncio Especifico de Adquisición	Terminación del Contrato		
Consultorías Individuales												
3	Evaluación Final de Programa Contratación de un consultor individual para realizar la Evaluación Final del programa verificando el	\$ 10,000.00	CCIN	Ex - ante	100%	0%	4.00	NO	N/A	Mayo/ 14	Pendiente	
SERVICIOS DE NO CONSULTORÍA												
	N/A N/A	\$ -	-	-	0%	100%	-	-	-	-	-	
TOTAL		\$ 372,500.00										
NOTA: El total de la celda C25 no corresponde al total del presupuesto del proyecto (US\$434,000) debido a la presencia de gastos que no representan una adquisición, como gastos de viaje por US\$20,000, logística por US\$2,500, gastos de coordinación por US\$34,000, e imprevistos por US\$5,000 .												
¹ Bienes y Obras: LPI: Licitación Publica Internacional, LIL: Licitación Internacional Limitada; LPN: Licitación Publica Nacional; CP: Comparación de Precios; CD: Contratación Directa; AD: Administración Directa; CAE: Contratación a través de Agencias Especializadas; AC: Agencias de Contrataciones; AL: Agencias de Inspección; CPIF: Contrataciones en Prestamos a Intermediarios Financieros; CPO/COT/CPOT: Construcción - Propiedad - Operación / Construcción - Operación - Transferencia (del inglés BOO/BOT/BOOT); CBD: Contratación Basada en Desempeño; CPGB: Contrataciones con Prestamos Garantizados por el Banco; PSC: Participación de la Comunidad en las Contrataciones. Firmas Consultoras: SBCC: Selección Basada en la Calidad y el Costo; SBC: Selección Basada en la Calidad; SBPF: Selección Basada en Presupuesto Fijo; SBMC: Selección Basada en el Menor Costo; SCC: Selección Basada en las Calificaciones de los Consultores; SD: Selección Directa. Consultores Individuales: CCIN: Selección basada en la Comparación de Calificaciones Consultor Individual Nacional; CCII: Selección basada en la Comparación de Calificaciones Consultor Individual Internacional.												
² Aplicable para el caso de las Políticas nuevas solo para Bienes y Obras. En el caso de las Políticas Antiguas es aplicable a Bienes, Obras y Servicios de Consultoría.												
³ Se utilizará la columna de Status para adquisiciones retroactivas y actualizaciones del plan de adquisiciones.												

INNOVATION IN THE SERVICES OF OFFICIAL POSTAL OPERATOR

CO-T1290

CERTIFICATION

I hereby certify that this operation was approved for financing under the Italian Trust Fund for Technical Cooperation (ITC) through a communication dated March 13, 2012 subscribed by Cons. Amb. Mauro Massoni, Head of the Multilateral Cooperation Office, Ministry of Foreign Affairs. Also, I certify that resources from the Italian Trust Fund for Technical Cooperation (ITC) are available for up to US\$300,000 in order to finance the activities described and budgeted in this document. This certification reserves resources for the referenced project for a period of four (4) calendar months counted from the date of eligibility from the funding source. If the project is not approved by the IDB within that period, the reserve of resources will be cancelled, except in the case a new certification is granted. The commitment and disbursement of these resources shall be made only by the Bank in U.S. dollars. The same currency shall be used to stipulate the remuneration and payments to consultants, except in the case of local consultants working in their own borrowing member country who shall have their remuneration defined and paid in the currency of such country. No resources of the Fund shall be made available to cover amounts greater than the amount certified herein above for the implementation of this operation. Amounts greater than the certified amount may arise from commitments on contracts denominated in a currency other than the Fund currency, resulting in currency exchange rate differences, for which the Fund is not at risk.

58



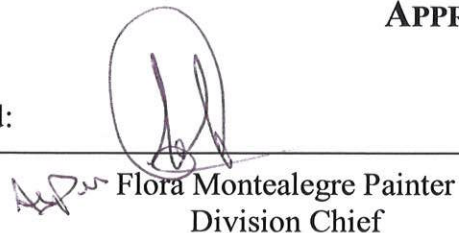
Sonia M. Rivera
Chief a.i.

Grants and Co-Financing Management Unit
ORP/GCM

07/12/2012
Date

APPROVAL

Approved:



Flora Montealegre Painter
Division Chief
Competitiveness and Innovation Division
IFD/CTI

07/12/2012
Date