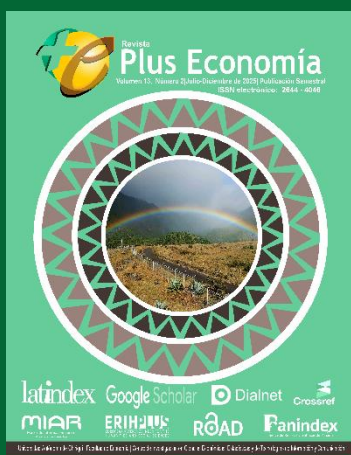




Revista Plus Economía

República de Panamá
Universidad Autónoma de Chiriquí (UNACHI)
Facultad de Economía
Centro de Investigación en Ciencias Económicas, Estadísticas y de Tecnologías de Información
y Comunicación (CICEETIC)
pluseconomia@unachi.ac.pa



ISSN electrónico: 2644-4046

DIAGNÓSTICO DE LA CALIDAD DEL SERVICIO POSTAL DE CORREOS PANAMÁ EN CHIRIQUÍ: DESAFÍOS Y OPORTUNIDADES

*Assessment of the quality of the Panama Post
Office's postal service in Chiriquí: challenges
and opportunities*

Vol. 13, Núm. 2 | Julio-Diciembre de 2025 |

pp. 43-58

Milva Eileen Justavino Castillo
Kristy Loren Beitia Araúz

Universidad Tecnológica de Panamá (UTP)



DIAGNÓSTICO DE LA CALIDAD DEL SERVICIO POSTAL DE CORREOS PANAMÁ EN CHIRIQUÍ: DESAFÍOS Y OPORTUNIDADES


DOI: <https://doi.org/10.59722/pluseconomia.v13i2.980>

Fecha de recepción: 04/02/2025

Fecha de aprobación: 02/05/2025

Autor

Milva Eileen Justavino Castillo

 <https://orcid.org/0000-0002-3348-1977>

milva.justavino@utp.ac.pa

Kristy Loren Beitia Araúz

kristy.beitia@utp.ac.pa

Afiliación

Universidad Tecnológica
de Panamá (UTP)

Resumen

Correos Panamá, una de las instituciones más antiguas del país, fue durante muchos años un referente en las comunicaciones tanto para ciudadanos como para empresas. Sin embargo, el paso del tiempo y el avance de la tecnología han transformado el mercado postal, generando nuevas demandas en los usuarios de servicios de mensajería. La falta de adaptación a estas exigencias ha colocado a Panamá en la lista de los países con menor desarrollo postal, según un estudio de la UPU (Unión Postal Universal), publicado en 2023. Para abordar esta problemática, se realizó un estudio de campo que identificó los factores prioritarios que afectan la percepción del servicio: el tiempo de tránsito, la satisfacción con el precio y la atención al cliente. Como hub logístico, Panamá tiene la oportunidad de mejorar y modernizar su servicio postal, lo cual podría contribuir al fortalecimiento del sector logístico y al desarrollo económico del país.

Palabras clave

Servicio postal, atención al cliente, desarrollo económico, Correos Panamá, comercio internacional



Assessment of the quality of the Panama Post Office's postal service in Chiriquí: challenges and opportunities

Abstract: Correos Panama, one of the oldest institutions in the country, was for many years a benchmark in communications for both citizens and businesses. However, the passage of time and the advancement of technology have transformed the postal market, creating new demands among messaging service users. The lack of adaptation to these demands has placed Panama on the list of countries with the least developed postal systems, according to a 2023 UPU (Universal Postal Union) study. To address this issue, a field study was conducted to identify the key factors affecting service perception: transit time, price satisfaction, and customer service. As a logistics hub, Panama has the opportunity to improve and modernize its postal service, which could contribute to strengthening the logistics sector and the country's economic development.

Keywords: postal service, customer service, economic development, Correos Panama, international trade

Introducción

La posición geográfica de Panamá ha sido históricamente reconocida como una ventaja estratégica, identificada por diversas empresas a lo largo de distintas épocas. Esta ubicación privilegiada ha permitido que el país se configure como un punto crucial de conexión para el traslado

de recursos entre diferentes regiones del mundo. En este contexto, el correo postal ha sido desde tiempos precolombinos un mecanismo fundamental para la comunicación y el comercio. Actualmente, Correos y Telégrafos Nacionales de Panamá (COTEL), como entidad gubernamental, se ha consolidado como



uno de los actores clave en la facilitación del comercio internacional.

En los últimos años, Panamá ha realizado avances significativos en el desarrollo de herramientas electrónicas con el objetivo de promover el comercio electrónico y modernizar su infraestructura logística, en línea con los objetivos planteados en la Estrategia Logística Nacional de Panamá 2030 (ELNP). El comercio electrónico en el país se aborda desde dos perspectivas principales: por un lado, las mercancías exportadas desde la Zona Libre de Colón (ZLC) y, por otro, las importaciones. En este último ámbito, COTEL desempeña un papel fundamental, aunque enfrenta desafíos significativos, derivados de limitaciones presupuestarias y retrasos en la adopción de nuevas tecnologías (Rivera, 2020).

Más allá de ser un simple servicio, el correo postal representa un símbolo de una sociedad en funcionamiento (King, 2020).

Panamá, reconocido como uno de los principales hubs logísticos de América Latina, cumple un papel crucial como garante de las comunicaciones globales (King, 2020). En este sentido, el servicio postal debe garantizar la eficiencia y fiabilidad en el intercambio de información y productos, constituyéndose en un elemento esencial para la conectividad nacional e internacional.

Según la Unión Postal Universal (UPU), agencia especializada de las Naciones Unidas encargada de coordinar y desarrollar los servicios postales a nivel global, la ausencia de una infraestructura postal adecuada puede reducir el Producto Interno Bruto (PIB) de un país en hasta un 7% (Yangüez, 2023). En su informe “Estado del sector postal 2023”, la UPU señala que América Latina y el Caribe son las regiones con el menor desarrollo postal en el mundo (UPU, 2024). Esta situación resulta contradictoria si se considera que



Panamá es reconocido como “el hub más efectivo para establecer relaciones comerciales en Latinoamérica” (Solís, 2023), pero no se destaca como un referente en el servicio postal.

Los operadores postales tienen la obligación de asegurar la prestación del servicio universal, garantizando el acceso a servicios básicos para todos los ciudadanos en el territorio nacional (UPU, 2019). Para mantener el liderazgo en conectividad y continuar contribuyendo a la economía mundial, es necesario dirigir los esfuerzos hacia la mejora del servicio postal, tanto a nivel interno como internacional. Sin embargo, usuarios en Panamá enfrentan dificultades para recibir sus paquetes debido a la falta de un sistema eficiente de códigos postales, tal como ocurre en otros países (Quinchoa, 2022).

Además, la falta de modernización puede limitar el acceso de la población al envío de paquetes internacionales, ya que

los altos costos impuestos por proveedores privados como DHL o FEDEX dificultan su uso masivo (Burbano, 2014). A pesar de que Panamá recibe más de 150 mil paquetes diarios (Hernández, 2020), en 2023 el país ocupó la posición 4 entre 10 países en su categoría según el índice de desarrollo postal (UPU, 2024). Por ello, no solo se requiere la incorporación de nuevas tecnologías, sino también un estudio detallado que identifique los requerimientos de los clientes panameños y oriente las inversiones de Correos Panamá hacia un servicio innovador y competitivo.

La transformación digital y la innovación tecnológica están revolucionando los servicios postales a nivel global. Frente al declive del correo tradicional y la creciente demanda de servicios de paquetería y logística, las administraciones postales han adoptado estrategias para mejorar la eficiencia operativa, la satisfacción del cliente y la



sostenibilidad del sistema. Entre las tecnologías implementadas se encuentran la inteligencia artificial, el Internet de las Cosas (IoT), los sistemas lean y modelos estadísticos para evaluar y optimizar el desempeño.

Estudios recientes abordan la evolución del desempeño postal desde diversas perspectivas. Por ejemplo, Mohankumar et al. (2024) proponen un enfoque basado en IoT para modernizar buzones y casilleros mediante sensores, cerraduras electrónicas y notificaciones en tiempo real, incrementando la seguridad y comodidad del servicio. En India, Vadivel et al. (2025) aplicaron redes neuronales artificiales (ANN) para medir la eficiencia operativa del servicio postal en Karnataka, demostrando la utilidad de estas herramientas para clasificar unidades de decisión y analizar prácticas lean.

Asimismo, investigaciones desarrolladas en la India han explorado el

impacto de disrupciones, como la pandemia de COVID-19, en la percepción de calidad y la satisfacción del cliente. Saha y Sarma (2025) demostraron que, incluso en escenarios de crisis, la calidad del servicio postal sigue siendo un factor determinante en la satisfacción, la lealtad del usuario y su disposición a pagar. De igual forma, Vadivel y Boobalan (2024) subrayan que los elementos relacionados con el trato humano y la responsabilidad social resultaron fundamentales para sostener la satisfacción del cliente durante dicho periodo.

En otros países, como Indonesia, estudios como los de Mujahid et al. (2021) y Khairunnisa, Fauzan y Dewi (2018) muestran que la calidad del servicio y el valor percibido afectan directamente la fidelización en servicios de paquetería. En Nigeria, Bankole (2024) analizó cómo la adopción de sistemas logísticos inspirados en modelos finlandeses ha contribuido a



mejorar la eficiencia operativa del servicio postal. Por otro lado, en Europa, Tomislav et al. (2024) evaluaron el proceso de digitalización en el sistema postal de Croacia, destacando su influencia en la automatización y la mejora de la calidad del servicio.

También se ha utilizado el modelo SERVQUAL para evaluar la calidad del servicio postal, como en el estudio realizado en India por Prasad et al. (2022), en el que se midieron las expectativas y percepciones de los usuarios en relación con cinco dimensiones clave: tangibles, confiabilidad, capacidad de respuesta, empatía y seguridad. El análisis permitió identificar brechas críticas entre lo que esperan los usuarios y lo que realmente reciben, destacando la importancia de rediseñar los servicios postales para lograr mejoras tácticas y estratégicas.

Por otro lado, la cobertura geográfica también representa un aspecto crucial del

desempeño postal. Khairunnisa, Munandar y Najib (2018) en un estudio sobre el sistema postal de Indonesia, demostraron que a pesar de los esfuerzos gubernamentales, muchas regiones, especialmente en áreas remotas, aún carecen de acceso adecuado al servicio postal, afectando la satisfacción y la lealtad del cliente. Estos hallazgos subrayan la necesidad de implementar estrategias basadas en análisis de redes y cobertura para lograr una distribución equitativa de los servicios.

Desde un enfoque cuantitativo, Blagojević et al. (2024) emplearon análisis discriminante para clasificar usuarios y medir su satisfacción, mientras que en Perú Hoces-Azareño (2018), evaluó empíricamente la relación entre calidad y satisfacción en los servicios postales de este país.

Estas investigaciones subrayan la importancia de evaluar de forma



comparativa e integral las estrategias y tecnologías adoptadas por los servicios postales, especialmente en países con contextos operativos y sociales diversos. Al integrar análisis empíricos, modelado estadístico y tecnologías emergentes, es posible avanzar hacia sistemas postales más sostenibles, eficientes y centrados en el cliente.

Materiales y métodos

La metodología empleada en esta investigación se centró en obtener un diagnóstico preciso de los servicios de la entidad y las necesidades de los usuarios, con el objetivo de diseñar propuestas que contribuyan al fortalecimiento de los aspectos clave del servicio postal de Correos Panamá.

El estudio se llevó a cabo en la **Dirección de Correos Panamá** en la provincia de **Chiriquí**, ubicada en **Calle C. Norte, ciudad de David**, durante el periodo

comprendido entre **octubre de 2023 y marzo de 2024**. Este periodo permitió realizar una observación directa de las operaciones de la entidad, así como interactuar con los usuarios para conocer sus experiencias y percepciones sobre los servicios postales.

En primer lugar, se realizó un estudio de campo que permitió identificar las variables tanto cuantitativas como cualitativas relacionadas con el servicio postal. Entre los aspectos analizados se incluyeron el uso de los servicios, la eficiencia operativa, las expectativas de los usuarios y las principales áreas de mejora dentro del sistema postal. Este análisis facilitó la identificación del servicio postal con mayor valor tanto para los usuarios como para la propia entidad.

Para apoyar el análisis de los datos obtenidos, se aplicó el diagrama de Pareto, una herramienta ampliamente utilizada en la toma de decisiones estratégica. Según



Malhotra y Krajewski (2008), este método demuestra que una proporción reducida de factores puede tener un impacto significativo en los resultados. El uso de esta herramienta permitió representar gráficamente los elementos que afectan de manera notable el rendimiento del servicio postal, lo que a su vez posibilitó establecer prioridades en cuanto a las áreas que requerían atención y mejora dentro del sistema de Correos Panamá.

Adicionalmente, se realizó un estudio cualitativo que facilitó la elaboración de recomendaciones estratégicas para optimizar los servicios de la entidad, basadas en las necesidades y expectativas de los usuarios.

La recolección de datos se realizó mediante un cuestionario estructurado, compuesto por 13 preguntas, tanto cerradas como abiertas. Este instrumento fue aplicado a una muestra representativa

de 68 personas que cumplieron el siguiente perfil:

- Usuarios de los servicios de encomienda postal, EMS y recomendado.
- Personas que cuentan con la edad adecuada para solicitar y recibir los servicios ofrecidos por Correos Panamá.

El proceso de recolección de información se llevó a cabo mediante tres modalidades de encuestas: una con invitación presencial y respuesta digital, otra con invitación y respuesta digital, y una última con invitación y respuesta presencial. Estas modalidades permitieron recoger información de manera inclusiva y efectiva, adaptándose a distintos perfiles de usuarios y asegurando la obtención de datos precisos sobre la percepción y experiencia del cliente respecto a los servicios ofrecidos por Correos Panamá.



Resultados

Según los datos obtenidos del estudio realizado, la mayoría de los usuarios (34%) se encuentran en el rango de edad de 24 a 43 años, y un 66% de los encuestados han utilizado los servicios postales de Correos Panamá durante más de 8 años. En cuanto al uso comercial y personal de los servicios, se observó que la encomienda postal es el servicio más utilizado, con un 44% de los encuestados indicando su preferencia por este.

A través del diagrama de Pareto se identificaron los factores clave que afectan la percepción del servicio postal de Correos Panamá. Los factores más relevantes fueron: el tiempo de tránsito, la satisfacción con el precio y la atención al cliente, los cuales fueron destacados como áreas prioritarias a mejorar.

Se concluyó que el tiempo de tránsito es el factor más señalado por los

usuarios, con un 28% de los encuestados, lo que lo convierte en el principal foco de insatisfacción y un área crítica a mejorar para optimizar la experiencia del cliente.

Por otro lado, la satisfacción con el precio emergió como el segundo factor más relevante, con un 18% de los usuarios. Lo que indica que aún hay margen para mejorar en términos de costo y valor percibido.

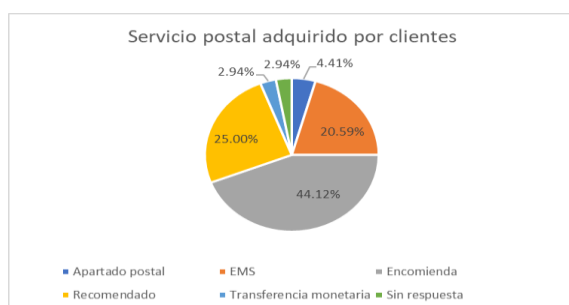
En lo que respecta a la atención al cliente, el 13% de los clientes señaló que este factor necesita ser atendido para mejorar la calidad del servicio. Se identificaron inconformidades relacionadas con los altos tiempos de espera y la falta de simplificación y agilización en el proceso de preparación de las encomiendas postales.

El análisis también reveló que el servicio de encomienda postal es el que tiene la mayor cantidad de usuarios (44%) y, además, genera un mayor valor para la entidad. Esto se debe a su importancia en



la productividad de Correos Panamá, considerando los ingresos significativos que este servicio aporta.

Figura 1.
Servicio postal adquirido por clientes.



Finalmente, el estudio indicó que el 42% de los clientes que utilizan el correo por razones personales optan por el servicio de encomienda postal, mientras que el 73% de los clientes que lo hacen por motivos comerciales también eligen este servicio. Estos datos refuerzan la relevancia de la encomienda postal tanto para usuarios personales como comerciales.

Discusión.

Este estudio reviste gran importancia, ya que analiza un servicio que, a pesar de los avances tecnológicos, mantiene su vigencia tanto en el ámbito personal como comercial, con un impacto significativo en el desarrollo económico del país. Según la Unión Postal Universal (UPU, 2023), contar con un servicio postal eficiente constituye un derecho fundamental, al tiempo que promueve la inclusión social, impulsa el crecimiento económico y fomenta la expansión del comercio electrónico.

En este contexto, el servicio de Correos Panamá desempeña un papel clave en la infraestructura logística nacional, facilitando la conectividad a nivel local e internacional. Su modernización y eficiencia no solo contribuirán a mejorar la calidad del servicio para los usuarios, sino que también fortalecerán la competitividad de Panamá en el entorno global, al



favorecer el flujo constante de bienes y servicios y estimular el desarrollo de nuevos sectores económicos.

A nivel internacional, diversos estudios han evaluado el desempeño de servicios postales en distintos países, ofreciendo un valioso marco comparativo para identificar fortalezas y desafíos aplicables al caso panameño. Ittmann (2023), por ejemplo, analiza el desempeño del South Africa Post Office (SAPO) desde una perspectiva local e internacional, destacando cómo la digitalización y el auge del comercio electrónico han disminuido los ingresos por correspondencia, lo que ha provocado dificultades financieras y una caída en la calidad del servicio. Aunque SAPO mantiene una red nacional asequible, el análisis cuantitativo revela una discrepancia entre los datos oficiales y la realidad operativa, concluyendo que se requiere un esfuerzo considerable para

recuperar la confiabilidad y el profesionalismo institucional.

Por su parte, Obregón (2021) compara al servicio postal de Perú (Serpost) con cuatro operadores postales miembros de la UPU (Swiss Post, Correos de España, Correios de Brasil y Correos de Chile), centrándose en el uso de tecnologías de procesamiento, distribución y gestión. El estudio evidencia un desempeño significativamente inferior de Serpost, por lo que se recomienda implementar prácticas de benchmarking, automatización y mejoras en los sistemas de control como estrategias para superar su desventaja competitiva. Núñez Polo (2024) evalúa la prestación del Servicio Postal Universal (SPU) en Colombia, subrayando que el Estado garantiza este servicio mediante un operador oficial, con base en principios de calidad, eficiencia y universalidad. No obstante, el estudio identifica diversas ineficiencias,



especialmente en zonas rurales y dispersas, y propone acciones correctivas fundamentadas en un marco normativo robusto y en análisis DAFO para mejorar la cobertura y la calidad del servicio.

En el plano tecnológico, Mohankumar et al. (2024) proponen la integración del Internet de las Cosas (IoT) en buzones y casilleros inteligentes, permitiendo mejoras sustanciales en seguridad, conveniencia y eficiencia. Estas soluciones incluyen notificaciones en tiempo real, accesos protegidos y monitoreo ambiental, lo cual optimiza las rutas de entrega y mejora la experiencia del usuario final.

En conjunto, estos estudios ofrecen una visión integral de los desafíos y oportunidades del sector postal a nivel global, resaltando la importancia de la modernización tecnológica, la gestión eficiente y la capacidad de adaptación a las

nuevas demandas del comercio electrónico y la inclusión social.

En el caso de Correos Panamá, el diagnóstico realizado, apoyado en un análisis de Pareto, permitió identificar tres factores prioritarios que inciden en la percepción del servicio: el tiempo de tránsito, la satisfacción con el precio y la atención al cliente. La optimización de estos aspectos impactaría directamente en la experiencia del usuario y contribuiría a elevar los niveles de satisfacción general.

A partir de estos hallazgos, se proponen las siguientes oportunidades de mejora en el servicio de encomiendas postales:

- Fortalecer el sistema de transporte, mediante alianzas con aerolíneas y la renovación de la flota vehicular, para agilizar los tiempos de entrega.
- Fidelizar a los clientes satisfechos, ofreciendo empaques simplificados y versátiles, especialmente diseñados para emprendedores y usuarios frecuentes.



- Rediseñar el proceso de atención al cliente, con el fin de eliminar barreras operativas, reducir tiempos de espera y facilitar el envío, mejorando tanto la experiencia como la eficiencia del servicio.

La implementación de estas estrategias permitiría reducir en un 64 % el tiempo total de entrega, optimizar el uso del espacio destinado a la atención al cliente, mejorar la calidad del servicio y fomentar la expansión de la red de usuarios satisfechos.

Agradecimiento.

Agradecimiento a la entidad de Correos Panamá en Chiriquí por su valioso apoyo y colaboración para la realización de este proyecto.

Referencias

Bankole, O. A. (2024). Implementation of Posti's mail and parcel logistics system for the modernization and

efficiency enhancement of Nigerian postal services (NIPOST). [Informe técnico].

Blagojević, M., Petrović, D., y Marković, S. (2024). User satisfaction and classification in postal services using discriminant analysis. *Journal of Applied Statistics and Logistics*, 11(1), 67–81. <https://doi.org/10.2478/zireb-2024-0017>

Burbano, C., y Cristina, A. (2014). Efectos de las tecnologías de la información y de la comunicación (TIC) sobre un sector de servicios: El caso del servicio postal en el Ecuador [Tesis de maestría, Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador]. <https://repositorio.uasb.edu.ec/handle/10644/4247>

Hernández, K. (2020, septiembre 21). Correos nacionales le apuesta a nueva carta: el comercio electrónico. *Martes Financiero*. <https://www.martesfinanciero.com/portada/correos-nacionales-le-apuesta-a-nueva-carta-el-comercio-eletronico/>

Hoces Azañero, A. I. (2019). *Calidad de servicio y satisfacción de los*



- usuarios en los servicios postales del Perú “Serpost” Huacho, 2018* [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión].
- Ittmann, H. W. (2023). The South African Post Office: Still a strategic asset? *Journal of Transport and Supply Chain Management*, 17(1), 1–8. <https://doi.org/10.4102/jtscm.v17i1.835>
- Khairunnisa, S., Fauzan, R., y Dewi, M. (2018). Customer perception of value and loyalty in Indonesia’s parcel delivery services. *Journal of Marketing & Consumer Research*, 47, 34–41.
- Khairunnisa, N., Munandar, J. M., y Najib, M. (2018). Customer satisfaction and loyalty on customer delivered value of postal and shipping service. *International Journal of Research & Review*, 5(11), 71–78.
- King, R. S. (2020, agosto 20). Opinión | El correo es más que un servicio, es un símbolo de una sociedad en funcionamiento. CNN en Español. <https://cnnespanol.cnn.com/2020/08/20/opinion-el-correo-es-mas-que-un-servicio-es-un-simbolo-de-una-sociedad-en-funcionamiento/>
- Malhotra, M. K., y Krajewski, L. J. (2008). *Operations management: Processes and value chains* (8th ed.). Pearson Prentice Hall.
- Mohankumar, N., Rakesh, N., Priyadarshini, S., Brindha, G., y Srinivasan, C. (2024, November). Enhancing postal convenience and security: IoT-enabled smart postboxes and delivery lockers using cloud computing. In 2024 8th International Conference on Computational System and Information Technology for Sustainable Solutions (CSITSS) (pp. 1–6). IEEE.
- Mujahid, M., Ahmad, T., y Rahman, A. (2021). Service quality and customer loyalty in Indonesia’s postal services: A structural equation approach. *Indonesian Journal of Business and Logistics*, 6(3), 109–124. <https://doi.org/10.56338/ijhess.v3i4.1904>
- Núñez Polo, J. (2024). Evaluación del Servicio Postal Universal en Colombia: Cobertura, eficiencia y propuestas de mejora. *Revista Latinoamericana de Políticas Públicas*, 12(1), 77–102.



<https://doi.org/10.55472/rlpp.2024.12105>

Obregón, R. (2021). Comparación del desempeño del operador postal de Perú con referentes internacionales de la UPU. *Revista de Gestión Pública y Desarrollo*, 8(2), 45–65. <https://doi.org/10.33000/rgpd.v8i2.2021.110>

Prasad, M. V. R., J. P., S. K., y Aluvala, R. (2022). How is postal service quality measured using the SERVQUAL model? Does it matter? *Special Education*, 1(43).

Quinchoa, A. C. (2022, diciembre 7). Códigos postales: necesarios para evitar atrasos y errores. *Crítica*. <https://www.critica.com.pa/nacional/codigos-postales-necesarios-para-evitar-atrasos-y-errores-642939>

Rivera, O. (2020, marzo 7). COTEL, eslabón débil en estrategia de comercio electrónico. *El Capital Financiero*. <https://elcapitalfinanciero.com/cotel-eslabon-debil-en-estrategia-de-comercio-electronico/>

Saha, R., y Sarma, P. (2025). Antecedents and consequences of customer satisfaction with courier services

during disruptions: empirical evidence from Indian postal sector. *Journal of Advances in Management Research*.

<https://doi.org/10.1108/JAMR-04-2024-0129>

Solís, M. (2023). Panamá: Plataforma logística de América Latina [Informe especial]. Ministerio de Comercio e Industrias de Panamá.

Tomislav, K., Vlatka, B., y Anamarija, J. (2024). Toward Complete Digitalisation of Postal Items Clearance in the Republic of Croatia. In International Conference “New Technologies, Development and Applications. 210-217. Cham: Springer Nature Switzerland.

Unión Postal Universal (UPU). (2019). Guía de reforma postal. <https://www.upu.int/UPU/media/upu/files/postalSolutions/developmentCooperation/GuideReformPostalEs.pdf>

Unión Postal Universal (UPU). (2023). The state of the postal sector 2023. <https://www.upu.int/en/publications/2ipd/the-state-of-the-postal-sector-2023>

Unión Postal Universal (UPU). (2024). State of the postal sector: 150 years of the



UPU, and beyond.
https://www.upu.int/UPU/media/upu/publications/202412sPSReportMain_EN.pdf

Vadivel, S.M., Khosla, S., Devanathan, C., Sequeira, A.H., Abhinav, A. (2025). *An ANN Approach for Measuring Operational Performance Efficiency in India Post Service Industry*. In: Sakalauskas, V., Bajaj, A., Abraham, A., Madhavi, K.R., Manghirmalani Mishra, P. (eds) *Bio-Inspired*

Computing. IBICA 2023. Lecture Notes in Networks and Systems, vol 1231. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-78946-5_27

Yangüez, B. (2023, octubre 30). América Latina entre las regiones con el peor desarrollo postal del mundo. La Estrella de Panamá. <https://www.laestrella.com.pa/economia/231030/america-latina-regiones-peordesarrollo>