



Después de COVID-19, más de lo mismo?

Ahora que las autoridades locales han relajado las medidas sanitarias en torno al COVID-19, muchas empresas empiezan a mover sus recursos, económicos y humanos. En general, el área de la empresa que más atención recibe es la de ventas. Pero, es aconsejable simplemente asegurar que todos los vendedores tengan el plan de ventas y enviarlos a que “se luzcan” en sus videoconferencias? Es bueno, aplicar “más de lo mismo”?

Tal vez, sería mejor agendar un tiempo y hacer una revisión de procesos en el área de ventas. Con el tiempo, puede ser que dicha área haya crecido y adquirido costumbres y prácticas que restan el potencial de los esfuerzos de su equipo de ventas.

Una empresa local comercializadora de lubricantes dentro de nuestro país optó por contratar una evaluación de sus procesos en el área de ventas pocos meses antes de la pandemia. A continuación, resumimos algunos de los hallazgos, comentarios y recomendaciones al respecto:

Contenido/Content

Después del COVID-19, más de lo mismo? /Pág. 1
 Post-COVID-19, more of the same?/Page 2
 Serie: Mercado potencial: Canadá/Pág. 3
 Series: Potential market: Canada/Page. 4
 Nueva ley cambia al mercado laboral local/Pág. 4
 New law changes local labor market/Page. 7

Los vendedores tienen dificultades al usar sus dispositivos inteligentes durante el día.

Comentario: Los vendedores tienen problemas con la señal de internet y su software de ventas lento.

Recomendación: Contratar mejores planes de internet y revisar el contrato de software para posibles nuevos desarrollos.

Los vendedores deben efectuar los depósitos diariamente. **Comentario:** Los

vendedores pasan horas buscando bancos y esperando en filas para dar cumplimiento a este requisito. **Recomendación:** Usar a una persona de mensajería para efectuar los depósitos, para librar al personal de venta para buscar más ventas. Dar diferentes precios a quienes usan el internet para hacer y pagar pedidos.

El área de producción elabora el presupuesto de ventas del año. **Comentario:** El nivel de producción lo determina una sola área. **Recomendación:** El jefe de ventas debería participar en la planificación anual y dar su criterio respecto de lo que los clientes están comprando, etc. También debería darse una revisión periódica a las cifras de volumen, montos, calidad, etc.



Septiembre/ Octubre 2020; September/ October 2020

La recepcionista general recibe los informes de visitas de los vendedores, para su recopilación de visitas y llamadas de seguimiento. **Comentario:** Esta información llega a un área que no participa en el proceso de ventas. **Recomendación:** Esta información debería ser manejada por alguien dentro del área de ventas.

Como se puede apreciar, una revisión de procesos trajo a la luz situaciones que disminuían o impedían un mejor y eficiente uso de los recursos humanos de la empresa. Ya sea porque la información la recibe alguien fuera del área de ventas, pasando por el tiempo perdido ante un cliente con conexiones lentas al tomar pedidos, o requerir a vendedores tareas que otro recurso podría efectuar, existió espacio para repensar y re direccionar los procesos del área de ventas.

Por el COVID-19, la necesidad de vender es real, aún urgente, para las empresas hoy en día. No obstante, el tiempo que tome la gerencia para evaluar sus procesos y preguntar por qué los hacemos, cómo podemos mejorarlos, entre otras preguntas, será bien invertido.

Post COVID-19, more of the same...?

Many companies are beginning to move their economic and human resources, now that COVID-19 measures have been modified. In general, sales is the area that receives the most attention. However, is it advisable to simply make sure that all salespeople have their sales plan and ask them to "work their magic" in videoconferences? Is it right to just do "more of the same"?

Maybe it would be better to schedule some time and do a process review in the sales area. Over time, it may be that your area has grown and acquired habits and practices that detract it from its best potential.

There is the case of a company that sells lubricants and its complements to different commercial segments within our country, which opted to contract an evaluation of the processes in its sales area some months before the pandemic. Here are some of the findings, comments and recommendations:

Salespeople have problems using their smart devices during the day. **Comment:** Salespeople have internet signal issues and a slow sales software. **Recommendation:** Hire better internet plans and review the software contract for possible new developments.

Salespeople must make deposits daily. **Comment:** Salespeople spend hours searching for banks and waiting in rows to meet this requirement. **Recommendation:** Use a courier to



Septiembre/ Octubre 2020; September/ October 2020

collect and make deposits, to clear sales personnel to search for more sales. Offer different prices to those who use the internet to place and pay for orders.

The production area puts together the sales budget for the year. **Comment:** Production levels are determined by a single area. **Recommendation:** The sales manager should participate in the annual budget planning and give his opinion on what customers are buying, etc. Also, a periodic review of volume figures, amounts, quality, etc., should be made.

The company receptionist receives the trip log sheets from all salespeople, which are used to monitor their visits. **Comment:** This information reaches an area that does not participate in the sales process. **Recommendation:** This information should be handled by someone within the sales area.

As you can see, a review of processes brought to light situations that diminish or hold back better performance on the part of a key business area. Whether it is because the information is received by someone outside the sales area, time is wasted with slow connections when taking orders, or salespeople are required to perform tasks that another area could perform, there is room for rethinking and redirecting processes in the sales area.

The need to go out and sell is real, even urgent, for businesses today. Still, the time management takes to evaluate their existing processes and asks why do we do them? How do we improve them? Among other questions, will be well spent.

Serie “Mercado Potencial”: Canadá

El Ecuador firmó convenio a mediados de 2016 para ampliar las rutas aéreas con Canadá. Nuestro país continúa recibiendo cada año un número récord de ciudadanos canadienses que visitan el país por turismo y como destino de jubilación. Ya en el año 2015, el comercio entre Canadá y el Ecuador superó los 500 millones de dólares estadounidenses, representando un movimiento comercial de 672.000 toneladas métricas de carga (www.canada.embajada.gob.ec). Hay 14.000 ecuatorianos que viven en Canadá y 2.000 canadienses que viven en Ecuador.

El World Factbook/CIA informa que en 2017 Canadá alcanzó un PIB de 1,7 trillones USD (Note: la moneda de Canadá es el *dólar canadiense*). Su PIB per cápita sobrepasa los USD48 mil. Los sectores principales de su PIB son servicios e industria, con el 71% y 28%, respectivamente.



Septiembre/ Octubre 2020; September/ October 2020

Por otro lado, el Banco Central de Ecuador (BCE) informa que el año pasado, las principales exportaciones nuestras hacia el Canadá fueron rosas cortadas, cacao en grano, camarones y palmitos en conserva, entre otros. Desde Canadá al Ecuador, el principal bien importado es el trigo, cerca de USD200 millones para el mismo periodo.

Potential Market Series: Canada

Ecuador signed an agreement in mid-2016 to expand the air routes with Canada. Our country continues to receive annually a record number of Canadian citizens who visit the country for tourism and as a retirement destination. Already in 2015, trade between Canada and Ecuador exceeded 500 million US dollars, representing a commercial movement of 672,000 metric tons of cargo (www.canada.embajada.gob.ec). There are 14,000 Ecuadorians living in Canada and 2,000 Canadians living in Ecuador.

The World Factbook / CIA reports that in 2017 Canada reached a GDP of 1.7 trillion USD (Note: the currency of Canada is the Canadian dollar). Its GDP per capita surpasses USD48 thousand. The main sectors of its GDP are services and industry, with 71% and 28%, respectively.

On the other hand, the Central Bank of Ecuador (ECB) reports that last year, our main exports to Canada were fresh roses, cocoa beans, shrimp and canned palm hearts, among others. From Canada to Ecuador, the main imported good is wheat, about USD200 million for the same period.

Nueva ley trae cambios al Mercado laboral

Por Jenny Guerrero, Psicóloga Industrial

Antes de abordar la Ley Orgánica de Apoyo Humanitaria (La ley), se debe mencionar lo trascendental que es para las empresas planificar cómo responder a las necesidades de su personal durante el desafío que se está desarrollando por el COVID-19, por lo cual es importante pensar sobre esto en tres dimensiones profundamente conectadas a su empresa:

1. **El Trabajo:** Los planes de la empresa para enfrentar esta pandemia deben garantizar e incluir al trabajo como aspecto primordial; así, los mismos tienen que ser actualizados y adecuados para su propósito, determinar los desencadenantes significativos de activación y desactivación de la organización, revisar los



Septiembre/ Octubre 2020; September/ October 2020

procedimientos de continuidad para comprender mejor a su personal crítico, funciones y centros operativos, confirmar roles críticos y planes de contingencia, preparar planes a corto y largo plazo para operar la empresa, tanto para responsabilidades en la toma de decisiones, como para líneas de escalamiento de aprobación de decisiones urgentes, planes de sucesión temporal para puestos ejecutivos claves y roles críticos en su negocio, realizar políticas, salvaguardias y capacitación, todos deben estar funcionando para permitir una amplia implementación de teletrabajo. Para trabajo presencial, evaluar qué salvaguardias se pueden poner en marcha, como protocolos de limpieza revisados o equipos de protección personal, evaluar el trabajo real de su empresa y cómo podría cambiarse. Actualmente, muchas empresas están cambiando las reuniones cara a cara a teleconferencias para reducir el riesgo de transmisión de virus.

2. **El lugar de trabajo:** Las empresas deben garantizar la seguridad de los entornos de trabajo mediante la limpieza y desinfección exhaustiva de los lugares de trabajo. Se deben proporcionar directrices claras con respecto a la forma en que los empleados puedan hablar sobre la empresa y los impactos del COVID-19.
3. **La Fuerza Laboral:** la fuerza laboral no corresponde solo a los empleados también aquí están involucrados los proveedores y todos los contribuyentes críticos de su negocio por lo que se debe asegurar de que están incluidos en sus planes para mantener a toda su fuerza de trabajo segura. La manera de actuar de los empleadores durante los momentos críticos deja una marca perdurable en la cultura corporativa, la proactividad y consistencia en los mensajes, y (sus) comportamientos a medida que la situación evoluciona es primordial. El personal está buscando dirección y confianza, por lo que se hace necesario revisar la salud ocupacional y seguridad en el trabajo. Su empresa debe fortalecer la educación en seguridad, establecer las directrices de autoprotección, y aumentar la concientización sobre la prevención de riesgos de contagio en el lugar de trabajo. Su fuerza laboral actual puede ser interrumpida temporalmente, y usted tendrá que decidir cómo manejar esto por lo que (debe) consciente de la posibilidad de activar las disposiciones indicadas en la Ley Humanitaria; se deben preparar planes para la interrupción del lugar de trabajo y su reactivación.

Como anticipamos, los tres puntos antes resaltados se basan en la ley de trabajo, esto es, la Ley Orgánica de Apoyo Humanitaria para Combatir la Crisis Sanitaria Derivada del COVID 19. (La ley también cubre temas no laborales).



Septiembre/ Octubre 2020; September/ October 2020

Emitida en junio, 2020, la nueva ley contiene acuerdos de preservación de fuentes de trabajo, contrato especial emergente, seguro de desempleo, reducción emergente de la jornada de trabajo, teletrabajo, disposición interpretativa referente a la aplicación del art. 169 numeral 6 del código de trabajo, terminación de contratos por caso fortuito o fuerza mayor, entre otras disposiciones.

La nueva ley permite a empleadores cambiar ciertas condiciones de la jornada de trabajo a su plantilla de trabajos ya existente, por razón de fuerza mayor o caso fortuito. Empleadores y trabajadores podrán modificar las condiciones económicas de la relación laboral. La jornada de trabajo podrá ser reducida hasta el 50% del horario y hasta el 45% de la remuneración, antes de la crisis.

Como es práctica establecida localmente, el aporte al Instituto Ecuatoriano de Seguro Social (IESS) se mantiene, pero en base a la nueva condición acordada. Otra práctica que se mantiene es notificar del nuevo contrato (vía online) al Ministerio de Trabajo. Qué vigencia puede tener este nuevo contrato? Un año, periodo renovable por otro con la misma duración, por una sola oportunidad. Qué indemnización aplica por despido, bajo este nuevo contrato? La base para la indemnización se calculará con la remuneración vigente *antes* del nuevo contrato pactado.

Respecto del teletrabajo, la nueva ley reconoce que para “trabajar”, no requiere que el trabajador esté físicamente en un sitio (puesto) de trabajo. Esta definición rompe con conceptos que antes tenían que cumplirse para que la actividad laboral sea remunerada y sujeta a aportaciones al IESS. Palabras como “ocasionales”, “parciales”, “móviles” y “autónomos” han sido incorporadas con la nueva ley para explicar de alguna manera la naturaleza de este “nuevo tipo” de trabajo.

La nueva ley también adiciona un “nuevo” tipo de contrato, el contrato especial emergente. Este documento legal se permite para ayudar a los procesos de producción y generación de ingresos, ampliaciones o extensiones del negocio, modificación del giro de negocio, incremento en la oferta de bienes y servicios, por parte de personas naturales o jurídicas, ya sean nuevas o existentes. Permite jornadas parciales o completas, con descansos permitidos durante la semana, esto es, no los sábados y domingos, que tradicionalmente se estipulaba. El descanso semanal será de al menos 24 horas consecutivas. La jornada laboral podrá tener una duración entre 20 a 40 horas semanales, repartidas en hasta 6 días, nunca superando 8 horas en el día. La remuneración y beneficios de la ley del seguro social serán proporcionales a la jornada pactada. Este tipo de contrato durará por 1 año, renovable otro periodo similar, después del cual la relación laboral se torna permanente.



Septiembre/ Octubre 2020; September/ October 2020

El COVID-19 desafía fundamentalmente las estrategia empresariales y esquemas de trabajo; por otra parte, la nueva ley marca nuevas oportunidades y retos para las empresas en reclutar, coordinar y gerenciar su talento humano, bajo la nueva realidad económica del país. Estas oportunidades y retos cambiarán mucho la documentación, reglamentos y manuales existentes en las empresas, entre otros aspectos. Podemos ayudar a elaborar planes de contingencia, manuales de procesos, de funciones, reglamentos internos de trabajo, de seguridad y salud ocupacional; desde cero, o bien, traer nuestra experiencia y óptica para comentar y actualizar aquel ya vigente.

New Law Brings Changes to the Labor Market

By Jenny Guerrero, Industrial Psychologist

Before addressing the Law of Humanitarian Support (The law), we should point out how important it is for companies to plan how to respond to the needs of their staff during the challenge that is unfolding due to COVID-19; therefore, it is important to think about this in three dimensions, all deeply connected to your company:

1. **Work:** The company's plans to face this pandemic must guarantee work and include it as a primary aspect. Thus, plans have to be updated and appropriate for their purpose; determine the significant activation and deactivation triggers of the organization; review the continuity procedures to better understand critical personnel; confirm functions and operational centers, critical roles and contingency plans; prepare short and long-term plans to operate the company, both for decision-making responsibilities and for urgent decision approval escalation lines; create temporary succession plans for key executive positions and critical roles in your business; develop policies, safeguards and training that allow for a broad implementation of telework. For face-to-face work, assess what safeguards can be put in place, such as revised cleaning protocols or personal protective equipment, assess your company's present work, and how it might be changed. Today, many companies are switching from face-to-face meetings to teleconferences to reduce the risk of virus transmission.
2. **The workplace:** Businesses must ensure the safety of work environments by thoroughly cleaning and disinfecting their workplaces. Clear guidelines should be provided regarding how employees can talk about their company and the impacts of COVID-19.
3. **The Workforce:** The workforce is not limited to employees. Suppliers and all the critical contributors to your business are involved here, so you must ensure that they are included in your plans to maintain your entire workforce safe. Employers' behavior during critical moments leaves an enduring mark on corporate culture,



Septiembre/ Octubre 2020; September/ October 2020

proactivity and, consistency in messages, and management behavior as the situation evolves is paramount. Staff are constantly seeking direction and trust, so it is necessary to review occupational health and safety at work. Your company should strengthen safety education, establish self-protection guidelines, and increase awareness of preventing contagion risks in the workplace. Your current workforce may be temporarily disrupted so, as employers, you will have to decide how to handle this by activating the provisions outlined in the law. Plans for workplace disruption and reactivation should be prepared.

As we anticipated, the three points highlighted above are based on the new labor law, that is, the Organic Law of Humanitarian Support to Combat the Sanitary Crisis Derived from COVID 19. (The law also covers non-labor issues).

Approved mid-June 2020, the new law allows for agreements to preserve jobs, a special employment contract, unemployment insurance, reduction of working hours, telework, an interpretative provision regarding the application of art. 169 number 6 of the labor code, termination of contracts due to acts of God or "*force majeure*", among other provisions.

The new law allows employers to change certain conditions of the workday to their existing workforce, due to "*force majeure*" or a fortuitous event. Employers and workers may modify the economic conditions of the employment relationship. The working day may be reduced to 50% of the hours and up to 45% of the remuneration, before the crisis.

As it is a locally established practice, contribution to the Ecuadorian Social Security Institute (IESS, its initials in Spanish) is maintained, but it must be based on the new agreed condition. Another practice that is maintained is to notify the Labor Ministry about the new contract (online). How long can this new contract have? One year, renewable for a similar period only once. What compensation applies for dismissal under this new contract? The basis for compensation will be calculated with the remuneration in force *before* the new contract agreed.

Regarding teleworking, the new law recognizes that to "work", the worker does not need to be physically at a workplace. This definition breaks with concepts that previously had to be met for the work activity to be remunerated and subject to contributions to the IESS. Words like "occasional", "partial", "mobile" and "self-employed" have been incorporated with the new law to somehow explain the nature of this "new type" of work.

The new law also adds a "new" type of contract, the emerging special contract. This legal document is allowed to help the processes of production and generation of income, extensions or extensions of the business, modification of the line of business, increase in



Septiembre/ Octubre 2020; September/ October 2020

the offer of goods and services, by individuals or companies, whether new or existing. It allows partial or full days, with breaks allowed during the week, that is, not on Saturdays and Sundays, which was traditionally stipulated. The weekly rest will be at least 24 consecutive hours. The workday may last between 20 to 40 hours per week, spread over up to 6 days, never exceeding 8 hours a day. The remuneration and benefits of the social security law will be proportional to the agreed working day. This type of contract will last for 1 year, renewable another similar period, after which the employment relationship becomes permanent.

COVID-19 can fundamentally challenge corporate strategies and work forms; on the other hand, the new law draws up new opportunities and challenges for companies to recruit, coordinate and manage their human resources, under the new economic reality of the country. These opportunities and challenges will greatly change the documentation, regulations and manuals existing in companies, among other aspects. We can help develop contingency plans, process manuals, functions, internal work regulations, occupational safety and health, from scratch or bring our experience and viewpoint to comment and update those already in force.

Mrs. Jenny Guerrero is part of the Alfa Strategy Partners team. Jenny has worked helping companies define job positions and area processes, among others. She has ample experience in putting together manuals and labor related documentation to meet local government bodies requirements. Jenny has worked in the private sector for medium and small companies in the human resources, administrative, collections and accounting areas.

Ing. Jenny Guerrero es parte del equipo de Alfa Strategy Partners. Jenny ha trabajado ayudando a empresas a definir puestos de trabajo y procesos de una variedad de áreas, entre otros. Jenny tiene amplia experiencia en la elaboración de manuales y documentación relacionada con el empleo para cumplir con los requisitos de los organismos del gobierno local. Jenny ha trabajado en el sector privado para empresas medianas y pequeñas en las áreas de recursos humanos, administración, cobranzas y contabilidad.



Septiembre/ Octubre 2020; September/ October 2020

"Strategy Matters" es una publicación accesible a través de nuestra página web (www.alfastrategypartners.com) para nuestros clientes y amigos, elaborada por ALFA STRATEGY PARTNERS S.A. Los temas, su desarrollo y conclusiones son nuestras, o las de nuestros invitados, son de naturaleza orientadora y no necesariamente representan nuestro criterio profesional sobre dichos temas. El contenido de este boletín busca informar, actualizar y concientizar a sus lectores sobre asuntos aplicables a su negocio u organización. De requerir nuestros servicios profesionales, favor contactarnos. De requerir usar alguna parte del contenido, favor citarnos.

"Strategy Matters" is a publication available from our website (www.alfastrategypartners.com) for our customers and friends; it is prepared by ALFA STRATEGY PARTNERS S.A. The topics, their development and our conclusions, or that of our guests, are intended to be of a guiding nature and do not necessarily contain our professional opinion on topics therein. The content of this newsletter seeks to inform, update and make the readers aware of matters applicable to their business or organization. If you require our professional services, please contact us. If you need to use any part of its content, please quote us.

ALFA STRATEGY
PARTNERS S.A.