
FUERZA LABORAL

En la era del comercio omnicanal

Shella Ramírez

La apertura de 38 nuevos centros comerciales, equivalente a un millón de metros cuadrados, en las principales ciudades de México, prevista para este año por el International Council of Shopping Centers (ICSC); la transformación digital

y la evolución omnicanal representan un gran desafío para la industria comercial en términos de talento.

Las empresas demandan profesionales especializados al tiempo que el dinamismo del mercado las obliga a replantear sus estrategias de reclutamiento, gestión y retención, con miras a generar nuevos valores competitivos a través de su capital humano.

Las ventas por internet, que cada vez adquieren mayor relevancia dentro de los planes de negocios de las empresas internacionales, están transformando los puestos que se requieren en la industria. De acuerdo con la consultora de mercados Euronmonitor International, el comercio en línea representará casi una quinta parte del valor de ventas de las tiendas para el 2018.



Debido a esto, las compañías se han encargado de crear puestos y seleccionar especialistas con las habilidades y conocimientos necesarios para desarrollar estrategias y sistemas en temas de comercialización de productos vía internet. Por ejemplo, la posición de Director Ecommerce.

“Los Directores Ecommerce son fundamentales dado su conocimiento especializado del mercado de retail en línea, pues las ventas digitales funcionan de forma muy diferente a la tradicional”, subraya Fabrícia Antunes, Gerente Ejecutiva de PagePersonnel de la firma de reclutamiento especializado PageGroup.

La vinculación con la tecnología es tan estrecha que podría pensarse que un perfil centrado en ingeniería o sistemas puede ser adecuado para este puesto. Sin embargo, los conocimientos en ventas y marketing digital son profundamente necesarios para quien tome a su cargo la supervisión del proceso de comercialización online. Una alta capacidad analítica, conocimientos en logística operacional y protocolos de seguridad son esenciales para esta posición, según datos del Programa Superior de Dirección Ecommerce de IEM Business School de Valencia, España.

Y es que las estrategias que permiten integrar el canal físico con el digital, son básicas para satisfacer al nuevo consumidor omnicanal, aquel que utiliza simultáneamente todos los canales de venta disponibles durante el proceso de compra. Se hace así imprescindible una visión unificada sobre catálogos, stocks, precios y promociones, así como permitir operaciones cruzadas entre los distintos canales.

El estudio Listen Learn Lead 2015 de Accenture, confirma la importancia que tienen y tendrán las mujeres en posiciones de liderazgo. El 52% de los encuestados dice que sus empresas están preparando más mujeres para la alta dirección

“La parte operativa no deja de ser uno de los corazones del retail. Las posiciones en el punto de venta son determinantes en este sector. Sin embargo, en el mercado mexicano hay cierta dificultad para encontrar determinados perfiles, como especialistas en planificación estratégica y especialistas en el canal detalle que presenten un perfil equilibrado entre operación y estrategia”.

**Camila Presencio,
Consultora Especializada
en Retail de Hays México**

este año en relación con el 2014, y 86% cree que la cantidad de mujeres directoras de tecnología crecerá para 2030.

POSICIONES OPERATIVAS ESTRATÉGICAS

Una reciente encuesta realizada por Fortune Insights revela que las prioridades de la industria comercial global continúan siendo el crecimiento en nuevos mercados y regiones y la expansión vía apertura de nuevas unidades. De ahí que la posición de Director de Retail sea uno de los puestos más requeridos por la industria, ya que son esenciales al momento de desarrollar y establecer nuevos puntos de venta debido a las capacidades de relación, negociación, supervisión, experiencia y análisis del mercado que los

REPORTAJE DE PORTADA

caracteriza. Fabríca Antunes explica que otros puestos como Gerente de Tienda (Store Manager) y Gerente Distrital también han mostrado una alta demanda; la primera representa 35% de las colocaciones de PageGroup en el sector de retail, la segunda 25%.

“La parte operativa no deja de ser uno de los corazones del retail. Las posiciones en el punto de venta son determinantes en este sector. Sin embargo, en el mercado mexicano hay cierta dificultad para encontrar determinados perfiles como especialistas en planificación estratégica y especialistas en el canal detalle que presenten un perfil equilibrado entre operación y estrategia”, reconoce Camila Presencio, Consultora Especializada en retail de Hays México.

TALENTO: UN BIEN ESCASO

En opinión de Mario Zavala, Gerente Senior de Desarrollo de Talento KPMG en México: “El contexto actual presenta

Posiciones más requeridas en la industria de consumo y retail

- Gerente de País (Country Manager)
- Director de Operaciones
- Director de Ventas
- Director de Mercadotecnia
- Director de E-Commerce
- Director de Compras
- Director Regional
- Gerente de Tienda (Store Manager)
- Gerente de Ventas (Sales Manager)
- Gerente de Compras
- Director de Retail
- Gerente Distrital
- Gerente de Mercadotecnia

Fuente: El dinamismo del talento para una economía en movimiento. Reporte Laboral México 2014. Hays México.

grandes desafíos para la sostenibilidad de las empresas, porque aun cuando tengan claras ventajas en términos de tecnología, marca o costo, el único factor que puede capitalizar dichos atributos es el talento de su capital humano”.



Las fortalezas de las empresas se ponen a prueba por diferentes factores, como la transformación de los mercados, los cambios generacionales y las nuevas herramientas tecnológicas. Con creciente urgencia, los altos ejecutivos alrededor del mundo, reconocen que cada vez es más complicado reclutar el talento necesario para hacer frente a la contienda empresarial.

“El talento sigue siendo un bien escaso” porque, entre otros factores, existe un desajuste entre lo que necesitan las empresas y lo que se enseña en las universidades. En consecuencia, hay puestos que no se cubren porque no se encuentran los perfiles adecuados. Además de que la búsqueda o retención de talento no siempre figura entre las prioridades de las empresas. “La gestión estratégica del talento no puede dejarse exclusivamente en manos de los responsables de las áreas de Recursos Humanos, sino que constituye una tarea irrenunciable de la Alta Dirección”, recalca Mario Zavala.

Las tres claves para afrontar la escasez de talento

1. Potenciar y dar autonomía a la gestión de talento, y no dejarla como una simple función de Recursos Humanos
2. Concentrarse en desarrollar claramente la carrera profesional de los empleados
3. Asumir un enfoque holístico para la gestión de talento entre todos los colaboradores de la organización

Fuente: Encuesta Guerra por el Talento: Es hora de cambiar el rumbo. KPMG 2014.

De no hacerlo, las organizaciones corren el riesgo de tener pérdidas cuantiosas. El Estudio Saratoga de la firma PwC, afirma que durante el periodo 2013-2014, las empresas invirtieron un promedio de 324 dólares por cada nueva contratación frente a los 298 dólares que registraron en el periodo anterior. También deja ver que la inversión no siempre garantiza una contratación exitosa. Al medir el porcentaje de empleados que se desvincularon de manera voluntaria de



“El contexto actual presenta grandes desafíos para la sostenibilidad de las empresas, porque aun cuando tengan claras ventajas en términos de tecnología, marca o costo, el único factor que puede capitalizar dichos atributos es el talento de su capital humano”.

Mario Zavala,
Gerente Senior de Desarrollo
de Talento KPMG en México

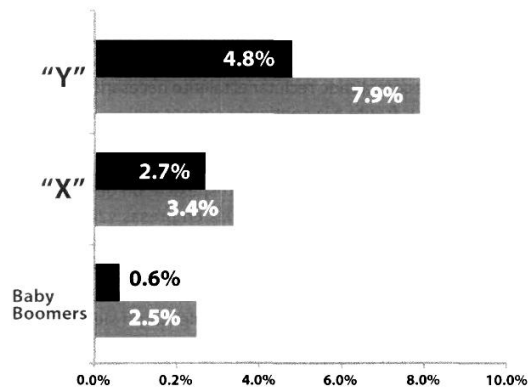
REPORTAJE DE PORTADA

una empresa en el periodo referido, la investigación revela que el sector del retail es uno de los más afectados por este aspecto en 20% junto con la industria de Telecomunicaciones con 11.2%. La Generación Y (Millennials) representa un grupo crítico en materia de desvinculación voluntaria, advierte el estudio.

La presentación ejecutiva del Índice Global de Habilidades de Hays México precisa que cada vez los candidatos tienen mayor rotación en sus trabajos, precisamente por la falta de talento especializado y la alta presión salarial existente en México. “En todos los casos, uno de los mayores retos es la afinidad y adaptabilidad de los candidatos a la cultura organizacional de una nueva empresa”.



Porcentaje en desvinculación voluntaria por generaciones:



Fuente: Estudio Saratoga 2014. Efectividad del Capital Humano en América Latina. PwC México.

RESPONSABILIDAD DE ALTA DIRECCIÓN

Indicadores, como el nivel de rotación de personal, permiten ubicar cuáles son los riesgos a los que se enfrenta la organización. No obstante, por sí mismos, estos solo reflejan lo que ya sucedió. “Si se busca afianzar la capacidad competitiva y la sostenibilidad del negocio, es necesario identificar cuál es el conjunto de competencias (conocimientos, habilidades, valores y actitudes) que se requieren de cara al futuro de la compañía”, sugiere Mario Zavala.

Cuando el desarrollo y la consecución de estas competencias están poco alineados con la estrategia del negocio, y el plan de la empresa no ha sido desarrollado con la mira puesta en todos los factores de riesgo, es difícil saber si podrá llegar a donde la Alta Dirección ha puesto sus expectativas, coincide Camila Presencio.

Bajo esta perspectiva, resulta insuficiente contratar e identificar altos mandos y gente calificada como de "alto potencial" o HiPo (por las siglas en inglés de High Potential Employee). Es importante, asegura el especialista de KPMG, observar al personal de todos los niveles, incluyendo la parte operativa de la organización, para cultivar el talento necesario.

Para enfrentar la batalla por el talento, hay que asegurarse de que la Alta Dirección asuma la responsabilidad de gestionar el talento de manera integral y proactiva, comprendiendo que el tema debe incorporarse a la gestión de los riesgos que pueden comprometer el desarrollo futuro del negocio.

Mario Zavala explica que para lograrlo, los altos directivos deben cambiar el paradigma de que todo el personal debe manejarse con la misma po-

El estudio Listen Learn Lead 2015 de Accenture México confirma la importancia que tienen y tendrán las mujeres en posiciones de liderazgo. El 52% de los encuestados dice que sus empresas están preparando más mujeres para la alta dirección este año que el pasado, y 86% cree que la cantidad de mujeres directoras de tecnología crecerá para 2030

Utilizar D&A para guiar las ideas y medir el éxito obtenido

Las nuevas tecnologías ofrecen herramientas sólidas de procesamiento analítico de datos (D&A por sus siglas en inglés), que les permiten a los directivos evaluar y tomar decisiones basadas en evidencia, para tener un impacto positivo en el mercado. En lugar de seguir las convenciones de la industria y la adopción de soluciones generales, las empresas deben concentrarse en:

- Tener una visión global del talento con el que cuentan
- Desarrollar distintas estrategias de talento a la medida de sus productos, mercados y metas de negocio
- Realizar un acercamiento más totalizador y planificado que mida el impacto del esfuerzo que desarrollen
- Echar a andar nuevas herramientas de D&A para evaluar su desempeño y afinar las prácticas de su personal
- Monitorear y medir sus estrategias de talento y ajustarlas para mejorar los resultados, satisfacer necesidades futuras y crear oportunidades para que los empleados aporten más valor

Fuente: Mario Zavala, Gerente Senior de Desarrollo de Talento KPMG en México.

lítica, así que deben adecuarse a la naturaleza de cada grupo generacional. Ofrecer incentivos que vayan más allá de lo monetario.

Listen Learn Lead (estudio aplicado en noviembre de 2014) inscribe que una cantidad igual de mujeres y hombres (54%) solicitó una promoción, superando de forma significativa el porcentaje del 2013 (47%). Los millennials pidieron más aumentos (68%) y promociones (59%), que sus colegas de la generación X (64% y 52%, respectivamente) y que los baby boomers (59% y 51%). A pesar de la creencia de que las habilidades interpersonales -comunicación eficaz, capacidad para manejar el cambio y capacidad para inspirar a otros- son las habilidades de liderazgo más importantes, sólo el 38% dijo que sus empresas ofrecen capacitación en estos aspectos.

El tema es extenso, pero si en algo coinciden los especialistas citados, es que la industria del retail, debe entender el talento, el capital humano, como uno de sus más grandes activos y mejor aún, de la economía nacional. ■