

LA GESTIÓN DEL TALENTO EN EL SECTOR RETAIL

VIDEO TRANSCRIPT

(Rafa Latorre, *La Brújula*) — Bueno, pues vamos a seguir con la economía más transformadora, la más innovadora, la más tecnológica. Innovar para vivir se ha convertido ya en un clásico dentro de este espacio y en esta nueva temporada vamos a seguir descubriendo nuevas formas de plantear los diferentes sectores productivos gracias a la disrupción. Y lo haremos, como siempre, de la mano de nuestros amigos de Accenture. El tema que abordamos hoy tiene que ver con el día a día de las empresas del sector *Retail*. El comercio minorista todavía se recupera del gran golpe que supuso la pandemia, pero en este renacer tiene que adaptarse a nuevas formas de gestionar el negocio. No hablamos tanto de cómo adaptarse al cliente, sino de cómo adaptarse a sí mismos gracias a la tecnología. Bueno pues para reflexionar sobre todo esto, contamos hoy con Esther Gasull, es *Managing director* de *Strategy and Consulting* y responsable de *Retail* de Accenture en España, Portugal e Israel. También tenemos, al otro lado, Adolfo Pellicer, *Country Manager* de la compañía Workday en España y Portugal. Buenas noches a ambos.

(Esther Gasull, *Accenture*) — Hola, buenas noches.

(Adolfo Pellicer, *Workday*) — Buenas noches

(Rafa Latorre, *La Brújula*) — Mira

Esther, vamos a comenzar contigo, por contextualizar, ¿cuáles diríamos que son los retos a los que se enfrenta el sector para adaptarse a los cambios?

(Esther Gasull, *Accenture*) — Pues mira, como bien apuntabas, efectivamente la pandemia pues fue un golpe, ¿no? Para el sector. Evidentemente no exactamente con las mismas aristas para los distribuidores de alimentación que de no alimentación, ¿vale? Pero en cualquier caso no vino más que si quieres acelerar la adopción de los consumidores en los canales digitales, los canales de atención al cliente, etcétera. Pensar que tras la pandemia más o menos la tasa del *e-commerce* en nuestro país está alrededor del 12 % más o menos. Evidentemente también es muy diferente en función de la moda, la alimentación y otras categorías, ¿vale? Pero en cualquier caso es un ratio ya importante porque estamos casi cerca de Estados Unidos, que está en el 15, Europa alrededor de un 14 largo, con lo cual es obvio que eso generó en el sector un... si quieres, una aceleración de estos cambios. Obviamente ¿qué hicieron los *retailers*? Pues centrarse en digitalizar e utilizar la tecnología para comunicarse de manera diferente con sus clientes, ¿vale? En el contexto actual es otra película, porque cuando hablas con los directivos de *Retail*, pues fundamentalmente tienen



dos prioridades. Una, que es obvia y en la que no vamos a entrar, que es gestionar la incertidumbre del entorno macroeconómico, obviamente, ¿no? Pero la segunda, el 95 % de los directivos que, del sector que hemos entrevistado últimamente dicen que para los próximos 12 meses su máxima prioridad está en retener y atraer al talento.

(Rafa Latorre, *La Brújula*) — La verdad es que son datos que abren muchas posibilidades, desde luego, de debate. Pero vamos a centrarnos primero en el tema de la tecnología. Workday es una compañía que precisamente implementa esa tecnología en las empresas y seguro que Adolfo nos puede ayudar a entender mejor cómo se está produciendo ese cambio que se apuntaba hace un momentito Esther

(Adolfo Pellicer, *Workday*) — Sí, efectivamente, Workday es una compañía tecnológica que ofrece software como servicio, más conocido comúnmente como como SaaS. Contamos con una plataforma inteligente de datos capaz de conectar los datos de las personas con los datos de los empleados, con los datos financieros y los datos operativos de cualquier compañía, lo cual pues hace y dota a cualquier compañía y a sus empleados de la información y conocimiento necesario para tomar las mejores decisiones. Decisiones que se pueden tomar desde cualquier lugar, en cualquier momento y sobre todo de una forma ágil y segura. Y es precisamente esta agilidad lo que está tan perseguido por los Comités de dirección de las compañías, por los Comités de dirección del sector *Retail*. Y en nuestro caso es posible gracias a que Workday ha nacido directamente en la nube, lo que hace que esté diseñado para trabajar en un mundo cambiante, o sea, un mundo que está cambiando de una semana para otra, de un mes para otro. Es el mundo en el que vivimos a día de hoy y

que es precisamente lo que necesita el sector como un sector, como el *Retail* y un área tan crítica como es la gestión del talento.

(Rafa Latorre, *La Brújula*) — Y en esa gestión empresarial, Esther, evidentemente, también tienen un papel fundamental los recursos humanos. ¿Cómo se puede canalizar la tecnología para la gestión del talento?

(Esther Gasull, *Accenture*) — Pues mira, de hecho, en un estudio en el que hemos estado trabajando conjuntamente con Workday, vemos que la tecnología nos puede ayudar como en tres grandes aspectos que son súper claves para la gestión del talento. Además, en un sector que tenéis que tener en cuenta que tiene estrechos márgenes y encima ahora además una alta volatilidad, tanto en la demanda que le puede venir, como en los costes. Esas palancas son tres. Yo creo que por un lado nos ayuda claramente, y lo apuntaba Adolfo, a poder renovar y transformar completamente el modelo de recursos humanos para ponerlo al servicio del empleado, que eso es lo crítico para poder retenerlos, etcétera. Menos tareas administrativas y foco en aquellas áreas que realmente son súper críticas para poder desarrollar los nuevos *skills*, las nuevas capacidades que necesita el sector, en cualquier empleado. Los empleados de tienda, por supuesto, súper críticos, pero los de atención al cliente, los de marketing, etc. etc. ¿vale? Por otro lado, creo que es un habilitador súper clave para el control de los costes de personal. Y aquí la tecnología y el uso inteligente del dato, que también apuntaba Adolfo, pues son súper críticos para ayudarnos a gestionar cosas que son súper críticas en este sector: el absentismo, la rotación, la gestión de las horas extraordinarias. Pero además, esta gestión del dato al conectar te permite tener una mejor visibilidad de realmente dónde están tus recursos y con qué *skills*, en un colectivo que,



pensemos todos, que es muy muy amplio, en la industria, en la industria de *Retail*. Y por último, y no por eso menos importante, la tecnología ayuda a renovar la experiencia de empleado, a repensar esa relación entre el empleado y el empleador. La misión del área de recursos humanos, y la tecnología le puede ayudar mucho, es permitir que ese empleado tenga mejor visibilidad de su desarrollo profesional, de cuál es su carrera. Y esto al final hace pues que como empleados, en este sector y en cualquiera, tengamos más compromiso y sentido de pertenencia a nuestra compañía, que es especialmente crítico en estos momentos.

(Rafa Latorre, *La Brújula*) — ¿Qué aportaciones se podrían hacer, qué soluciones, posibles soluciones, Adolfo? (Adolfo Pellicer, *Workday*) — A ver si somos capaces de aplicar adecuadamente la tecnología, como ha comentado Esther, es un habilitador clave para conseguir esta, abordar estos desafíos comentados y ayudar en la transformación de la función. Se ha mencionado anteriormente, la renovación o la mejora de la experiencia del empleado. Si conseguimos poner al empleado en el centro de la compañía, si conseguimos poner al empleado en el centro de la toma de decisiones, lo que vamos a tener es un mejor rendimiento del empleado. Vamos a aumentar el compromiso del empleado con la compañía. Si aumenta el compromiso con la compañía, pues va a impactar directamente en la retención, en esa fidelización que hablamos, tan importante, y eso tiene un impacto positivo en la cuenta de resultados. Quizá la cuestión es ¿cómo podemos poner al empleado en el centro? Pues yo diría que lo, una de las principales cosas que se deben hacer es incrementar la escucha al empleado. En los últimos años hemos escuchado sobre todo en este sector de *Retail*, la escucha del cliente, qué le gusta al

cliente, qué no, cómo podemos vender más, cómo podemos vender mejor, está satisfecho con el servicio. Pues ese paradigma aplicado al empleado. Ahora ya contamos con la tecnología para poder hacer esto. Y obviamente la tecnología no es lo único. Necesitamos también un cambio cultural en las organizaciones.

(Rafa Latorre, *La Brújula*) — Y ahora, con todos estos planteamientos, claro, cabe preguntarse si los grandes *retailers* en España están ya en ese camino.

(Esther Gasull, *Accenture*) — Pues sí. Mira, según los últimos datos de los que disponemos y las conversaciones que obviamente tanto Workday y Accenture mantienen con los directivos del sector en nuestro país, pues yo te diría que sí. Te vendría a decir que más o menos el 60 % de los *retailers* en el último año han iniciado planes de transformación, de organización y de formas de trabajar y de digitalización ligados a la propia función de recursos humanos.

(Adolfo Pellicer, *Workday*) — Yo añadiría, estoy de acuerdo, o sea, lo *Retail* está iniciando este camino de transformación en el ámbito de las personas, el camino más corto. Hay que realizar muchos cambios. Cambios de gran calado. Como en la gestión del talento. La gestión del talento basada en habilidades o *skills* es algo en el que todas las compañías del sector van a estar en unos pocos años. Y contar con tecnología de última generación como la de Workday es totalmente diferenciador. Y también aprovecho la oportunidad para compartir que como fruto de la colaboración entre ambas firmas, pues se ha presentado recientemente un acelerador, desarrollado por Accenture sobre tecnología Workday, que permite ir un paso más allá en la analítica del talento y estas habilidades, estos *skills*. Bueno, aprovechando el título de Innovar para vivir, yo diría que la tecnología que tenemos a nuestra



disposición, pues hay que utilizarla para intentar hacer cosas de forma distinta. Y la gestión del talento es un gran ejemplo de ello.

(Rafa Latorre, *La Brújula*) — Pues ese es el broche. Desde luego que esa necesidad de reinención del sector del comercio minorista es todo un reto que por lo que vamos viendo, está calando cada vez más en las empresas. Sin duda un tema a seguir de cerca en los próximos tiempos. Muchas gracias por acercarnos a esa realidad de este sector, Esther Gasull, *Managing*

Director de Strategy and Consulting y responsable de *Retail* de Accenture en España, Portugal e Israel. También agradecemos a Adolfo Pellicer, Country manager de la compañía Workday en España y Portugal, que hayáis estado con nosotros. Un placer conocer vuestras reflexiones. Muy buenas noches.

(Esther Gasull, *Accenture*) — Muy buenas noches y muchas gracias

(Adolfo Pellicer, *Workday*) — Buenas noches.