

Primer Reporte de Talentos del eCommerce en Argentina.

2021



cace
impulsando la
economía digital

 **GRUPO SUESSA**
ORGANIZACIÓN EMPRESARIA



La **Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE)** junto con **Grupo Suesa – División Learning & Consulting** - han desarrollado la primera investigación que pone foco en las personas que motorizan el ecosistema digital en nuestro país.

Ficha técnica



UNIDAD DE ANÁLISIS
EMPRESAS SOCIAS DE CACE



MUESTRA
105 EMPRESAS TOTALES



FECHA DE LANZAMIENTO
21/09/2021



FECHA DE CIERRE
15/10/2021



MÉTODO DE RELEVAMIENTO
**ENCUESTA ONLINE
(SURVEY MONKEY)**



SOPORTE
**CONTACT CENTER
GRUPO SUESSA**

Dinámica actual del sector e-Commerce

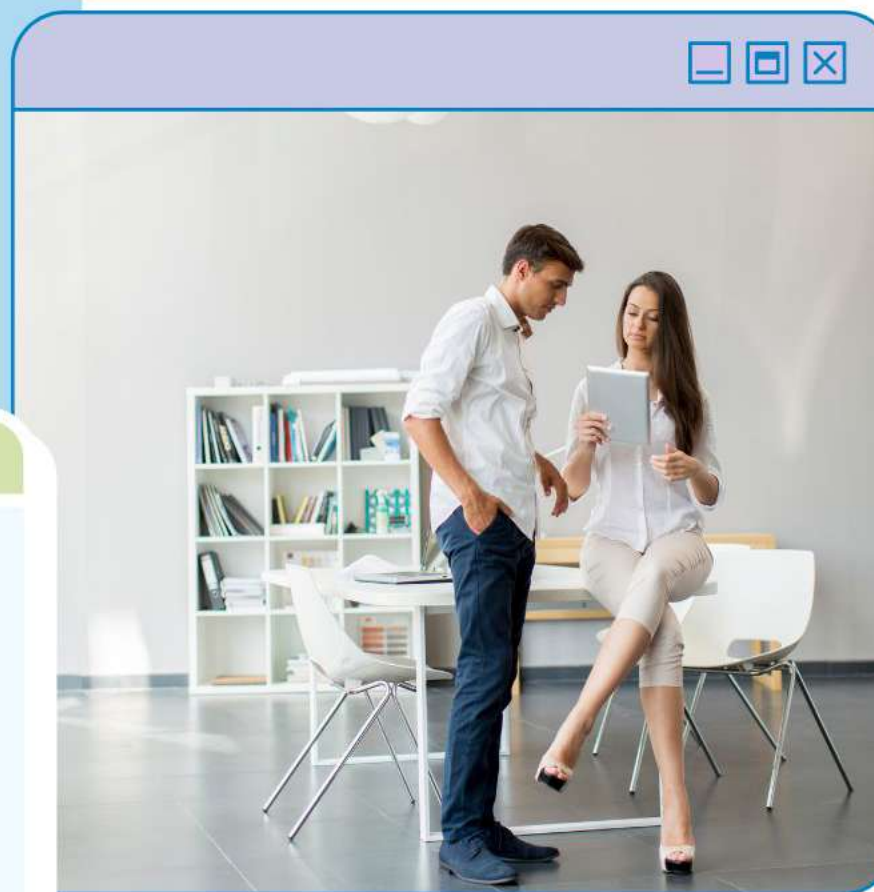
El fenómeno de la pandemia a nivel global ha producido un natural **corrimiento en el hábito de compra y consumo de las personas hacia el modelo de comercio electrónico.**

Los datos de rotación de personal informados por las empresas durante los últimos 12 meses, en relación con el volumen de facturación, convalidan esta dinámica de crecimiento general del sector.

SEGÚN DATOS DEL INFORME ANUAL CACE

Sólo en 2021, se incorporaron más de medio millón de nuevos compradores sumando un total de 20.742.665 compradores on-line.

La facturación anual del 2021 fue de 1.520.000.000.000 pesos, registrando un crecimiento del 68% vs 2020.





Características y composición de la muestra

105



Empresas
participantes

81% son parte de lo denominado
“comercio tradicional”

Que iniciaron posteriormente sus
actividades en el canal e-Commerce
(también denominadas BRICK &
MORTAR).

84% total de empresas distribuye su actividad entre los
canales tradicionales y el de e-Commerce.

Común denominador de la muestra analizada:
empresas con trayectoria comprobada.

EMPRESAS DIVIDIDAS POR CATEGORÍAS (POR CANTIDAD DE EMPLEADOS)

GRANDES

101 a 500+ colaboradores

MEDIANAS

11 a 100 colaboradores

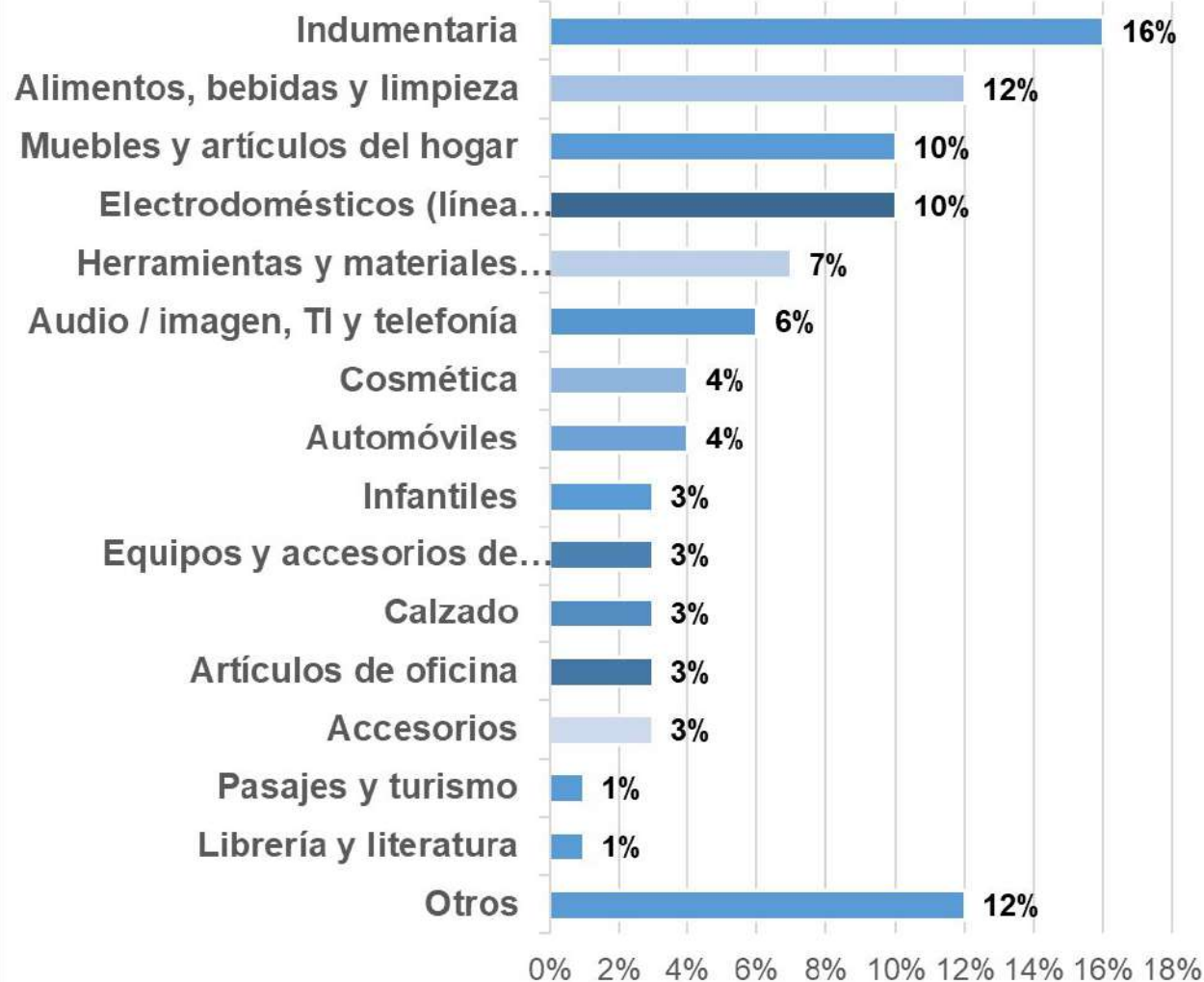
PEQUEÑAS

1 a 10 colaboradores

Rubros incluidos en el reporte

"La muestra está mayormente compuesta por empresas de los rubros"

- Indumentaria
- Alimentos, bebidas y limpieza
- Electrodomésticos (línea blanca y marrón)
- Muebles y otros artículos del hogar



¿Qué entendemos por Talento?

TALENTO es el conjunto de todas las personas cuyas capacidades y desempeño motorizan el ecosistema del comercio digital en nuestro país.

Creemos que el éxito de las organizaciones está directamente relacionado con el desempeño de sus talentos.

Para poder explorar lo que ocurre con el Talento en el sector del comercio electrónico, dentro de este reporte hemos definido 3 variables de análisis, que permitieron enfocar el relevamiento de las empresas:



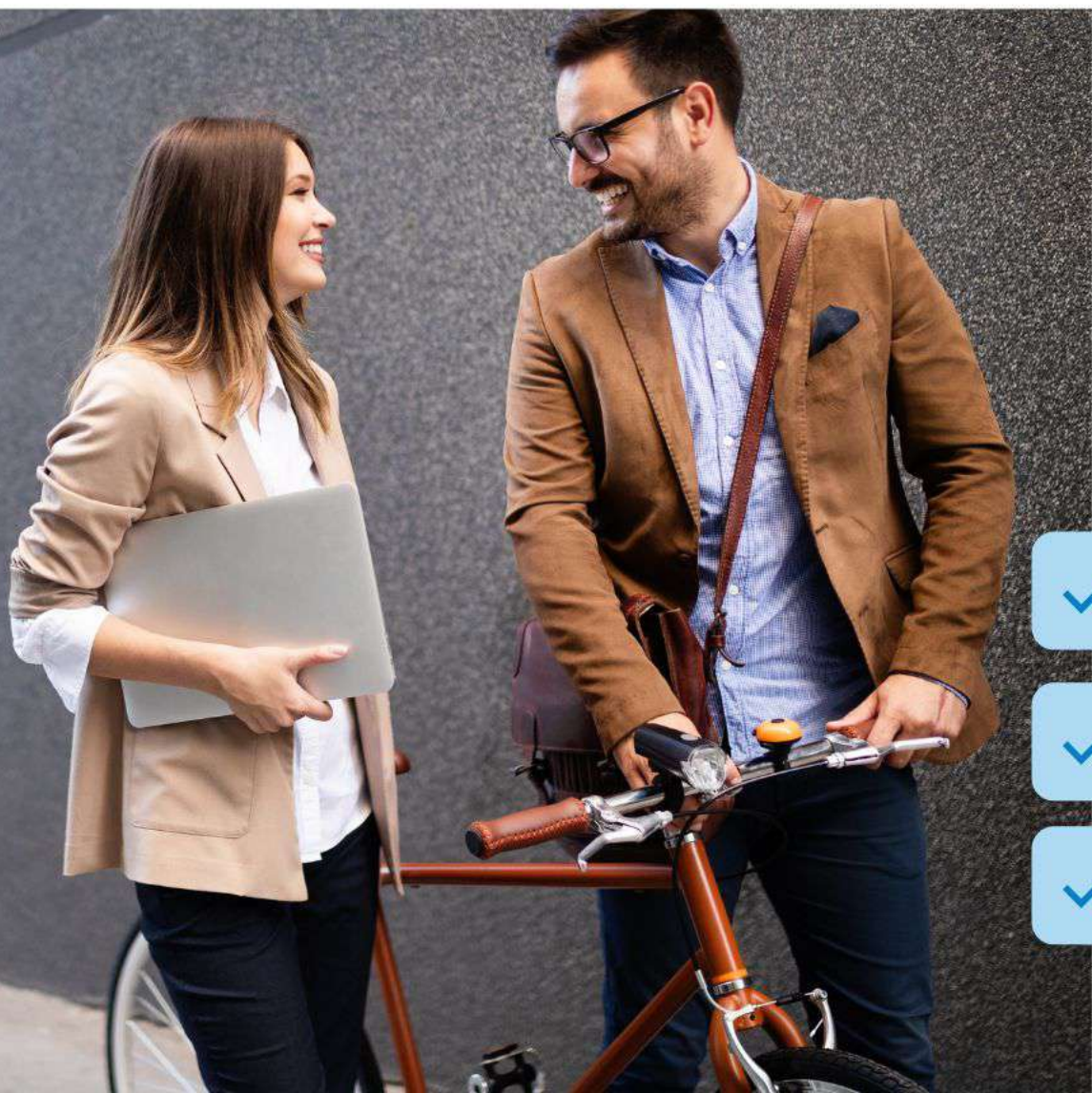
EMPLEO Y CAPTACIÓN DEL TALENTO



FORMACIÓN Y DESARROLLO DEL CONOCIMIENTO



PROPUESTA DE VALOR AL EMPLEADO





Estructura de la tienda de e-Commerce

Estructura de la tienda de e-Commerce

POR TAMAÑO DE
EMPRESA

GRANDES

Promedio de colaboradores
(dotación propia)

14



MÍN 2 MÍN 95 MÁX

72% Tercerizados entre 1 a 10
servicios o funciones.

60%



Tienen
vacantes
disponibles.

MEDIANAS

Promedio de colaboradores
(dotación propia)

8



MÍN 2 MÍN 30 MÁX

73% Tercerizados entre 1 a 5
servicios o funciones.

39%



Tienen
vacantes
disponibles.

PEQUEÑAS

Promedio de colaboradores
(dotación propia)

4



MÍN 1 MÍN 9 MÁX

55% Tercerizados entre 1 a 3
servicios o funciones.

85%



Tienen
vacantes
disponibles.

Algunos datos más para entender el funcionamiento de las tiendas e-Commerce

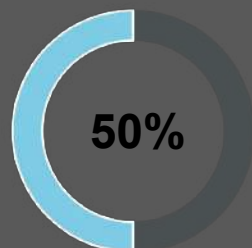
¿Cuántos servicios terceriza la tienda?

	1 a 3	3 a 5	5 a 10	Más de 10	La empresa NO contrata proveedores externos
GRANDES	36%	16%	36%	12%	0%
MEDIANAS	48%	35%	9%	4%	4%
PEQUEÑAS	55%	25%	10%	5%	5%
TOTAL	46%	25%	19%	7%	3%

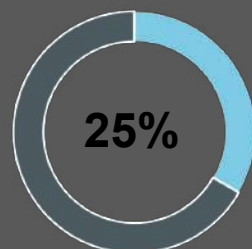
¿Cuál es la función que más se terceriza?

SISTEMAS Y TECNOLOGÍA

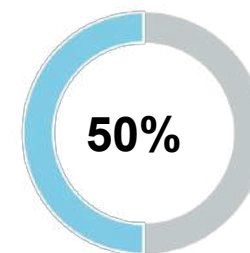
(seguido por Diseño / Comunicación y Marketing / Inteligencia de mercado)



Tercerizan la función en un **proveedor externo**



Tercerizan la función en **otra área interna** de la empresa (área de sistemas centralizada)



Indican que las funciones de **Ventas y Atención al Cliente** son realizadas por otra área interna de la empresa (principalmente tiendas grandes con área comercial centralizada)

En casi el **100%** de las **tiendas grandes** se tercerizan funciones internamente y con proveedor externo en simultáneo

Tercerización de funciones

Las funciones o actividades externalizadas con mayor frecuencia en todas las categorías son:

- **Marketing / Business Intelligence**
- **Comunicación / Diseño**
- **Sistemas** (soporte de infraestructura IT, enlace, ciberseguridad, etc.)

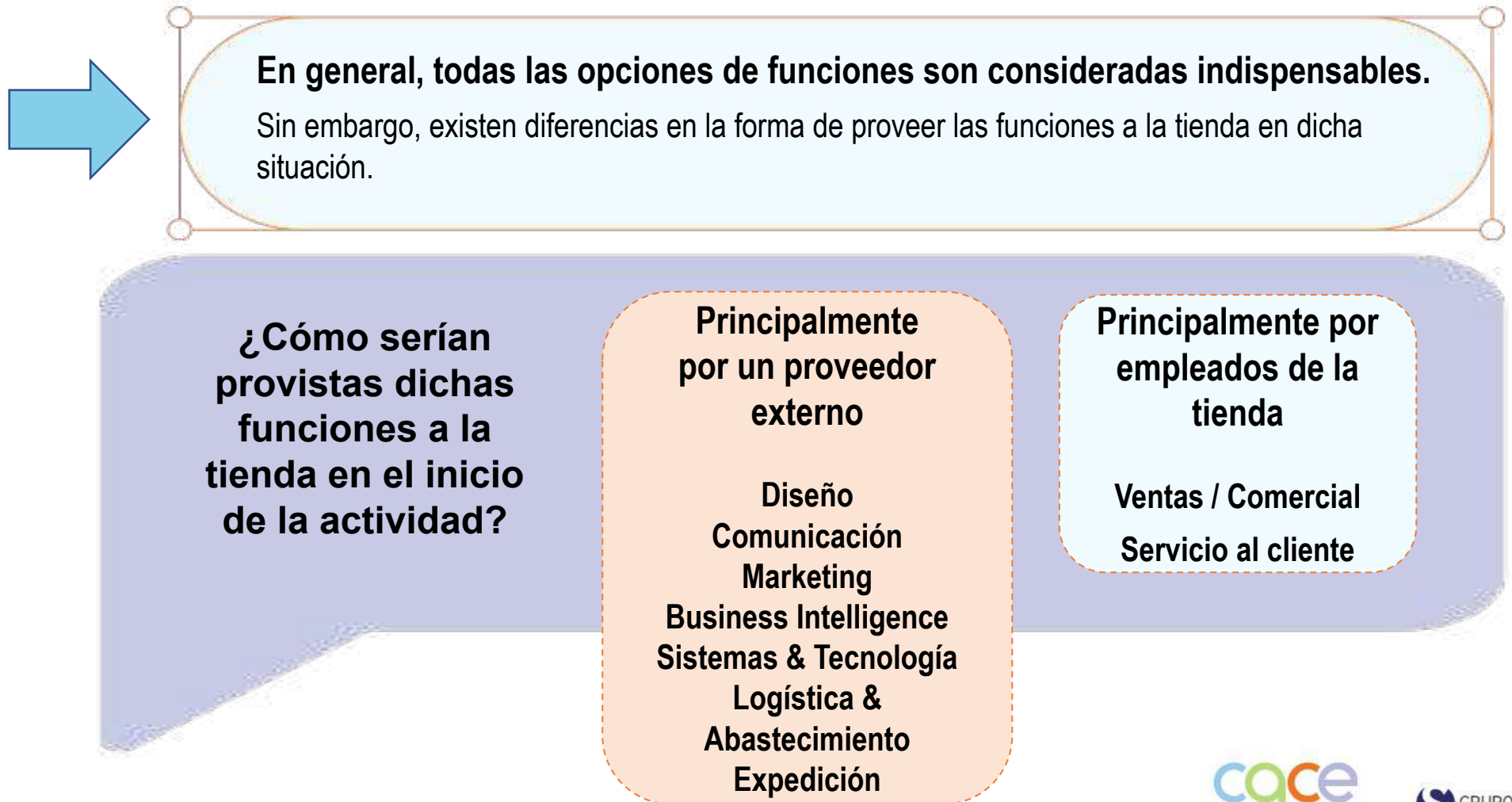
Sin embargo, aquí la dinámica pareciera ser distinta. La tercerización de **Sistemas** pareciera estar vinculada a una optimización de recursos, y por lo tanto, promovida desde las propias empresas.

“Nos cuesta encontrar un candidato que quiera trabajar exclusivamente con nuestra empresa y tenga el conocimiento necesario. La mayoría de los colaboradores entrevistados trabajan en agencias de Marketing y a nosotros nos gustaría dejar de tercerizar esa función y tener un colaborador propio.”

COMENTARIO DE UNA EMPRESA

En el caso de **Marketing y Comunicación**, se observa una dinámica inversa. Los especialistas se mueven a la modalidad freelance o contratista por conveniencia, y por lo tanto, traccionan la tercerización de dichas funciones.

Le preguntamos a las tiendas cuáles eran las funciones que consideraban indispensables para iniciar la actividad de una tienda e-Commerce.



Puestos más difíciles de cubrir



Analistas



Especialistas



Perfiles
calificados o
formados.



Marketing digital,
contenidos,
business
intelligence,,
análisis de datos
cuantitativos y
cualitativos.



Marketing Digital



**Business
Intelligence
Datos**



Perfil de puestos críticos (*)

ESPECIALISTA

- Perfil Senior
- Alto grado de especialización en una función
- Visión 360° del negocio
- Mayor potencial de crecimiento / carrera
- Alto grado de autonomía
- Freelance / outsourcing

ANALISTA

- Perfil Senior o inferior
- Muy buen nivel de conocimientos
- En empresas pyme es un generalista, en empresas grandes puede convertirse en especialista
- Multitasking
- Team member o por desarrollar

(*) En base a datos de procesos de recruiting (División Talent – Grupo Suessa)

Principales barreras externas en la captación del Talento

	Los perfiles son de alta rotación en el mercado	Los perfiles son de alto costo para la tienda	Los perfiles son escasos en el mercado	No existe un factor claramente identificado	Otros factores
Grandes	12%	32%	36%	16%	4%
Medianas	13%	43%	26%	13%	4%
Pequeñas	10%	15%	15%	45%	15%
Total general	12%	31%	26%	24%	7%

Problemáticas propias de la tienda que dificultan la captación del Talento

	Falta de habilidades propias y/o herramientas para realizar un proceso de reclutamiento y selección más adecuado	Falta de tiempo para realizar un proceso de reclutamiento y selección más adecuado	La propuesta económica ofrecida no es atractiva para el candidato	No saber dónde buscar candidatos con los perfiles adecuados	No se encuentran perfiles con las calificaciones y competencias necesarias	Otras
Grandes	4%	0%	44%	8%	40%	4%
Medianas	4%	13%	35%	4%	35%	4%
Pequeñas	10%	10%	15%	15%	25%	25%
Total general	6%	7%	32%	9%	34%	10%

RESPUESTAS MÁS FRECUENTES

- La tienda no tiene vacantes actualmente
- No contratar personal debido a la carga impositiva y la contingencia laboral
- No contratar personal y tercerizar servicios para esas funciones específicas

¿Por qué motivos se van los empleados de las tiendas?

	Acceder a una mejor propuesta salarial	Buscar mayor proyección de carrera y desarrollo profesional	Cambiar de rubro o actividad	Lograr mayor equilibrio personal y mejores condiciones de trabajo	Reubicarse en otra área interna de la empresa (en caso de corresponder)	Otros motivos
Grandes	36%	20%	8%	4%	4%	28%
Medianas	26%	26%	17%	0%	9%	22%
Pequeñas	20%	10%	15%	0%	5%	50%
Total general	28%	19%	13%	1%	6%	32%

RESPUESTAS MÁS FRECUENTES

PEQUEÑAS: No hubo egresos en la tienda durante el último período

MEDIANAS / GRANDES: Empleados renuncian para ser freelance



Formación y desarrollo del conocimiento

Plan de Capacitación y Evaluación de Desempeño

No son prácticas formalizadas aún en las tiendas e-Commerce.

La modalidad utilizada para desarrollar conocimiento en las tiendas es el **networking**, es decir, compartiendo tareas con compañeros, miembros de un equipo, mentores u otros profesionales capacitados **(más del 50% de las tiendas)**.

El **talento crítico en e-Commerce** está **vinculado a conocimientos técnicos y a una mayor calificación profesional**, y no tanto relacionado con competencias más blandas o interpersonales (Ventas o Atención al Cliente, etc.).

Acciones de Capacitación y Desarrollo

¿Cuenta la tienda con un plan o **Programas de capacitación y desarrollo** formales para los empleados?

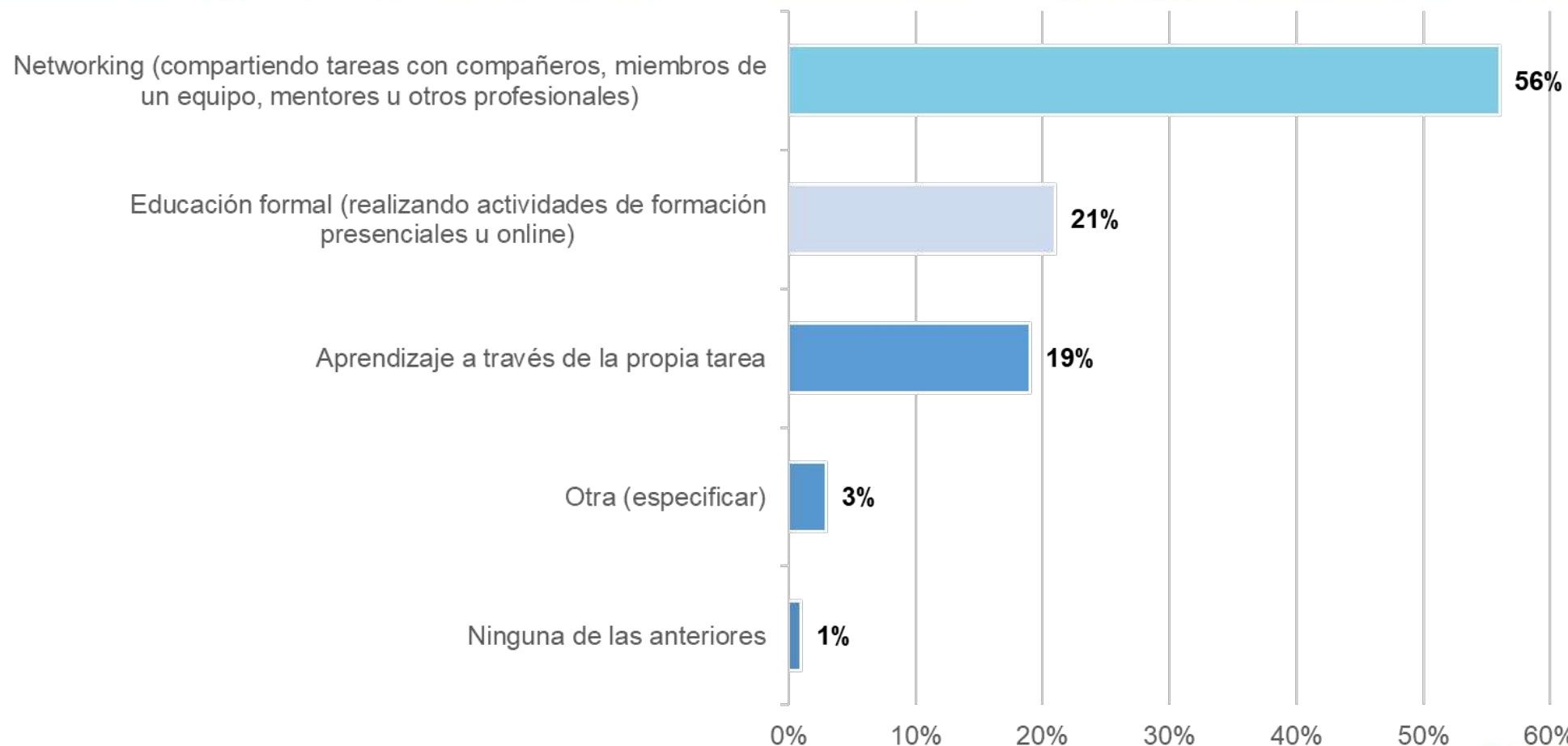
	No	Se está analizando	Sí
Grandes	32%	32%	36%
Medianas	61%	17%	22%
Pequeñas	55%	35%	10%
Total general	49%	28%	24%

La mayoría de las tiendas pequeñas y medianas
No disponen de planes de capacitación y desarrollo
formalizados.



Modalidad de capacitación más frecuente

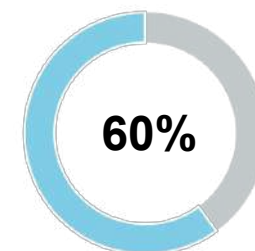
¿Cuál es la forma más utilizada por la tienda para incorporar / desarrollar conocimientos y habilidades en sus empleados?



Evaluación de desempeño de los colaboradores

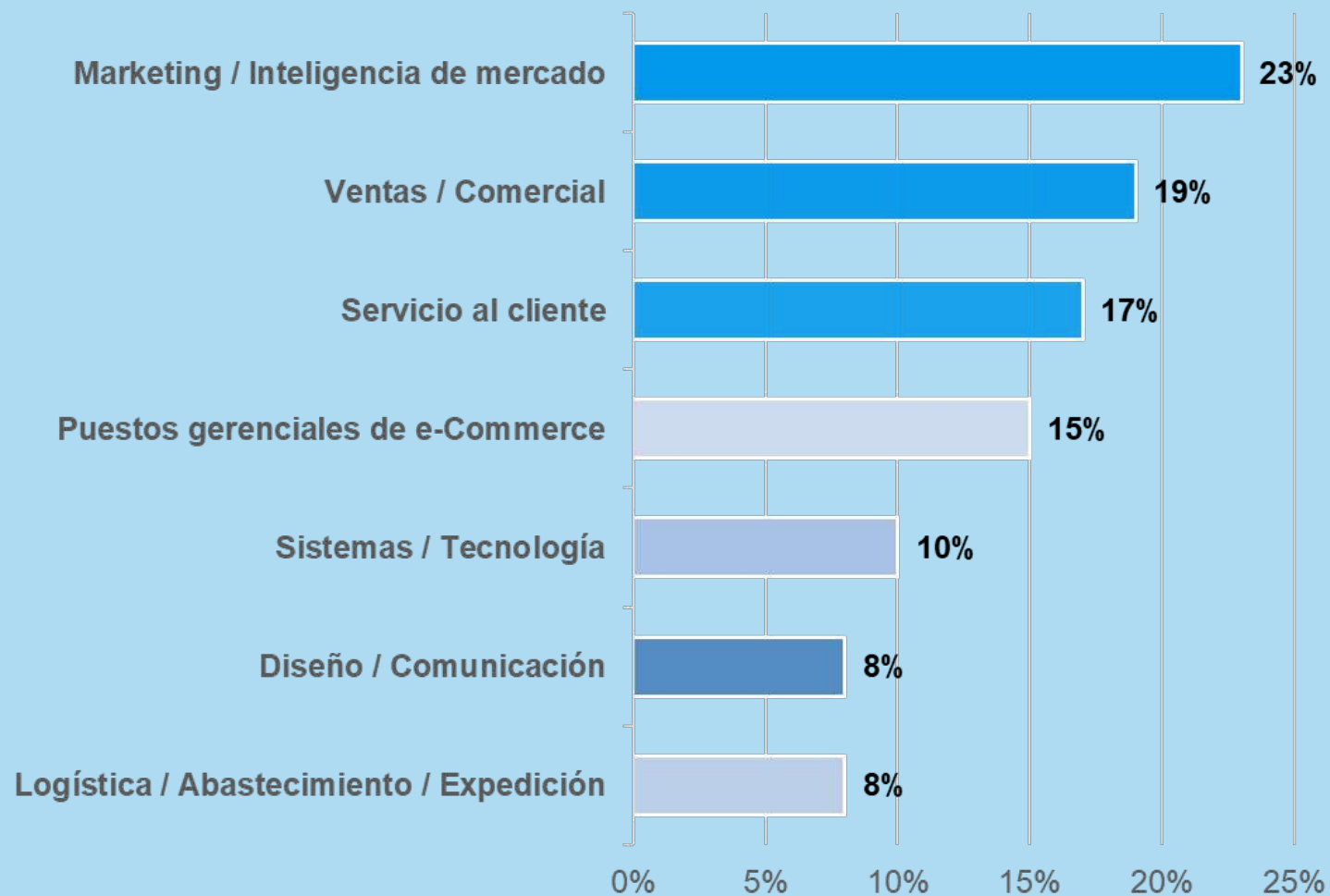
¿Cuenta la tienda con alguna herramienta o proceso para evaluar el **desempeño de los empleados** y detectar potenciales oportunidades de mejora y necesidades de capacitación?

	No	Se está analizando	Sí
Grandes	32%	12%	56%
Medianas	43%	17%	39%
Pequeñas	60%	20%	20%
Total general	44%	16%	40%



En el 60% de las tiendas NO se evalúa formalmente el desempeño de los colaboradores y, por lo tanto, no existe un proceso sistematizado para detectar oportunidades de mejora y necesidades concretas de capacitación y entrenamiento.

¿Qué funciones internas de la tienda requieren mayor capacitación hoy?



→

¿En qué nivel de puesto existe mayor dificultad para contar con conocimiento calificado hoy? (*)

1 ESPECIALISTAS

2 Analistas

3 Funciones gerenciales

4 Supervisores y Coordinadores

5 Vendedores y otros

¿Qué especialistas?

- Diseño
- Comunicación
- Marketing
- Datos / inteligencia de mercado
- Sistemas y tecnología

(*) Incluyendo todas las funciones de la tienda



Conocimientos más requeridos por las tiendas e-Commerce



Herramientas de Marketing Digital

- Análisis de Datos
- Power BI



Desarrollo Web

- Front end / Back end
- Diseño UX/UI



Manejo experto de Redes Sociales



Gestión de stock



Gestión de medios de pago

Competencias claves en e-Commerce

Trabajo en Equipo

Visión estratégica
o de negocio

Innovación y creatividad

Flexibilidad y
adaptación al cambio

Orientación al cliente



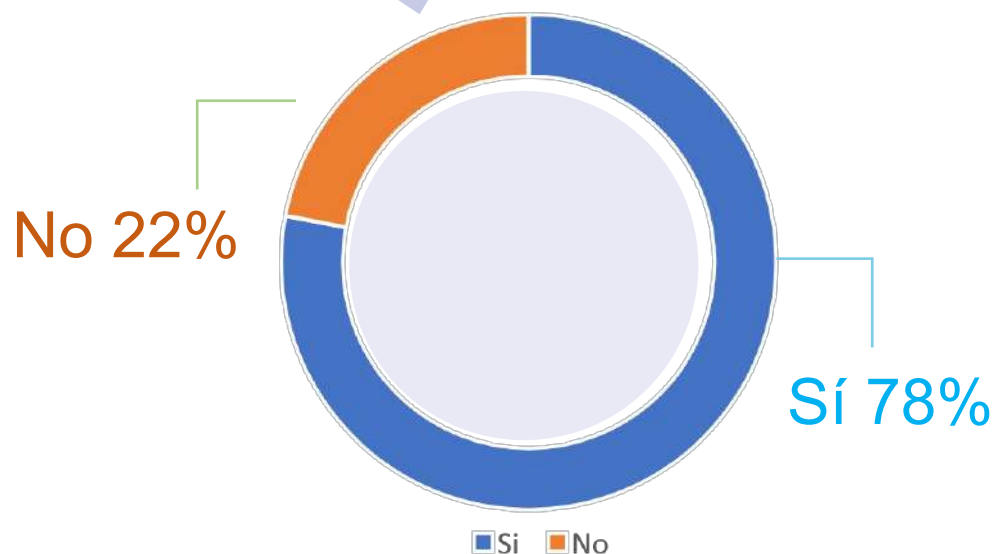


Rotación, movilidad y carrera en e-Commerce

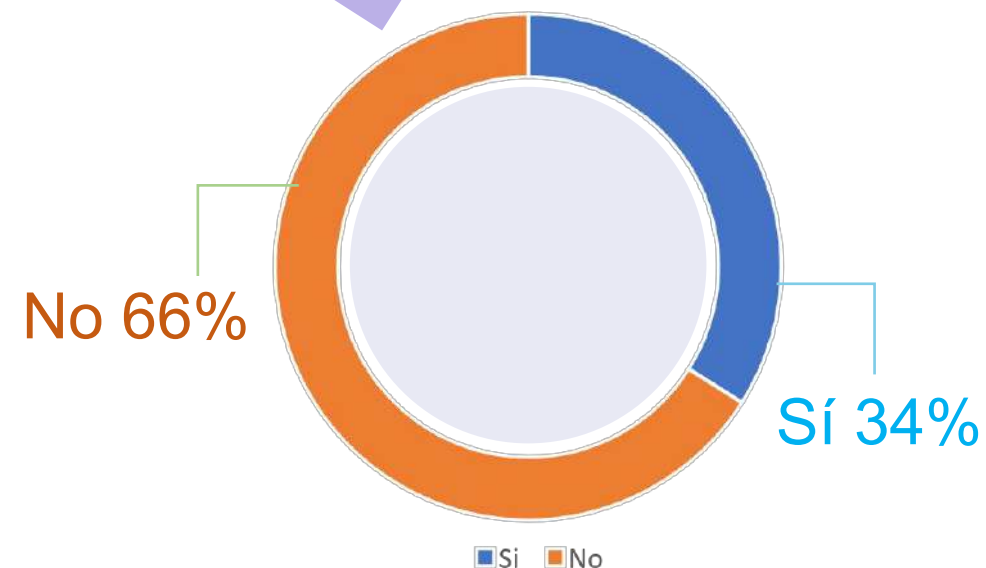
- 
1. No se registran niveles de **rotación de personal** significativos en ninguna de las categorías de empresas.
 2. El promedio de **duración de la relación laboral es superior a los 2 años** en más del **50%** de las empresas relevadas.
 3. Los motivos de **egreso de personal** son la propuesta salarial y el crecimiento profesional (formación / desarrollo / carrera).
 4. En las empresas grandes y medianas-grandes existe **movilidad interna de personal** al canal e-Commerce desde otras áreas internas (**casi el 80%** de las empresas grandes), pero dichos movimientos no están ligados a una estrategia de desarrollo y gestión del Talento en casi ninguno de los casos.

Movilidad interna de empleados en las tiendas

¿Existen casos de empleados que hayan sido **transferidos al área de e-Commerce**, provenientes de otras áreas internas de la empresa, en los últimos años?



Si la respuesta anterior es **Sí**, favor indicar a continuación si dichos movimientos o transferencias están relacionados con un **Plan de desarrollo y/o carrera para empleados**:



Compensación y Propuesta de Valor

La Compensación **NO** emerge como un tema crítico actual en la muestra de empresas analizada.

En aquellos casos que se indica algún tipo de problemática salarial, vuelven a señalar los puestos de nivel **Especialista**.

Más del 50% de las empresas indica el salario promedio de un Especialista entre los más altos de la tienda e-Commerce, en algunos casos aún por encima del salario de las funciones gerenciales.

En el detalle por función, nuevamente los especialistas más mencionados por las empresas son:

- **Diseño / Comunicación**
- **Marketing / Business Intelligence**
- **Sistemas / Tecnología**



Percepción sobre el nivel de salarios

Externa

Empresas	Salarios vs. otras empresas / tiendas		
	Están en un nivel similar	Son inferiores	Son superiores
Grandes	48%	48%	4%
Medianas	48%	43%	9%
Pequeñas	70%	25%	5%
Total general	54%	40%	6%

Interna

Empresas	Salarios vs. otras áreas de la empresa		
	Están en un nivel similar	Son inferiores	Son superiores
Grandes	68%	8%	24%
Medianas	70%	22%	9%
Pequeñas	55%	30%	15%
Total general	65%	19%	16%

Beneficios al personal

¿Cómo consideras que es el **Nivel de beneficios** otorgados a los empleados de la tienda online o el canal e-Commerce respecto de los beneficios de otras empresas de la actividad de comercio electrónico?

	Están en un nivel similar	Están por debajo	Son mejores
Grandes	56%	40%	4%
Medianas	39%	48%	13%
Pequeñas	70%	25%	5%
Total general	54%	38%	7%

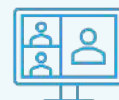
	No	Se está analizando	Sí
Grandes	12%	24%	64%
Medianas	57%	17%	26%
Pequeñas	50%	30%	20%
Total general	38%	24%	38%

¿Tienen algún programa puntual o acciones de reconocimiento para empleados?



Beneficios más frecuentes en e-Commerce

¿Qué **tipo de beneficios** perciben los empleados de la tienda online o el canal e-Commerce de la empresa actualmente? Por favor describí brevemente los más típicos y/o más reconocidos por los empleados de la tienda.



Home Office (full time o mixto)



Horario de trabajo flexible / Días libres
(flex time / Flex days)



Descuentos en mercadería de la tienda
/ Mercadería sin cargo



Cursos de capacitación



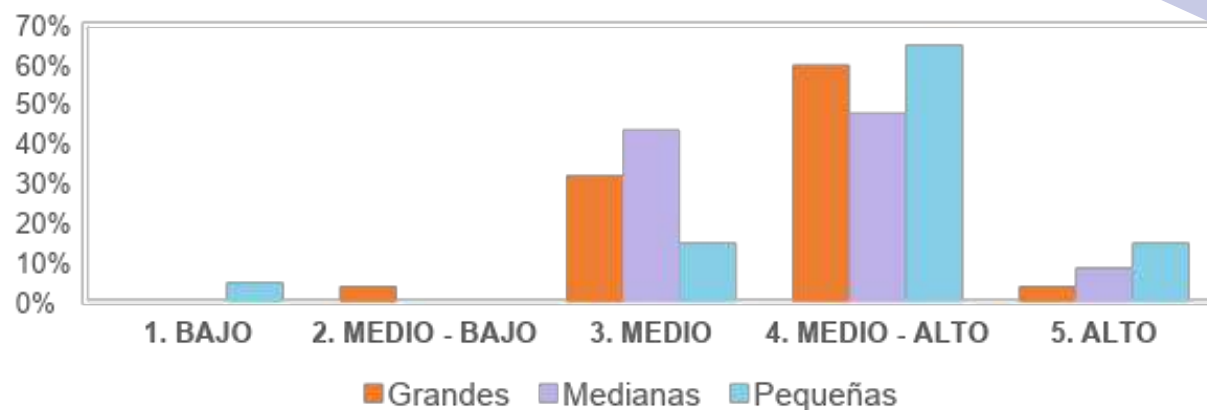
Medicina prepaga

Clima interno y satisfacción general de empleados

¿Dispone la empresa de algún **Estudio de clima interno** o satisfacción de empleados al día de hoy?

Empresas	Estudios de clima interno		Total General
	No	Sí	
Grandes	36%	64%	100%
Medianas	83%	17%	100%
Pequeñas	90%	10%	100%
Total General	68%	32%	100%

Nivel percibido de satisfacción de empleados
(por tipo de empresa)



De 1 a 5, ¿Cómo considerarás que es el **Nivel de satisfacción general** de los empleados de tu tienda online / tu canal e-Commerce?

Conclusiones generales

En rasgos generales, el presente reporte expone **diferencias concretas en el funcionamiento y la práctica entre las tiendas grandes o medianas – grandes, y las tiendas de menor escala.**

Existe un **mayor énfasis en los temas relacionados con la gestión del Talento en las tiendas más grandes**, o bien, con trayectoria más sólida o probada.

Las tiendas pequeñas o nuevos negocios no exhiben problemáticas tan relevantes, al menos en esta primera exploración. Los indicadores de vacantes, rotación e inclusive salarios están en niveles promedio y no arrojan ninguna evidencia destacable o significativa en este sentido.

Los perfiles formados o de nivel Especialista constituyen un segmento crítico de Talento en e-Commerce. Su escasez en el mercado aumenta su valor y, por lo tanto, están posicionados en un nivel salarial elevado respecto de otros puestos o funciones. La formación de dichos perfiles es compleja.

Los datos obtenidos muestran una **tendencia de los especialistas a optar por la actividad free lance ante la relación de dependencia.**



Conclusiones generales

Es factible que la tienda pequeña o mediana-pequeña (Pyme) tenga una barrera de índole presupuestaria para captar este tipo de talento.

Asimismo, en la tienda pequeña la escala no permite la contratación o incorporación de especialistas para cada función y, por lo tanto, allí se promueve la formación de perfiles más “multitasking” (una misma persona cumple varias funciones en simultáneo).

En las tiendas grandes, por su parte, la dinámica es diferente. Allí se promueven o transfieren recursos internos para asumir responsabilidades en el canal digital, aunque no son movimientos planificados o enmarcados en una estrategia de desarrollo del talento de las empresas.

En dichos casos, el nivel salarial vuelve a constituir una problemática visible y relevante, mientras que la urgencia propia de la dinámica del sector no va en línea con los tiempos de desarrollo interno de los talentos.



A woman with long brown hair and glasses, wearing a white sweater, is standing behind a wooden table. She is holding a phone to her ear with her left hand and reaching for a small white box on the table with her right hand. The table is cluttered with several other boxes of different sizes and colors (white, brown, blue). In the background, there are more boxes and a window with a grid pattern. The entire image has a light blue overlay.

Nuestras recomendaciones



Contexto actual del sector: es desafiante

No alcanza con **resolver** la incorporación o contratación de personal.

Hace falta una **propuesta laboral atractiva** para captar el talento clave.

Poner el **foco en lo que las personas valoran** hoy de un trabajo.

Pensar **más allá del salario**

¡Salir de la caja!

¿Cómo redefinir la propuesta de valor?

CARRERA LABORAL

Ofrecer flexibilidad horaria y esquemas de trabajo que permitan al colaborador articular otras actividades personales.

FORMACIÓN Y APRENDIZAJE

Aprovechar oferta de cursos disponible pero también generar ámbitos de aprendizaje extra organizacionales. La dinámica del sector exige renovarse y adaptarse constantemente.

Compartir y capitalizar conocimientos y experiencias de otras tiendas u otras actividades relacionadas. Es una excelente oportunidad para el sector para promover y generar ofertas de aprendizaje aprovechando la propia experiencia de las empresas.

COMPENSACIÓN

Administrar diferencial y estratégicamente la compensación de los puestos o funciones más críticas, aún por fuera de las bandas salariales estándares de la organización.

Diseñar esquemas de compensación variables asociados a la productividad de la tienda. Pensar más allá del salario.

BENEFICIOS

Diseñar y desarrollar beneficios y servicios a medida más característicos de la actividad del e-Commerce para aumentar la percepción de valor.

Las personas buscan beneficios cada vez más únicos y a medida. Por eso, es necesario conocer y entender muy bien qué esperan de la empresa.



X

cace
impulsando la
economía digital

GRUPO SUESSA
ORGANIZACION EMPRESARIA

¡Muchas gracias!

Queremos
conocer tu
opinión

